

Munkáltatói kompetenciaelvárások vizsgálata piaci környezetben

TÓTHNÉ TÉGLÁS TÜNDE

tanársegéd, Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar
E-mail: tothne.teglas.tunde@kgk.uni-obuda.hu

HLÉDIK ERIKA

egyetemi adjunktus, ELTE Gazdálkodástudományi Intézet
email: hledik.erika@gti.elte.hu

A vállalati körökben készített felmérések, munkaerőpiaci prognózisok arra hívják fel a figyelmet, hogy a munkaerőpiacon megfigyelhető változások a munkavállalás minőségi követelményeit is jelentősen átalakítják. A szakértők ezen kompetenciaelvárások bővülését és átrendeződését prognosztizálják. A munkavállalók ugyanakkor elhelyezkedésük során nagyon eltérő követelményeket tapasztalhatnak. Vannak munkáltatók, akiknek kifejezetten magasak az elvárásaik, de természetesen nem mindenhol érezhetők ezek. Tanulmányunkban a diplomás pályakezdőkkel szembeni kompetenciaelvárások megismerését szolgáló kvalitatív kutatásunk eredményei alapján arra keressük a választ, hogy vajon a hazai vállalatok hogyan reagálnak a változásokra munkavállalóikkal szemben támasztott követelményeik megfogalmazása során. Azt vizsgáljuk a prognózisok tükrében, hogy mely kompetenciák mentén tapasztalható már napjainkban is, hogy új, bővülő tartalommal gondolkodnak a munkáltatók. Munkánkban a kompetenciákat dinamikus változóként kezelve a diplomás pályakezdőkkel szembeni kompetenciaelvárások alakulását a keresleti oldal, azaz a munkáltatók szervezeti működésükhöz szükséges kompetenciaigényei, valamint a kínálati oldal, azaz a pályakezdők felkészültségével kapcsolatos tapasztalataik kölcsönhatásában vizsgáljuk.

Journal of Economic Literature (JEL) kódok: J23, J24, J53

Kulcsszavak: munkaerőpiaci kompetenciaelvárások, munkaerőpiaci tendenciák, 21. századi sikerkritériumok, dinamikusan változó kompetenciaelvárások, diplomás pályakezdők elhelyezkedése

1. Kutatási kérdések

A makrogazdasági változások hatására a munkaerőpiacokon jelentős átrendeződés tapasztalható az elmúlt években, amelynek eredményeként a vállalatok gyakran a munkaerőhiányt üzleti sikerüket akadályozó tényezőnek érzik (IFTF 2011, Cedefop 2018, PWC 2017, Manpower 2016, EURYDICE 2010, World Economic Forum 2016, GVI 2017). Kutatásunk aktualitását mutatja, hogy a nemzetközi piacokhoz hasonlóan a hazai vállalatok képviselői is arról számolnak be, hogy a megfelelő munkaerő megtalálása egyre nagyobb gondot jelent a számukra, a munkaerőhiány a jövőbeli terveik megvalósítását veszélyeztetheti (PWC, Manpower, GVI). A probléma jelentőségét mutatja, hogy amíg 2012-ben még csak a hazai vállalatvezetők 46%-a számolt be szakember- és tehetséghiányról, addig 2017-ben ez már 92% volt (PWC, 2017). A munkaerőhiány mennyiségi és minőségi értelemben is tapasztalható. Szabó (2011) már 2011-ben felhívta a figyelmet a jelenségre: *„A minőségi hiány még a munkaerő-túlkínálattal jellemezhető területeken is általánosnak mondható. Talán nincs olyan gazdasági vagy non-profit szervezet, amely ne szembesülne azzal, hogy kénytelen-kelletlen betölti ugyan az üres álláshelyeket, de a felvett munkavállalókat csak jobb híján foglalkoztatja”* (Szabó, 2011, 6. o.).

A munkaerő- vagy tehetséghiány egyrészt létszámprobléma, azaz új munkaerő felvételét vagy a meglévők átrendeződését igényli. A technológiai és gazdasági változások hatására ugyanakkor új készségek, kompetenciák iránti igények megjelenésével is együtt járhat, amelyről ezen munkaerőpiaci átfogó kutatások kevesebb részlettel szolgálnak. Jelen tanulmányunkban kvalitatív kutatás során feltárt frissdiplomásokkal szembeni munkáltatói elvárásokat vizsgáljuk piaci szemléletben. Célunk egy átfogó, kvantitatív kutatás előkészítése. Kvalitatív kutatásunkban feltárt kompetenciaelvárások tartalmi összetevőit elemezve két kérdésre keressük a választ. Az első kérdésünkben arra keressük a választ, hogy a munkáltatók kompetenciaelvárásaiban mely kompetenciák mentén figyelhető meg a jövőbemutató tendenciák szerint elmozdulás, elindult-e a kompetenciaelvárások átrendeződése, milyen változások tapasztalhatók a keresleti oldalon a munkáltatók kompetenciaelvárásaiban. A másik kérdésben a munkáltatók diplomás pályakezdők felkészültségével kapcsolatos tapasztalatait vizsgáljuk annak érdekében, hogy megismerjük, hogyan érzékelik a munkaerőpiacon megjelenő kínálatot, milyen könnyen találnak a kompetenciaelvárásaiknak megfelelő pályázókat, mennyiben jelent akadályt a kínálati oldal lassú reagálása a jövőbeni terveik megvalósításában. Tekintettel arra, hogy elemzéseinket kvalitatív kutatási eredményekre építettük, kutatási kérdéseink alapján is látszik, hogy elsősorban a munkaerőpiacon megjelenő gondolkodási mintázatokat kívánunk feltárni.

Kutatási kérdéseink:

1. *A hazai munkáltatók frissdiplomásokkal szemben jelenleg támasztott elvárásaiban tükröződnek-e a prognózisokban azonosított kompetenciák?*
2. *Milyennek látják a munkáltatók a frissdiplomások jelenlegi felkészültségét elvárásaikhoz képest?*

2. A kutatás elméleti háttere

A munkaerőkereslet és a munkaerőkínálat illeszkedését a gazdasági alapmodellek a foglalkoztatási szerkezet és a regionális eltérések mentén vizsgálják, amelyben az eltérés oka a bérek rugalmatlansága és az alkalmazkodás költségeiben, nehézségeiben keresendő (Ehrenberg, Smith, 2008). A munkapiaci egyensúly hiánya megnyilvánulhat munkaerőhiányban és munkanélküliségben is. Kornai a gazdaságban tapasztalható hiány jelenségét úgy jellemzi, mint „*a szűk keresztmetszetet képező erőforrásból hiány, a komplementer erőforrásokból pedig felesleg mutatkozik. A hiány és a felesleg tehát – a termelés egészét és hosszabb időszakot tekintve – nem egymást kizáró jelenségek, hanem szükségképpen együtt mutatkoznak.*” (Kornai, 2014, 1142. o.). Feltételezhetően a kompetenciákkal kapcsolatos kereslet és kínálat viszonylatában is egyszerre jelentkeznek hiány és többlet jelenségek, amelyekhez a munkaerőpiac szereplői különbözőképpen alkalmazkodnak. A munkaerőpiaci hiányjelenségek vizsgálatai során (Czibik és társai, 2013) megkülönböztethetők a munkaerőpiaci illeszkedésre és a minőségi illeszkedésre visszavezethető problémák. Az első esetben a munkaerőpiacon megtalálhatóak olyanok, akik rendelkeznek a munkakörhöz szükséges alapvető készségekkel, de ezen munkavállalók az adott munkavállalási feltételekkel nem jelentkeznek a betöltetlen álláshelyekre. A minőségi rés esetében ugyan elegendő a megadott képzettségi szintnek megfelelő szabad munkavállaló van a piacon, de „*a munkaadók véleménye szerint híján vannak bizonyos, a szóban forgó állások betöltéséhez fontos tulajdonságoknak, készségeknek*” (Czibik és társai, 2013, 191. o.).

A képességek hasznosíthatósága szempontjából az illeszkedés vizsgálata a képességek szintjeinek és típusainak figyelembe vételével történhet. (Cedefop, 2010) Képességihiányról abban az esetben beszélhetünk, ha az adott képességek iránti munkaerőpiaci kereslet meghaladja az adott képességgel rendelkező munkavállalói kínálatot. Ezzel hasonló tartalmú fogalmak (Czibik és társai, 2013) az underskilling és a képességbeli rés, amikor a munkavállaló képességeinek szintje vagy típusa nem megfelelő az adott munkához. Képességtöbbletről vagy overskilling-ről akkor beszélhetünk, amikor a munkavállaló olyan munkát végez, ahol nem tudja a képességeit teljesen hasznosítani. Az inkongruencia (Zerényi, 2017) a képességek elavulása szempontjából is vizsgálható, amelyet a keresleti és a kínálati oldalon tapasztalható változások is okozhatnak. Az idő előrehaladásával a

technikai fejlődésnek köszönhetően egyes képességek feleslegessé válnak. Fizikai vagy mentális elavulás pedig az idő előrehaladtával amiatt is bekövetkezhet, hogy a munkavállalók egyes képességeiket már nem tudják a korábbiaknak megfelelően alkalmazni. Zerényi elemzésében rámutat, hogy „*az utóbbi évtizedekben növekvő inkongruencia miatt a speciális tudás mellett egyre nagyobb szerepe lenne a konvertálható, szélesebb körben felhasználható transzfertudásnak.*” (Zerényi, 2017, 105. o.). A jó képességű munkavállalók iránti kereslet ennek megfelelően valójában az egyes szervezetek számára kiemelkedő fontosságú képességek és tudások iránti igényként értelmezhető. Az elvárásrendszerben ugyanakkor a munkakörhöz való alkalmasságon túl a szervezet működését hatékonyabbá tevő általános egyéni képességek szerepe is egyre fontosabbá válik. Koncz Katalin rámutat, hogy ezen személyes képességek szerepének növekedése a kompetenciafogalom segítségével kezelhető: „*A kompetencia alapú munkaerőtervezés követelménye átértékeli a szűkösség fogalmát, a hangsúly nem a globális, hanem a strukturális egyensúlyra tevődik át.*” (Koncz, 2004, 232. o.).

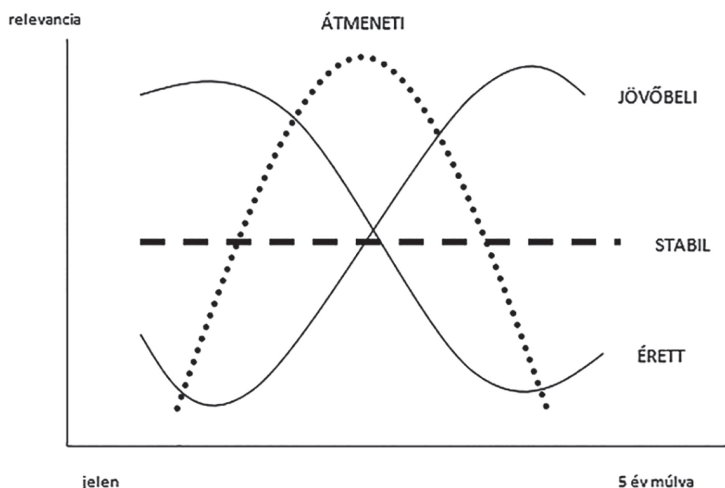
A minőségi hiányra rámutató munkaerőpiaci felmérések nem különböztetik meg a tehetség, a tudás és a képességek iránti keresletet, ezek a tényezők ugyanis a gyakorlatban nehezen szétválaszthatók (Szabó, 2011). A tehetség komplex jelenség, többféle értelmezése található a szakirodalomban. Renzulli például kimagasló intellektuális képességek, kreativitás és erős motiváltság közös halmazaként írja le A tehetség meghatározható adottságként, potenciálként, és megragadható kiemelkedő teljesítményként is (Szabó, 2011). Utóbbi definíció szoros kapcsolatot mutat a menedzsmentben használt kompetenciafogalommal, amely a kompetenciát a kiváló teljesítményhez köti (McClelland, 1973). A munkáltatók „*a tehetséget csomagban vásárolják*” (Szabó, 2011), azaz különböző kompetenciák kombinációjával rendelkező embereket keresnek, akik képesek megbirkózni egy feladattal. Ehhez a fajta általános cselekvőképességhez (Wilkens, 2004) ismeretekre, jártaságokra, adottságokra, képességekre, készségekre, motiváltságra van szükség. A kompetencia ezen sokféle személyes jellemző gyűjtőfogalma, amely Leplat megfogalmazásában strukturált, dinamikus módon kombinálja összetevő elemeit (Szelestey, 2008). Pedagógiai megközelítésben ezen összetevők öröklött motívumai és tanult komponensei különbözőek (Nagy, 2007, Csapó, 2001), amely meghatározza azok fejleszthetőségét. Vállalati nézőpontból azonban a kimagasló teljesítményhez szükséges személyes sikerkritériumok azonosításán van a hangsúly (Tóthné Téglás, 2016)¹ Kutatásunkban ezen a munkáltatók által azonosított, szervezeti sikert biztosító kompetenciaigények megismerésére helyezzük a hangsúlyt.

¹ A kompetencia-konstrukum pedagógiai megközelítésben és a munka világában gyökeresen eltérő tartalommal jelenik meg, ennek részletes bemutatása Tóthné Téglás, 2015 munkájában található.

A versenyben maradás feltétele Porter meghatározásában az, hogy a szervezet képes legyen valamiben jobban teljesíteni a versenytársaknál, miközben egyéb tevékenységeit is megfelelő színvonalon végzi (Kotler-Keller, 2012). Boyatzis (1982) az egyéni elvárások vizsgálata során is elkülönít küszöb- és megkülönböztető kompetenciákat. Versenyelméleti értelmezésben a vállalat meghatározza a stratégiai célkitűzései megvalósításához szükséges szervezeti kompetenciákat (Prahalad, Hamel, 1990). Majd tovább bontja azt csoport szintű és egyéni kompetenciaelvárásokra, amelyek a szervezet tagjai felé egyértelműen közvetítik a szervezet céljaihoz illeszkedő, sikert biztosító személyes elvárásokat (Srivastava, 2005)².

A kompetenciák érvényessége ugyanakkor az üzleti környezet változásával együtt módosulhat. A kompetenciák relevanciájának időbeli változását mutatja az 1. ábra. Lehetnek olyan tényezők, amelyek fontos szerepet játszottak a szervezet életében, de egy stratégiai váltás következtében kevésbé fontosak a jövőben, vagy éppen fordítva. Vannak, amelyek éppen a változások során válnak különösen fontossá, és beszélnünk kell olyan kompetenciákról is, amelyek időtállóak, szerepük most és a jövőben is meghatározó (Sparrow-Bognano, 1995).

1. ábra: Kompetenciák időbeli változása



Forrás: Sparrow-Bognanno, 1995, 51. o.

Piaci szemléletben vizsgálva a munkahelyi kompetenciaelvárások a munkaadók és a munkavállalók dinamikusan változó kapcsolatában alakulnak ki és változnak

² A szervezetek azon képességét, hogy képes a szervezete céljaihoz szükséges szervezeti, csoport és egyéni kompetenciák azonosítására kritikus kompetenciának nevezi a szakirodalom. (Tóthné Téglás, 2011)

a piaci változások hatására. A szervezetekben a munkatársakkal szemben támasztott elvárások így valójában nem egy statikus változóként jelentkeznek, hanem a kereslet és a kínálat viszonyrendszerében folyamatosan változnak. Jelen tanulmányunkban a kompetenciákat dinamikus változóként kezelve, a diplomás pályakezdőkkel szembeni kompetenciaelvárások alakulását a keresleti oldal, azaz a munkáltatók szervezeti működésükhöz szükséges kompetenciaigényei, valamint a kínálati oldal, azaz a pályakezdők felkészültségével kapcsolatos tapasztalataik kölcsönhatásában vizsgáljuk. A vállalatok kompetenciaeresletük kialakítása során döntenek arról, hogy stratégiai céljaik megvalósításához milyen kompetenciákra lesz szükségük, és arról is, hogy ezt a szervezeten belülről nevelik ki vagy a munkaerőpiacról szerzik be. A munkavállalókkal szembeni kompetenciaelvárásaikat, valamint a kiválasztási és képzési stratégiájukat ugyanakkor nemcsak belső folyamataik határozzák meg, hanem a munkaerőpiaci kínálathoz igazodva is formálják. A munkáltatók munkavállalóikkal szembeni kompetenciaelvárásaikról elsősorban szervezeti igényeik alapján döntenek, ugyanakkor kiválasztási kritériumaikat annak függvényében választják meg, hogy a keresett kompetenciákat megtalálják-e a munkaerőpiacon. A munkavállalók a munkaerőpiacon tapasztalható kompetenciaeresletnek megfelelően szintén eltérő munkába állási és tanulási stratégiákat választhatnak, amely alakítja kompetenciakészletüket, kompetenciaérzésüket, azaz a munkaerőpiacon megjelenő kompetenciakínálatot.

Az, hogy egy szervezet milyen pontosan képes kompetenciaelvárásait megfogalmazni stratégiai szemléletben aképpen értelmezhető, hogy a vállalat által a munkavállalói felé támasztott elvárások milyen mértékben biztosítják a magasabb egyéni teljesítményt és a kitűzött jövőbeli vállalati célok megvalósítását. A munkaerőpiaci prognózisok általában a munkaerőpiacon tevékenykedő vállalati szakemberek jövőbeni várakozásain alapulnak (IFTF 2011, Cedefop 2018, PWC 2017, Manpower 2016, EURYDICE 2010, World Economic Forum 2016, GVI 2017). Az, hogy egyes munkáltatók különbözőképpen érzik a jövőbemutató kompetenciák szerepét a saját szervezetük jelenlegi működése során azonban felveti, hogy az idődimenzió a követelmények meghatározása során sem hanyagolható el. A személyes sikerkritériumok azonosítása alapvetően a jelenlegi teljesítmény alapján történik, a gyorsan változó makrogazdasági változások azonban bizonytalaná teszik, hogy vajon ezen kritériumok a jövőbeli teljesítményben is meghatározók lesznek. Mindezt nyilvánvalóan a szervezet árupiaci helyzete, a makrogazdasági változások üteme és a szervezet rugalmassága, alkalmazkodó képessége is jelentősen befolyásolhatja. Ezen ellentmondás alapján vetődött fel a kutatás során, hogy érdekes lenne tovább vizsgálni a munkáltatók követelményprofiljai közti eltéréseket, és azt, hogyan alkalmazkodnak a cégek a munkaerőpiaci áttrendeződéshez, milyen mértékben követik a trendeket. Vizsgálataink során ennek megfelelően a mélyinterjúk kutatásunkban feltárt kompetenciaelvárásokat a munkaerőpiaci prognózisokkal összehasonlítva elemezzük.

A kutatásban a munkáltatók kínálattal kapcsolatos tapasztalatainak vizsgálatát azért tartjuk fontosnak, hogy azonosíthatók legyenek azok a kompetenciaelvárások, ahol a munkáltatók feltehetően a kínálati oldal nem megfelelő felkészültsége miatt kénytelenek alább adni a kiválasztási kritériumokból a felvétel során. A kiválasztási folyamatban feltételezhetően azok a kompetenciaelvárások, amelyekkel kapcsolatban az a tapasztalata a munkáltatóknak, hogy szinte minden pályázó megfelel ezen kritériumnak, a kiválasztás során nem jelennek már meg szűrőfeltételként, hanem helyettük újakat választanak, amelyek a még jobb képességű pályázók kiszűrését teszik lehetővé. Egyes kompetenciaterületeken ugyanakkor lehetséges, hogy éppen ezzel ellenkező piaci helyzet alakul ki, és a magasabban képzett, jobb képességekkel rendelkező munkaerőállományra épülve készülnek ambiciózusabb vállalati tervek, felhajtva ezzel a többi munkavállalóval szembeni elvárásaikat. A kompetencia menedzsmentben használt fogalma éppen ezt az időben változó sikerkritériumot keresi, a munkában nyújtott teljesítmény és a személy közötti kapcsolatban értelmezi a vizsgált jelenséget. A kutatás során ezen dinamikus értelmezés alkalmazásával gondolkodva a munkáltatók munkaerőpiaci helyzetének megítélését vizsgáljuk.

3. Munkaerőpiacon tapasztalható változások

A munkaerőpiacon érezhető változások megnövelték az igényt az olyan kutatások iránt, amelyek segítenek megérteni a változások részleteit, kiváltó okait és feltárják a változások várható irányait, tendenciáit. Jelen tanulmányunk szempontjából különösen azok a felmérések, elemzések érdekesek, amelyek arra vállalkoznak, hogy prognosztizálják, milyen újfajta képességek, tudások, személyes munkavállalói jellemzők határozzák meg a jövőben a munkaerőpiaci sikert. Természetesen annak pontos meghatározása, hogy a kompetenciaelvárások átrendeződése során mely képességek és tudások szerepe növekszik, és melyeké csökken, nem jósolható meg pontosan. Jövőre vonatkozó előrejelzéseiket a munkaerőpiaci elemzések (IFTF 2011, Cedefop 2018, PWC, 2013, PWC 2017, Manpower 2016, EURYDICE 2010, World Economic Forum 2016, GVI 2017) általában nagy elemszámú nemzeti és a nemzetközi mintán készített vállalati kutatások alapján készítik, amit időnként munkavállalók megkérdezésével és a munkaerőpiacra rálátó szakértők bevonásával egészítenek ki. A munkaerőpiaci változások elemzésével és a várható tendenciák prognózisával számos tudományos kutatás is foglalkozik (Benade, 2014, Hilton, 2008, McNamara, 2009, Allen-Velden, 2012, Velden-García 2010, Schomburg, 2010, Teichert, 2007, Saviskas et al, 2009, Rosenbaum-Binder, 1997, ACT, 2011, Harangi, 2010, Szabó, 2011, Tongori, 2012, Sági, 2013, Polónyi, 2010, Kiss-Répatzky, 2012, Veroszta, 2016, Tóth és társai, 2017) .

Széles vállalati minta megkérdezésére épülő prognózisokban (IFTF 2011, Cedefop 2018, PWC 2017, Manpower 2016, EURYDICE 2010, World Economic Forum 2016, GVI 2017) számottevő újfajta tudás- és képességénnyekkel találkozhatunk, amelyek a korábbiaknál összetettebb, magasabb szintű kompetenciaprofilú körvonalaznak. A munkavállalók által érezhető új elvárások az ipari társadalmak alapvető elvárásaival sokszor gyökeresen ellentétes attitűdöket, sokkal kiegyensúlyozottabb önértékelést, alkalmazható szaktudást, kreativitást, szociális képességeket és maximális rugalmasságot, tanulási képességeket követelnek. Harangi (2010) úgy véli, hogy „*a tudásgazdaságok meghatározó jelentőségű szereplői a naprakész (upskilled) kompetenciával felvértezett munkavállalók*”. Ezen belül kiemelkedő szerepe van a tudásmunkásoknak (knowledge workers), „*akik problémamegoldó képességükkel, kreativitásukkal még inkább húzóerői a legfejlettebb technikára épülő gazdaságnak*.” (Harangi, 2010, 21. o.)

A széles körű, sokszor új szakterületek megismerését is igénylő ismeretek és képességek magas szintű általános képzettségre épülve folyamatos tanulással szerzhetők meg, ami többféle munka ellátására is alkalmassá teszi a munkavállalót. A munkakörök kiterjesztése és gazdagítása többféle kompetencia együttes jelenlétét igényli, mely a sokoldalú (verzatil) és tanulni képes (docilis) munkavállalókat preferálja (Szabó-Hámori, 2006). A tanulás új tartalmat kap, már nemcsak a külső irányításra végzett tanulásról, hanem – ahogy Cserné (2017) megfogalmazza – az „*önirányított tanulásról*” beszélünk, amely „*az egyén számára lehetővé teszi, hogy befogadjon, elemezze az új információkat, amelyek szükségessé teszik, hogy saját élet-helyzetén változtasson, és ezt végre is tudja hajtani*”. (Cserné, 2017, 1. o.) A tanulás tanulása szűkebb értelmezésben tanulási készségeket és technikákat jelent. Habók (2004) a tanulást tágabban értelmezi: „*magasabb szintű kognitív képességek, problémamegoldás és az információfeldolgozás magasabb szintű alkalmazását jelenti. Ebben az értelmezésben maga a tanulás jelenti az eszközt*.” (Habók, 2004, 443. o.) Az új elvárás a nemzetközi DPR kutatások alapján Sági (2013) így összegezte: „*nem csak arra kell képessé válniuk, hogy a saját szakterületükön gyors tempóban újítsák meg tudásukat, hanem gyakran multidiszciplináris jártasságokkal is fel kell, hogy »tárazzák« magukat – és főképp képesnek kell lenniük arra, hogy a folyamatosan változó kihívásoknak ne egyszerűen csak megfeleljenek, hanem azokban az új lehetőségeket lássák*.” (Sági, 2013, 111. o.)

A növekvő igényeket a nemzetközi munkaerőpiaci felmérések is igazolják, a felsőfokú végzettséggel rendelkezők aránya folyamatosan emelkedik a foglalkoztatásban (Cedefop, 2015), és a magasabb igények terjedése előreláthatólag a jövőben is folytatódik (Szabó, 2011). A magasán képzett munkaerőigény 44,1%-os szintjéről egy előrejelzés szerint 2025-re 90%-os lesz a képzett munkakörök aránya (Cedefop, 2013). Ezt a vállalatvezetők várakozásai is alátámasztják (PWC, 2017), akik nemcsak a magas iskolai végzettség, a kognitív jellemzők, hanem a személyes és szociális kompetenciák terén is magasabb szintű elvárásokat támasztanak már.

Várhatóan ezen különböző munkaszituációkban is alkalmazható, a tapasztalatokkal tovább vihető, transferable képességek szerepe növekszik leginkább a jövőben (McNamara, 2009). A Manpower (2013) vállalati körben végzett kutatásában a vállalatok a megfelelő munkaerő megtalálása során a legfőbb akadályozó tényezőként a tapasztalat hiányát, hard és soft skills hiányokat, valamint az ipárgspecifikus képzés hiányát említették. A PWC Talent programjában a vállalatvezetők arról számoltak be, hogy olyan munkaerőt keresnek, akik rendelkeznek ambícióval, lelkesek, érdeklődők, erős a teljesítményorientációjuk, a kihívások felé néznek és képesek együttműködni (PWC, 2017).

Kérdéses lehet ugyanakkor, hogy vajon minden munkavállalónak rendelkeznie kell majd ezekkel a tulajdonságokkal, vagy ebben a tekintetben is kialakulnak majd különböző megoldások, eltérő munkáltatói elváráscsomagok, különböző munkavállalói stratégiák a munkaerőpiacokon? Igen hosszú a jövőbeli sikerkövetelmények sora, magasra teszi a szintet a munkavállalókkal szemben, de vajon képes-e mindenki ennek megfelelni? A specializáció vagy a sokoldalúság dominál majd inkább a munkahelyi sikerességben? Az európai diplomás pályakövető kutatásokban részt vett kutatók (Allen-Velden, 2012) a kompetenciák átrendeződésére hívják fel a figyelmet. Prognózisukban a technológiai újítások közötti eligazodást segítő készségeket emelik ki, és egyre speciálisabb kompetenciaelvárások megjelenését vetítik előre az erősödő munkamegosztás hatására bekövetkező szakmaszerkezeti átalakulásoknak köszönhetően. Egyes prognózisok a munkaerőpiac polarizációját várják, eszerint egyes munkahelyi szituációkban az elvárások bővülni, máshol pedig csökkenni fognak (Hilton, 2008). Ezt támasztják alá az egyes munkakörök eltűnéséről és újak megjelenéséről szóló prognózisok (Manpower, 2016), mely szerint a szakmai elvárások gyökeres átrendeződésére lehet számítani. A vállalatok belső folyamatiból is következhet ilyen kettősség (Taródy, 2012), ahol a profittermelő, megvalósítói és a stratégiai szinten gondolkodó, kreatív munkakörökben az ellátandó feladatok összetettségéből adódóan nagyon eltérő kompetenciaprofilokat igényelnek.

A munkaerőpiacon megfigyelhető átrendeződés háttérben részben a keresleti oldalon tapasztalható változások hatása figyelhető meg. A technológiai, gazdasági és társadalmi változások a vállalatok jelentős átalakulását teszik szükségessé, amely szerveztük és emberi erőforrás gazdálkodásuk újragondolására, jelentős átalakítására ösztönzi a munkáltatókat. Csokorba szedve azokat a makrováltozásokat, amelyek erősen meghatározzák a munka tartalmának és formai kereteinek jelentős átalakulását, igen szerteágazók az okok. A minőségi munkavállalók iránti keresletet növelő tényezők közül a technológiai fejlődés hatása látszik a legerőteljesebben. Az automatizálásnak köszönhetően hosszú távon a munkakörök teljes átalakítását eredményezheti, ahol a gépek elsősorban a rutinfeladatok ellátására alkalmazhatók, így az élőmunka a magasabb szintű kognitív és szociális képességeket igénylő feladatok terén növekszik (Manpower 2016). A PWC széles munka-

vállalói körben végzett kutatásában a résztvevők 64 % nyilatkozott arról, hogy az új technológia jelentősen megváltoztatja a munkájukat (PWC, 2014). A technológia fejlődése lehetővé teszi nagy mennyiségű adat tárolását és kezelését, így egyre több munkafolyamat foglalható adatokba, aminek következtében programozhatóvá válik, és ez újfajta képességeket követel a munkafolyamatokban résztvevőktől is. Az új médiatechnológia átalakítja az emberek közötti kommunikációt, az együttműködés módozatait és így a munkájukat is. Az új évtizedet „*teremtve romboló (disruptive) innovációk*” fogják meghatározni a PWC (2014) szerint, amelyek újfajta szervezeti és együttműködési formákat, megoldásokat eredményeznek majd. A „*teremtve romboló innováció*” gondolata Clayton Christensen nevéhez köthető, és azt a szituációt írja le, amelyben egy kisebb cég képes a piacvezető vállalatok piacát szétrombolni relatíve egyszerű, alacsony költségű innováció által (Christensen-Roth-Antony, 2004). A prognózis szerint a globalizáció tovább folytatódik, a nemzetközi kapcsolatok és lehetőségek sokszínűsége meghatározó lesz. Ezek a folyamatok jelentősen átalakítják a meglévő piaci viszonyokat, és újfajta szervezeti és együttműködési formákat, megoldásokat eredményeznek majd. Az új kihívásokra a vállalatok különböző üzleti stratégiával, emberi erőforrás stratégiával reagálhatnak. A különböző vállalati megoldások (PWC, 2014) általában sokkal nagyobb rugalmasságot és önállóságot követelnek a munkavállalóktól a korábbiakhoz képest. Ez összhangban van Kiss-Répátszky (2012) megállapításával, mely szerint „*napjaink munkahelyei sokkal inkább egyfajta felelősségteljes, öngondoskodó attitűdöt várnak el a dolgozóiktól, arra törekszenek, hogy a dolgozók azonosuljanak a szervezeti értékekkel és célokkal.*” (Kiss-Répátszky, 2012, 16. o.) A munkavégzés „lazább” kapcsolataiban a hangsúly a feladat elvégzésére irányul. (Szabó – Hámori, 2006.) A horizontális vezetési struktúra nagyobb autonómiát ad korábbi hierarchikus szervezetekben tapasztaltakhoz képest minden munkavállalónak. Mindezek jelentősen „*befolyásolják a szükséges kompetenciák értékét és tartalmát*”, írják a diplomás az európai pályakövető kutatások tapasztalatai alapján a kutatók (García-Velden, 2010; 49. o.).

A munkáltatók alkalmazkodási nehézségei azt a kérdést is felvetik, hogy vajon hasonlóan érzékelik-e ezeket a változásokat az egyes szervezetek. Czibik és társai (2013) versenyszférában készült kutatásában azt láthatjuk, hogy a vállalatok nagyon eltérő mértékben érzik a prognózisokban leírt hatásokat a saját vállalatuknál jelenleg: „*A vállalatok a gazdaság egészére vonatkozóan minden foglalkozási csoportra erősen felülbecsülik a képzettségi követelmények növekedésének gyakori vagy nagyon gyakori megjelenését, elterjedtségét a saját vállalatra vonatkozó tényleges tapasztalatok csoportonkénti átlagaihoz képest. Ennek alapján kicsit úgy tűnik mintha a jelenség elterjedtsége egyfajta »városi legenda« lenne: az érintettek ezt általában sokkal elterjedtebbnek érzik, mint amennyire közvetlen tapasztalataik indokolnák.*” (Czibik és társai, 2013, 205. o.) A prognózisok és ezen vállalati tapasztalatok ellentmondása alapján úgy tűnik, a különböző munkáltatók eltérően

értékelik az egyes kompetenciák szerepét jelenleg és a jövőben, azaz a keresleti oldal eltérően reagál a makrogazdasági és technológiai változásokra. Egyes vállalatok hamarabb belekezdnek a várható makrogazdasági változásokhoz illeszkedő személyes és szervezeti feltételek kiépítéséhez. Míg mások lassabban reagálnak, továbbra is a jelenbeli teljesítményük biztosításához szükséges korábban bevált sikerkritériumokra támaszkodnak. A munkavállalókkal szembeni elvárások átalakulásának időbeli „lefolyása” ennek megfelelően nagyon különböző lehet az egyes vállalatoknál. Természetesen a különböző piacokon működő vállalatok számára értékes képességek és tudások is nagyon eltérők lehetnek, és a gazdálkodó szervezetek választott stratégiái is más képességeket, tudást igényelhetnek.

A tapasztalható képességhiány kialakulását azonban nemcsak a vállalatok részéről megjelenő új kompetenciaigények, hanem a kínálati oldal felkészületlensége, lassú reagálása is erősítheti. Velden-García (2010) értelmezésében a jobb és kevésbé jó képességű munkavállalók között megjelenő bérkülönbségek arra hívják fel a figyelmet, hogy *„a gazdaságban megjelent a nagyobb képességintenzitású munkaerő iránti igény... Az egyenlőtlen bérezés abból ered, hogy a kínálati oldal nem képes tartani a lépést a keresleti oldal igényeivel”* (Velden-García, 2010, 49. o.). A változó elvárási rendszerhez egyesek könnyebben, más munkavállalók nehezebben képesek alkalmazkodni. Az új „korban” felnőtt generációk munkaerőpiaci jelenléte, a korábbiaktól eltérő munkához való hozzáállása (Kolnhofer-De-recskei–Reichert, 2016), új digitális képességei ugyanakkor akár húzóerőként is jelentkezhetnek. A technológiai változások hatására egyrésztől bővülnek a munkáltatók kompetenciaigényei, de a kínálat egyes kompetenciák esetében nehezen tart lépést az új elvárásokkal, más kompetenciák mentén meg éppen túlteljesítheti azokat. Az európai diplomás pályakövetési kutatások kutatói így fogalmazták meg ezt a jelenséget szemléletesen: *„A technológiai változás ellentétet generál a kompetenciák iránti kereslet és kínálat között.”* (Velden-García, 2010, 51. o.)

Összegezve kutatásunk kiindulópontja az a hazai munkaerőpiacon is tapasztalható aktuális probléma, hogy a munkavállalás személyes sikerkritériumai várhatóan átrendeződnek. Egyes kompetenciák elavulnak, mások továbbra is fontosak maradnak, és várhatóan újfajta, a korábnál összetettebb elvárások lesznek meghatározók. A munkaerőpiaci kutatások rámutatnak, hogy a munkáltatók is eltérően reagálnak a tapasztalható makrogazdasági folyamatokra. A magasabb elvárásokhoz a munkavállalók más és más módon, csak idővel képesek alkalmazkodni, tekintettel a tanulási folyamatokra. A bemutatott tendenciák alapján a munkáltatói kompetenciaelvárások bővülése várható, és a kínálat nem megfelelő felkészültségével kapcsolatos tapasztalatok is meghatározónak tűnnek.

3.1. A prognosztizált munkavállalói kompetenciák tartalmi összetevői

A továbbiakban a bemutatásra került munkaerőpiaci elemzések alapján körvonalazódó munkáltatói kompetenciaelvárások tartalmi összetevőit gyűjtjük egybe. Ezen prognózisokban szereplő jövőbeli sikert biztosító képességek, tudások és személyes jellemzők körét vizsgálva hat kompetenciacsoport mentén összegezzük a leggyakrabban előforduló elvárásokat.

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

A szakmai elvárásokkal kapcsolatban egyes munkaerőpiaci előrejelzések (Manpower, 2016) újfajta szaktudásokat és egyre specifikusabb kompetenciaelvárásokat prognosztizálnak, tekintettel a gyors technológiai változásokkal összefüggésben megjelenő új szakmákra. Az előrejelzésekben (PWC, 2017, IFTF, 2011) megfogalmazódó magasabb szintű önállóság és nagy fokú problémamegoldási képességek is magas szintű szakmai elvárásokat feltételeznek. Az IFTF (2011) prognózisában ugyanakkor a több szakterületen való jártasság is szerepel. A speciális szakmai elvárások és a sokféle tudástartalmak egymással ellentétesnek tűnő jóslatai arra utalhatnak, hogy a szakmai elvárások tekintetében az egyes munkáltatók eltérő megoldásokban gondolkozhatnak.

A tanulási kompetencia a várható munkaerőpiaci trendek alapján kulcsfontosságú szerepet kap a jövő munkavállalói sikerességben. Szabó-Hámori (2006) makrogazdasági folyamatok elemzése alapján rámutatnak, hogy a jövő eredményes munkavállalói sokoldalú (vezetili) és tanulni képes (docilis) emberek. Cserné (2017) kiemeli a folyamatos alkalmazkodáshoz szükséges „önirányított tanulás” képességének szerepét, Habók (2004) pedig a tanulás tágabb értelmezését, amelyek meghatározók a munkavállalók sikeres munkavégzésében.

A problémamegoldási kompetencia jövőbeni munkaerőpiaci szerepét, «húzóerejét» Harangi (2010) a tudásmunkások, knowledge workerek kapcsán határozza meg, akik értelmezésében naprakész kompetenciákkal felvértezett, magas problémamegoldási képességgel rendelkező, kreatív munkavállalók. Az IFTF (2011) és a World Economic Forum (2016) prognózisai a rugalmas, de ugyanakkor kritikus gondolkodás képességét emelték ki, valamint az információfeldolgozás, a helyzetfelismerés és döntéshozatali képességek jelentőségét hangsúlyozzák a jövő munkavállalói sikerében. A World Economic Forum (2016) kutatásai alapján összeállított kritériumlista első helyére került a komplex problémák megoldása. A munkaerőpiaci prognózisok a munkavállalói felelősség- és kockázatvállalási készség, valamint a kreativitás szerepének növekedéséről szólnak.

A digitális kompetenciák, azaz az információs és kommunikációs technológiai (IKT) műveltség szerepe a 21. század embere számára már vitathatatlan. Ezen új kompetencia meghatározására nincs egységes definíció, egyre bővülő, új elemeket tartalmazó értelmezések látnak napvilágot (Tongori, 2012). A digitális kompetencia elnevezésében és tartalmában is változó, Tongori (2012) kiemeli, hogy *„a szakirodalomban már nemcsak a számítógép, a digitális mobil eszközök és az alapvető szoftverek ismeretét és alkalmazását fo glalja magába, hanem a kognitív képességeket, a szociális, a felelősségteljes használatra vonatkozó jogi és etikai kompetenciákat és a technológiai műveltséget is. Az IKT műveltség összetevői pedig egyre inkább beágyazódnak a 21. századi képességek mind komplexebb rendszerébe.”* (Tongori, 2012, 44. o.). Harangi (2010) az analitikus képességeket, az IFTF (2011) a számítástechnikai gondolkodást és az új média használatát is belevették a sikerkritériumok közé.

4. Kutatási módszertan és minta

Feltáró kutatásunkban a munkaerőhiányt a munkáltatók frissdiplomás munkavállalóikkal szemben támasztott kompetenciaelvárásainak, valamint a munkáltatók diplomás pályakezdők felkészültségével kapcsolatos tapasztalatainak részletes elemzésével vizsgáljuk. A kompetenciákat dinamikus változóként kezelve a diplomás pályakezdőkkel szembeni kompetenciaelvárások alakulását a keresleti oldal, azaz a munkáltatók szervezeti működésükhöz szükséges kompetenciaigényei, valamint a kínálati oldal, azaz a pályakezdők felkészültségével kapcsolatos tapasztalataik kölcsönhatásában vizsgáljuk. A tanulmányunk elején meghatározott két kutatási kérdéshez kapcsolódóan vizsgálataink során arra keressük a választ, hogyan fogalmazódnak meg a diplomás fiatal munkavállalókkal szembeni elvárások, milyen tartalommal és hogyan rendeződnek ezek a kompetenciaelvárások a munkáltatók gondolkodásában. Jelen kutatási eredményeink segítségével a

frissdiplomásokat aktívan kereső munkáltatók gyakorlatainak, gondolkodásának sokféleségét szeretnénk feltárni.

Tekintettel arra, hogy kutatásunk célja elsősorban feltáró jellegű, a vállalati kiválasztási szakemberek gondolkodásának megértésére ez a módszer hiteles megoldást biztosít. Czibik és szerzőtársai (2013) ugyanakkor a vállalati felmérések megbízhatósági problémáira hívják fel a figyelmet, amelyeket az értelmezési nehézségek és érdekeltségi eredetű torzítások tehetik pontatlanná, valamint könnyen marginális jelenségekre fókuszálhatnak. Tekintettel arra, hogy a képességek, személyes jellemzők meghatározása önmagában is szubjektív, a személyes észlelés pontatlanságának következtében (Forgács, 1985, Hegyi, 2012) a kompetenciaelvárások vizsgálatát megnehezíti. Kutatási programunk során a frissdiplomás fiatal munkaerőt aktívan kereső hazai munkáltatók kiválasztási szakembereinek véleményét tárjuk fel. Kutatásaink önkényes mintavétellel készültek, így az eredményeink nem tekinthetők reprezentatívnak. Mégis, úgy gondoljuk, hogy kutatásunk során egy fontos célcsoportot sikerült megszólítanunk, és a frissdiplomásokat aktívan kereső cégek véleményét, gondolkodási mintáit jobban megismerhettük.

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. A mintánkba (N=24) került vállalatok méret, tulajdonosi szerkezet és iparági besorolás alapján is vegyes összetételűek, amelyek a munkáltatói gondolkodás szélesebb mintázatának feltárását tették lehetővé. Egy vállalattól egy interjúalanyunk volt. Az elemzést az interjúátiratokból tartalomelemzéssel végeztük a szubjektivitás csökkentése érdekében két kutató részvételével.

A félig strukturált interjú vezérfonala öt témakör köré csoportosult. Először a diplomás pályakezdőkkel kapcsolatos elvárásokról kérdeztük az alanyokat. A mélyinterjú második részében a munkáltatókat a frissdiplomások felkészültségével kapcsolatos tapasztalatairól kérdeztük, a műszaki és a gazdasági területen végzetekkel kapcsolatosan tapasztalt eltérésekre voltunk kíváncsiak. A harmadik részében a rövid és hosszú távon fontos kompetenciák azonosítását vizsgáltuk, majd mapping technikát alkalmazva arra kértük az interjúalanyokat, hogy 30 előző kutatásunkban használt kompetenciakategóriát csoportokba rendezzenek. A csoportok létrehozásával azt szeretttük volna feltérképezni, hogy hogyan rendeződnek ezek a kompetenciaelvárások a munkáltatók gondolkodásában. Ezt követően öt kiemelt fontosságú kompetenciaelvárás (tanulás, együttműködés, önálló munkavégzés, kommunikáció, problémamegoldás) értelmezésére, majd az interjú végén az ideális pályakezdő legfontosabb kompetenciáinak összegzésére kértük az alanyokat. Az interjúk átlagos hossza 60 perc volt, amelyek a válaszadók munkahelyén készültek, előre egyeztetett időpont után.

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

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

Forrás: saját szerkesztés

Két kutatási kérdésünk alapján a munkáltatók által támasztott elvárásokat és a frissdiplomás munkáltatók által tapasztalt felkészültségét ezen jövőben várhatóan sikert biztosító munkavállalói kritériumokkal összevetve vizsgáljuk, hogy

- hogyan változnak a munkáltatók kompetenciaelvárásai, vajon az elvárásaik „még” a jelenlegi vagy „már” jövőbeli sikerességüket is célozzák, milyen mértékben „követik” a várható trendeket,
- a munkáltatók hogyan ítélik meg a pályakezdeőket, azok milyen mértékben képesek megfelelni a változó elvárásoknak, milyen mértékben képesek „követni” a változásokat.

5. Kompetenciaelvárások a prognózisok tükrében

A mélyinterjúk során interjúalanyaink többsége szerint a pályakezdeőkkel 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 elvárás-

sokhoz képest a türelmi időben van, valamint a betanuláshoz kapott támogatás formájában. Mindez attól függ, hogy milyen gyorsan kell „*harcba állítani*” az új belépőt, illetve közben vannak-e olyan feladatok, amelyek ellátásával ebben az időszakban is hasznos tagja lehet a szervezetnek.

A kutatásunkban 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 egyértelműen megjelennek a hazai vállalatok gondolkodásában, amelyet a hazai munkaerőpiacon készített kvantitatív felmérések (DPR, 2010, MKIK-GVI 2011, Tóthné-Hlédik, 2012) is alátámasztanak, hogy a munkavégzéshez szükséges személyes és szociális képességek iránti igény felerősödött a munkáltatók gyakorlatában. Mélyinterjúinkban a kiválasztási szakemberek ezen értelmezésekkel hasonló tartalmakról számoltak be az önálló munkavégzést segítő személyes, valamint az együttműködési és alapvető kommunikációs képességekkel kapcsolatos elvárásaik tekintetében. Az együttműködési és alapvető kommunikációs képességekkel kapcsolatos elvárásokat az elemzésünk további részében együtt szociális kompetenciák csoportjában kezeljük.

Az önálló munkavégzéshez kapcsolódó kompetenciák és az együttműködési kompetencia szorosan egymásra épül a munkavégzés során, „*igazából ez a kettő egymásba kapcsolódik*”, „*mind a kettőt folyamatosan kell csinálni*”, hiszen „*mindenki feladata kötődik valaki máséhoz*”, ahol „*hozzá kell tenni a maga önálló munkavégzését*”. Az önálló munkavégzéshez kapcsolódó készségek a motiváció, az alázatosság, a megbízhatóság, a teherbírás, valamint a kezdeményezőkétség és eredményesség, olyan részképességek, amelyek gyakran összekapcsolódnak válaszadóink gondolkodásában. A motivációs elvárásaikat az interjúalanyok gyakran kiemelték ezek közül. Hangsúlyozták, hogy olyan munkavállalókat keresnek, akiknek a motivációi összehangolhatók a cég terveivel, értékeivel: „*milyen jövőbeni tervei vannak, mi fontos neki a munkahellyel kapcsolatban, mitől tud motivált maradni, mik a fontos faktorok neki*”. „*Elképesztően fontos a szociális környezet. Illik-e oda az illető vagy sem. Soha nem lesz valaki sikeres egy pozícióban, ha idegének érzi a munkahelyi környezetét.*”

Azokban a szervezetekben, amelyek „*keresztfunkcionálisan működnek*”, „*mátrix felépítésben*”, ahol „*projekttrendszerben*” dolgoznak, a válaszadók külön is kiemelték, hogy az együttműködési kompetenciaelvárások szerepe elengedhetetlen a működésben. Valójában „*nagyon kevés már az olyan munkakör, ahol valaki egyénileg teljesít hosszú távon és nem valamilyen csapatnak a része*”. Kiválasztáskor emiatt nemcsak a pályázó együttműködési készségeit figyelik, hanem arra is ügyelnek, hogy beilleszkedjen abba a csapatba, ahol dolgozni fog, mert „*a hasonlóságokon alapuló csoportok jobban működnek*”. Egy kultúraváltásban lévő cég

HR szakembere az „ügyfélszéméletet, partneri hozzáállást” emelte ki, amit a szervezetben belüli kapcsolatokban is elvárnak a munkatársaktól, és a csapatmunkára való készséghez szükséges egyfajta „nyitottság más emberek felé”.

A kommunikációs kompetencia fontosságát szinte minden interjúalany külön kiemelte az interjúkban, vagyis sokak számára „*alapkritérium a jó kommunikációs készség, bármilyen területre jön valaki, még akkor is, ha introvertált IT területre érkezik valaki*”. A kommunikáció fontosságát az interjúalanyok különösen fontosnak tartották a „*projekt munkában*” dolgozó és a „*mátrix felépítésű*” szervezetekben. A szervezeti kommunikációban a csoporton belül a kommunikáció tapasztalataik szerint jobban működik, de a szervezeti egységek között nehezebben, sok a konfliktus. Mindez arra utal, hogy ez egyértelműen alapelvárás a szervezetekben nemcsak a pályakezdők, hanem a tapasztalt munkatársakkal szemben is, mivel sokszor a szervezeten belül is érzik ennek hiányát. A kompetencia értelmezése során valójában két szintre bontható ez az elvárás. Kommunikációs alapkészségek szerepét minden válaszadónk kiemelte, ez tekinthető általános, minden munkavállalóval szemben támasztott elvárásnak. Ugyanakkor pozíciótól függően további, magasabb szintű kommunikációs készségek lehetnek szükségesek.

Az előrejelzésekben megfogalmazódó magasabb szintű önállóság és problémamegoldási képességek is magas szintű szakmai elvárásokat feltételeznek. Primer mélyinterjúk kutatásunkban a pályakezdő diplomások esetében a korábban említett „türelmi idő”, úgy tűnik, nagyrészt a szakmai elvárásokkal kapcsolatban érezhető. A pozícióhoz köthető speciális szakmai és egyéb kompetenciaelvárások a szakértővé válás folyamatában később jelennek meg, nagyon különböző tartalommal. A szakmai kompetenciák a besorolások alapján szűkebb értelmezésben elméleti és gyakorlati tudást jelentenek a válaszadók számára. Speciális szakmai ismereteket igénylő munkakörökben emelték ki ennek az elvárásnak a szerepét az interjúalanyok, egyébként nem említették a kiválasztáskor alkalmazott legfontosabb megkülönböztető kompetenciaelvárások között. Tágabb értelmezésben, ahol a speciális soft skillekkel is kibővíthjük az értelmezést, egy jól felkészült, érett tudással rendelkező szakember, aki nemcsak érti a szakmáját, hanem azt kreatívan használni, szaktudását a vállalati folyamatokba elhelyezni, nézeteit másokkal elfogadtatni, döntéseket hozni, döntéseiért felelősséget vállalni is képes. A szakmai elvárások tágabb értelmezésben egy pozíciófüggő speciális problémamegoldási kompetenciaegyüttest takar, amely magasabb szintű tanulási kompetenciát is magában foglal. Ez a szintű elvárás nagyon hasonló a prognózisokban megfogalmazott tartalmakkal, azonban az interjúalanyaink körében csak a szakértővé válás folyamatában elvárás a pályakezdők esetében. A vezetői készségek egyáltalán nem jelentek meg mélyinterjúink során a válaszokban, bár van olyan prognózis (Harangi, 2010, World Economic Forum, 2016), amelyik ezt is a sikerkritériumok közé sorolja. *„Egy átlagos pályakezdőtől nem várjuk el, hogy vezetői készségekkel rendelkezzen, sőt az esetek többségében a pályakezdők alacsonyabb beosztásba ke-*

rülnek, ezért nincs is szükség ilyen jellegű kompetenciák meglétére”, fogalmazta meg egy interjúalanyunk.

A várható munkaerőpiaci trendek alapján a tanulási kompetencia kulcsfontosságú szerepet kap a jövő munkavállalói sikerességben. Primer kutatásunkban az interjúalanyok válaszaiból kiderült, hogy a tanulás fontos szerepet játszik a pályakezdekők megítélésben. A „*pályakezdekők esetében talán a legfontosabb*”, emelte ki egy válaszadó. A tanulási kompetencia meghatározása során az interjúalanyok a tanulóval kapcsolatban több szempont szerint is eltérő tartalomról számoltak be. A válaszokból sok esetben kirajzolódott, hogy a tanulás értelmezése a szervezeteken belül betöltött szerepe és az egyénnel szembeni elvárások tekintetében is különböző. A válaszokban a kompetencia összetettsége, a tanulás tartalma és a tanulás módja szerint értelmezték a tanulóval kapcsolatos elvárásokat, valamint aszerint, hogy rövid vagy hosszú távon értelmezik, és hogyan gondolkodnak a felelősség kérdéséről a tanulóval kapcsolatban. Az eredmények alapján úgy tűnik a tanulási kompetencia tartalma nagyon eltérő és változásban van. A munkáltatók válasza alapján három, egyre bővülő tartalommal értelmezett tanulási kompetenciaelvárást tapasztaltunk (2. táblázat). Ezek közül a harmadik értelmezés feleltethető meg a munkaerőpiaci prognózisokban megfogalmazott „verzatil” munkaerőhöz köthető kompetenciakritériumokkal. „*Egy olyan vállalatnál, ahol folyamatosan változik minden*”, elengedhetetlenek ezek a kompetenciák. De volt, ahol a tanulás azt jelentette, hogy „*képes legyen egy megadott instrukció után lemásolni a különböző munkafolyamatokat*”. Az eredmények alapján a tanulás egyénhez köthető felelőssége, a tanulási képességek szerepének a növekedése egyértelműen kialakulóban van a vállalati szereplők gondolkodásában, de ezek szervezeti szinten még nem fogalmazódnak meg minden esetben egyértelműen.

2. táblázat: A tanulási kompetencia értelmezése a válaszadók megfogalmazásában, saját szerkesztés

Tanulás	Értelmezések (idézetek)
Tanulási hajlandóság	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="379 1218 1081 1277">➤ <i>tanulási hajlandóság, fejlődési vágy, fejlődési képesség, növekedési potenciál, tanulásra való hajlandóság, tanulási, fejlődési igény</i> <li data-bbox="379 1307 1081 1382">➤ <i>munkában tanulja meg a szakmát, gyakorlati dolgok, hogyan folyik a munka, helyi ismeretek, rendszerek, milyen egy munkahely, milyen a munkának a dinamikájának, csoportban együtt dolgozni</i> <li data-bbox="379 1407 807 1435">➤ <i>mennyire gyorsan tudja felvenni a fonalat</i> <li data-bbox="379 1460 1081 1518">➤ <i>továbbképzésekre vannak küldve, sokszor külföldre, az anyavállalathoz küldünk betanulni, a cég szempontjából fontos</i>

<p>Tanulási motiváció és képesség</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>milyen gyorsan és milyen módszerrel szerzi meg az ismereteket, gyors tanulás, minél többet tudjon tanulni, milyen gyorsan tanul, folyamatos tanulás és kompetenciabővítés</i> ➤ <i>kíváncsiság a saját szakmája iránt, ha van elfoglaltsága, belső motivációja, akkor húzni fogja; tud-e és motivált-e az illető a tudása és képességei bővítésére</i> ➤ <i>közös felelősség, vállalatnak is és az egyénnek is be kell fektetni a tanulásba, mindig adjunk lehetőséget arra, hogy tudjanak fejlődni, mindenféle iskolai új tanulmányok, külső és belső tréningek, szervezett továbbképzések</i>
<p>Tágabban értelmezett tanulás (önvezérelt tanulás)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>autodidakta módon mennyit szedett össze, saját maga által felállított követelmény szerint, e-learning-en keresztül, a legtöbb fejlesztő hobbi-ként tekint a programozásra</i> ➤ <i>életen át tartó tanulásról tudnám kötni”(IT), folyamatosan képes új dolgot megtanulni gyorsan, kedvel (IT), ami sokkal fontosabb annál, minthogy tudja vagy nem tudja, nyitott legyen és tanuljon, mint a gép</i> ➤ <i>egy egészséges önképe magáról, tudja, milyen kompetenciákkal rendelkezik, hogy tudja hogy mik az ő erősségei, gyengeségei és, hogy tisztában legyen azzal, hogy az adott területen, tőle milyen szintet várnak el az egyes kompetenciákon belül; az ő felelősségük</i> ➤ <i>lépést tudunk tartani a világgal (3), milyen trendek felé megyünk (1), változik a technológia, és lépést kell tartani a helyzettel</i>

Kutatásunkban a problémamegoldási kompetenciaelvárás eltérő tartalommal jelenik meg az egyes szervezeteknél. Úgy tűnik, azzal magyarázható, hogy szervezetenként nagyon eltérő a felelőségek továbbadásának menete, a hatáskörök megosztása. Felelőségek, hatáskör megosztása alapján háromféle gyakorlat rajzolódt ki (3. táblázat).

3. táblázat: Problémamegoldási kompetenciaszintek értelmezése az interjúk során

Problémamegoldás	Értelmezések (idézetek)
<p>Probléma beazonosítása, felelősségi határok felismerése</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>első időszakban inkább a napi szintű eligazodás, új, eddig még ismeretlen feladatokat kell elvégezni</i> ➤ <i>a pályakezdőktől nem elvárt az, hogy kész megoldási módokkal jöjjenek vagy rendelkezzenek, túlzott egyénieskedés vagy ötletelés sem annyira jó</i> ➤ <i>aktívan merjen kérdezni, és ezt a problémát lehetőségként felfogni arra, hogy ő valami újat tanuljon</i>

<p>Megoldás keresése és véghezvitele a fokozatos terheléssel</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>a problémákat hatékonyan és gyorsan tudja megérteni és arra reagálni”, „helyzetfelmérő és problémamegoldó képességként, egy problémát megértésen valaki, és azt követően különböző, javaslatai legyenek annak a megoldására és ezek közül a javaslatok közül képes legyen az elvárásoknak megfelelőt kiválasztani</i> ➤ <i>nyilván először részfeladatot kap, és egyre jobban terhelik, meg kell enni a kása hegyet. Tehát végig kell járni a számárlétrát</i> ➤ <i>én mindig nagyon díjaztam ..., használd a fejedet, használd a tudásbázisokat, és hozd ki belőle a lehető legtöbbet, és amikor elkészültél, akkor megbeszéljük, hogy tovább</i>
<p>Komplex feladatok önálló megoldása az első pillanattól kezdve</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Egy csomó olyan feladata lesz, amire, ha visszakerdez, hogy ezt hogy kell megcsinálni, akkor azt fogjuk hallani, hogy ezt te tudod a legjobban mostantól, fogalmunk sincsen. Ez ilyen teljesen az első pillanattól alap dolog, tehát úgy fog kezdődni, hogy problémát kap és az a feladata, hogy oldja meg és nem ilyen másolási meg ízé. Tanulja meg, nézzen utána, mondjon egy megoldást, mely lehet rossz is.</i>

Forrás: saját szerkesztés

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

A digitális kompetenciák jövőbeni munkavállalási sikerességében játszott szerepe a munkaerőpiaci előrejelzésekben vitathatatlannak tűnik. Primer kutatá-

sunkban a modern információs technológiákban való jártassággal kapcsolatban az interjúk során ellentmondást tapasztaltunk. A kompetenciák csoportosítása során az interjúalanyok a fontos elvárások közé sorolták, de a felvételi kritériumok között ugyanakkor mégsem említették külön ezt az elvárást. Mélyinterjúk kutatásunkban ezt a kompetenciaelvárást külön nem vizsgáltuk, így annak a kutatásban résztvevők általi értelmezéséről nem áll rendelkezésre bővebb információ.

6. Pályakezdők kompetenciái a munkáltatók szemével

A munkáltatók pályakezdők felkészültségével kapcsolatos tapasztalatai nagyon különbözőek voltak. Az rajzolódott ki a kiválasztási szakemberek beszámolóiból, hogy nagyon vegyes összetételű munkaerőpiaci kínálatot érzékelnek. A mélyinterjúk során a pályakezdő diplomások felkészültségével kapcsolatos tapasztalataikról a munkáltatókat nem irányítottan kérdeztük, így nem minden, a jelen elemzésünkben vizsgált kompetenciacsoporthoz esetében áll rendelkezésre információ. Tanulmányunkban először az interjúalanyaink válaszait mutatjuk be, majd ezt követően vizsgáljuk meg az elvárásaikhoz képest tapasztalható eltéréseket az elemzésben meghatározott kompetenciacsoporthoz mentén.

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

A pályakezdők munkához való hozzáállásában a megkérdezett munkáltatók elsősorban az idősebb kollégákhoz képest éreznek különbségeket. A pályakezdők *„teljesen más munkakultúrát igényelnek, máshogy oldanak meg egy feladatot, más a hozzáállásuk”*, fogalmazott egy gépgyártásban dolgozó interjúalanyunk. Néhá-

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

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

A pályakezdők szakmai felkészültségével kapcsolatban is eltérő tapasztalatokat fogalmaztak meg a megkérdezettek. A felsőoktatási intézményekben elsajátított ismereteket több cég is egy általános alapként kezeli, amely „*naprakész szakmai tudás*”-t biztosít. A műszaki területeken dolgozók esetében ugyanakkor több interjúalany kiemelte, hogy „*ez nem egy mély, megalapozott szakmai ismeret sajnos*”. Egy vállalkozás vezetője hozzátette, hogy a „*frissesség, tanulni akarás és tanulási képesség*”, ezt fontosabbnak tartják, mint a tényleges ismeretanyagot. Néhányan a felsőoktatási intézmények között is érezhető különbségekről számoltak be, „*van-*

nak olyan felsőoktatási intézmények, ahol nagyon jó gyakorlati, talpraesett kompetenciákkal jönnek ki a fiatalok, és nagyon megbízhatók, és vannak olyan oktatási intézmények vagy szakok, ahol nagyon az elméleti tudásban jártasak”. A szakmai felkészültség tekintetében a számítástechnikai területek egy külön kategóriát alkotnak, mivel itt „az előtanulmány néha semmit sem ér”.

A felgyorsult tempóhoz való igazodásban, az IT és a közösségi média használatával kapcsolatban ugyanakkor egyértelműen pozitív vélemény fogalmazódott meg: *„Nagyon sok olyan trendi dolog van a világban, ami főképp IT és social media, meg ilyen területeken jellemző, amiben nagyon otthon vannak a mai fiatalok”, „nagyon-nagyon gyorsan gondolkodnak a mai fiatalok és sokkal felgyorsultabb világban élnek”,* fogalmazott egy szolgáltató cég HR-es szakembere.

7. Összegzés

Összehasonlító elemzésünk eredményeit az 4. táblázatban foglaljuk össze a vizsgált hat kompetenciacsoport mentén. A táblázat első oszlopába a munkaerőpiaci elemzések alapján körvonalazódott, a jövő munkavállalói sikerkritériumait gyűjtöttük. A frissdiplomásokkal szembeni kompetenciaelvárások értelmezéseit a második, a munkáltatók frissdiplomások felkészültségével kapcsolatos tapasztalatait a harmadik oszlopba rendeztük.

Első kutatási kérdésünk arra vonatkozott, hogy a hazai munkáltatók elvárásai milyen mértékben szolgálják a jövőbeni sikerességüket. Összehasonlító elemzésünkben a munkaerőpiaci elemzések prognózisait tekintettük a jövőbeni sikerességet legpontosabban meghatározó viszonyítási alapnak. Primer kutatásunkban szereplő munkáltatók esetében a frissdiplomásokra vonatkozóan feltárt kompetenciaértelmezésekkel kapcsolatban a vizsgált hat kompetenciacsoportban az alábbi megállapításokat tettük:

- Az önálló munkavégzést segítő személyes kompetenciaelvárások, a szociális kompetenciaelvárások tekintetében a vizsgált mintában szereplő munkáltatók a várható trendekhez nagyon hasonló tartalommal rendelkező elvárásokat támasztanak. Ezek az ún. transferable, azaz átvihető kompetenciák, amelyek egyre magasabb alapvető munkavállalói követelményeket határoznak meg a munka világában.
- A munkaerőpiaci prognózisokban a változni képes, verztatil munkaerő, aki a folyamatosan képz magát, olyan kompetenciakritérium, amely a munkavállalók jövőbeli sikerét egyértelműen meghatározhatja. Ez a fajta kompetenciaelvárás a mintánkban lévő munkáltatók gyakorlatában még ritkán jelent meg ilyen mély tartalommal. Az interjúalanyaink a nyitottságot, a tanulási hajlandóságot alapvetően fontosnak tartják, a „csillogó szemeket”

4. táblázat: Összehasonlító elemzésünk eredményeinek összegzése

<i>Kompetencia-csoportok</i>	Prognosztizált jövőbeli kompetencia-kritériumok (munkaerőpiaci elemzések alapján)	Munkáltatók által támasztott jelenlegi kompetenciaelvárások (mélyinterjú eredményeiből)	Tapasztalatok a pályakezdők felkészültségéről (mélyinterjú eredményeiből)
Önálló munkavégzést szolgáló személyes kompetenciák	Egyre nagyobb igény a felelősségteljes, proaktív önálló munkavégzésre, önmenedzselésre	Egyértelműen megjelenő alapelvárások minden munkakörben, „stabil” kompetencia, ami jelenben tapasztalható és jövőbeli sikerkritérium is;	„Polarizált pályakezdői réteg”: nagyon jó és nagyon rossz tapasztalatok is
<i>Szociális kompetenciák: együttműködési és alapvető kommunikációs kompetenciák</i>	Szociális képességek szerepe nő, multikulturális környezetben is	de a nyelvtudás nem volt mindenhol elvárás	Vegyes tapasztalatok; műszaki végzettségűek gyengébbek ebben, különösen IT területen tapasztalták
<i>Szakmai kompetenciák</i>	Fokozódó specializáció, magasszintű szakmai képességek	Pályakezdők esetében a szakmai alapokat, szakmai érdeklődést várják el, a magasabb szintű elvárások csak később jelennek meg	Eltérő tapasztalatok, szakmában való eligazodás, a rálátás hiányzik
<i>Tanulási kompetenciák</i>	Élethosszig tartó tanulás: képes önállóan irányítani a fejlődését, fejlődési célokat kitűzni és tanulni	A prognózisok szerinti értelmezés még kevésbé tapasztalható, a szervezetek tanulóshoz fűződő viszonya sok helyen átalakulóban van	Érdeklődésről, tanulási motivációról vegyes kép, tanulási képességekre a tanulmányokból következtetnek
<i>Probléma-megoldási kompetenciák</i>	Magasfokú felelősségvállalás, komplex feladatok megoldása, kreativitás	A prognózisok szerinti értelmezés még nem általános a megkérdezett munkáltatóknál, a felelősségátadási gyakorlatuk még sokszor inkább óvatos vagy átalakulóban van	Igénytől függően, van ahol az alázatot, és van ahol éppen a „bátorságot” hiányolták a hibázás során
<i>Digitális kompetenciák</i>	Modern digitális eszközök felelősségteljes használata, analitikus képességek, együttműködés a virtuális térben	Kutatásunkban alapvető számítástechnikai eszközök használata jelent meg, a prognózisokban szereplő tágabb értelmezést nem tapasztaltuk	A pályakezdőket az idősebb kollégákhoz képest sokkal jobbnak vélték ezekben a kompetenciákban

Forrás: saját szerkesztés

keresik, de a tanulási készségeket kevésbé szűrik a kiválasztás során. A tanulás felelőssége ezeknél a vállalatok oldaláról azonban fokozatosan az egyénre hárul, de voltak olyan szervezetek is, amelyek a tanulást már közös felelősségnek tekintik. A számítástechnika területén működő vállalkozások esetében tapasztaltuk, hogy „már csak” a tanulás végeredményét vizsgálták. Ez a fajta hozzáállás már nagyon közel áll ahhoz a sikeres jövőbeli munkavállalói képhez, amely az öngondoskodó, a feladat megoldására fókuszáló, a változó környezettel folyamatosan lépést tartó „szabad ügynökként”, intellektuális tőketulajdonosokként határoznak meg a jövőkutatók.

- A prognózisok a szervezeti változások hatására a felelősségi határok bővülését jósolják, amelyben a hangsúly a feladatmegoldáson van. A problémamegoldási kompetenciaelvárások tartalmának meghatározásában ezt az elmozdulást még kevésbé tapasztaltuk az interjúk során. Vannak szervezetek, ahol az interjúalanyok azt emelték ki, hogy a pályakezdők fokozatosan kaphatnak egyre nagyobb felelősséget. Míg máshol inkább meghatározott kereteken belül tevékenykednek. A számítástechnika területén működő vállalkozás esetén tapasztaltunk nagyobb bátorságot ebben a tekintetben, ahol a hibázás, mint az új megoldások megszületésének alapja, alapvető „elvárás”. Ezen kompetenciaelvárás tekintetében az tapasztaltuk, hogy úgy jelennek meg a magasabb szintű elvárások, ahogyan a vizsgált munkáltatók felelősséghez fűződő viszonya változik.
- A digitális kompetenciaelvárások a prognózisokban egyre bővülő tartalommal jelennek meg. Primer kutatásunkban ennek megfelelő tartalommal nem tapasztaltuk ezt az elvárást, alapvető számítástechnikai ismeretek iránti igény fogalmazódott meg.

Másik kutatási kérdésünk arra vonatkozott, hogy milyennek látják a munkáltatók a frissdiplomások felkészültségét az elvárásaikhoz képest. Primer kutatásunkban a kiválasztási szakemberek által a frissdiplomások felvétele során szerzett tapasztalataik alapján érzékelt kompetenciakínálatot vizsgáltuk. A frissdiplomások felkészültségéről alkotott képet a munkáltatók elvárásaihoz képest vizsgáltuk. Az elemzésben vizsgált hat kompetencia mentén az alábbi megállapításokat tettük:

- A személyes és szociális kompetenciák mentén a kutatásunkban részt vett munkáltatók vegyes tapasztalatokról számoltak be. Úgy tűnik, a kínálat ezen a téren csak részben alkalmazkodott az elvárásaikhoz, így a megkérdezett cégek elsősorban ezen kompetenciák mentén szűrik a kiválasztáskor a pályázókat.
- A szakmai elvárások a diplomás pályakezdők kiválasztásában kevésbé hangsúlyosak az interjúalanyok szerint. Azonban a szakmai elhivatottság alapján szűrnek ezek a cégek, mert úgy érzékelik, hogy itt vegyes a kínálat. Ettől a speciális, újfajta szakismeretet igénylő szakterületeken találtunk

eltérő gyakorlatot, ahol magas szintű szakmai és problémamegoldási képesség alapján döntenek a kiválasztáskor. Ezekben az esetekben viszont a felvétel során a soft skilllek gyakran háttérbe szorulnak.

- A tanulási és problémamegoldási kompetenciák esetében nagyon eltérő elvárási szintet tapasztaltunk az interjúk során. Ehhez kapcsolódóan nagyon eltérően ítélték meg a frissdiplomások felkészültségét is. Interjúalanyaink ezen tapasztalatai alapján úgy tűnik, hogy a munkáltatók és a munkavállalók esetében is átalakulóban van ezen kompetenciák értelmezése.
- A digitális kompetenciák esetében a megkérdezett munkáltatók a frissdiplomások felkészültségét jobbnak érezték elvárásaikhoz. Interjúalanyaink tapasztalatai alapján úgy tűnik, hogy a kínálat „hajthatja” feljebb majd a követelményeket.

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

Felhasznált irodalom

ACT (2011): Breaking New Ground. Building a national workforce skills credentialing system, <https://eric.ed.gov/?id=ED515615> Letöltés ideje: 2019. május 28.

Allen, J. – van der Velden, R. (2001): Educational mismatches versus skill mismatches: Effect on wage, job satisfaction and on-the-job search, Oxford Economic Papers, Vol. 53. No. 3., pp. 434-452., DOI: 10.1093/oep/53.3.434, [https://cris.maastrichtuniversity.nl/portal/en/publications/educational-mismatches-versus-skill-mismatches-effects-on-wages-job-satisfaction-and-ont-hejob-search\(0f977bb7-5cc5-46e3-b7ec-36b01c68f8f1\).html](https://cris.maastrichtuniversity.nl/portal/en/publications/educational-mismatches-versus-skill-mismatches-effects-on-wages-job-satisfaction-and-ont-hejob-search(0f977bb7-5cc5-46e3-b7ec-36b01c68f8f1).html), Letöltés ideje: 2019. május 28.

Allen, J. – van der Velden, R. (2012): Skills for the 21st century: Implications for education, Research Centre for Education and the Labour Market, Maastricht University, <https://cris.maastrichtuniversity.nl/portal/files/542332/content>, Letöltés ideje: 2019. május 28.

- Benade, L. (2014): Knowledge and educational research in the context of 'twenty-first century learning', *European Educational Research Journal*, Vol.13. No. 3., DOI: 10.2304/eerj.2014.13.3.338, <https://journals.sagepub.com/doi/10.2304/eerj.2014.13.3.338>, Letöltés ideje: 2019. május 28.
- Boyatzis, R. E. (1982): *The competent manager, A model for effective Performance*. Wiley-Interscience Publication, New York
- Cedefop (2013): *Future skills supply and demand in Europe*. <http://www.cedefop.europa.eu/node/11872>, Letöltve: 2019. május 29.
- Cedefop (2018): *Forecasting skill demand and supply*. <http://www.cedefop.europa.eu/hu/events-and-projects/projects/forecasting-skill-demand-and-supply/data-visualisations>, Letöltve: 2019. május 29.
- Csapó, B. (2001): A kognitív képességek szerepe a tudás szervezésében. In: Báthory, Z. – Falus I. (szerk.): *Tanulmányok a neveléstudomány köréből*. Osiris Kiadó. Budapest, 270-293. o., http://www.edu.u-szeged.hu/~csapo/publ/2001_Csapo_A_kognitiv_kepessegek_szerepe.pdf, Letöltve: 2019. május 29.
- Cserné Adermann, G. (2017): *Az önrányított tanulás, Tudásmenedzsment*, 1. évf. 1. sz. pp. 4-10. http://epa.oszk.hu/02700/02750/00001/pdf/EPA02750_tudasmenedzsment_2000_01_004-010.pdf, Letöltve: 2017. máj. 17.
- Csiszárík-Kocsir, Á. – Fodor, M. – Szira, Z. – Varga, E. (2009): A kompetenciák mérése az emberi erőforrás-menedzsmentben és az oktatásban, *Humánpolitikai Szemle*, 20. évf. 7-8. sz., pp. 132-140.
- Christensen, C.–Anthony, S.–Roth, E. (2004): *Seeing What's Next: Using Theories of Innovation to Predict Industry Change*, Harvard Business Review Press, Boston
- Czibik Á. – Fazekas M. – Németh N. – Semjén A. – Tóth I.J. (2013) *Munkaerő-keresleti előjelzés vállalati várakozások alapján. Két vállalati adatfelvétel tanulságai. Közgazdasági Szemle*, 60. évf., 2. sz., pp. 189-223.
- Ehrenberg, R.E. – Smith, R. (2008): *Korszerű munkagazdaságtan. Elmélet és közpolitika*. Panem, Budapest
- EURYDICE (2010): *New skills for new jobs. Policy initiatives in the field of education. Short overview of the current situation in Europe*. Education, Audiovisual and Culture Executive Agency, Brüsszel, http://www.aic.lv/bolona/2010/Reports/New_skills_for_new_jobs2011.pdf, Letöltés ideje: 2019. május 28.
- Forgács K.- Kaucsek Gy. - Simon P. (2002): A kompetens munkaerő értékelése pszichológiai teszttel és **írásanalízissel**, *Munkaügyi Szemle*, 46. évf. 9. sz., pp. 12-18.

- Galasi P. (2004): Túlképzés, alulképzés és bérhozam a magyar munkaerőpiacon, In: Varga J. (szerk.): Közelkép, MTA Közgazdaságtudományi Intézet, Budapest, pp. 449–471
- Garai O. – Veroszta Zs. (2012): Diplomás pályakövetési adatok 2011, EDUCATIO Társadalmi Szolgáltató Nonprofit Kft. Felsőoktatási Osztály, Budapest, https://www.felvi.hu/pub_bin/dload/DPR_zarokotetek/zarokotet_2011.pdf, Letöltés ideje: 2019. május 28.
- Garai O. – Veroszta Zs. (szerk.) (2012): Frissdiplomások 2011, Educatio **Társadalmi Szolgáltató Nonprofit Kft. Felsőoktatási Osztály, Budapest, pp. 5-7.**, https://www.felvi.hu/pub_bin/dload/DPR_kotet_frissdiplomasok2011/DPR_nyomdai.pdf, Letöltés ideje: 2019. május 28.
- Gray, A. (2016): The 10 skills you need to thrive in the fourth industrial revolution. World Economic Forum, 19 Jan 2016. <http://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-10-skills-you-need-to-thrive-in-the-fourth-industrial-revolution>, Letöltés ideje: 2019. május 29.
- Guidry, C. (2012): Career readiness: Are we there yet?, Techniques: Connecting Education and Careers, Vol. 87 No. 3. pp. 26-29., <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a-9h&AN=72880967&lang=hu&site=ehost-live>, Letöltés ideje: 2019. május 28.
- Habók, A. (2004): A tanulás tanulása az értelemgazdag tudás elsajátítása érdekében, Magyar Pedagógia, 104. évf. 4. sz., pp. 443-470.
- Hajdu, M. (2012): Érdeemes diplomát szerezni Magyarországon vagy munkanélküliség vár a pályakezdő diplomásokra?. Elemzés a diplomások munkaerő-piaci helyzetéről, MKIK GVI Nonprofit Kft., Budapest, https://gvi.hu/files/researches/86/diploma_2012_ksh_diplomas_120801.pdf, Letöltés ideje: 2019. május 28.
- Halász, G. (2006): Előszó. In: Demeter, K. (szerk.) (2006): A kompetencia – kihívások **és értelmezések**, Országos Közoktatási Intézet, Budapest, <http://ofi.hu/en/node/169198>, Letöltés ideje: 2019. május 28.
- Hámori, B. (2003): Kísérletek és kilátások. Daniel Kahneman, Közgazdasági Szemle, 50. évf. 9. sz., pp. 779-799. <http://epa.niif.hu/00000/00017/00096/pdf/3hamori.pdf>, Letöltés ideje: 2019. május 28.
- Hámori, B. – Szabó, K. (2017): Tehetség, tanulás, munkapiaci esélyek. Előadás: Tehetség, tanulás, munkapiac, Vajdasági Magyar Közgazdasági Társaság, Szabadka, 2013. https://www.researchgate.net/publication/259105142_HB-KSz_Tehetseg_tanulas_munkapiac, Letöltés ideje: 2019. május 28.
- Hilton, M. (2008): Skills for work in the 21st century: What Does the Research Tell Us, Academy of Management Perspectives, Vol. 22 No. 4., pp. 63–78, DOI: 10.5465/amp.2008.35590354, <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=35590354&lang=hu&site=ehost-live>, Letöltés ideje: 2019. május 28.

- Harangi, L. (2010): A knowledge worker személyi kompetenciái, *Kultúra és Közösség*, IV. folyam, 1. évf. 4. sz., pp. 23-30.
http://epa.oszk.hu/02900/02936/00005/pdf/EPA02936_kultura_es_kozosseg_2010_04_023-030.pdf, Letöltés ideje: 2019. május 28.
- Davies, A. - Fidler, D. – Gorbis, M. (2011): Future work skills 2020 Report, Institute for the Future for University of Phoenix Research Institute, Palo Alto, http://www.iftf.org/uploads/media/SR-1382A_UPRI_future_work_skills_sm.pdf, Letöltés ideje: 2019. május 28.
- Kiss, P. (2010): Diplomás kompetenciaigény és munkával való elégedettség, In: Garai O. – Horváth T. – Kiss L. – Szép L. – Veroszta Zs. (szerk.): Diplomás Pályakövetés IV. Frissdiplomások 2010, Educatio Társadalmi Szolgáltató Nonprofit Kft., Budapest, pp. 111-123., https://www.felvi.hu/pub_bin/dload/DPR/dprfuzet4/DPRfuzet4_teljes.pdf, Letöltés ideje: 2019. május 28.
- Kiss, P (2011): Pályakezdők munkával való elégedettségének meghatározói, In Garai O. – Veroszta Zs. (szerk.): Frissdiplomások 2011, Educatio Társadalmi Szolgáltató Nonprofit Kft. Felsőoktatási Osztály, Budapest, pp. 265-291.
https://www.felvi.hu/pub_bin/dload/DPR_kotet_frissdiplomasok2011/DPR_nyomdai.pdf, Letöltés ideje: 2019. május 28.
- Kolnhofer-Derecskei, A. – Reicher, R. (2016): GenYus – Y generáció az Y generáció szemével, In: Csiszárík-Kocsir Ágnes (szerk.): Vállalkozásfejlesztés a XXI. században VI.: tanulmánykötet, Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kar, Budapest, p. 229-242. <http://kgk.uni-obuda.hu/publikaciok/vallalkozasfejlesztes-6>, Letöltés ideje: 2019. május 28.
- Koncz, K. (2004): Kompetencia alapú személyügyi tervezés. In: Tóthné Sikora, G. (szerk.): Humán erőforrások gazdaságtana. Bíbor Kiadó, Miskolc
- Kornai, J. (2014): A hiány újratermelése, *Közgazdasági Szemle*, 61. évf. 10. sz., pp. 1139-1157., <http://www.kszemle.hu/tartalom/cikk.php?id=1508>, Letöltés ideje: 2019. május 28.
- Kotler, P. – Keller, K.L. (2012): *Marketingmenedzsment*, Akadémia Kiadó, Budapest
- Manpower (2013): Éves tehetségfelmérés. Kutatási eredmények, ManpowerGroup Magyarország, Budapest
- Manpower (2016): A készségek forradalma. Digitalizáció, az ember és a képesség fontossága, ManpowerGroup Magyarország, Budapest, http://www.manpower.hu/images/SkillRevolution/MG_Skills_Revolution_HU_web.pdf, Letöltés ideje: 2019. május 28.
- McClelland (1973): Testing for competence rather than for „intelligence”. *American Psychologist*. 28., 1-14. DOI: 10.1037/h0034092, <https://www.therapiebeve.be/documents/mcclelland-1973.pdf> Letöltés ideje: 2019. május 29.

- McNamara, B.R. (2009): The skill gap: Will the future workplace become an abyss, *Techniques: Connecting Education and Careers*, Vol. 84., No. 5, pp. 24-27, <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=38906004&lang=hu&site=ehost-live>, Letöltés ideje: 2019. május 29.
- Nagy, J. (2007): Kompetencia alapú kritériumorientált pedagógia. Mozaik Kiadó, Szeged
- Polónyi, I. (2004): A felnőttképzés érdekeltségi rendszere, In: Polónyi, I. – Barizsné, H.E. (szerk.): *Felnőttképzés, vállalati képzés*, Debreceni Egyetem, Közgazdaságtudományi Kar
- Prahalad, C.K. – Hamel, G. (1990): *The core competence of the corporation*. Harvard Business Review, május-június, 79-91. o., https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4391952/mod_resource/content/1/Prahalad%20Hamel.pdf, Letöltve: 2019. május 29.
- PwC Magyarország (2013): Tehetség menedzsment – taktikák és távlatok. A tehetségmenedzsment irányai itthon és a világban, PwC Magyarország, Budapest https://www.pwc.com/hu/hu/publications/ceo-survey/assets/pdf/ceosurvey_2013_talent.pdf, Letöltés ideje: 2019. május 29.
- PwC (2014): The future of work. A journey to 2022, PwC, Aberdeen, <https://www.pwc.com/ee/et/publications/pub/future-of-work-report.pdf>, Letöltés ideje: 2019. május 29.
- PWC (2017): Digitalizáció és szakemberhiány. Nincs vezérigazgató, aki ezektől ne tartana ma. PwC Magyarországi Vezérigazgató Felmérés, PwC Magyarország, Budapest, https://www.pwc.com/hu/hu/sajtoszoba/2017/magyarorszagi_vezerigazgato_felmeres_2017.html, Letöltés ideje: 2019. május 29.
- Rosenbaum, J.E. – Binder, A. (1997): Do Employers Really Need More Educated Youth? *Sociology of Education*, Vol. 70, No. 1, pp. 68-85. DOI: 10.2307/2673193, https://www.researchgate.net/publication/272581780_Do_Employers_Really_Need_More_Educated_Youth, Letöltés ideje: 2019. május 29.
- Savickas, M.L. – Nota, L. – Rossier, J. – Dauwalder, J.P. – Duarte, M.E. – Guichard, J. – Soresi, S. – Esbroeck, R. – Vianen, A. (2009): Life designing: A paradigm for career construction in the 21st century, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 75., pp. 239-250. DOI: 10.1016/j.jvb.2009.04.004, <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S000187910900058X>, Letöltés ideje: 2019. május 29.
- Sági M. (2013): Pályakezdő diplomások munkába állási stratégiái, In Garai, O. – Veroszta, Zs. (szerk.): *Frissdiplomások 2011*, Educatio **Társadalmi Szolgáltató Nonprofit Kft.** Felsőoktatási Osztály, Budapest, pp. 111- 142. https://www.felvi.hu/pub_bin/dload/DPR_kotet_frissdiplomasok2011/DPR_nyomdai.pdf, Letöltés ideje: 2019. május 29.

- Schomburg, H. (2010): Felsőfokú diplomások szakmai sikeressége, In: Diplomás Pályakövetés III. Kompetenciamérés a felsőoktatásban, Educatio Társadalmi Szolgáltató Nonprofit Kft. Felsőoktatási Osztály, Budapest, pp. 27-49.
https://www.felvi.hu/felsooktatasi Muhely/dpr/kiadvanyok/dpr3_kotet, Letöltés ideje: 2019. május 29.
- Sparow, P. R. - Bognanno, M. (1995): A kompetencia követelmények előrejelzése: nemzetközi kiválasztás és értékelés. In: Mabey, C. - Iles, P. (szerk.): Tanulás és képzés a vállalati gyakorlatban. EURO Contact Business School, 1994, pp. 47-55.
- Srivastava, S. (2005): Managing core competence of the organization, Vikalpa. The Journal for Decision Makers Vol. 30. No. 4 pp. 49-63., DOI: 10.1177/0256090920050405, <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0256090920050405>, Letöltés ideje: 2019. május 29.
- Szabó, K. (2011): Állandósult túlkereslet a tehetségi piacon, *Vezetéstudomány*, 42. évf., 11.sz. pp. 2-15.
- Szelestey J. (2008): Kompetencia modell kidolgozásának elméleti háttere. <http://www.erg.bme.hu/szakkepzes/4felev/SelesteyKompetencia.pdf>, Letöltve: 2008. április 20.
- Taródy, D. (2012): Formalizált rugalmasság. A kettős képesség kialakulása egy közép vállalatban, *Vezetéstudomány*, 43. évf. 12. sz., pp. 49-60.
- Teichert, U. (2007): Graduate employment and work: various issues in a comparative perspective, In: Teichler, U. (ed): *Careers of University Graduates. Higher Education Dynamics*, vol 17., Springer, Dordrecht, pp. 1-14., DOI: 10.1007/978-1-4020-5926-1_1, https://link.springer.com/chapter/10.1007%2F978-1-4020-5926-1_1, Letöltés ideje: 2019. május 29.
- Tongori, Á. (2012). Az IKT-műveltség fogalmi keretének változása. *Iskolakultúra*, 22 évf. 11. sz., pp. 34-47., <http://www.iskolakultura.hu/index.php/iskolakultura/article/view/21326>, Letöltés ideje: 2019. május 29.
- Tóth István - Várhalmi Zoltán (2010): Diplomás pályakezdők a versenyszektorban 2008-2010. Előadás: „Felsőoktatás és foglalkoztathatóság”. Műhelykonferencia a Budapesti Corvinus Egyetem Nemzetközi Felsőoktatási Kutatások Központja és a Magyar Szociológiai Társaság Oktatáspszichológiai Szakosztály közös rendezésében. Budapest, 2010. október 21. <https://slideplayer.hu/slide/2052142/>, Letöltés ideje: 2019. május 29.
- Tóth, I. J. – Hajdu, M. – Nyíró, Zs. – Türei, G. – Varga, A. (2015): Adatok a felsőoktatásról és a diplomások foglalkoztatásáról. Tények & összefüggések. MKIK GVI Kutatási Füzetek 2015/2, MKIK GVI, Budapest, http://gvi.hu/files/researches/402/gvi_kutatasi_fuzetek_2015_2_150330_.pdf, Letöltés ideje: 2019. május 29.

- Tóth, I. J. – Nábelek, F. – Hajdu, M. – Nyíró, Zs. (2017): A munkaerőhiány vállalati percepciója. Egy empirikus vizsgálat tapasztalatai, MKIK GVI, Budapest, https://gvi.hu/files/researches/494/munkaerohiany_2016_elemzes_171006.pdf, Letöltés ideje: 2019. május 29.
- Tóthné Téglás, T. – Hlédik, E. (2014): Mit várnak el a nagyvállalatok a pályakezdőktől? In: Nagy, I. Z. (szerk.) Vállalkozásfejlesztés a XXI. században IV., Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kar, Budapest, pp. 387-407.
- Tóthné Téglás T.- Hlédik E. - Fónadova L. (2015): “Gleaming eyes”, the survey of workplace competence expectations towards career starters. Pannon Management Review, Volume 4, issue 4, pp. 33-56., https://pmr.uni-pannon.hu/articles/4_4_teglas_hledik_fonadova.pdf, Letöltés ideje: 2019. május 29.
- Tóthné Téglás, T. (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.
- Tóthné Téglás, T. (2011): A kritikus kompetencia. A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására közleményei, 3. évf. 1-2. sz. pp. 147-155.
- Varga J. (2010): A pályakezdő diplomások munkaerő-piaci sikeressége a 2000-es évek elején, In: Garai O. – Horváth T. – Kiss L. – Szép L. – Veroszta Zs. (szerk.): Diplomás Pályakövetés IV. Frissdiplomások 2010, Educatio **Társadalmi Szolgáltató Nonprofit Kft. Felsőoktatási Osztály, Budapest, pp. 59-81.** https://www.felvi.hu/pub_bin/dload/DPR/dprfuzet4/DPRfuzet4_teljes.pdf, Letöltés ideje: 2019. május 29.
- Várhalmi, Z. (2012): Diplomás pályakezdők a versenyszektorban. 2011, MKIK GVI, Budapest
- Veroszta, Zs. (2010): A munkaerő-piaci sikeresség dimenziói frissdiplomások körében, In: Garai, O. – Horváth, T. – Kiss, L. – Szép, L. – Veroszta, Zs. (szerk.): Diplomás Pályakövetés IV. Frissdiplomások 2010, Educatio **Társadalmi Szolgáltató Nonprofit Kft., Budapest, pp. 11-36.** https://www.felvi.hu/pub_bin/dload/DPR/dprfuzet4/DPRfuzet4_teljes.pdf, Letöltés ideje: 2019. május 29.
- Veroszta, Zs. (2016): Frissdiplomások 2015. Kutatási zárótanulmány, Diplomás Pályakövetési Rendszer országos kutatás Oktatási Hivatal Felsőoktatási Elemzési Főosztály, Budapest, https://www.felvi.hu/pub_bin/dload/DPR_tanulmanyok/frissdiplomasok_zarotanutmany_2015.pdf, Letöltés ideje: 2019. május 29.
- Velden, R. – García-Aracil, A. (2010): Fiatal európai diplomások kompetenciái: a munkapiaci illeszkedés hiány és ennek megoldása, In: Garai, O. – Horváth, T. – Kiss, L. – Szép, L. – Veroszta, Zs. (szerk.): Diplomás Pályakövetés IV. Frissdiplomások 2010, Educatio **Társadalmi Szolgáltató Nonprofit Kft., Budapest, pp. 51-74.,** https://www.felvi.hu/pub_bin/dload/DPR/dprfuzet4/DPRfuzet4_teljes.pdf, Letöltés ideje: 2019. május 29.

- Wilkens, U. (2004): Von der individuellen zur kollektiven kompetenz?. „Personalmanagement und Unternehmenskrisen“ Herbstworkshop der Kommission Konstanz, 24./25. September 2004. Personal. Paper (work in progress), http://www.apf.ruhr-uni-bochum.de/mam/aup/content/lit/wilkens_2004-von_der_individuellen_zur_kollektiven_kompetenz.pdf, Letöltés ideje: 2019. május 29.
- Zerényi, K. (2017) A képzettség és a foglalkoztatás közötti kongruenciával / inkongruenciával kapcsolatos megközelítések. In *Opus et Educatio*, 4. évf. 1. sz., DOI: 10.3311/ope.175, http://epa.oszk.hu/02700/02724/00012/pdf/EPA02724_opus_et_educatio_2017_01_105-114.pdf, Letöltve: 2019. május 29.