

A Magyar Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program stratégiai szinten említi az emberi erőforrást, de az utánpótlás-politika még nem megfelelő. Jelentős változáson megy át a munkaerőpiac, nemcsak a munkavállalók között folyik a harc a legjobb munkahelyekért, hanem a munkaadók is versengenek a potenciális tehetségekért. A felnövekvő generációk számára a munkahely kiválasztása hasonló kritériumrendszer szerint történik, mint a haszonélvezeti eszközök esetében, márkák szerint.

Kijelenthető tehát, hogy amely szervezetnek sikerül megérteni a fiatal generáció igényrendszerét, emellett a megszerzett ismereteket jól alkalmazza a saját munkáltatói márkájának megjelenítése során, az lépéselőnybe kerül, képes csökkenteni a fluktuációt és bevonni a felnövekvő generáció legproduktívabb tagjait.

Szakács Édua:

### **Az egyéni és a szociális kompetenciák szerepe a karrierindításban** (avagy a sikeres pályakezdők titka a közszférában és a magánszektorban)

A pályakezdők számára nemcsak az első munkahely megtalálása, hanem az oda való beilleszkedés is kihívást jelent. Vajon mit vár a köz-, illetve a versenyszféra a friss diplomásoktól? Milyen kompetenciák segítik a pályakezdőket a karrierindításban? Ezekre a kérdésekre kerestem a választ a Humán Szakemberek Országos Szövetségének 2014. december 2-án megtartott országos konferenciáján.

#### **Pályakezdők 2014-ben**

A téma áttekintését érdemes azoknak a jellegzetességeknek a kiemelésével kezdeni, melyek alapvetően megkülönböztetik a mai diplomás pályakezdőket a korábbi generációk frissen végzett munkavállalóitól. A vonatkozó kutatások alapján az alábbi három különbségre érdemes tekintettel lennünk:<sup>1</sup>

- Korunk pályakezdői tudatosabb munkavállalók, mint a korábban végzett hallgatók. Egyrészt a diákok már a végzés előtt pontosan ismerik a legjellemzőbb kiválasztási eljárásokat, másrészt azt is viszonylag jól látják, hogy a munkaadók milyen kompetenciák meglétét várják el tőlük.<sup>2</sup>
- A mai friss diplomások kiterjedt tapasztalatokkal rendelkeznek, amelyek érintik mind a tényleges gyakorlati munkavégzést, mind a külföldön, idegen környezetben való boldogulást. A különböző tanulmányi ösztöndíjaknak köszönhetően egyre több fiatal hallgat egy vagy több félévet külföldi egyetemeken. Ezek a tapasztaltok nemcsak az ismeretszerzés szempontjából

<sup>1</sup> Veroszta Zsuzsanna: Friss diplomások 2012. Diplomás Pályakövetési Rendszer országos kutatás záró tanulmánya, 2013. [http://www.felvi.hu/pub\\_bin/dload/Frissdiplomasok\\_2012\\_zarotanutmany\\_es\\_modszertan](http://www.felvi.hu/pub_bin/dload/Frissdiplomasok_2012_zarotanutmany_es_modszertan), letöltés ideje: 2014. 09. 11.

<sup>2</sup> Tóthné Téglás Tünde–dr. Hlédik Erika: Mit várnak el a nagyvállalatok a pályakezdőktől? Vállalkozásfejlesztés a XXI. században c. kutatás záró tanulmánya, 2014. [http://kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/22\\_TothneTeglasTunde\\_HledikErika.pdf](http://kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/22_TothneTeglasTunde_HledikErika.pdf), letöltés ideje: 2014. 10. 13.

fontosak, hanem szélesítik az érintettek látókörét, és pozitívan hatnak mobilitásukra, nyitottságukra is. Emellett egyre jellemzőbb az is, hogy a felsőoktatásban tanulók már az abszolútórium megszerzése előtt munkát vállalnak.

- A különböző munkaerő-piaci felmérések azt mutatják, hogy a friss diplomások egyfajta ugródeszkának tekintik első munkahelyüket, amelyet egy-három éven belül elhagynak. Vagyis a tehetségek hosszú távú megtartásához a szervezetek proaktív hozzáállására van szükség.

Összességében tehát a tudatosság, a tapasztalat és a mobilitás az a három faktor, mely alapvetően megkülönbözteti a mai pályakezdőket a korábbi generációktól. Témánk szempontjából fontos továbbá kiemelni, hogy a friss diplomások 55 százalékát a magánszektorban működő cégek, 45 százalékát pedig részben vagy teljesen állami tulajdonú szervezetek foglalkoztatják, vagyis a versenyszféra és a közszolgálat közel hasonló jelentőséggel vesz részt a friss diplomások alkalmazásában.

### **A pályakezdőkkel kapcsolatos kompetencia-elvárások a versenyszektorban**

A versenyszféra friss diplomásokkal kapcsolatos kompetencia-elvárásainak ismertetése az egyszerűbb feladat. Az elmúlt években több olyan empirikus kutatás is készült, melyek részint vagy teljesen ennek feltérképezését szolgálják. Ezek közül két felmérés eredményeit összegzem a következőkben.

Az első a Gazdasági és Vállalkozáskutató Intézet (GVI) vizsgálatsorozata, amelynek keretében 2008 óta évről évre felméri a versenyszférában működő cégek pályakezdőkkel kapcsolatos igényeit.<sup>3</sup> A legfrissebben publikált adatok a 2011-es évre vonatkoznak. Ezek alapján elmondhatjuk, hogy a vizsgált húsz kompetencia közül a megkérdezett vállaltok vezetői a precíz (95 százalék) és az önálló (91 százalék) munkavégzést tartották a legfontosabbnak. Ezeket követte szorosan a nagy munkabírás (90 százalék) és a csapatmunkához szükséges készségek (89 százalék) kompetenciája.

A négy, legfontosabbnak ítélt kompetencia alapján arra következtethetünk, hogy a résztvevő cégek elsősorban olyan friss diplomás munkatársakat keresnek, akik nem igénylenek szoros irányítást, akiket nem kell sokáig „kézen fogva vezetni”, vagyis akik „önjáró” szakemberként képesek ellátni a rájuk bízott feladatokat.

Az elvárt kompetenciák fontossági sorrendjében a négy leglényegesebb kompetenciát az elméleti és gyakorlati szaktudást valamint a szakmai fejlődést biztosító kompetenciák követték. Ezek: elméleti szakmai jártasság; képesség a tanulásra, önképzésre; kitűzött célok megvalósításának képessége; szakmai gyakorlati jártasság. Ez a másodsorban fontosnak tartott kör, tehát a „szakértői” kompetenciákat foglalja magában.

Végül a megkérdezettek a legkevésbé a gyakorlati munkavégzést támogató a speciális készségeket tartották lényegesnek. Ilyen volt például a számolási készség, a logikai gondolkodás, az idegennyelű kifejezőképesség, az interneten való eligazodás képessége vagy a társadalmi kérdésekben való jártasság.

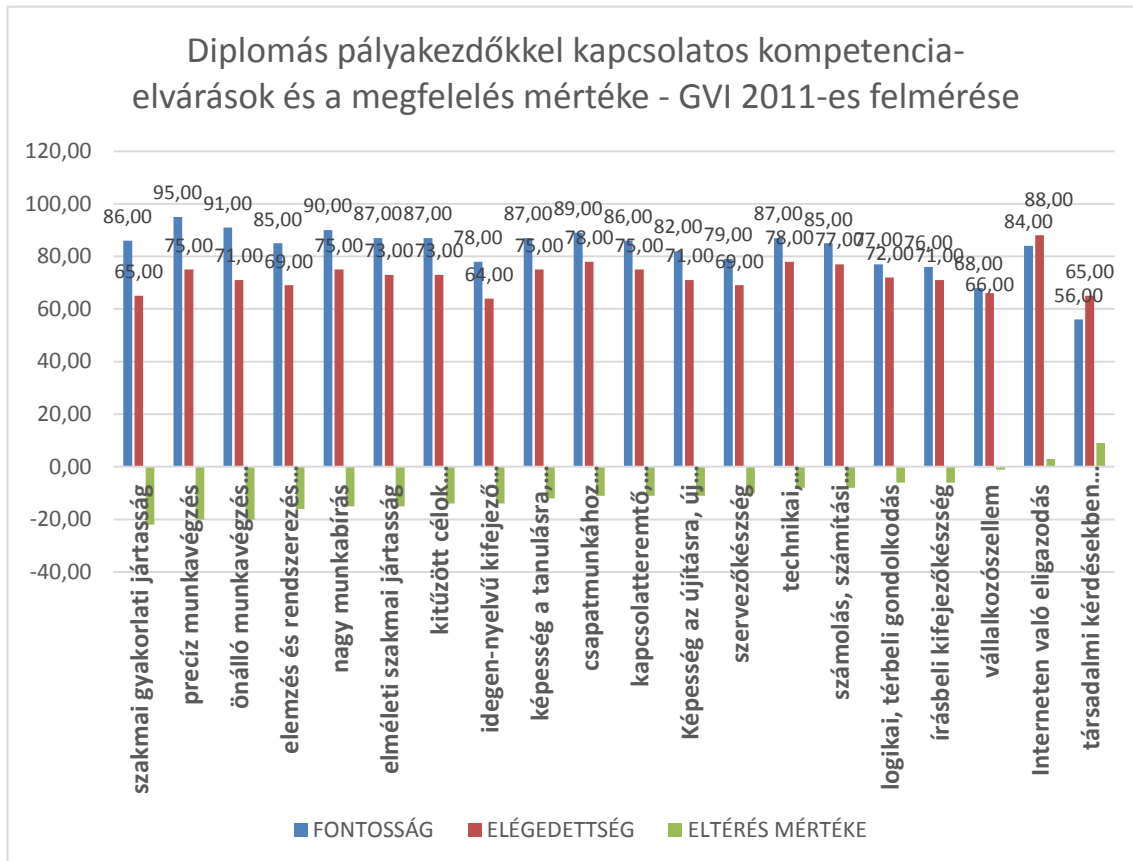
A GVI kutatói nemcsak az elvárt, hanem a vezetők által megítélt valós kompetenciaszintekre is rákérdeztek. Az eredmények azt mutatják, hogy a pályakezdő diplomások szinte minden kompetenciában alulteljesítenek a

---

<sup>3</sup> Diplomás pályakezdők a versenyszektorban. Gazdasági- és Vállalkozáselemző Intézet kutatásának záró tanulmánya, 2011. <http://gvi.hu/kutatasaink/diplomasok>, letöltés ideje: 2014. 10. 23.

követelményekhez képest. A vezetők véleménye szerint legnagyobb deficit a szakmai gyakorlati jártasság, a precíz és az önálló munkavégzés területein tapasztalható, vagyis részint a legfontosabbnak ítélt kompetenciákban, melyek egyébként a leginkább hozzájárulnak az „önjáróság” megvalósulásához. A GVI kutatásának kompetenciákra vonatkozó adatait az alábbi 1. sz. diagram szemlélteti.

1. diagram



A versenyszféra kompetencia-elvárásait feltáró másik kutatást az Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdaságtudományi Karának munkatársai végezték.<sup>4</sup> Ebben a felmérésben összesen 30 kompetenciát vizsgáltak, melyek csak részben fedik a GVI által meghatározott kompetenciákat, ezért a két kutatás eredményeinek összehasonlítása nem lehet teljes körű. Fontos különbség továbbá, hogy ebben a vizsgálatban főként nagyvállalatok HR-szakembereit kérdezték meg.

A felmérésben résztvevők az érintett kompetenciákat egy hétfokozatú Likert-skálán pontozták aszerint, hogy mennyire tartják az adott készséget fontosnak egy pályakezdő esetében. Az összesített átlageredmények 6,33 és 3,3 közötti értéket vettek fel. Az elvárások fontossága alapján a vizsgálat készítői három főcsoportba sorolták a kompetenciákat az alábbiak szerint:

**1. A jelenbeli teljesítményt szolgáló „mélyvíz” kompetenciák**

<sup>4</sup> Tóthné Téglás Tünde–dr. Hlédik Erika: Mit várnak el a nagyvállalatok a pályakezdőktől? Vállalkozásfejlesztés a XXI. században c. kutatás záró tanulmánya, 2014.

[http://kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/22\\_TothneTeglasTunde\\_HledikErika.pdf](http://kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/22_TothneTeglasTunde_HledikErika.pdf), letöltés ideje: 2014. 10. 13.

A megkérdezettek a legfontosabbnak a problémamegoldó képességet (átlag: 6,33) tartották. Ezt követte az önálló, pontos munkavégzés és kezdeményező képesség (átlag: 6,26), a másokkal való együttműködés (átlag: 6,12), az etikus viselkedés (átlag: 6), a folyamatos tanulás iránti elkötelezettség (átlag: 5,99), a felelősségvállalási készség (átlag: 5,95). A leginkább elvárt hat kompetencia azt biztosítja, hogy a friss diplomást már a munkába állás első napján be tudják dobni a mélyvízbe, vagyis képes legyen önállóan dolgozni, a felmerülő problémákat egyedül kezelni és felelősséget vállalni az elvégzett feladatokért.

2. *A jövőbeli kiemelkedő teljesítményt szolgáló kompetenciák*

A második csoportba azok a kompetenciák kerültek, melyek az érintett jövőbeli teljesítményét biztosítják. Ilyen volt például a kreativitás (átlag: 5,89), a nyitottság és rugalmasság (átlag: 5,93), az információszerzés és feldolgozás (átlag: 5,9), a változások kezelésének képessége (átlag: 5,63). Ez alapján azt láthatjuk, hogy a nagyvállalatok képviselő szerint érdemes a fiatalok hosszú távú megtartásába fektetni.

3. *A vezetői kompetenciák*

A felmérés eredménye szerint a pályakezdőktől legkevésbé a vezetői kompetenciák meglétét várják el a megkérdezt HR-szakemberek.

Összességében az eredmények azt mutatják, hogy a GVI kutatásához képest itt még inkább az „önjáró” pályakezdő képe rajzolódik ki.

### **A pályakezdőkkel kapcsolatos kompetencia-elvárások a közszférában**

Az előzőekben láthattuk, hogy a magánszektorra vonatkozó két kutatás eredményei részint egybe vágnak egymással, hiszen mindkét vizsgálatban megjelent az igény, hogy a pályakezdő legyen képes önállóan, felkészülten, „kézi vezérlés nélkül” végezni tevékenységét. Ezek után óhatatlanul merül fel a kérdés, hogy mennyire felel meg a közszféra elvárás-rendszere a versenyszektorban feltárt igényeknek. A válasz megtalálása koránt sem egyszerű feladat, mert jelen pillanatban nem létezik olyan vizsgálat, mely kifejezetten a közszférában elhelyezkedő pályakezdő diplomásokkal szemben támasztott kompetenciaigényeket mérni fel. A konkrét, tudományosan is megbízhatónak és érvényesnek tekinthető eredmények hiányában tehát kénytelenek vagyunk feltételezésekben bocsátkozni. Az alábbiakban bemutatott eredményeket három olyan forrás alapján állítottam össze, melyek részint legalább a vizsgált populációval kapcsolatos kompetenciákat érintik.

Az első ilyen forrás az közigazgatás, a rend- és honvédelem területén alkalmazott *egyéni teljesítményértékelési rendszer* (továbbiakban: TÉR), mely egyrészt kompetenciaértékelésekből, másrészt úgynevezett kompetenciaalapú munkamagatartási elemek százalékos minősítéséből épül fel.<sup>5</sup>

A kötelező munkamagatartás-értékelés főként a szakmai felkészültségre, a munkavégzés rendezettségére, pontosságára és a teherbírásra vonatkozó kompetencia-elemeket tartalmazza. Emellett a TÉR-ben, ajánlott elemként összesen tizenegy kompetencia szerepel, melyek alapján a vezetők visszajelzést adhatnak a beosztottak teljesítményéről. Ezek a következők: etikus magatartás, szabálytudat és fegyelmezettség, szervezet iránti lojalitás, együttműködés és csapatmunka,

---

<sup>5</sup> Bokodi M.–Szakács É.–Szakács G.: A közszolgálat egyéni teljesítményértékelési rendszere. Módszertani kézikönyv a rendszert alkalmazó értékelő vezetők részére. Az Államreform Operatív Program -2.2.5.-2008-001 támogatásával kiadja: A Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium Személyügyekért Felelős Helyettes Államtitkárság, 2012

kommunikáció, problémamegoldás, teljesítményorientáció és motiváltság, integritás, változásokra való nyitottság, önállóság, szakmai ismeretek alkalmazása.

A TÉR kompetenciáinak többsége megfelel annak az *önirányított munkatársi profilnak*, amely a magánszektor elvárás-rendszerében is megmutatkozott. Ez alapján tehát úgy tűnik, hogy a közszféra hasonló elvárásokat támaszt általában a beosztottakkal – és feltételezhetően a pályakezdőkkel – szemben is, mint a versenyszektor. Mindemellett a fenti kompetenciák értékelése csak opcionális elem a TÉR-ben, és az érintett szervezetek többsége nem vezette be a rendszernek ezt a részét. Ebből viszont arra következtethetünk, hogy az önirányítottság kompetenciáit inkább csak a TÉR alkotói és nem a felhasználói tartják lényegesnek.

A kötelezően alkalmazott kompetencia-alapú munkamagatartás-elemek viszont egy merőben más munkatársi képet sugallnak. Ezek alapján úgy tűnik, a közszféra szervezetei inkább a „jó katonát” jellemző elvárásokat fogalmazzák meg, vagyis elsősorban azt várják munkatársaiktól, hogy legyenek szakképzettek, terhelhetőek, pontosak, alaposak és engedelmeseek. Az önállóság, a változásokra való nyitottság és a kezdeményező hozzáállás kisebb hangsúllyal jelenik meg az értékelési rendszerben.

Fontos azonban megjegyeznünk, hogy egyrészt a TÉR nem kifejezetten a diplomás pályakezdőkre vonatkozó kompetenciákat tartalmaz, másrészt nincsenek egzakt mérési eredményeink arra vonatkozóan, hogy a rendszert használó vezetők valóban mennyire tartják fontosnak a TÉR kompetenciáit és munkamagatartási elemeit. Összességében tehát ez csak tájékoztató pontként szolgálhat a közszféra pályakezdőkkel kapcsolatos kompetencia-elvárásainak azonosításához.

A második forrás, amelyre támaszkodhattam munkám során, a Belügyminisztérium Oktatási, Képzési és Tudományszervezési Főigazgatóságán, 2012-ben készült vezetői adatbank-felmérés. Ennek során a Belügyminisztériumhoz tartozó szervezetek közép- és felső vezetőit kérdezték meg többek között arról, hogy milyen kompetencia-elvárásaik vannak beosztottaikkal kapcsolatban.<sup>6</sup>

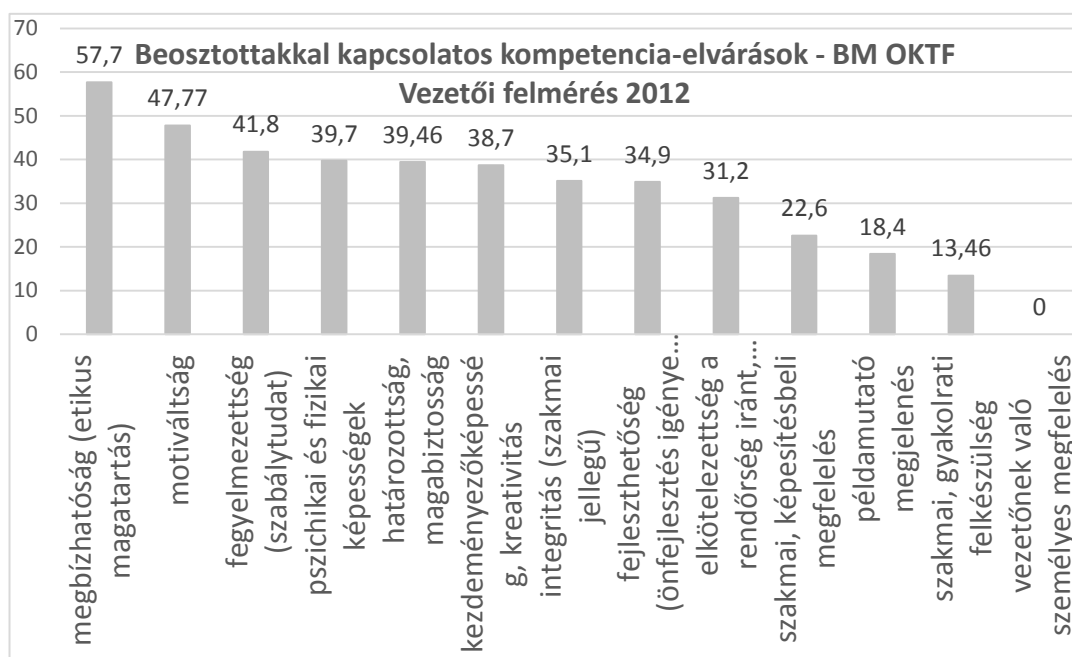
Az eredmények szerint a legfontosabb kompetenciák a megbízhatóság és etikus magatartás (57,7 százalék), a motiváltság (47,7 százalék), fegyelmezetttség és szabálytudat (41,8 százalék), valamint a munkakörnek megfelelő pszichikai és fizikai felkészültség (39,7 százalék). Ezek az értékek megint azt mutatják, hogy a megkérdezettek leginkább a „jó katonát” jellemző kompetenciákat várják el beosztottaiktól. Emellett azt is láthatjuk, hogy az önirányítottságot szolgáló kompetenciák a fontossági sorrendben a középső szekcióba estek, vagyis ezeket kevésbé tartották lényegesnek a kitöltők.

Lényeges ez esetben is kiemelni, hogy ennek a kutatásnak az eredményei sem teljesen érvényesek az általam vizsgált populációra, hiszen a felmérés nem érintette a teljes közszférát, és nem kifejezetten a pályakezdőkre vonatkozott. A pontos eredményeket az alábbi 2. sz. diagram foglalja össze.

---

<sup>6</sup> Dr. Horváth J.–Dr. Szakács G.: Kutatási jelentés „A vezetők tevékenységének vizsgálata a magyar rendőrségnél” (2001/2002. év) és a „Vezetői tapasztalataim” (2012. év) című felmérések eredményeinek összehasonlító vizsgálata. Belügyminisztérium Oktatási Képzési és Tudományszervezési Főigazgatóság Nagykovácsi, 2012

## 2. diagram



Végül még egy olyan kutatás eredményeit érdemes figyelembe venni, amely konkrét információkkal szolgál a közszféra kompetencia-elvárásaival kapcsolatban. Ezt a felmérést a Belügyminisztérium Tudományos Tanácsának Alkalmazott Pszichológiai Munkacsoportja végezte.

A vizsgálat a kompetencia-alapú a vezető-kiválasztási rendszer kialakítását alapozta meg, és célja a közép- és felsővezetői munkakörök betöltéséhez szükséges kompetenciák azonosítása volt. A vizsgálatban a Belügyminisztérium felügyelete alá tartozó szervezetek vezetői vettek részt.

Módszertani szempontból ennek a kutatásnak az érvényességét nagyban növeli az a tény, hogy szemben a korábban bemutatott felmérésekkel, itt nem egy eleve adott kompetencialistát kellett a megkérdezetteknek értékelniük, hanem az általuk adott válaszok alapján jött létre egy új kompetenciarendszer, mely összesen tizenhárom főkompetenciából és az ezekhez rendelt harmincegy alkompetenciából áll. Az egyes kompetenciák fontosságának megítélésénél nem volt teljes konszenzus a résztvevő szervezetek között, de összességében a leglényegesebbnek a következő készségeket, képességeket tartották: döntés- és felelősségvállalás, szakmai ismeretek alkalmazása, szabálytudat és fegyelmezettség. Ezek közül a döntési képesség egyértelműen az „önirányított munkatárs” kompetenciája, de a többi megint csak inkább a „jó katonát” jellemzi. Ezt a képet erősíti az is, hogy a legkevésbé értékelt kompetenciák a reális önismeret és önfejlesztési igény, a rugalmas alkalmazkodó képesség és a kreativitás, az innováció voltak – vagyis azok a készségek, melyek az önirányított munkatárs legfontosabb kompetenciái lennének.

Ezek alapján ismét az látszik, hogy a közszférában fontosabb az engedelmes, pontos, szakszerű munkavégzés, mint a kezdeményező, kreatív, önálló hozzáállás. Ugyanakkor a most bemutatott kutatásnál sem feledkezhettünk meg arról, hogy a vizsgálat nem kifejezetten a pályakezdőkkel kapcsolatos elvárásokat mérte, vagyis ezek az eredmények sem tekinthetők egyértelműen érvényesnek témánkat illetően.

### **A pályakezdőkkel kapcsolatos kompetencia-elvárások szintetizálása**

Az előző fejezetekben két, vonatkozó vizsgálat alapján megismerkedhettünk a versenyszektor pályakezdőkkel kapcsolatos kompetencia-elvárásaival, és képet kaphatunk arról, hogy – feltehetően – milyen igényeket támaszt a friss diplomásokkal szemben a közsféra. A következőkben megkísérlem szintetizálni a bemutatott kutatások eredményeit, kiemelve a két terület közös és különböző kompetenciáit.

A versenyszektor és a közsféra egyaránt elvárja az etikus és megbízható magatartást, az együttműködési készséget, a szakmai ismeretek alkalmazását, a motiváltságot, a terhelhetőséget és a precizitást. A közös kompetenciák jó része az általam „jó katonának” nevezett munkatársi képhez tartozik, a két szektor felfogása közötti különbséget az elérő kompetenciák köre adja.

A magánszektorban ugyanis a fenti kompetenciáknál fontosabbnak ítélték meg a kezdeményező-készséget, az innovációt, az önfejlesztés igényét és képességét, valamint az önállóságot. Ezek a készségek megjelennek a közsférában is, de rendre alulértékelik azokat. Mindemellett a szabálytudat és fegyelmezettség valamint a szervezet iránti lojalitás csak a közsférában jelent meg, vagyis úgy tűnik, hogy ezek a kompetenciák ennek a területnek a specifikumai.

Összességében tehát a versenyszektorban inkább az várják a pályakezdőktől, hogy első perctől fogva „önirányított munkatársak” legyenek, míg a közsférában az engedelmes, szabálykövető, szakmailag felkészült „jó katonák” kellene. Lényeges azonban kiemelni, hogy mindez részint csak feltevés, hiszen nincsen olyan vizsgálat, ami ténylegesen mérte volna a közsférában elhelyezkedő friss diplomásokkal kapcsolatos kompetenciaigényeket.

Készülő disszertációmban részint erre vállalkozom majd. Terveim szerint első lépésben a kompetencia-elvárásokat vizsgálom majd. A kapott eredmények alapján egy, pályakezdőkre vonatkozó kompetencia-térképet szeretnék kidolgozni. Ez után vizsgálnám az érintett fiatalok kompetencia-megfeleléseit, és az eredmények tükrében egy karrierindítást segítő program alapjait szeretném lefektetni.

Boda Boglárka

### **A teljesítményértékelés szervezeti és egyéni dimenziói a köz- és a versenyszférában**

Az elmúlt időszakban a teljesítményértékelés kérdésköre egyre inkább fókuszpontba került. Ez a tény több okra vezethető vissza. Különösen a 2000-es évek óta a humánerőforrás-gazdálkodás fejlesztésének igénye felgyorsult, amely maga után vont a különböző HR-funkciók fejlesztését. A teljesítményértékelés kiemelkedő szerepet tölt be e komplex rendszert alkotó funkciók között. Köszönheti ezt annak, hogy szoros kapcsolatban áll a legtöbb HR-funkcióval (például a kiválasztással, a karriermenedzsmenttel, a pénzügyi juttatásosakkal) és támogatja azok működését. Jelentősége megnyilvánul abban is, hogy rendkívül hasznos információkkal szolgálhat az integrált emberierőforrás-rendszer és az üzleti tervezés számára is, elősegítve a szervezeti célok megvalósítását. Az előzőekben említetteken kívül