

DOKTORI (PhD) ÉRTEKEZÉS

Pirohov-Tóth Barbara

Debrecen

2023

DEBRECENI EGYETEM
GAZDÁLKODÁSTUDOMÁNYI KAR

IHRIG KÁROLY GAZDÁLKODÁS- ÉS SZERVEZÉSTUDOMÁNYOK
DOKTORI ISKOLA

Doktori iskola vezető: **Prof. Dr. Balogh Péter** egyetemi tanár, DSc

A FOGLALKOZTATHATÓSÁG KOMPETENCIA
ALAPÚ MEGKÖZELÍTÉSE

A MUNKAVÁLLALÓKKAL SZEMBEN TÁMASZTOTT
(KOMPETENCIA) ELVÁRÁSOK VIZSGÁLATA ÁLLÁSHIRDETÉS-
ELEMZÉSEK ALAPJÁN

Készítette:

Pirohov-Tóth Barbara

Témavezetők:

Dr. Kiss Zsuzsanna

adjunktus

Dr. habil Kun András István

egyetemi docens

DEBRECEN

2023

A doktori értekezés betétlapja

**A FOGLALKOZTATHATÓSÁG KOMPETENCIA ALAPÚ
MEGKÖZELÍTÉSE**

**A MUNKAVÁLLALÓKKAL SZEMBEN TÁMASZTOTT (KOMPETENCIA)
ELVÁRÁSOK VIZSGÁLATA ÁLLÁSHIRDETÉS-ELEMZÉSEK ALAPJÁN**

Értekezés a doktori (PhD) fokozat megszerzése érdekében
a tudományágban

Írta: Pirohov-Tóth Barbara okleveles emberi erőforrás tanácsadó

Készült a Debreceni Egyetem Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományok doktori
iskolája (..... programja) keretében

Témavezető: Dr. Kiss Zsuzsanna, Dr. habil Kun András István

A doktori szigorlati bizottság:

elnök: Dr.
tagok: Dr.
Dr.

A doktori szigorlat időpontja: 20... .

Az értekezés bírálói:

Dr.
Dr.
Dr.

A bírálóbizottság:

elnök: Dr.
tagok: Dr.
Dr.
Dr.
Dr.

Az értekezés védésének időpontja: 2023.

NYILATKOZAT

Alulírott, Pirohov-Tóth Barbara (szül.: Tóth Barbara, Debrecen, 1992.07.25.) büntetőjogi és fegyelemi felelősségem tudatában kijelentem és aláírással igazolom, hogy a doktori (Ph.D.) fokozat megszerzése céljából benyújtott értekezésem kizárólag saját, önálló munkám.

Nyilatkozom továbbá, hogy:

- az Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola szabályzatát megismertem, és az abban foglaltak megtartását magamra nézve kötelezően elismerem;
- a felhasznált irodalmat korrekt módon kezeltem, a disszertációra vonatkozó jogszabályokat és rendelkezéseket betartottam;
- a disszertációban található másoktól származó, nyilvánosságra hozott vagy közzé nem tett gondolatok és adatok eredeti leőhelyét a hivatkozásokban, az irodalomjegyzékben, illetve a felhasznált források között hiánytalanul feltüntettem a mindenkori szerzői jogvédelem figyelembevételével;
- a benyújtott értekezéssel azonos, vagy részben azonos tartalmú értekezést más egyetemen, illetve doktori iskolában nem nyújtottam be tudományos fokozat megszerzése céljából.

Debrecen, 2023. 09. 26.

Pirohov-Tóth Barbara

TARTALOMJEGYZÉK

BEVEZETÉS	8
1. TÉMAFELVETÉS ÉS CÉLKITŰZÉS.....	11
2. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS	14
2.1. A foglalkoztathatóság	14
2.1.1. <i>A foglalkoztathatóság elméleti háttere</i>	<i>14</i>
2.1.2. <i>Foglalkoztatást érintő nemzetközi pályakövetési vizsgálatok</i>	<i>16</i>
2.2. Munkaerőpiac	20
2.2.1. <i>A munkaerőpiac fogalma, jellemzői</i>	<i>20</i>
2.2.2. <i>Emberi tőke elmélet.....</i>	<i>23</i>
2.2.3. <i>Foglalkoztathatóság a koronavírus-járványt megelőzően</i>	<i>24</i>
2.2.4. <i>Foglalkoztathatóság a koronavírus-járványt követően.....</i>	<i>28</i>
2.3. Az emberi erőforrás menedzsment szerepe a sikeres foglalkoztatásban	35
2.3.1. <i>A HRM céljai, feladatai.....</i>	<i>35</i>
2.3.2. <i>Munkakörelemzés és -tervezés</i>	<i>36</i>
2.3.3. <i>Munkaerő-toborzás, kiválasztás.....</i>	<i>37</i>
2.3.4. <i>A munkavállalók figyelmének felkeltése az álláshirdetésekből</i>	<i>41</i>
2.4. Kompetenciák.....	43
2.4.1. <i>Kompetencia definíciók</i>	<i>43</i>
2.4.2. <i>Kompetenciamodellek</i>	<i>46</i>
2.4.3. <i>Legfontosabb kompetenciák a szakirodalomban.....</i>	<i>50</i>
2.4.4. <i>Kompetenciák helye a szervezetben</i>	<i>52</i>
2.4.5. <i>A kompetenciák mérése</i>	<i>53</i>
2.4.6. <i>Kompetencia alapú oktatás</i>	<i>54</i>
3. ANYAG ÉS MÓDSZER.....	60
3.1. Hipotézisek	60
3.2. A kutatás módszertana.....	63
3.3. Mintavétel és adatgyűjtés	67
3.4. A minta jellemzői	68
3.5. Kompetencia szótár	70
4. VIZSGÁLATI EREDMÉNYEK ÉS AZOK ÉRTÉKELÉSE.....	74
4.1. A legfontosabb kompetenciák	74
4.2. A szakterületek és a kompetenciák közötti összefüggések vizsgálata	82

4.3.	Az iparági kompetenciák összehasonlítása a CMC eredményeivel	91
4.4.	Iparági kompetencia-térképek	93
4.5.	Az iskolai végzettségek és a kompetenciák kapcsolata.....	98
4.6.	Egyéb elvárások (előnyök)	104
4.7.	„Amit kínálunk”	112
5.	KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK.....	127
6.	AZ ÉRTEKEZÉS FONTOSABB MEGÁLLAPÍTÁSAI, ÚJ ILLETVE ÚJSZERŰ EREDMÉNYEI	134
	ÖSSZEFOGLALÁS.....	136
	SUMMARY.....	144
	IRODALOMJEGYZÉK.....	153
	SAJÁT PUBLIKÁCIÓ JEGYZÉKE.....	170
	TÁBLÁZATJEGYZÉK.....	172
	ÁBRAJEGYZÉK	173
	MELLÉKLETEK.....	174
	KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS	185

BEVEZETÉS

A sikeres foglalkoztathatóság kérdése nem újkeletű téma a szakirodalomban, ugyanakkor az elmúlt években bekövetkező gazdasági, szociális és egészségügyi krízishelyzetek (többek között a 2008-as gazdasági világválság, koronavírus-járvány megjelenése, orosz-ukrán háborús helyzet) következtében mégis egy új és érdekes kutatás alapjául szolgálhat e terület vonatkozásában. Jelen kutatás online állásportálok (KarrierM.hu, Workline.hu) hirdetésein keresztül kívánja vizsgálni a munkaerőpiac keresleti oldalának munkavállalókkal szemben támasztott aktuális (kompetencia) elvárásait. A doktori értekezés elemzésének alapját a fent említett négy minta adatai biztosították, melyek a vírus harmadik, negyedik és ötödik hullámának időszakait öltették fel. Az értekezés a foglalkoztathatóság és a munkaerőpiac általános bemutatásából indul ki, mely az emberi erőforrás menedzsment területén (toborzás, kiválasztás) át a kompetenciák témakörének (részletesebben a 2.4. fejezetben kerül kifejtésre) komplex feltérképezésével teljesedik ki. Felmerülhet ugyanakkor a kérdés, hogy a foglalkoztathatóság és a kompetenciák témaköre hogyan is függhet össze? Úgy vélem, hogy erre leginkább RÖMGENS et al. (2020) megközelítése adhat választ. Szemléletük alapján ugyanis a foglalkoztathatóság kompetencia alapú dimenziót is tartalmaz; vagyis a figyelem azon ismeretek, kompetenciák és tulajdonságok azonosításán és fejlesztésén alapul, amelyek elősegítik a munkavállalók hatékony munkaerő-piaci teljesítményének fejlesztését. Továbbá ÁDLER és STOCKER (2012:15-16) korábbi tanulmányában olvasottak is megerősítik a foglalkoztathatóság és a kompetenciák közötti szoros összefüggést: „aki rendelkezik a szükséges kompetenciákkal foglalkoztathatóvá válik, aki nem azt vagy át kell képezni, vagy motiválni kell, hisz ennek hiányában munkanélkülivé, később esetleg inaktívvá válhat”. A fent említett kutatók megközelítéseit figyelembe véve, értekezésem legfőbb célja az, hogy feltérképezem, milyen kompetencia és egyéb elvárásokat támasztottak a munkaadók a jelentkezők felé a vizsgált álláshirdetésekből. A hazai és nemzetközi kompetenciameghatározások szintéziseként az alábbi definíciót tekintettem munkám során irányadónak: a kompetencia egy olyan öröklött és szerzett tudás/ képesség kombinációja, mely egyedivé teszi a munkavállalót a folytonosan változó munkaerőpiacon (PIROHOV-TÓTH, 2022b). Az álláshirdetésekből külön feltüntetett minimális kompetenciaelvárások és az előnyök alatt megjelölt kompetenciák és egyéb tényezők mentén kerültek elemzés alá a munkaadók által megkövetelt kompetenciák. Kompetenciának tekintetem az előnyök között megjelenő idegennyelv-tudást és a számítógépes ismeretet, míg egyéb tényezőnek a szakmai tapasztalatot és a jogosítvány meglétét. Továbbá az értekezés a munkaadók „amit

kínálunk” részének vizsgálatával rávilágít azokra a munkáltatói értékajánlatokra, melyek az adott pozícióra való jelentkezésre ösztönözhetik a munkát kereső személyeket. Ennek alapján az elméleti részben betekintést nyerhetünk a munkáltatói márka építés, ezen belül pedig a munkáltatói ígéret témakörébe is. Az álláshirdetésekből megjelenő kompetenciaelvárások, előnyt biztosító szempontok és munkáltatói értékajánlatok tartalomelemzési vizsgálatát szakértői interjúkkal is kiegészítettem annak érdekében, hogy megerősítsék a kapott eredményeket, valamint esetleges ok-okozati összefüggésekre is fényt deríthetnek.

A koronavírus-járvány kialakulását megelőző időszak foglalkoztathatóságot érintő változásait 2010-től tekintetem át a dolgozat szakirodalmi részében a Központi Statisztikai Hivatal adatai alapján, majd rámutattam arra is, hogy milyen jelentős kihívásokkal kellett megbirkóznia a hazai munkaerőpiacnak a pandémia különböző hullámaiban. Az egyik napról a másikra bekövetkező változásokat két részre lehet osztani: a tartós és az eklektikus módosulásokra. Előbbire megfelelő példa lehet az otthoni munkavégzés alkalmazása, míg utóbbira a munkaerő gazdasági aktivitásának változásai említhetők, ahol a korábbi években tapasztalt magasabb munkaerőkínálatot a koronavírus-járványt megelőzően felváltotta a munkaerőhiány (CSUGÁNY-KOZÁK, 2018; FOGG–HARRINGTON, 2009; COHU, 2022), melyet a munkanélküliség újabb növekedése, majd stagnálása és végül a foglalkoztatottak számának ismételt emelkedése követett. A foglalkoztathatóság objektív mutatóinak vizsgálata azért is bizonyulhat fontosnak, mert ezen munkaerőpiaci változások hatással lehetnek a munkáltatók által elvárt kompetenciák alakulására is. Valamint a munkaerő-piaci változások jelentős hatást gyakorolhatnak a szervezetek működésére, valamint a jelenlegi és az újonnan belépő munkavállalókkal szemben támasztott követelményekre is (TÓTHNÉ, 2016). A munkáltatók által támasztott kompetencia kritériumokat már számos korábbi tanulmány (többek között FARKAS, 2007; TÓTH–VÁRHALMI, 2010; HINCHLIFFE G. W.–JOLLY, 2011; PEGG et al., 2012) is vizsgálta. A kompetenciaelvárásokat a munkáltatók az aktuális áru és munkaerő-piaci helyzethez igazítva alakítják ki (CAPPELLI, 1995; TÓTHNÉ–KELEMEN, 2020). Az empirikus kutatás során tapasztalt eltérő munkavállalói kompetenciaigények és SRIVASTAVA (2005) álláspontja is azt erősíti meg, hogy ezen elvárások precíz, mindenkire egységesen érvényes megfogalmazása azonban korántsem egyszerű feladat, sőt aligha lehetséges. A hangsúlyt inkább arra érdemes helyezni, hogy az adott vállalat vezetői és humán erőforrás szakemberei felismerjék azokat a szükséges kompetenciákat, amelyek a saját versenyképességük biztosítása miatt szükségszerűek.

A munkaerő-piaci elvárások és a munkaerő felkészültsége között egy állandóan változó dinamikus kapcsolat mutatható ki (KISS, 2010a; MORRISON, 2012). Ebből következik, hogy a lifelong learning szemlélet elmélyítése rendkívül fontos lehet már a tanulók körében is. Az erre való ösztönzés, valamint a munkaerőpiac által megkövetelt tudás produktív közvetítése, a gyakorlatorientált oktatási módszer széleskörű kiterjesztése, a képzések megszervezése, illetve lebonyolítása az oktatási rendszer feladatát képezik (CHAN, 2016; SMALL et al., 2018). HORVÁTH–CSIKÓS (2018:12) is megerősítik tanulmányukban, hogy azok a munkavállalók lehetnek sikeresek, akik képesek gyorsan alkalmazkodni „a változásokhoz, és azok, akik akár még új képesítést, új végzettséget, új nyelvtudást is képesek és tudnak szerezni, ezáltal pedig el tudjanak helyezkedni, illetve benn tudjanak maradni a munkaerőpiacon”. A fent említett aktuális ismeret átadás sikeres megvalósítása érdekében az oktatási rendszer és a vállalatok kooperációja elengedhetetlen.

1. TÉMAFELVETÉS ÉS CÉLKITŰZÉS

A munkaerő-piaci előrejelzések alapján az elkövetkező két évtizedben meghatározó változások következnek be a foglalkoztatási mintában, melynek egy részét már meg is tapasztalhattuk a kialakuló krízishelyzetek következtében. A folyamatosan változó környezet és a technológiai fejlődés következtében az egyes nemzetgazdasági ágazatokban (termelés) foglalkoztatottak száma csökkenhet, míg másoké emelkedhet (szolgáltatás). Emellett a középszintű képzettséget igénylő munkahelyek száma jelentősen redukálódhat az alacsonyabb és a magasabb iskolai végzettséget igénylő munkakörök javára (DROMERY–MCNEIL, 2017). Korábbi kutatások (CHIA, 2005; DUNBAR et al., 2016) alátámasztják továbbá azt is, hogy a munkahelyi kiválasztás során a szakmai tudásról (hard skill) egyre nagyobb hangsúly helyeződik a kompetenciákra (soft skill). A fentiekből adódóan éppen ezért úgy vélem, hogy az oktatás, a munkaerőpiac és az emberi erőforrás menedzsment kapcsolatának vizsgálata kiemelkedő figyelmet érdemel a foglalkoztathatóság szempontjából. Doktori értekezésem legfőbb célja, hogy az álláshirdetés-elemzések által rávilágítsak arra, hogy a munkaadók milyen (kompetencia-) követelményeket támasztanak leendő munkavállalóik felé a koronavírus-járvány időszakában. A kompetenciák szerepét egyrészt a foglalkoztathatóság témakörén, valamint az emberi erőforrás menedzsmenttel (toborzás) közös kapcsolódási pontokon keresztül kívánom bemutatni a megváltozott körülményeket figyelembe véve.

A doktori értekezés témája több tudományterületet is érint:

- Gazdaságtudományok: mikro- és makroökonómia, egészségügyi-oktatási és jóléti gazdaságtan, munkagazdaságtan, vezetés és szervezés, statisztika.
- Neveléstudományok: felsőoktatás és pedagóguskutatás, szakképzés és felnőttoktatás kutatás.

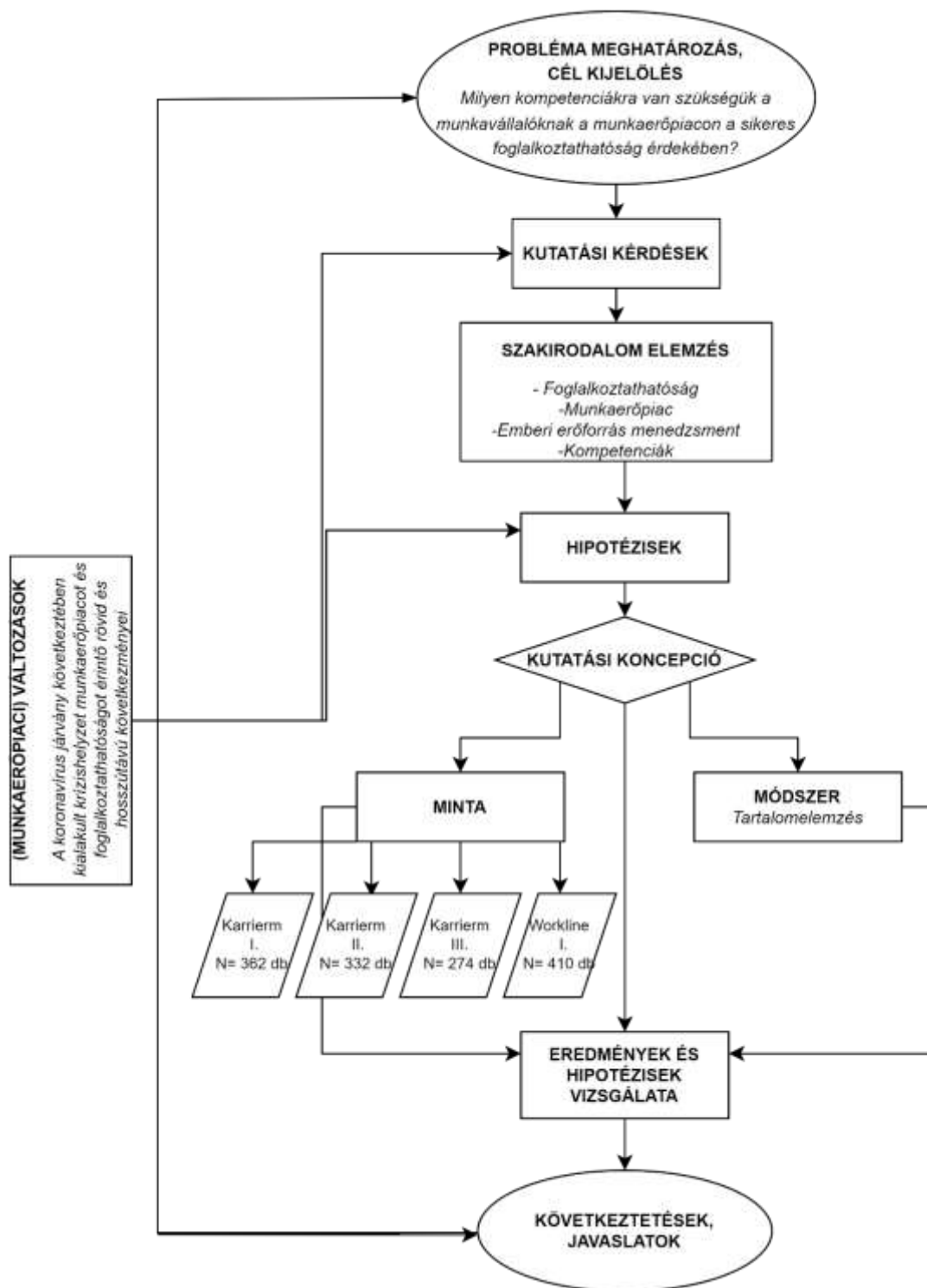
Doktori disszertációmban az alábbi kutatási kérdések megválaszolására törekszem:

Kutatási kérdés 1: A vonatkozó hazai és nemzetközi szakirodalom elemzése alapján milyen kompetenciaelvárásoknak kellett megfelelniük a munkavállalóknak a koronavírus-járványt megelőzően? Az adott kérdéskör szakszerű feltárását hazai és nemzetközi empirikus eredményekre alapoztam. A korábbi álláshirdetés-elemzésekkel foglalkozó kutatások (többek között KARCSICS, 2003; GEREK–EFEOGLU, 2015; MUSINSZKI–NÁCSA, 2021; ÁLVÁREZ et al., 2022) megismerése kiváló lehetőséget biztosított a főbb eredmények táblázatos formában történő összefoglalására is.

Kutatási kérdés 2: A koronavírus-járvány időszakában milyen kompetenciakövetelményeknek kell megfelelniük a különböző nemzetgazdasági ágazatokban dolgozni vágyó, valamint az eltérő iskolai végzettségű jelölteknek a vizsgálatba bevont online álláshirdetések alapján? A kutatási kérdés megválaszolása érdekében négy adatgyűjtés (három esetben a KarrierM.hu és egy alkalommal a Workline.hu), melyek során a feltárt kompetenciák jelentősen hozzájárulhatnak ahhoz, hogy megismerhessük a munkaadók elvárásait, vagyis, hogy mely kompetenciákra volt szükségük a munkavállalóknak a koronavírus-járvány különböző hullámaiban a vizsgált állásokra való sikeres jelentkezés érdekében. A fejezet a kompetenciák és az egyes nemzetgazdasági ágazatok, valamint a hirdetésekben elvárt legmagasabb iskolai végzettségek közötti összefüggések vizsgálata mellett nemzetközi összehasonlításra is törekszik a Competency Model Clearinghouse iparági kompetencia eredményeivel. Továbbá a kutatás eredményeinek ismeretében az egyes szakterületek kompetencia-térképének létrehozására vállalkozok, melyek kiválóan szemléltetik azokat a személyes jellemzőket, melyek leginkább hozzájárulhatnak az adott munkakörben tevékenykedők hatékonyabb munkavégzéséhez.

Kutatási kérdés 3: Milyen előnyt biztosító szempontok azonosíthatóak a vizsgált álláshirdetésekben a minimálisan elvárt kompetenciakövetelményeken túl? A munkaadók nem csupán kompetenciakövetelményeket támaszthattak a pályázók felé a meghirdetett pozíciókban, hanem olyan egyéb igényeket is megfogalmazhattak, amelyek birtokában a jelentkezők előnyt élvezhettek a kiválasztási folyamat során.

Kutatási kérdés 4: Milyen jellemzőkkel igyekeznek vonzóvá tenni a munkaadók az álláshirdetéseket a munkát kereső személyek számára? Az alábbi kutatási kérdés megválaszolása érdekében az álláshirdetések „Amit kínálunk” részének elemzésére vállalkoztam, melynek legfőbb célja, hogy az állást kereső személyek számára vonzóvá tegyék a meghirdetett pozíciót más vállalatok hirdetéseivel szemben. Az elemzésben részt vevő (KarrierM II., KarrierM III., Workline I.) mintákon megvizsgálom, hogy milyen gyakran szerepelnek az álláshirdetésekben munkáltatói értékajánlatok, valamint, hogy melyek azok a pályázók érdeklődését leginkább felkeltő tényezők, amelyek a legnépszerűbbek a munkáltatók körében. Az egyes gazdasági ágazatok és az elvárt legmagasabb iskolai végzettségek közötti eltérések vizsgálata ezen a kérdéskörön belül is fontos részét képezte az értekezésnek.



1. ábra: A kutatás folyamatábrája

Forrás: saját szerkesztés

A folyamatábra (1. ábra) grafikus eszközökkel szemlélteti a doktori értekezés főbb lépéseit, tevékenységeit. A vizuális szemléltetés hozzájárul a könnyebb átláthatóság biztosításához az egyes folyamatok kapcsolódását illetően (BEDZSULA, 2015).

2. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

A fejezet célja az első kutatási kérdésre **(A vonatkozó hazai és nemzetközi szakirodalom elemzése alapján milyen kompetenciaelvárásoknak kellett megfelelniük a munkavállalóknak a koronavírus-járványt megelőzően?)** adott feltételezett válasz megerősítése vagy cáfolása a témához kapcsolódó szakirodalom elemzése által. Elsőként áttekintést nyújt az olvasó számára a hazai és nemzetközi szerzők eltérő foglalkoztathatóság definícióiról, különböző modelljeiről, valamint a foglalkoztathatóságot érintő nemzetközi kompetenciavizsgálatokról. A munkaerőpiac alfejezeten belül megismerhetjük a munkaerőpiac főbb fogalmait és csoportosítási lehetőségeit is. Továbbá feltérképezésre kerülnek a felsőoktatás és a munkaerőpiac kapcsolatának alapjait bemutatni kívánó emberi tőke elmélet főbb aspektusai és foglalkoztathatóság változása a koronavírus-világjárványt megelőzően és azon túl is. Ezt követően kitér az emberi erőforrás foglalkoztathatóságot érintő szerepén belül az emberi erőforrás menedzsment (HRM) főbb céljaira, foglalmaira, a munkakörelemzésre, a munkaerő-toborzásra és kiválasztásra, valamint a munkáltatói márkaépítés (employer branding) jellemzőire egyaránt. Végül pedig a fő fókusz a kompetenciák témakörének komplex feltárására helyezi, melynek egyfajta szintéziseként saját kompetencia fogalom meghatározására teszek törekvést.

2.1. A foglalkoztathatóság

A vizsgálat tudományos megalapozottsága érdekében először is elengedhetetlennek tartom ismertetni a foglalkoztathatóság elméleti háttérét, mely számos – pszichológiai, szociológiai, geográfiai, közgazdaságtani – megközelítést foglal magába. A foglalkoztathatóság témája a kétezres évek elején vált népszerűvé a szakemberek körében, melynek során megannyi publikáció született a témában.

2.1.1. A foglalkoztathatóság elméleti háttere

A foglalkoztathatóság nehezen meghatározható fogalom, hiszen megjelenését követően számos új réteg halmozódott rá az eredeti koncepcióra (DERÉNYI, 2010). Az alkalmazhatóság, vagy foglalkoztathatóság (employability) determinálására számos aspektus is fellelhető a szakirodalomban, azonban közös, egységes foglalkoztathatóság fogalom nem került kialakításra (POLÓNYI, 2010; TYMON, 2013; ARTESS et al., 2017; LISÁ et al., 2019). Kutatásomban az alábbi szerzők megfogalmazásai alapján kívánok betekintést nyújtani a foglalkoztathatóság elméleti hátterébe:

HARVEY (2006) szerint a foglalkoztathatóság fogalmának megközelítéseit két kategória szerint szokás elkülöníteni. Elsőként leírható úgyis, mint a munkavállalónak azon képessége, hogy a végzés után munkába áll (azt megtartja és fejlődik abban). Míg a másik csoport arra összpontosít, hogy elősegítse a fiatalok ismereteinek további gyarapítását és a lifelong learning szemléletet elmélyítse. WATTS 2006-ban keletkezett művében az időtényező szerepét emelte ki leginkább a fogalom meghatározásának kapcsán, melynek során három kategóriát különböztet meg: az azonnali foglalkoztatást, az azonnali foglalkoztathatóságot és a fenntartható foglalkoztathatóságot. DEARING (1997) a kommunikációs képesség, a számolási képesség, az ITC használat, valamint a tanulni tudás szerepét hangsúlyozta kutatásában. FORRIER–SELS (2003) az alábbiak alapján definiálta a foglalkoztathatóság fogalmát: a leendő munkavállaló lehetősége arra, hogy megtalálja hivatását a belső vagy a külső munkaerőpiacon. SIN–AMARAL (2017) megerősítette a külső tényezők (társadalmi, intézményi, gazdasági) foglalkoztathatóságot befolyásolható szerepét. Tágabb értelemben meghatározhatjuk a foglalkoztathatóságot úgy is, mint lehetőség a munkaerő-piaci részvételre (BROWN et al., 2003; KISS, 2014), továbbá mint a pozíció megszerzésére, illetve megtartására irányuló kvalitás (HILLAGE–POLLARD, 1998; HARVEY, 2001, KUN, 2008; HOGAN et al., 2013). NEMESKÉRI (2014) szerint jól foglalkoztathatónak számít az a munkavállaló, aki az adott időben és helyen eleget tud tenni a munkaadók igényeinek. A különböző időszakokban hol a keresleti, hol a kínálati oldali szemléletek domináltak (GAZIER, 1998; MCQUAID–LINDSAY, 2005). Napjainkban azonban inkább kínálati oldalról közelítik meg a kérdést. Véleményem szerint bármelyik szakirodalmi megfogalmazást is választjuk, megállapíthatjuk, hogy a foglalkoztathatóság definícióinak közös eleme a felsőoktatás és a munkaerőpiac közötti kötelékből fakad. Erre utal korábbi vizsgálata során POLÓNYI (2002) is, éppen ezért fontosnak tartom ismertetni a későbbiek során a munkaerőpiac alapfogalmait is. Disszertációmban KISS (2016) alapján a foglalkoztathatóság alatt a munkaerő-piaci sikeresség szinonimájaként annak valószínűségét értem, hogy az egyén az elképzeléseinek megfelelő munkát talál, amit számos tényező befolyásol (pl. álláskeresési idő, munkahelyi illeszkedés, munkanélküliség előfordulása).

A foglalkoztathatóság modelljei

Az 1. táblázat összefoglalja a legismertebb modelleket a foglalkoztathatóság témakörén belül, melyek a különböző szerzők eltérő fogalmi megközelítéseire világítanak rá.

1. táblázat: A foglalkoztathatóság modelljei

Modell neve	Kutatók	A foglalkoztathatóság megközelítése
<i>Foglalkoztathatóság folyamat -modellje</i>	FORRIER–SELS (2003)	Segít azonosítani azokat a főbb tényezőket, amelyek befolyásolhatják az egyének munkaerő-piaci átmeneteit. A külső és kontextuális tényezők foglalkoztathatóságra gyakorolt hatása jelentős faktorként mutatkozik meg a modellben, melyben leginkább a munkahelyek elérhetőségére fókuszálnak.
<i>A foglalkoztathatóság heurisztikus modellje</i>	FUGATE, KINICKI ÉS ASHFORTH (2004)	Az alábbi három szempont alapján közelíti meg a fogalmat: a személyes rugalmasságból, a karrieridentitásból, valamint a szociális és humán tőke kölcsönhatásából.
<i>Foglalkoztathatóság szerkezeti modellje</i>	MCQUAID–LINDSAY (2005)	A társadalmi-gazdasági környezet összetevőinek jelentőségeit emeli ki a különböző dimenziók mentén. A foglalkoztathatóságot a következő tényezők határozzák meg: individuális tényezők, személyes körülmények és külső faktorok.
<i>USEM modell</i>	KNIGHT–YORKE (2006)	Legfőképpen a frissen végzett hallgatók önbizalmával, öntudatával, önismeretével, szakértelmével, kompetenciáival, valamint a stratégiai gondolkodás minőségével hozható összefüggésbe. A modell komponenseihez a hozzáértés, a képességek, a teljesítmény és az ismeretek megszerzése sorolható.
<i>CareerEDGE modell</i>	DACRE POOL ÉS SEWELL (2007)	A személy foglalkoztathatóságát nagymértékben meghatározhatják a korábbi szakmai tapasztalatai, élettapasztalatai, szakértelme, kompetenciái, illetve a pszichikai intelligenciája.
<i>Foglalkoztathatóság kapcsolat- modellje</i>	THIJSSSEN ET AL. (2008)	Az egyén munkavégzését és foglalkoztatását befolyásolja. A foglalkoztathatóság előre jelzőire (például önállóság, kor, iskolai életút) helyezi a hangsúlyt. A bővítés lehetőségei: személyes körülmények és a kontextuális körülmények.

Forrás: KISS, 2014; ALPEK–TÉSITS, 2017 alapján saját szerkesztés

2.1.2. Foglalkoztatást érintő nemzetközi pályakövetési vizsgálatok

Az európai felsőoktatási kutatók az 1990-es évek végétől vizsgálták a képzés és a munkaerőpiac kapcsolatrendszerét, melyek közül az öt legfontosabb projektet ismertetem röviden disszertációmban. A vizsgálatba bevont országok, a fő téma és a kutatási eredmények összefoglalását az 1. számú melléklet táblázata tartalmazza. Az értekezésben megjelenő pályakövetési vizsgálatok eredeti forrásai a lábjegyzetben kerülnek feltüntetésre.

CHEERS¹

Az első diplomás pályakövetés vizsgálat Ulrich Teichler és Harald Schomburg nevéhez köthető, akik a Careers after Higher Education: An European Research Study vizsgálat keretében 1998 és 2000 között végeztek kutatásokat. Céljuk annak megállapítása volt, hogy miként válhatnak sikeressé a munkaerőpiacon a fiatalok. A vizsgálat során a demográfiai háttér, a képző intézmény és szakterület, a végzésig megszerzett kompetenciák, valamint a végzés utáni szakmai tapasztalatok összefüggéseit vették figyelembe négy évvel a diploma megszerzését követően. A felmérést 11 európai ország (Ausztria, Egyesült Királyság, Finnország, Franciaország, Hollandia, Németország, Norvégia, Olaszország, Spanyolország, Svédország, Csehország) és Japán 1994 és 1995-ben végzett tanulói körében végezték. A postai kérdőíves vizsgálat mellett 200 kiválasztott hely hallgatói körében, valamint 150 területen munkaadói interjúkat készítettek, melynek során figyelembe vették az egyes országok regionális és oktatási sajátosságait is. Országoként legalább 3000 fő vett részt a projektben, így a minta végleges elemszáma elérte a 36 694 főt. Az eredmények arra világítottak rá, hogy csökkenteni kell az oktatási és szociális egyenlőtlenségeket a felsőoktatásban és nagy hangsúlyt kell fektetni a szociálisan hátrányos helyzetű csoportok esélyegyenlőségeinek biztosítására. Az Európai Közösség az oktatási rendszerek számára olyan együttműködést indítványozott, mellyel a tanulók mobilitását emelni tudják és lehetőséget biztosítanak a leendő munkavállalóknak a további sikeres szakmai haladásukhoz. A kompetenciák elemzése során arra a következtetésre jutottak, hogy „a kvalifikáció alapján sokkal kevésbé jelezhető előre a kompetencia szerinti illeszkedés. A képességekben megélt hiányok nem elsősorban az alkalmatlan munkavállalót, mint inkább a nagyobb elvárásokkal teli munkakört jellemzik. Míg a meglévő kompetenciák kihasználatlansága egyértelműen redukálta a munkával való elégedettséget, addig a meglévő kompetenciánál magasabb szintű munkakör általában nem volt hatással az elégedettségre, sőt egyes országokban (Spanyolország, Hollandia, főként Nagy-Britannia) a megélt kompetenciahiány magasabb elégedettséget eredményezett” (KISS, 2010:21). Tehát ez alapján a szakmai illeszkedés nagyobb elégedettséget eredményezhet és a munkavállaló hatékonyabban tudja kamatoztatni meglévő kompetenciáit is.

¹ https://www.qtafi.de/images/cheers/cheers_pro.pdf

REFLEX²

A CHEERS utódjaként tekinthetünk a REFLEX projektre, melyet 2004 és 2007 között koordinált Rolf van der Velden. A vizsgálat célja az volt, hogy az eklektikus világunkban feltárja a nélkülözhetetlen kompetenciákat, valamint felmérje, hogy az egyetemi rendszer hogyan járulhat hozzá e kompetenciák fejlesztéséhez. A tanulmányok elvégzése után 1 évvel létrehozott kutatás az alábbi országokra terjedt ki: Ausztria, Belgium, Csehország, Észtország, Finnország, Franciaország, Németország, Olaszország, Japán, Hollandia, Norvégia, Portugália, Spanyolország, Svédország, Svájc és az Egyesült Királyság (KISS, 2014). A fő kutatási kérdések az alábbiak voltak:

- Milyen kompetenciák szükségesek ahhoz, hogy a frissdiplomások elláthassák szakmai feladataikat?
- Milyen szerepet tölt be az oktatási rendszer e kompetenciák fejlesztésében?
- Milyen nézeteltérések bontakozhatnak ki a hallgatók, a munkáltatók és más munkaerőpiaci szereplők között, és miként lehet ezeket az ellentéteket megszüntetni?

A kutatás eredményei szerint a szakmai tapasztalat megkönnyítheti az oktatás és a munkaerőpiac közötti átmenetet. Előnyt élvezhetnek továbbá azok a hallgatók, akik magasabb presztízsű szakokon végeztek. A vizsgálatokban résztvevő felsőfokú végzettséggel rendelkező fiatalok a felsőoktatási tanulmányaik szerepét hangsúlyosabbnak tartják a személyes fejlődésük szempontjából, mint a munkahelyi aspektusból (VERESNÉ, 2012).

HEGESCO³

A Samo Pavlin által létrehozott kutatás öt további országgal (Lengyelország, Litvánia, Magyarország, Szlovénia, Törökország) egészítette ki a REFLEX vizsgálatát. A program az alábbi kérdésekre kereste a választ:

- Milyen kompetenciák birtokában tudnak a felsőfokú végzettségűek sikeresen munkát vállalni?

² <http://www.fdewb.unimaas.nl/roa/reflex>

³ <https://www.hegesco.org/content/view/8/10/>

- Hogyan tudják a leghatékonyabban átadni az egyetemek a szükséges kompetenciákat a hallgatók számára?

Az átfogó kutatás szerint az európai iskolai rendszerben tanulók jó helyzetben voltak a vizsgálat idején, álláskeresési idejük viszonylag alacsony (pár hónap) és néhány év után már többségük a saját végzettségének megfelelő pozíciót tölthet be (horizontális illeszkedés). A további eredmények alapján az előzetes szakmai tapasztalat, az egyetem és munkapiaci szereplők közötti szoros kapcsolat hozzájárulhat a fiatalok könnyebb elhelyezkedéséhez, ezáltal pedig a munkaerő-piaci sikerességeikhez. Valamint rávilágítottak arra is, hogy a mintában résztvevőktől a speciális szakterületi és az általános készségeket követelték meg leginkább.

TUNING PROJEKT⁴

A 101 egyetem részvételével 2008-ban útjára induló TUNING projekt – eltérve az előzőekben ismertetett, egymásra épülő kutatásoktól – a háromciklusú képzést bevezető bolognai rendszerhez köthető. A vizsgálat hipotézise szerint az általános és szakterületi kompetenciák nem különíthetők el a diszciplináris tudástól. A program céljaként tűzték ki a képzési programok nemzetközi összehasonlíthatóságának létrehozását. Az általános kompetenciák alábbi csoportjait határozták meg: az instrumentális kompetenciákat (kognitív, módszertani, technológiai, nyelvi), az interperszonális kompetenciákat (önkifejezés, együttműködés készsége) és a rendszerszintű kompetenciákat (kombinációs készség, rendszerszemlélet). A kutatás eredményei alapján magas volt a munkapiac különböző két szerepkörében fontosnak ítélt kompetenciák együttjárása ($r=0,9$), bár voltak jellegzetes különbségek is a munkavállalók és a munkaadók válaszai között. Ezenfelül meghatározott kompetenciák szubjektív fontosságában a többszintű elemzés szignifikáns nemzetek közötti eltérést vélt felfedezni az európai mintában (pl. a második nyelv elsajátításában, az önálló munkavégzésben, a sikerorientáltságban, vállalkozó szellemben, a minőségigényben, a tudás gyakorlati alkalmazásában, az interdiszciplináris munkacsoportokban való együttműködésben) (KISS, 2010b:22). A munkaerő-piaci szereplők az alábbi kompetenciák meglétét tartották fontosnak a hallgatók képzése és a későbbi munkavállalás során: képesség a tanulásra, önálló munkavégzés, általános tudás, elemzés és integráció képessége, problémamegoldás.

⁴ <http://www.unideusto.org/tuning>

AHELO⁵

Az Assessment of Higher Education Learning Outcome (AHELO) program célja egy egységes, európai és egyesült államokbeli kutatási eredményeket ötvöző, nemzetközi tanulási eredményességmérés kialakítása a felsőoktatásban. Az OECD által szervezett vizsgálat 2007-ben kezdődött, az elemzések eredményeit pedig 2013-ban publikálták. A kompetenciamérésben 17 ország vett részt 249 egyetem bevonásával. Az AHELO program keretén belül először is az alapvető, szakokon átívelő általános kompetenciákat (pl. a kritikus gondolkodás, analitikus érvelés, problémamegoldás, írásbeli kommunikáció) mérték, majd a gazdasági és műszaki területhez fűződő specifikus kompetenciákat vizsgálták a megszerzett tudás alkalmazhatóságának tükrében, végül pedig a tanulási környezetre helyezték a hangsúlyt. A programterv sikeresnek bizonyult, hiszen az eredmények rámutattak arra, hogy a szakterülethez kötődő kompetenciák mérése releváns (KISS, 2010b).

2.2. Munkaerőpiac

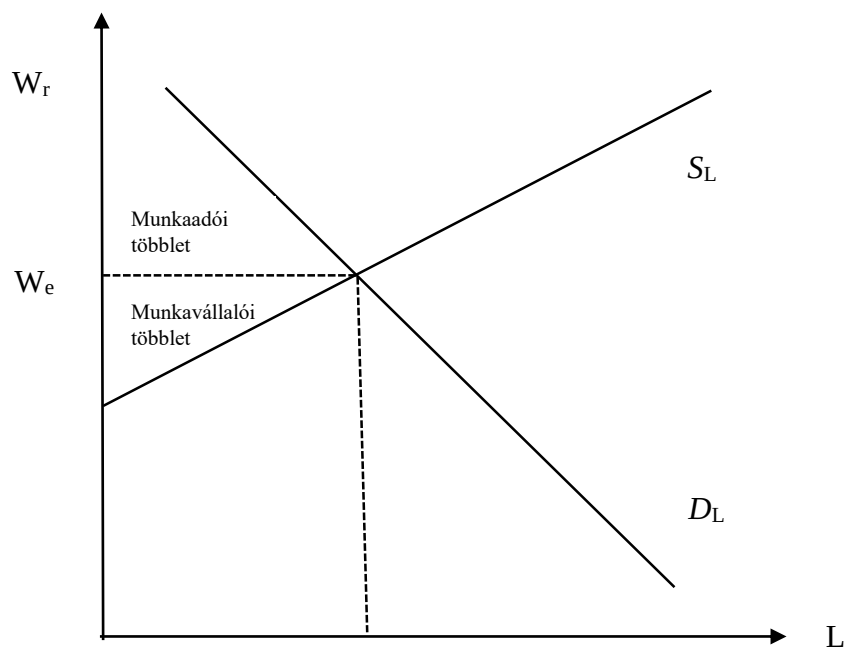
A munkavállalók sikeres foglalkoztathatóságának komplex feltárása érdekében elsőként is szükségessé válik az alapvető munkaerő-piaci fogalmak tisztázása. A fejezet kitér továbbá az emberi tőke elmélet feltételezésére is, mely szerint az egyén a képzéseken keresztül beruházásokat végez saját termelőképességébe, így növelve munkája piaci értékét. A munkaerőpiac elméleti ismereteivel felvértezve pedig betekintést nyerhetünk a koronavírus-járvány megjelenése előtt hazai munkaerőpiac főbb jellemzőibe, majd pedig az ezt követően történt változásokba egyaránt.

2.2.1. A munkaerőpiac fogalma, jellemzői

GALASI (1982) megfogalmazása alapján a munkaerőpiac a munkaerőkereslet és a munkaerőkínálat között megvalósuló cserék együttese, amelyek során lehetőség adódik a munkavállalók munkatapasztalatokkal való integrálására, illetve a munkakapcsolatok közötti változtatásra is. A munkaerőmozgások együttesét a munkaerő allokációjának, illetve reallokációjának nevezzük”. VÁMOSI (2013:16) alapján „a munkaerőpiac a munkaerő adásvételével kapcsolatos viszonyok összessége, egyszerre része a társadalmi és a gazdasági közegnek”. Közgazdaságtani szempontból a munkaerőpiacot mikroökonómiai és a

⁵ <https://www.oecd.org/site/ahelo/>

makroökonómiai aspektusok szerint különíthetjük el. Míg „előbbi a munkaerő-piaci folyamatokat a piac résztvevőinek, a vállalatoknak és a háztartásoknak a haszonmaximalizáló döntésein keresztül modellezi, addig az utóbbi ugyanezeket a folyamatokat más termelési tényezők és javak, valamint a pénz piacaival való összefüggéseikben vizsgálja” (CSEHNÉ, 2011:5). A 2. ábra szemlélteti a munkaerő-piaci egyensúlyt, mely akkor valósul meg a gyakorlatban, ha a munkaerőkereslet egyenlő a munkakínálattal. A Marshall-kereszt metszéspontja illusztrálja az egyensúlyi állapotot (TÖRÖK, 2016).



2. ábra: A munkaerőpiac grafikus ábrázolása

Forrás: EHRENBURG-SMITH (2003) alapján

A munkabér a munkavállaló munkatevékenységéből származó jövedelmet jelenti, melyen belül a nominálbér és a reálbér fogalmát különíthetjük el. Nominálbérnek (w) vagy pénzbérenek nevezzük azt a pénzösszeget, amelyet a munkavállaló az őt foglalkoztató gazdálkodó egységtől kap, míg a reálbér (w/P) az a termékmennyiség, amelyet valamely munka tevékenységért kapott bérből vásárolhatnak. Nagyrészt az utóbbi tényező (reálbér) határozza meg az egyensúlyi helyzetet a munkaerőpiacon. Tehát, abban az esetben, ha a reálbér magasabb az egyensúlyinál munkanélküliség, ellenkező esetben pedig túlfoglalkoztatottság tapasztalható (TÖRÖK, 2016). A munkaerő-keresleten (munkáltatók) a gazdaság szereplői által egy meghatározott periódusban alkalmazni kívánt munkavállalót értünk. A munkaerő-kínálata (munkavállalók) pedig a munkaerőpiacon egy adott időszakban elhelyezkedni kívánó

munkaerő létszáma és összetétele. A kereslet és kínálat alakulását számos tényező befolyásolhatja. A teljesség igénye nélkül, a 2. táblázat szemlélteti a legfontosabbakat.

2. táblázat: A munkaerő-piaci kereslet és kínálat alakulását meghatározó tényezők

Munkaerő kereslet	Munkaerőkínálat
Munka termelékenység	A képzett emberek száma
A jószág iránti kereslet	A képesítések megszerzésének nehézségei
A bér mértéke	A munka bérezése
	Demográfiai változások
	Munkavállalási hajlandóság

Forrás: PETTINGER (2016) tanulmánya alapján saját szerkesztés

TÓTHNÉ (2002) hangsúlyozza, hogy a munkaerőpiac keresleti és kínálati faktorai jelentős hatást gyakorolnak a foglalkoztatás minőségére és a munkanélküliségre, valamint a reálbér-egyensúlyi bérviszonyon át a javadalmazás kvalitására és a foglalkoztatottak nemzetgazdasági szint szerinti felosztására. Minden ország arra törekszik, hogy a munkaerőpiacon egyensúly alakuljon ki, vagyis aki munkát akar találni az rövid időn belül találjon állást a neki megfelelő bérszinten és a munkaadók is hamar találjanak munkavállalót az igényeiknek megfelelően. Ebben az ideális esetben a kereslet megegyezik a kínálattal. Ennek megvalósítása azonban nem egyszerű feladat, így a munkaerő-piaci egyensúlytalanság következtében a munkaerőhiány és a munkanélküliség is gyakori problémát jelenthet a munkaerő-piaci szereplőknek. Munkaerőhiányról akkor beszélünk, ha a munkaerőpiacon túlkeresleti állapot lép fel, ellenkező eset pedig a túlkínálat, melynek során a munkanélküliség dominál. „A készség-piac keresleti oldalán a munkaadók differens készség kombinációkat megkövetelő munkahelyekre keresnek munkavállalókat, a kínálati oldalon pedig az adott készségekkel rendelkező személyek betöltik ezeket. Amennyiben a kettő nincs egyensúlyban, akkor az a foglalkoztatás és a gazdaság produktivitását is csökkentheti” (ARATÓ, 2011:5). RODRIK (2011) szerint a globalizáció munkaerőpiacra gyakorolt hatása főként a munkaerő iránti kereslet rugalmasságának növekedésében mutatkozik meg. A felsőoktatásból a munka világába történő kilépés sikerességét a személyes tényezőkön túl (pl. iskolai végzettség, készségek) jelentősen befolyásolhatják olyan külső jellemzők is, mint például a piaci makrogazdasági feltételek, a foglalkoztatáspolitikák, valamint a munkaadók elvárásai (BRIDGSTOCK–JACKSON, 2019). Továbbá KUN (2016) korábbi eredményei szignifikáns kereseteket befolyásoló hatást azonosítottak az intézmények típusa, a vizsgált egyetemek, a munkavállalás régiója és a hazai és külföldi elhelyezkedés esetében, valamint rávilágított a mesterképzés alapképzéshez, illetve az egyetemek főiskolákhoz viszonyított bérelőnyére is. A szerző által azonosított bérelőnyök sikeresebb munkaerő-piaci elhelyezkedéssel párosulhatnak.

2.2.2. Emberi tőke elmélet

Az alábbi alfejezet a felsőoktatás és a munkaerőpiac kapcsolatának alapjait mutatja be. A kompetenciák jelentősége a foglalkoztathatóság szempontjából a humán tőke megközelítésében rejlik, ahol az oktatás és a képzés a legfontosabb befektetés (BECKER, 1993). A 1960-as évektől kezdődően a humán tőke fogalmának definiálására számos szerző vállalkozott, melyek közül néhány meghatározás értekezésében is bemutatásra kerül. Az elmélet egyik legjelentősebb képviselője SCHULTZ (1983:48), aki szerint „a munkaerő gazdasági funkciójában kiemelkedő szerepe van az egyéni szakértelemnek, amely egy hosszú, expenzív eljárás következtében jön létre, és főként a fizikai tőke beruházási folyamatokra emlékeztet”. Az emberi tőke a következő tulajdonságokkal jellemezhető (SCHULTZ, 1993:13-15):

- Emberekbe történő beruházásokkal szerezhető meg, amelyekből egyéni és társadalmi profitok is származhatnak.
- Öröklött és szerzett kvalitásokból áll, a fejlett országokban ez utóbbi faktor a szignifikánsabb komponens.
- Láthatatlan, mérése, értékelése csak egyes hatásaiból lehetséges, melynek két komponense a belső és a külső hatás.
- A belső hatások fejezik ki az elsajátított tényezőket, amelyek gyarapítják az ember hasznát.
- Külső hatásai a gazdasági teljesítmény emelkedésére vannak jótékony befolyással.
- Felhalmozása társas tevékenység, melyet embercsoportok kiviteleznek.

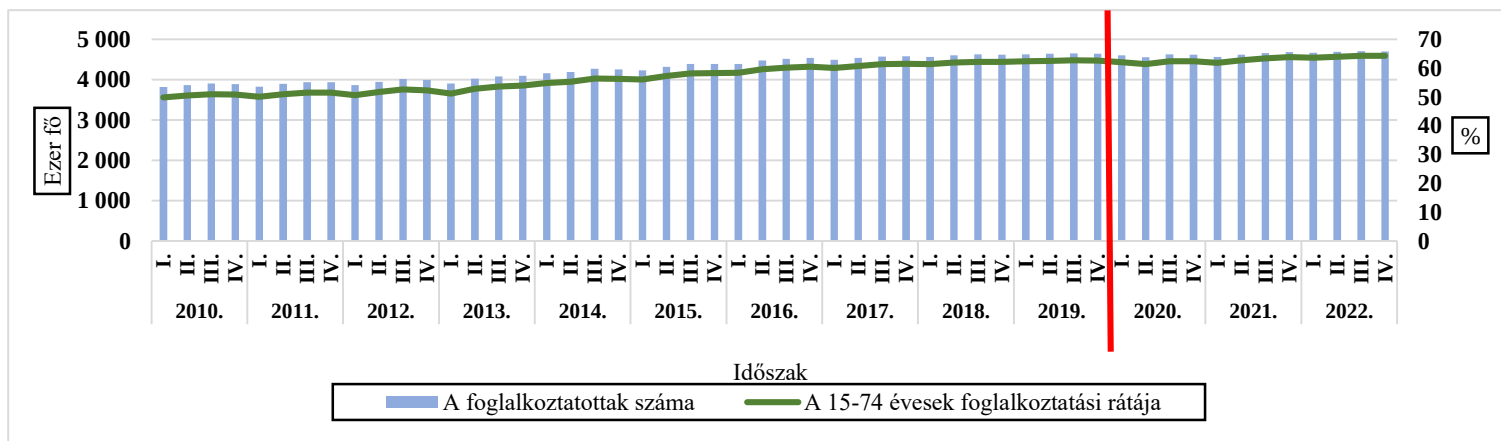
Az elmélet másik kiemelkedő alakja BECKER (1993:1), akinek a megfogalmazása szerint az emberi tőke beruházások „olyan cselekedetek, amelyek tovább emelik az egyénekben lakozó erőforrások nagyságát, és ezáltal hatást gyakorolnak a jövő anyagi és pszichikai járandóságaira.” Az emberi tőke elmélete szerint a személyek az oktatás és képzés által beruházásokat végeznek az egyéni termelőképességükbe, melynek során növekszik a termelőképességük, termelékenységük, így a későbbi bérezésük is magasabb lesz (MINCER, 1962; SCHULTZ, 1983; BECKER, 1993; VARGA, 1998). Eszerint valószínűsíthető a tanulásba történő befektetés társadalmi hasznossága és anyagi megtérülése. Az OECD (1998) rámutatott a humán tőkéhez tartozó társadalmi tényezők szerepére is, amelyek „például az egyén egészségi státuszával és a környezetére gyakorolt hatásával hozhatóak összefüggésbe (bűnözés, társadalmi beilleszkedés stb.), azaz amelyek az ember egész életpályáján akár önmagára, akár közvetlen környezetére befolyással bírnak” (T. KISS, 2012:3).

2.2.3. Foglalkoztathatóság a koronavírus-járványt megelőzően

Ebben az alfejezetben áttekintésre kerülnek azon munkaerő-piaci trendek, amelyek leginkább jellemezték hazánkat 2010-től 2019 év végéig. A foglalkoztatottsági, munkanélküliségi, valamint a népesség gazdasági aktivitását feltáró adatok tanulmányozása mellett a külföldi munkavállalás alakulásába is betekintést nyerhetünk a Covid-19 vírus okozta krízishelyzet megjelenéséig.

Foglalkoztatottság

A 2008-as pénzügyi és gazdasági krízis nemcsak hazánkban, de az EU többi országában is a foglalkoztatás jelentős hanyatlását jelentette. Hazánkban az első jel, ami aggodalomra adhatott okot, az a 2008 év végi események hatására a versenyszférában történő foglalkoztatás redukálódása volt. Ekkor az ötnél több főt foglalkoztató munkáltatóknál közel 18 ezer fővel dolgoztak kevesebben, mint az azt megelőző év azonos időszakában. Ez a csökkenő tendencia jellemezte a következő évet is, 55%-os foglalkoztatási rátával. A kormány a válság mérséklésének érdekében a közsférában létszámstoppot rendelt el, valamint a munkaidő-csökkentés széles körű kiterjesztését indítványozta. Az intézkedés hatására 2009-ben a teljes munkaidőben foglalkoztatottak száma 157 ezerrel csökkent, míg a nem teljes munkaidőben dolgozók létszáma 27 ezerrel nőtt. 2009 második felében a jelentős létszámleépítés ütemének mérséklődése látható, mely a gazdaság válság által korábban nem, vagy kevésbé érintett gazdasági ágaira (pl. kereskedelem) való koncentrálódásra, valamint a feldolgozóipari állomány redukálásának stagnálására vezethető vissza. A teljes foglalkoztatott népesség létszáma 2011. I. negyedévében 3%-kal maradt el a 2008. I. negyedévitől. Hazánk megreformált gazdaságpolitikája összességében sikeresnek könyvelhető el, hiszen 2013-ban a foglalkoztatottak létszáma megközelítette, 2014-ben pedig felülmúlta a gazdasági válság előtti (KSH, 2010).



3. ábra: A foglalkoztatottak létszámának és a 15-74 évesek foglalkoztatási rátájának alakulása

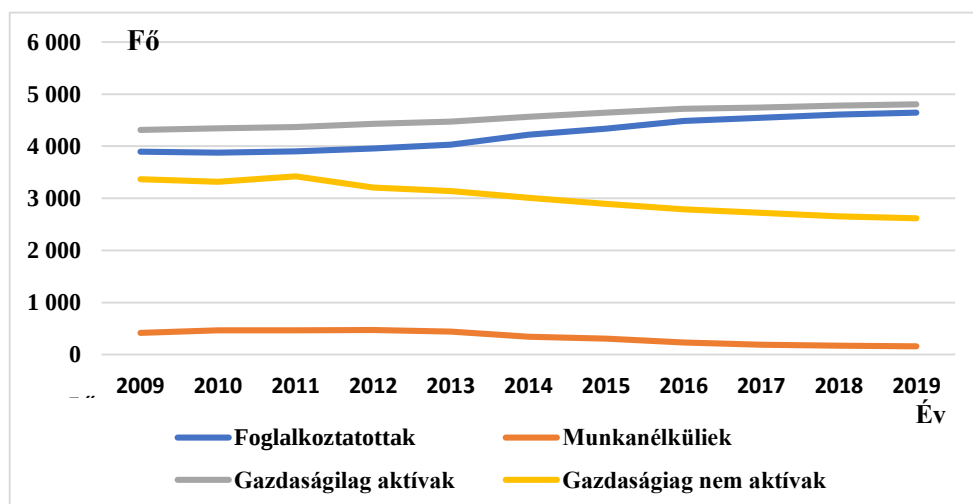
Forrás: KSH (2022b) adatai alapján saját szerkesztés

Természetesen, az emelkedő tendencia alakulásában – részben – a közfoglalkoztatottak megnövelt létszámának meghatározó szerepe volt. 2015-ben az előző évihez képest kisebb lépésben, de gyarapodott a foglalkoztatottak száma, mely 2016-ban elérte a 4,35 millió főt (3. ábra). Ebben az időszakban már jelentős kielégítetlen munkaerő-keresletről beszélhetünk, a betöltetlen álláshelyek száma 2017-re több mint 68 ezerre emelkedett. (BAKÓ–LAKATOS, 2017). Gazdaságunk növekvő munka igénye következtében 2019 utolsó negyedévében a munkanélküliek száma igencsak alacsony (153 ezer fő) volt, emellett pedig 4 millió 649 ezren minősültek foglalkoztatottnak.

Gazdasági aktivitás⁶

A munkaerőpiac egyik legjelentősebb mutatószáma a gazdasági aktivitás, mely a foglalkoztatottak és munkanélküliek számát határozza meg. Mindkét tényező változását nagymértékben befolyásolhatja a munkaerő-piaci kereslet (munkaerőköltségek csökkentésével) és kínálat (juttatások átalakításával) együttese (ÁSZ, 2018). A munkavállalási korú lakosság (15-74 éves) gazdasági aktivitása 2006-2009 között csökkent, majd 2011 közepén lelassult a válságból való gazdasági kilábalást követően (4. ábra).

⁶ A Központi Statisztikai Hivatal által használt „gazdasági aktivitás” kifejezést a szakirodalomban jellemzően „résztvételi hányadként” definiálják.



4. ábra: A gazdasági aktivitás alakulása 2009-2019-ig

Forrás: saját szerkesztés KSH, 2020c adatbázisa alapján

2012 év elejére hazánk gazdasági teljesítőképessége ismét mérséklődött és egészen 2013 év végéig csak lassú növekedés volt tapasztalható. 2014-re 55,8%-ra emelkedett a foglalkozási ráta és csökkent a munkanélküliek létszáma (440 ezerről 343 ezerre esett vissza egy év alatt), ezzel tovább emelkedett az aktivitási ráta. A 2013-tól 2017-ig terjedő időszakban 52,9 %-ról 61%-ra emelkedés volt tapasztalható a foglalkoztatás tekintetében és ez a pozitív folyamat egészen a vizsgált időszak végéig megfigyelhető. Hazánk gazdasági aktivitását a területi és nemek közötti megoszlást figyelembe véve egyenlőtlenség jellemezte. 2016-ban a férfiak aktivitási rátáját vizsgálva a közép-magyarországi régió töltötte be a legelső helyet 72,1%-kal. Szignifikáns emelkedés a Dél-Alföld (59,2%-ról 67,4%-ra) esetében volt tapasztalható, s bár a gazdasági helyzet az észak-magyarországi területeken is javult, még így is az utolsó helyen szerepelt (65,1%). A vizsgált időszakban a nők aktivitási rátája minden régióban növekedett, valamint – a korábban leszakadó régiók – az Észak-Alföldi területek 53,3%-ra, a Dél-Alföldi régió pedig 45,0%-ról 53,6%-ra felzárkózása volt megfigyelhető. A népesség gazdasági aktivitása az elért legmagasabb iskolai végzettséggel párhuzamosan nőtt, vagyis az egyének képzettsége összefüggést mutatott a munkaerő-piaci helyzetükkel (ÁSZ, 2018).

Munkanélküliség

A foglalkoztatás mellett a makroökonómia másik fontos feladata a munkanélküliség okainak feltárása. A gazdasági recesszió hatására 2008-ban a munkavállalási korú lakosság tekintetében 8%-ra emelkedett a munkanélküliségi ráta. A 15–24 éves korosztály

munkanélküliségi arányát vizsgálva azt láthatjuk, hogy az Európai Unió 27 országa közül hazánk a 22. helyet foglalta el. A munkanélküliség többnyire az iparosodottabb – a korábban alacsony munkanélküliségi ráta jellemezte – területeken nőtt a legnagyobb arányban. Ennek eredményeképpen 2009-ben egy év alatt a munkanélküliségi ráta a Dunántúlon 5,8%-ról 10%-ra, a nyugat-magyarországi régiókban pedig 4,7%-ról 9,6%-ra emelkedett (KSH, 2010). Ezáltal pedig megfigyelhető a területi különbségek mérséklődése, hiszen az eddig kedvezőtlenebb adottságú térségek foglalkoztatási helyzetét a közmunkaprogramok kiterjesztése valamelyest korrigálta. A munkával nem rendelkezők száma a 2008. I. negyedévi 487,9 ezerről 2010. I. negyedévére 718,6 ezer főre nőtt. A foglalkoztatottak számának hanyatlása 2010 végére enyhült, 2011-ben pedig a stagnálást már enyhe fellendülés követte. A recesszió hatására bekövetkezett létszámleépítés a feldolgozóipart (60 ezer fő), az építőipart (51 ezer fő) és az autóipart (44 ezer fő) érintette a leginkább (KSH, 2010-2011). A foglalkoztatás emelkedő tendenciája 2014-től meghaladta a gazdasági aktivitás növekedését, ezzel párhuzamosan pedig a munkanélküliség aránya szignifikánsan visszaesett. 2016-ban a foglalkoztatottak száma 10,8%-os emelkedést, míg a munkanélkülieké 26,3%-os visszaesést mutatott. 2017-ben az állással nem rendelkezők létszáma a 2014. évi 343 ezerrel szemben mindössze 192 ezer fő volt (ÁSZ, 2018). A válság után gyorsan javuló, magas foglalkoztatás következtében, 2018-ban hazánk 3,7%-os aránya az EU egyik legalacsonyabb munkanélküliségi rátáját produkálta (KSH, 2014-2018). A regionális különbségeket elemezve azt láthattuk, hogy 2018 év végén Győr-Moson-Sopron, illetve Komárom-Esztergom vármegyében a munkanélküliségi ráta már a 2%-ot sem érte el, míg a másik oldalt Szabolcs-Szatmár-Bereg vármegye képviselte 8,7%-kal (ÁSZ, 2018). A különböző korcsoportú férfiak és a nők munkanélküliségi rátáját vizsgálva a 2009-től 2011-ig terjedő időszakban közel azonos eredmények figyelhetők meg (KSH, 2020b). A férfiaknál a legmagasabb munkanélküliségi értékek a 15-19 éves korcsoportban 2012-ben és 2013-ban, a legalacsonyabbak pedig 2010-ben a 40-49 évesek körében figyelhetők meg. Míg a nőknél az előbbi arány szintén a fiatalok (15-19 éves korcsoport) esetében volt kiemelkedő 2009-ben és 2013-ban, addig a legkisebb értékekkel az 50-59 éves korosztály rendelkezik a vizsgált időszak utolsó évében (KSH, 2014-2018). Valószínűsíthetően, a magasabb munkanélküliségi arány az ifjabb generáció tapasztalatának, szakértelmének hiányával magyarázható. Összességében mindkét nem tekintetében megállapítható, hogy a 2013-as évtől a munkanélküliség aránya a 2008-as évi adatok felére csökkent (férfiak esetében 7,7%-ról 3,5%-ra, míg a nőknél 8%-ról 4%-ra), ami a gazdasági aktivitásuk emelkedését feltételezi.

Külföldi munkavállalás

A recesszió egyik következményeként említhetjük meg a magyar munkavállalók külföldi munkavállalásának növekvő tendenciáját, melyben nagy szerepe volt az osztrák és a német munkaerő-piaci korlátozások 2011. tavaszi eltörlésének. Hazánk gazdasági aktivitását figyelembe véve a külföldi munkavállalás nemcsak mennyiségileg, de szerkezetileg is átalakította a munkaerőpiacot. Súlyos problémát jelentett többek között, hogy az elvándorlók 75%-a negyven év alatti, valamint túlnyomó többségben olyan szakmunkás végzettségű (építőiparban tevékenykedők, kórházi ápolók, kereskedelmi és vendéglátó ipari munkások) emberek keresnek más országokban jobb megélhetést, akiknek munkájára itthon is nagy szükség lenne (GÖDRI, 2015). PIROHOV-TÓTH (2022a) további problémaként említette meg azt is, hogy a versenyképes tudás birtokában lévő diplomás fiatalok a szakértelmüket gyakran más országokban kamatoztatják (brain drain). A fiatalokat többek között a munkaerőpiacra való belépés dilemmája, az ebből adódó aggályok és negatív jövőkép buzdíthatta költözésre ebben az időszakban. SISKÁNÉ et al. (2017) tanulmányukban az alábbi tényezők szerepét találták hangsúlyosnak az elvándorlás okaként: jobb pénzügyi helyzet, minőségi munkahely, tapasztalatszerzés, megbecsültség, természeti környezet. Hazánkból a legtöbben – a kisebb földrajzi távolságok miatt – Németországban és Ausztriában keresnek munkát (PIROHOV-TÓTH, 2022a). Az ausztriai munkavállalás népszerűségét mutatja, hogy 2013-ban az ott regisztráló magyar dolgozók száma már 42 760 fő volt, ami másfélszerese a 2011-es adatoknak (23 475 fő). A KSH adatai szerint 2011-ben 213 ezer fő vállalt más országban munkát a jobb megélhetés reményében, mely egy év alatt közel négyszeresére emelkedett (2010-ben 51ezer fő). A munkavállalás céljából történő migráció növekedése a következő években is folytatódott, csökkenés csak 2014-ben volt megfigyelhető (megközelítőleg 100 ezer fő). 2015-ben stagnált, 2016-ra pedig már erőteljes visszaesés volt tapasztalható. Az EU által lefolytatott munkaerő-piaci felmérések szerint 2017-ben 345 ezer munkavállalási korú (15–64 éves) magyar élt külföldön, ami 2,4-szerese a 2010. évinek. 2018-ban a kormány sikeres foglalkoztatáspolitikájának eredményeképpen, a bérek emelkedése egyidejűleg mérsékelte a munkavállalás céljából más országokba távozók számát (LAKATOS, 2015).

2.2.4. Foglalkoztathatóság a koronavírus-járványt követően

A COVID-19 vírus 2019 decemberében történő felbukkanása radikális fordulatokat indukált az egész világban. A következőkben áttekintésre kerülnek a hazánkban tapasztalt főbb (munkaerő-piaci) változások. A foglalkoztatottsági és a munkanélküli adatok mellett a külföldi

munkavállalás alakulását, a krízishelyzet mérséklése érdekében bevezetett kényszerintézkedéseket, az otthoni munkavégzés főbb jellemzőit és szabályainak változásait, valamint a válsághelyzet várható következményeit is taglalja a dolgozat ezen része.

Gazdasági aktivitás (PIROHOV-TÓTH, 2022a:31-32)

A 2008-as világválságot követően tapasztalható munkaerő-piaci emelkedés a járványhelyzet megjelenését követően hanyatlani kezdett; csökkent a foglalkoztatottak száma és nőtt a munkanélkülieké. A Központi Statisztikai Hivatal (2020. február-április) által biztosított információk alapján a foglalkoztatottak száma a krízishelyzet hatására 4.436.000 főre redukálódott, valamint a munkanélküliségi ráta 0,3 %-kal (3,8%) nőtt az azt megelőző év azonos időszakához (3,5%) viszonyítva (KSH, 2020c). Az adatokat a korábbi fejezetben (2.2.3.) ismertetett 3. ábrán láthatjuk. A pandémia az első hullámban generálta a legjelentősebb krízishelyzetet a munkaerőpiacon; fél év alatt (2019. december – 2020. május) alatt 3,3%-ról 4,8%-ra nőtt a munkanélküliségi ráta (KSH, 2020b). Kisebb javulás azonban már a nyári hónapokban is megfigyelhető volt a foglalkoztatási adatok tekintetében (4.477 ezer fő) és csökkent a munkanélküliek száma is (KSH, 2020c). Majd a második hullámban ez a tendencia folytatódott; 2020 októberéről novemberre 45 000 fővel nőtt a foglalkoztatottak száma (+ 45 ezer fő), így hazánk foglalkoztatási rátája elérte a 70,2%-ot (KSH, 2020c). 2020 év végére csak Budapesten mutatott növekedést a munkanélküliek száma a krízis kezdeti időszakához képest (+3,57%). A krízishelyzet következtében megnövekedett elbocsátások Borsod-Abaúj-Zemplén vármegyében, Szabolcs-Szatmár-Bereg vármegyében és Nógrád vármegyében okozták a legnagyobb problémát, hiszen ezeket a területeket már korábban is hátrányosabb (munkaerő-piaci, gazdasági és szociális) helyzet jellemezte. FEKETE-FÁBIÁN-JÁNOSI (2022) pedig az ország észak-keleti, valamint a dél-dunántúli vármegyeiben azonosított nagyobb fokú növekedést a munkanélküliek számát illetően. Míg az ország nyugati területein (Győr-Moson-Sopron vármegye, Komárom-Esztergom vármegye, Vas vármegye, Zala vármegye, Veszprém vármegye) kevésbé volt jellemző a munkanélküliség növekedése. Ennek hátterében valószínűsíthetően a modern infrastrukturális hálózatuk, iparosodott területeik és a szervezetek terheit mérséklő, munkahelymegőrző állami intervenciók állhatnak. A vírushelyzet nemzetgazdasági ágazatkora gyakorolt hatását vizsgálva azt láthatjuk, hogy a krízis a turizmus-vendéglátási szektorban tevékenykedőket érintette legfőképpen, 2019 utolsó negyedéhez képest 2020 októberére 23,5 ezer fővel csökkent az e területen foglalkoztatottak száma. A KSH (2022a) statisztikai adatai szerint további erőteljes növekedés mutatkozott meg a munkanélküliek számát vizsgálva az adminisztratív és szolgáltatási területen (-14,8 ezer fő), az

építőiparban (-7,8 ezer fő), valamint a kereskedelemben (-6,3 ezer fő) is. A koronavírus-járvány megfékezése érdekében bevezetett korlátozó intézkedések (kijárási korlátozás, maszkviselés, éttermek, szállodák zárva tartása) ugyanis jelentős mértékben redukálták az e területeken foglalkoztatottak számát. Megvizsgáltam (3. táblázat) a Központi Statisztikai Hivatal (2022c) adatain az üres álláshelyek számát nemzetgazdasági ágazatok szerint. Az áttekintés a 2010-től 2022-ig terjedő időszakot foglalta magában. Piros színnel jelöltem azokat az adatokat, ahol az előző évhez viszonyítva csökkenés volt megfigyelhető az üres álláshelyek számát tekintve. A koronavírus-járvány megjelenésével (2020) – az oktatási terület kivételével – az összes ágazatban csökkenés volt tapasztalható.

3. táblázat: Az üres álláshelyek száma nemzetgazdasági ágazatok alapján

Év/ ágazat(%)	Ipar	Építőipar	Kereskedelem	Szállítás	Vendéglátás	Pénzügy	Adminisztráció	Oktatás	Egészségügy	Egyéb	Műszaki	Összesen
2010	1,1	0,8	0,4	0,5	0,6	1,1	1,1	1,2	2,3	0,6	1,5	1,0
2011	1,1	0,5	0,4	0,5	0,6	1,0	1,2	1,4	2,4	0,7	1,1	1,1
2012	1,0	0,9	0,4	0,6	0,5	0,9	0,6	1,3	2,8	1,0	0,8	1,0
2013	1,2	1,0	0,4	0,7	0,7	1,2	1,3	2,1	2,7	1,4	1,0	1,2
2014	1,4	0,9	0,7	1,0	1,1	1,5	1,5	1,9	2,6	1,2	1,5	1,4
2015	1,8	1,1	0,9	0,9	1,2	1,7	2,3	1,7	2,9	1,1	1,6	1,5
2016	2,2	1,9	1,2	1,4	1,8	1,9	2,9	1,5	3,3	2,3	2,3	1,9
2017	2,7	2,5	1,6	1,6	2,4	2,1	4,2	1,4	3,3	1,4	2,3	2,2
2018	3,1	3,2	1,6	2,0	2,5	2,7	5,2	1,5	3,8	1,5	2,7	2,7
2019	2,5	2,6	1,6	2,6	2,4	2,1	3,7	1,6	4,1	2,0	2,2	2,5
2020	2,0	1,6	0,9	1,7	1,4	1,7	3,2	1,9	3,9	1,6	1,5	2,0
2021	2,4	1,9	1,1	1,9	1,8	2,5	4,7	2,0	3,7	1,4	2,1	2,3
2022	2,9	1,8	1,4	2,4	1,8	2,8	5,6	2,4	4,0	1,5	2,7	2,7

Forrás: saját szerkesztés a KSH (2022c) adatai alapján

A 2019. decemberi adatokhoz viszonyítva, az év utolsó hónapjára (2020. december) a férfiak esetében 22%-kal, míg a nőknél 25%-kal emelkedett a munkával nem rendelkezők aránya. Az NFSZ (2021) rávilágított a felsőfokú végzettségű (21.633 fő) és a szakképzetlen (91340 fő) álláskeresők számának erősödésére a vírus megjelenésével. A növekvő tendencia ellenére azonban még így is a diplomások körében volt a legalacsonyabb a munkanélküliség aránya, leginkább pedig az iskolázatlanabb személyeket érintette (KSH, 2020d). A koronavírus-járvány harmadik hulláma ismét nagy csapást mért a hazai munkaerőpiacra; 2021. januárjában egy hónap alatt 97 ezer fővel csökkent a foglalkoztatottak száma (KSH, 2021a), munkanélküliségi ráta pedig elérte az 5,0%-ot (KSH, 2021b). Az életkori adatokat tekintve,

továbbra is a fiatalokat (15-24 évesek) sújtotta a legmagasabb (13%) munkanélküliségi ráta (KSH, 2021b). Feltételezhetően az alkalmazottak alacsonyabb szakmai tapasztalata állhat ennek a hátterében, ugyanis általános eljárás a vállalatoknál, hogy elsőként a leginkább „helyettesíthető” munkavállalókat bocsátják el, ugyanis őket később, a gazdasági helyzet javulásával egyszerűbb „pótolni”, mint a szakmájukban már egy képzetten, specifikusabb munkakört is ellátni képes alkalmazottakat (FEKETE-FÁBIÁN-JÁNOSI, 2022). A nyilvántartott álláskereső száma 2021. februárjában 298.715 főről (2021 január) 302.233 főre gyarapodott (NFSZ, 2021). Az alkalmazottak számának csökkenésének számos oka volt; többek között a termelés visszaesés és a vállalati költségcsökkentés. OTIENO et al. (2020) tanulmányukban rámutattak arra is, hogy a feketén vagy szürkén foglalkoztatottak körében is gyakoribbá váltak az elbocsátások. A kormány a foglalkoztatás segítése érdekében különböző bértámogatási programokat és adókedvezményeket indított, melyek az oltási programok mellett ugyan lassan, de a válságból való kilábalás felé mutatták az utat. A COVID-19 vírus okozta válsághelyzet megoldódni látszott, lassan minden visszatért a régi kerékvágásba hazánkban is. A fellélegzés ugyanakkor nem tarthatott sokáig, ugyanis 2022 februárjában kirobbant orosz-ukrán háború globális gazdasági válságot eredményezett, melynek negatív hatásai a munkaerőpiacot sem kerültk el. A szomszédunkban jelenleg is zajló konfliktushelyzet rövid és hosszú távú következményeit az értekezés terjedelmi korlátai miatt ugyanakkor nem célok vizsgálni.

Külföldi munkavállalás

A koronavírus-járvány következtében a más országokban munkát vállalók egy része arra kényszerült, hogy visszatérjen Magyarországra. A Központi Statisztikai Hivatal adatai is megerősítették a külföldön munkát vállalók számának fogyatkozását; egy év alatt (2019. IV.-2020. IV.) 25 ezerrel kevesebben dolgoztak külföldön. Ennek oka leginkább a határzár elrendelése volt, mely az ingázó munkások számára ellehetetlenítette azt, hogy a lakóhelyük és a külföldi munkahelyük között szabadon mozogjanak. Természetesen, sokan az egészségügyi krízis okozta bizonytalanság miatt is hazatértek szeretteikhez. (PIROHOV-TÓTH, 2022a).

Intézkedések

A 2019 év végén megjelenő SARS-CoV-2 vírus radikális változásokat eredményezett az egész világon. A pandémia nem kerülte el Magyarországot sem, 2020. március 4.-én regisztrálták az első fertőzöttet, így a vírus első hatásai hamarosan érezhetővé váltak a gazdaságban, a munkaerőpiacon és a társadalomban egyaránt. S bár az értekezés a koronavírus-

világjárvány foglalkoztatásra gyakorolt hatását kívánja vizsgálni, mégis fontosnak tartom megemlíteni azt a megdöbbentő és sajnálatos tény, hogy a legfrissebb adatok szerint a világon 6.836.522 fő, míg hazánkban 48.811 fő hunyt el ezen betegség következtében. A fertőzéssel érintettek száma globálisan elérte a 684.645.963 főt, Magyarországon pedig a 2.199.764 főt. A drasztikusan növekvő eset és halálozási számok a kormányt gyors cselekvésre kényszerítették a krízis mérséklése érdekében. Az állampolgárok védelme kiemelten fontossá vált, így a mindennapi tevékenységhez köthető cselekvések is korlátozás alá kerültek. Ide sorolható többek között az országok közötti szabad mozgás, a vásárlási szokások és időszávok megváltoztatása és a home office kiterjesztése. Tehát azt mondhatjuk, hogy a vírus közvetve gyakorolt hatást a munkaerőpiacra, ezáltal pedig a foglalkoztatásra, hiszen az egyes nemzetgazdasági ágazatokra a bevezetett kényszerintézkedések jelentős átalakulásokat indukáltak. Az egyes gazdasági szektorok azonban között jelentős eltéréseket tapasztalhattunk a krízis mértékét illetően; tehát az, hogy az adott személy melyik ágazatban dolgozott, nagyban növelhette a munkanélküliséggel kapcsolatos rizikó faktorait. Számos ágazat vált jelentősen túlterheltté. Ide sorolható többek között az egészségügy, a kereskedelem és a szállítás, fuvarozás. Az online vásárlások számának emelkedése csökkentette az áruházakban vásárlók számát, ugyanakkor ezzel párhuzamosan a szállítást, fuvarozást végző cégek nagyfokú munkavégzését is eredményezte. A legnagyobb károkat pedig a turizmus és vendéglátás, valamint az idegenforgalom ágazatok szenvedték el.

A vállalkozások a kezdeti nehézségek ellenére a kényszerintézkedések bevezetése mellett képesek voltak újraszervezni működésüket. PIROHOV-TÓTH (2022a) a vírus első hullámában és PIROHOV-TÓTH-KISS (2022) második hullámban végzett kutatási eredményei alapján a COVID-19 vírus első és második hullámában az oktatás (15,1%), az egyéb közösségi, személyi szolgáltatás (12,9%), az ipar (12,4%) és a kereskedelem (11,4%) területén vált szükségessé leginkább az intézkedések bevezetése. A szerzők egy százalékos szignifikancia szinten közepesen erős kapcsolatot mutattak ki a munkavégzés típusa (szellemi és fizikai), valamint a kényszerintézkedések szükségessége között; inkább a szellemi munkakörben tevékenykedők munkahelyén alkalmaztak több kényszerintézkedést ($r=0,547$; $p=0,441$). Az első hullámban a vállalatvezetők a további eredményes működés érdekében a home office bevezetését, a munkaidő átszervezést, a kötelező szabadság elrendelését, valamint a munkaidő csökkentést preferálták leginkább. A vírushelyzet második hullámában történt vizsgálat pedig rámutatott arra, hogy a válaszadók munkahelyének 68%-a az első hullámot követően is alkalmazott kényszerintézkedéseket, melyek többnyire megegyeznek a

korábbiakban tapasztaltakkal: home office bevezetése (33%), munkaidő átszervezés (22%), munkaidő csökkentés (16%). Az eredmények rámutattak arra, hogy a túlórák elrendelése, a szabadságok megvonása, a védőfelszerelések használata, valamint az A-B munkahét bevezetése is megjelent a vállalatok működése során. A vezetők által alkalmazott kényszerintézkedések közül a munkaidő átszervezés és csökkentés népszerűsége szembetűnő a második hullámban is. Ennek háttérében valószínűsíthetően a munkahelyi bértámogatások állhatnak, melyek a munkaidő csökkentés során állami támogatással járulnak hozzá a munkavállalók megtartásához, ezáltal pedig a munkanélküliség további növekedésének megakadályozásához.

Home office

A gazdaság aktivitásának átalakulása mellett a legnagyobb változás a munkavégzés rendjében következett be. Az egészséges munkakörnyezethez való jogosultság ugyanis minden foglalkoztatott elemi joga, a potenciális munkafeltételek biztosítása a munkavállalók számára pedig elengedhetetlen annak érdekében, hogy energikusan és hatékonyan végezzék feladataikat, ezzel elősegítve a vállalatok gazdasági versenyképességét, valamint termelékenységét (BERÉNYI, 2020:81). Tehát az munkaerő-piaci szereplők egészségének védelme, valamint a gazdaság működésének folyamatossága érdekében széles körűen kiterjesztésre került az otthoni munkavégzés módszere. Ennek feltételeit egyik napról a másikra kellett megteremteniük, mely nagyfokú rugalmasságot követelt meg a vállalatoktól. A krízishelyzet megjelenése az otthoni munkavégzés szabályainak reformját eredményezte, így 2020. november 12-től életbe lépett a veszélyhelyzet idejére az átmeneti szabályozás (487/2020 (XI. 3.) Korm. rendelet). A 181/2022. (V. 24.) Kormányrendelet 2022. június 1. napjával megszüntette Magyarországon a veszélyhelyzetet. Ennek okán a távmunka korábbi, átmeneti szabályai június 1-től már nem alkalmazhatók. A Munka Törvénykönyvén túl, a 393/2021. (VII.2.) Kormányrendelet szabályozza a távmunkavégzést jelenleg.

A KSH (2021a) adatai szerint, míg a vírus megjelenése előtt (2019) 90 ezer 363 fő dolgozott távmunkában, addig 2020-ban számuk több mint 385 ezerre növekedett, 2021-ben pedig további emelkedés volt megfigyelhető (419 ezer fő), melyet 2022-ben már mérséklődés követett. A nemek szerinti megoszlást tekintve korábban a férfiak esetében volt gyakoribb az otthoni munkavégzés, ugyanakkor a vírus megjelenését követően a két csoport közötti differencia már jóval kisebb volt, a férfiak és a nők szinte egyenlő arányban tudtak élni a távmunkavégzés lehetőségével. A magasabb iskolai végzettség növeli az otthoni munkavégzés

lehetőségét, tehát a diplomások körében a leggyakoribb a rugalmas munkavégzési forma. IONESCU (2022) tanulmányában az alábbi módon rendszerezte a szakirodalmi forráselemzést követően a home office előnyei és hátrányait (4. táblázat).

4. táblázat: Az otthoni munkavégzés előnyei és hátrányai

	Munkavállalók	Munkáltatók
Előny	nagyobb önállóság	költségtakarékosság
	rugalmas időbeosztás	növekvő teljesítmény
	időmegtakarítás	földrajzi távolságok megszűnése
	kevesebb stressz	hozzájárul a fenntarthatósághoz
	kiegyensúlyozottabb környezet	növelheti a munkavállalói lojalitást
Hátrány	elszigetelődés	teljesítmény ellenőrzés jogának korlátozódása
	személyes kapcsolatok leépülése	nehezebben mérhető teljesítmények
	megfelelő informatikai háttér hiánya	a munkaerő-piaci szereplők közötti viszony átalakulása
	korlátozott karrierlehetőségek	csapatmunka, együttműködés akadályozása
	ösztönzés, segítség és bizalom hiánya	motiváció és elégedettség csökkenése
	a work life balance felborulása	szervezeti kultúra hanyatlása

Forrás: IONESCU, 2022 alapján saját szerkesztés

Továbbá PIROHOV-TÓTH (2022a) kutatási eredményei rámutattak arra, hogy az otthoni munkavégzés esélyegyenlőséget biztosíthat azoknak, akik valamilyen okból fakadóan (pl. hátrányos helyzetű térségekben élők, egészségügyi problémákban szenvedők) nem képesek rendszeresen munkahelyükön feladatot ellátni.

A COVID-19 vírus lehetséges pozitív és negatív hatásainak megítélése

Habár az emberek többsége a nehézségek ellenére is igyekezett bizakodva tekinteni a jövőbe és azokra a területekre fókuszálni, melyek pozitív irányú változásokat indukáltak, mégis látható és érezhető volt, hogy a gazdasági recesszió negatív irányba mozdította el az addig felfelé ívelő foglalkoztatottsági adatokat. A tömeges leépítések, valamint a vállalatok által bevezetett kényszerintézkedések tovább erősítették a munkavállalók bizonytalanság érzetét és kiszolgáltatottságát. A dolgozók munkahelyük megtartása érdekében előtérbe helyezték saját céljaikat, kevésbé jól tudtak csapatban együttműködni a vállalat versenyképességének növelése érdekében. A vírus továbbá rávilágított a vállalatok sebezhetőségére és a kis- és középvállalkozási (kkv) szektor digitális fejlettségének szükségére is. Bebizonyosodott, hogy a válság által leginkább sújtott nemzetgazdasági ágak (turizmus-vendéglátás, szolgáltatás, ipar) veszteségeinek mérséklésére az állami beavatkozások szerepe nélkülözhetetlenné vált. Az egészségügyi kockázatok csökkentése érdekében bevezetett új stratégiák, módszerek és

innovatív eszközök biztonságos és hatékony munkavégzést tettek lehetővé részben az otthoni munkavégzésnek köszönhetően. Széles körű kiterjesztése pedig hozzájárult a munka és a magánélet arányának megvalósításához is. A járványhelyzet hatására a vállalatok belüli egészségfejlesztést célzó programok szerepe is felértékelődött. GOTTFRIED (2020) e témakörben lefolytatott szakirodalmi forráselemzésével rávilágított arra, hogy a munkahelyi egészségfejlesztés hozzájárulhat a munkavállalók hatékonyabb tevékenységéhez. Az egészségügyi kockázatokon és a fizikai távolságtartáson túl a szociális kapcsolatok hiánya jelentette a legnagyobb problémát, mely hozzájárult a korábban fontosnak vélt értékek ártrendeződéséhez is. A krízis okozta bizonytalanság érzése pedig az embereket tartalékok képzésére ösztönözte, felkészülve ezzel egy újabb nem várt helyzetre. TERTÁK–KOVÁCS (2020) ugyanakkor felhívták a figyelmet a pandémiás helyzet okozta kényszermegtakarítások kereslet csökkentő hatására is.

2.3. Az emberi erőforrás menedzsment szerepe a sikeres foglalkoztatásban

Az emberi erőforrás menedzsment feladatát legegyszerűbben úgy határozhatjuk meg, hogy hozzájárul ahhoz, hogy a megfelelő munkavállaló a megfelelő helyre kerüljön a vállalatok belül. Ahhoz, hogy ez sikeresen megvalósuljon, számos feladatot kell végrehajtaniuk a humán erőforrás szakembereknek, melyekről a következőkben kaphatunk bővebb betekintést.

2.3.1. A HRM céljai, feladatai

Az emberi erőforrás menedzsment során megszerzik, fejlesztik, irányítják, motiválják és elkötelezetté teszik a vállalat jelentőségteljes erőforrását, a szervezetben és a szervezetért tevékenykedő egyéneket (ARMSTRONG, 1991). CARELL et al. (1989) megfogalmazása alapján az emberi erőforrás menedzsment a személyes és a szervezeti célok egyidejű maximalizálására tervezett programok, funkciók, cselekedetek együttese. A kiválóan teljesítő munkavállalók felkutatásában, bevonzásában és megtartásában van kiemelkedő szerepe az emberi erőforrás menedzsmentnek. Amikor új munkatársat keres a szervezet, a humán erőforrás területen tevékenykedő szakemberek nagyban hozzájárulnak ahhoz, hogy rávilágítsanak, hogy milyen típusú munkavállalóra van szükség az adott pozíció betöltéséhez és milyen jellemzők birtokában lehetnek a leginkább hasznos tagjai a vállalatnak. A HRM nem egy önmagában létező, elszigetelt terület, hanem a vállalati kultúrához illeszkedő, a vállalat struktúrájában kardinális szerepet játszó tevékenységrendszer (HEGYI, 2012:18). A humán erőforrás menedzsment alábbi területeit különítjük el: emberi erőforrás tervezés, munkaerő-tervezés, munkakörök kialakítása, munkaerő-ellátás, ösztönzés-menedzsment, teljesítményértékelés,

emberi erőforrás fejlesztés (ezen belül a karrier- és tudás- és tehetségmenedzsment), munkavédelem, munkaügyi kapcsolatok, HRM információs rendszer, esélyegyenlőségi emberi erőforrás menedzsment (4EM), HR controlling, valamint a HR branding (RANDHAWA, 2007; DAJNOKI, 2014). A disszertáció témájához az emberi erőforrás menedzsment feladatok közül a munkaerő-tervezés, a munkakör-tervezés, a toborzás, a kiválasztás és a HR branding kapcsolódik szorosabban.

2.3.2. Munkakörelemzés és -tervezés

A munkavállalók toborzását megelőzően a szervezetek részéről elengedhetetlen a munkakörelemzés, melynek legfőbb célja, hogy a munkaköri jellemzők megismerése által felismerjék a hatékony munkavégzéshez szükséges kompetenciákat. A munkakörelemzés folyamata során megállapításra kerül a munkakör tartalma (célja, funkciója, a feladatok, a hatáskör és a felelősségkör), a kapcsolatrendszere, valamint az ellátásához kötelező személyes jellemzők (kéességek, készségek, tudás, tapasztalat és az elvárt viselkedésforma) (MORVAY–BÖRZSEINÉ, 2008; PRIEN et al., 2009; SPECTOR, 1984). „A munkakörelemzés és az ehhez szervesen kapcsolódó kompetenciaelemzés nyitja meg az utat ugyanis ahhoz, hogy az oly sokat hangoztatott „megfelelő embert a megfelelő helyre” elvet érvényre lehessen juttatni. Ha az illetékesek tudják, hogy melyik munkakörben milyen munkaerő foglalkoztatására lesz szükség, akkor ehhez lehet igazítani a munkaerő-tervezés, a toborzás, az ösztöndíjas programok és a kiválasztás gyakorlatát is” (SZAKÁCS, 2013:28).

A munkakörelemzés lépései (FRANKLIN, 2005; PRIEN et al., 2009; DAJNOKI, 2015):

- A munkakörelemzés céljának kitűzése,
- A munkakörelemzést végző személyek kiválasztása,
- A vállalati struktúra és a vállalati folyamatok elemzése,
- A munkakörök kiválasztása,
- A munkakörök vizsgálata: eljárás választás és alkalmazás,
- Az eredmények alkalmazása.

A szükséges kompetenciák feltárásának eredményeképpen születik meg a munkaköri leírás, azon belül is a munkaköri specifikáció. A munkaköri leírás magában foglalja a munkakörrel kapcsolatos információkat (munkakör megnevezése, szervezeten belüli helye, felettes, a munkakör célja, feladatkör és hatáskör, felelősség). A munkakör specifikáció DIENESNÉ (2007) szerint pedig az ismeretek, képesség és gyakorlat (kompetenciák) azon minimális szintje, amellyel a pályázó az adott pozícióra sikerrel pályázhat.

Munkaköri követelményprofilok

A munkaköri követelmény azoknak a fizikai és szellemi sajátosságoknak az összessége, melyek a munka hatékony végrehajtásához, ezáltal pedig a munkakör betöltéséhez lényegesek. (HARKÁNYI et al., 2009). „A követelményprofilok egy konkrét munkakörben, szerepben a hatékony teljesítményhez megkívánt kompetenciákat tartalmazzák. A munkaköri követelményprofil kialakításakor a kompetencia szótárból az adott munkakör szempontjából legfontosabb kompetenciákat kell kiválasztani, és a kompetenciák elvárt szintjeit meghatározni” (BÍRÓ et al., 2007:15). A munkaköri követelmények pontos ismerete hozzájárul annak feltérképezéséhez, hogy (JUHÁSZ, 2008):

- a foglalkoztatott személy rendelkezik-e azokkal az ismeretekkel és képességekkel, melyeket a munkakör elvár,
- milyen személyzetfejlesztési akciók elengedhetetlenek annak érdekében, hogy a munkakör követelményei, valamint a munkakört betöltő személy kompetenciái egyensúlyban legyenek.

2.3.3. Munkaerő-toborzás, kiválasztás

A munkaszervezeteken belül a kompetenciák szerepe leggyakrabban a felvételi és képzési eljárásoknál a legjelentősebb, hiszen a kompetenciák képezik a kiválasztási szempontok alapját (SIMON, 2006). S bár egységes kompetencia fogalom nem született a szakirodalomban (ROBOTHAM–JUBB, 1996; HOFFMANN, 1999; KRAICINÉ, 2006; TÓTHNÉ, 2012), mégis hangsúlyos, hogy a vállalatok meghatározzák saját kompetencia definíciójukat, melyet aztán a különböző HR tevékenységek során alkalmazni tudnak. BAILLY (2008) rávilágított arra, hogy a munkaadók a felvételi döntéseiket leggyakrabban hiedelmek és kognitív minták rendszerében hozzák meg, a szervezet kulturális kritériumaival összhangban. A koronavírus-járvány megjelenése által a munkaerő-toborzás, kiválasztás, létszámtervezés szerepét a kettősség jellemezte leginkább: egyrészt a munkaerőbiztosítás kiemelkedő HR funkciót töltött be a különböző hullámokban mindvégig, ugyanakkor a létszámstop idején a toborzás kiválasztás tevékenysége igencsak háttérbe szorult (DAJNOKI et al., 2021). Ez a trend is jól szemlélteti, hogy a hagyományosnak tekinthető HR funkciókat is minden esetben az aktuális (munkaerő-piaci) helyzethez kell igazítani. A következőkben ismertetésre kerülnek az említett HR funkciók definíciói. A vállalatok munkaerő-toborzása alatt mindazon tevékenységet értjük, amelyek megfelelő számú szakképzett jelentkező megszerzésére irányulnak, tehát potenciális munkavállalók vonzása egy adott álláshelyre (TÓTHNÉ,

2004:259). A munkaerő felkutatás azonban igen nehéz feladatot jelent a vállalatoknak, hiszen a versenyképes tudás birtokában lévő munkavállalókért „harc folyik” a munkaerőpiacon. BALOGH et al. (2021:67) kutatásukban rámutattak arra, hogy az álláskereső munkahelyválasztását olyan tényezők befolyásolhatják, mint a nem, a családi állapot, az anyagi helyzet, vagy az, hogy melyik szférában kívánnak munkát vállalni. Első körben az állásokat leggyakrabban belső toborzás útján hirdetik meg a cég honlapján, vállalati kiadványban vagy faliújságon (PIROHOV-TÓTH, 2022b). Amennyiben ez nem sikeres, akkor külsős munkaerőt kell keresni. A külsős jelentkezők toborzási lehetőségeit, valamint ezek előnyeit és hátrányait az 5. táblázat szemlélteti. Jelen vizsgálat a terjedelmi korlátok és a kutatás kérdései, hipotézisei következtében csak az online álláshirdetések módszerét tárja fel részletesebben.

5. táblázat: A külső toborzási lehetőségek előnyei és hátrányai

Külső toborzási lehetőségek	Előnyök	Hátrányok
Munkaügyi Központok	gyors, sok jelölt	előítéletek a jelentkezőkkel szemben
Tanácsadó cégek vagy fejezők	globális terület, gondos jelölt választás	költséges
Iskolai toborzás	aktuális tudással rendelkező jelöltek	tapasztalat hiánya
Személyes kapcsolatok	garancia a jelöltre	szűk toborzási lehetőségek
Online hirdetés	olcsó, gyors, közvetlen hozzáférés az álláskereső számára	elavult tartalmak, csak internetes eszközöket használó emberekhez jut el
Szórólapok, táblák, plakátok	olcsó	gyakran figyelmen kívül hagyják az emberek
Újsághirdetés	széles réteghez eljut	Pontatlan megfogalmazás, nem megfelelő tudással rendelkező jelöltek
Közösségi média	költségtakarékos, gyors információ áramlás, szabadidős tevékenységgel összekötve	csak internetes eszközöket használó emberekhez jut el

Forrás: GYÖKÉR, 2005 és saját kiegészítés alapján

A legtöbbször a gyorsaság és a költségtakarékosság érdekében az internetes platformokat preferálják a toborzás során, így a korábban népszerű papír alapú álláshirdetések egyre inkább háttérbe szorúlnak. Az online fellelhető álláshirdetéseket közvetítő oldalak a külső toborzási eszközök közé tartoznak, vagyis az adott szervezet a megüresedett munkakört nem tudta belső forrásból pótolni, így ebben az esetben az új pozíció (külsős) meghirdetésére kerül sor. Az online állásportálok közkeletűségét korábbi kutatások (többek között SZINI, 2018; NEMESKÉRI, 2019; BATA-BENDEK, 2020) eredményei is megerősítették (PIROHOV-TÓTH, 2022b). FÖLDES-SZEDERKÉNYI (2021) ugyanakkor eltérést tapasztalt a különböző generációk álláskeresői szokásai között; míg a fiatalabbak leginkább az interneten található

álláskeresési portálokat preferálják, addig az idősebb korosztály az offline platformokat részesíti előnyben. Napjainkban az online toborzási lehetőségeken belül a közösségi médiát is egyre gyakrabban használják a vállalatok az állásaik meghirdetésére (CARNEVALE et al., 2014; FÖLDES-SZEDERKÉNYI, 2021). Az ilyen jellegű oldalak ugyanis nagyszámú felhasználóval rendelkeznek, akikhez rövid időn belül eljutnak az ajánlatok, információk, melyet akár meg is oszthatnak ismerőseikkel, ezáltal még több embert elérve. Ez nemcsak a munkát kereső személyeknek lehet hasznos, akik szórakozási idejükben, egy platformot használva könnyen állást is tudnak keresni, de a munkáltatók számára is költségtakarékosabb megoldás és több jelentkezőt is betudnak vonzani, mint a hagyományos módokon.

Az álláshirdetések olyan hirdetési eszközöknek tekinthetők, amelyek „terméket” (fizetett állást) adnak el „tőkeérték” (a sikeres jelölt készségei és kompetenciái) fejében (HARPER, 2012). GYÖKÉR (2005) szerint az álláshirdetések szövegének az alábbiakat érdemes magába foglalnia:

- a hirdető neve, rövid jellemzése,
- a munkakör és munkaköri kötelezettségek,
- a munkaköri specifikáció fontosabb elemei (pl. tapasztalatok, képzettség),
- fizetés,
- a jelentkezés feltételei.

Fontos továbbá, hogy a hirdetés szövege az olvasó számára figyelemfelkeltő, motiváló, hiteles és egyedi legyen, ugyanis így megkülönbözteti a vállalatot más állást hirdető cégektől.

Az álláshirdetések fejlődése

A munkavállalással kapcsolatos hirdetések négy nagy korszakát különíthetjük el DEVARO–GÜRTLER (2018) alapján. Az egyes korszakok alakulására több tényező is hatással volt, mint például az írástudás elterjedése, a munkaerő létszámának emelkedése, a mobilitási költségek csökkentése és az internet népszerűségének növekedése. Egészen a 19. századig az újságokban megjelenő munkakereslettel vagy kínálattal kapcsolatos tartalmak igen ritkák voltak, ezért is kapta az első időszak a „hirdetés előtti korszak” megnevezést. Az ezt követő „korai korszakban” a munkát kereső egyének dominanciája volt megfigyelhető a feladott hirdetésekben. Jelentős változás a 20. század végén megjelenő „modern korszakban” következett be, amikor is a munkaadók ajánlatai képezték a hirdetések túlnyomó többségét (96%). Végül pedig az „internetes korszak” lehetővé tette a költségek minimalizálásával, gyorsan és rugalmasan feladható hirdetések nagyszámú közzétételét. A SMARTRECRUITERS

(2013) kutatási eredményei alapján napjainkban a munkaaajánlatok tudományos korszakába léptünk, ahol a big data, a folyamatos elemzés, a több terjesztési csatorna és a kifinomult nyomon követés segítségével jobb, kiszámíthatóbb eredmények érhetőek el.

Kompetencia alapú kiválasztás

A kiválasztás első modelljének megalkotása THORNDIKE (1949) nevéhez köthető. A modell arra a feltételezésre alapoz, hogy a teljesítményben tapasztalható eltérések pusztán az személy kompetenciáiban és személyiségében megmutatkozó állandónak vélt differenciákból fakadnak. Az 1949-es modell első lépése a munkakörelemzés, melyek során azonosításra kerülnek a munkakör specifikációi, és a sikeres munkavégzés feltételei. Ezek alapján kerülnek kialakításra a prediktorok, melyet a pszichológiai jellemzők és a teljesítmény mérése követnek. Végül pedig a mért értékeket összevetik és amennyiben pozitív egyezést mutatnak a feltételek mérőszámával, akkor a módszer érvényes, és be tudja jósolni a jelölt alkalmasságát. A modellt azonban számos kritikával illetik a szakemberek, hiszen többek között nem számol azokkal az alternatívákkal, amit a munka biztosíthat az alkalmazottak számára és azokkal a követelményekkel sem, amelyeket az egyén támaszt a munkával szemben (JUHÁSZ, 2006). Az adott személy kompetencia készlete és a vállalat által meghatározott kompetenciák összehasonlíthatóságát a kompetencia alapú kiválasztási rendszerek biztosítják (FEJES, 2006). A kompetencia alapú kiválasztási módszerekhez CALDWELL–O'REILLY (1990:651) alapján az alábbi hipotézis párosítható: „minél jobban illeszkedik a munkakör által támasztott igény és a munkakört betöltő kompetenciája, annál magasabb lesz a munkahelyi teljesítmény és elégedettség”. Tehát a kompetencia alapú kiválasztási rendszerek legfőbb célja, hogy a jelölt hozzájáruljon a szervezet céljainak az eléréséhez. Ennek érdekében pedig olyan jelölt kiválasztására kell törekedni, akinek a nézetei, kompetenciái és hozzáállása megegyezik a vállalat stratégiai szemléletével. A módszer jelentős mértékben hozzájárul a kiválasztás megbízhatóságának fejlesztéséhez, hiszen már a folyamat elején leszögezi, hogy milyen pályázót keresnek, s ezt a munkakör meghirdetésekor már pontosan megfogalmazzák, ezáltal egyszerűbbé téve a leendő munkavállaló és a vezetők helyzetét. FABULYA et al. (2017) kutatásukban kiemelik, hogy a kiválasztás során a fókusz minden esetben a legkritikusabb kompetenciákra kell helyezni. BARACSKAI–VELENCEI (2004) szerint a kompetencia alapú HR-re jellemzőbb a flexibilitás, mert kétirányú megközelítést visz véghez. Nem csak a munkakörből, hanem a vállalat tulajdonságaiból következtet a kompetenciaigényre és ehhez párosítja a munkavállalói kompetenciákat a kiválasztás, beilleszkedés, személyzetfejlesztés, karriertámogatás során. A kiválasztás során fontos, hogy a vállalat kompetenciaelvárásai

megegyezzenek a pályázó kompetenciáival, hiszen a munkáltató az állás meghirdetésekor mindig egy adott kompetencia szintet feltételez a pályázóval szemben. Az új munkatársak kiválasztása azonban minden esetben rizikófaktort jelent a szervezetnek, ugyanis nehezen jelezhető előre a jelölt bevétele az adott pozícióra. Ez a különböző személyek munkateljesítménye között megfigyelhető differenciából fakadhat, mely a vállalat költségeire is jelentős hatást gyakorolhat. Sikeres kiválasztásról akkor beszélhetünk, ha a munkavállaló képes megfelelni az elvárásoknak és hatékonyan végzi munkáját, hozzájárulva ezzel a vállalat sikereihez és versenyképességéhez. Ellenkező esetben pedig a nem megfelelően felmért kompetenciák okozhatják a gyengébb teljesítményt, amikor is szükségessé válik feltárni az addig nem ismert kompetenciákat, illetve az igénynek megfelelően fejleszteni őket (FEJES, 2006).

1.2.4. A munkavállalók figyelmének felkeltése az álláshirdetésekben

Az álláshirdetések legfőbb céljai közé tartozik a tehetséges munkavállalók toborzása és a bizalom kialakítása mellett a munkáltatói márkaépítés (employer branding). Ebből adódóan az alábbi fejezetben arra vállalkoztam, hogy a munkáltatói márkaépítés és az álláshirdetések közötti kapcsolatok empirikus megközelítéseit ismertessem. Úgy vélem, hogy ez kiváló alapot biztosíthat az álláshirdetések „amit kínálunk” részének későbbi vizsgálatához. Ennek jelentősége abban állhat, hogy ne csak az elvárásokra, hanem azon tényezőkre is rávilágítsak a kutatásban, melyeket a munkaadók kínálnak a potenciális jelölteknek annak érdekében, hogy sikeresen bevonzzák őket az adott pozícióra. S mivel az emberi erőforrásba fektetett tőke beruházásból egyéni és társadalmi hasznok is származhatnak, így a szakképzett munkaerőért folyó harc egyre csak felerősödni látszik a szervezetek között. Tanulmányában MCDONNEL (2011) is alátámasztotta, hogy vállalatok számára egyre fontosabb, hogy vonzó munkáltatók legyenek a munkaerőpiacon. A munkáltatói márka „a munkavállalásból származó és a munkavállalóval azonosított funkcionális, gazdasági és pszichológiai előnyök összessége. Legfőbb szerepe, hogy biztosítson egy összefüggő keretet a menedzsment számára, leegyszerűsítse a folyamatokat és koncentráljon a prioritásokra, növelje a termelékenységet, javítsa, illetve fejlessze a toborzást, megtartást és elköteleződést” (AMBLER–BARROW, 1996:187). RUCH (2002) a vállalatról kialakult képként jellemzi a munkáltatói márkát, ahogyan azt a leendő alkalmazottai látják. A szerző a képhez kézzel fogható, fizikai elemeket (pénzbeli és egyéb juttatások) és nem kézzel fogható (szervezeti értékek) tényezőket is társít. A vállalati brand építést megkülönböztethetjük külső és belső perspektívából is. Az álláshirdetések a külső márkaépítési eszközök közé sorolhatóak. Ebben az esetben a szervezet

célja a potenciális jelöltek bevonása úgy, hogy a vállalat pozitív képet teremtsen magáról (REICHHELD, 1996). A belső hatások leginkább a már meglévő munkavállalókra fókuszálnak.

A legtöbb esetben a pályázók első benyomása az adott vállalatról már az álláshirdetés szövegének olvasását követően kialakul. Éppen ezért a humán erőforrás szakembereknek törekedni kell a munkaaajánlatok precíz, tudatos és hiteles megfogalmazására. Amennyiben felkeltette az állás az egyén figyelmét, a jelentkezés előtt igyekeznek több információhoz jutni a szervezettel kapcsolatban. A vállalat weboldala, a közösségi média és az újságcikkek tartalmi, valamint a különböző személyek (pl. ismerősök, korábbi vagy jelenlegi alkalmazottak) véleményei jelenthetik a másodlagos forrásokat. A hirdetésben szereplő információkra az álláskereső gyakran a szervezeti jellemzők (küldetés, értékek, gyakorlatok) jelzésekként tekintenek (KUHN, 2009). Vagyis a munkaaajánlatokban olvasottak alapján a jelentkezők következtetéseket vonnak le az adott vállalattal kapcsolatban. Ezt a jelenséget SPENCE (1973) a jelzés elméletével magyarázza, amikor is információs asszimetria áll fent a felek között; a küldő által közölt információt a vevő jelként értelmezheti. A jelek pedig jelentős hatást gyakorolhatnak a pályázók hajlandóságára és önalkalmasságuk/beválásuk előre jelezhetőségére is az álláshirdetés követelményein keresztül (MCCORMICK, 1990).

Az álláshirdetések „amit kínálunk” részében olyan munkáltatói értékajánlatokkal (employee value proposition) találkozhatunk, melyek a munkavállalók számára nyújtható előnyöket szemléltetik. Ez alapján megkülönböztethetünk gazdasági (juttatások), fejlődési (képzés), közösségi (társas kapcsolatok) és munkahelyi érték (szakmai kihívások) csoportokat, valamint a munkáltatói hírnevet (megbízható, stabil munkahely) (BERTHON et al., 2005). VERWAEREN (2017) kutatásukban rámutattak arra, hogy egy-egy rövidebb, első olvasásra vonzónak tűnő szöveges információ (pl. magas juttatási csomag) a hirdetésekben, nem egyenesen arányos a pályázók magasabb jelentkezési rátájával. Az álláshirdetésekben érdemes részletesebben kifejteni, hogy melyek azok a kompenzációs tényezők, melyek megkülönböztetik őket más vállalatoktól. KOVÁCS (2018) tanulmányában a munkaadói márkát befolyásoló tényezők fontosságát vizsgálta az állásra jelentkezők körében. Eredményei alapján, a vezetők személyisége, a biztonságos munkakörülmények, a vonzó fizetés, a fejlődési és karrierlehetőségek, a munkatársak személyisége és a megfelelő munkakörnyezet a leginkább csábító a jelentkezők számára. Az egyes generációk között azonban eltérések mutatkoztak meg;

míg a baby boomerek (1946-1964)⁷ számára a teljesítményértékelés, a tehetségmenedzsment, az egyéb bónuszok és béren kívüli juttatások, a családbarát munkahely és lakóhely-munkahely közötti távolság bizonyul fontosabbnak, addig a fiatalabbak esetében a rugalmas munkaidő, a termékek és szolgáltatások és a külföldi szakmai lehetőségek kerülnek inkább előtérbe. Az Y generációt (1980-1994) a leginkább a gyors előrelépési és a nemzetközi karrierlehetőségek motiválják leginkább (SARTAIN–SCHUMAN, 2010). FODOR et al. (2017) az alábbiak szerint foglalta össze a Z generáció (1995-2010) munkahely kiválasztási preferenciáit: fontos, hogy ne csak fizetést, hanem identitást is biztosítson számukra. Tehát lehetőségük legyen a kreatív, kihívást jelentő feladatok rugalmas végzése mellett fejlődni, önmegvalósítani is.

2.4. Kompetenciák

Annak érdekében, hogy komplex választ kaphassunk arra a kérdésre, hogy milyen kompetenciák birtokában pályázhatnak sikeresebben a jelentkezők egy adott munkakörre, elsőként is fontosnak tartom ismertetni a kompetenciák témakörének elméleti hátterét. A feltárt hazai és nemzetközi szakirodalom alapján betekintést nyerhetünk a kompetenciák eltérő fogalom használatába, modelljeibe és jellemzőibe is. Továbbá – a teljesség igénye nélkül – korábbi álláshirdetés-elemzések alapján szemléltetésre kerülnek a meghirdetett pozíciókban leginkább elvárt kompetenciák is. Az adott témakör lezárásaképpen pedig a kompetenciák mérési lehetőségeire és a kompetencia alapú oktatás főbb ismérveire világítok rá az értekezés ezen alfejezetében.

2.4.1. Kompetencia definíciók

Napjainkban divatos lett minden készséggel és tudással kapcsolatos szót kompetenciának tulajdonítani. A köznyelvben gyakran egymás szinonimájaként használják a készség, képesség és kompetencia kifejezéseket, ugyanakkor jelentésbeli tartalmuk eltérő a különböző szerzők alapján, mivel egy igen összetett fogalomról beszélhetünk (WESTERA, 2001; WITTORSKI, 2012). FALUS (2010) az alábbi módon fogalmazta meg a képesség és a

⁷ Fontos hangsúlyozni, hogy az adott fejezetben olvasott, egyes generációk időben történő elhelyezése csak tájékoztató jelleggel szolgál; pontos meghatározása a különböző szerzők alapján eltérő lehet. Ennek fő oka, hogy a munkával töltött évek száma egyre emelkedik, a személyekre ható történések száma szintén nő az információs technológia innovációjának eredményeképpen, így az adott időszakban elkülönített korosztályok száma növekszik, tehát egy generáció időintervalluma egyfolytában mérséklődik (MERETEI, 2017).

készség fogalmának eltéréseit: amennyiben a cselekedet nem követeli meg a tudat közvetlen részvételét, hanem ösztönösen folytatjuk a tevékenységet, készségről (pl. biciklizés, olvasás), ha viszont komplex feladat elvégzésekor különféle ismeret és készség kombinációja által létrejövő feladatmegoldásról van szó, akkor képességről beszélhetünk. A definíciók tisztázása érdekében a kompetencia fogalmának komplex bemutatására törekszem kutatásomban. A kompetencia latin eredetű szó (com petere), melyet legegyszerűbben hozzáértésként vagy illetékességgént értelmezhetünk (BORBÉLY-PECZE, 2006). Szakszerű, pontos meghatározására azonban nem egyszerű feladat, melyet alátámaszt, hogy számos elérő definícióval találkozhatunk a szakirodalomban. Egységes meghatározás a különböző elméletei alapok, a kompetencia használati célok, a kulturális eltérések, a terminusok ellentmondó használata miatt azonban aligha lehetséges (ROBOTHAM–JUBB, 1996; HOFFMANN, 1999; KRAICINÉ, 2006; TÓTHNÉ, 2012). A felnőttképzésről szóló 2001. évi CI. törvény, 29.§-a szerint a kompetencia a személy ismereteinek, készségeinek, képességeinek, magatartási, viselkedési jegyeinek összessége, amely által az egyén képes lesz egy kitűzött feladat hatékony elvégzésére. „A nemzeti alaptanterv kiadásáról, bevezetéséről és alkalmazásáról szóló 110/2012. (VI. 4.) Korm. rendelet megfogalmazása szerint az Európai Unióban kompetenciák fogalma alatt azokat az ismereteket, képességeket és attitűdöket érthetjük, amelyek birtokában az állampolgárok hamar és hatékonyan alkalmazkodhatnak a gyorsan változó modern világhoz, valamint a változások irányát és tartalmát cselekvően befolyásolhatják” (PIROHOV-TÓTH-KISS, 2022:15). A továbbiakban a szakirodalomban megismert kompetencia fogalmakat a 6. táblázatban foglalom össze kronológiai sorrendben.

6. táblázat: Kompetencia definíciók

Szerző	Definíció
White (1959)	A kompetencia a vállalat azon képességére vonatkozik, hogy környezetével eredményes interakciót végezzen.
Klemp és McClelland (1986)	A tehetséges munkavállalók olyan jellemvonása, amely szükséges egy adott munkatevékenység során nyújtott produktív teljesítményhez.
Woodruffe (1993)	Viselkedésminták egy gyűjteménye, melyet a foglalkoztatott személynek be kell vetnie ahhoz, hogy a munkaköri kötelezettségeket szakszerűen végezze el.
Spencer és Spencer (1993)	Az illető olyan személyiségjellemzője, amely ok-okozati összefüggésben áll egy munkakörben mutatott, előzetes követelmények által determinált célravezető és/vagy optimális teljesítménnyel.
Wheeler és Haertel (1993)	A kompetencia szakértelem, képesség, tehetség, személyes minőség és jártasság egysége, melyek előkészítik az iskolai tanulás vagy munka sikerességét.
Hirsch és Strebler (1994)	A kompetenciák összefoglalják azokat a készségeket, képességeket, ismereteket, hozzáértést, sajátosságokat és attitűdöket, amelyek egy munkavállaló számára elengedhetetlenek a hatékony teljesítmény megvalósításához.
Nagy (1996)	A kompetencia képesség (ability) összetett tevékenységek adott környezetben történő sikeres elvégzéséhez. A kompetencia az alábbiakat tartalmazza: ismeretek mobilizálása, kognitív és gyakorlati képességek, szociális és viselkedési komponenseket, érzelmeket és értékeket.

Parry (1996)	A kapcsolódó tudás, szemlélet és készségek szövetsége, amely a foglalkoztatásra jelentős hatást gyakorol, összefüggést mutat a teljesítménnyel, mérhető és korrigálható.
Nagy (2000)	A kompetencia egyik ismérve, hogy a viselkedéstárból applikálja a cél eléréséhez nélkülözhetetlen komponenseket.
Sveiby (2001)	A kompetencia elősegíti, hogy az egyének dologi vagy eszmei vagyont teremtsenek meg. Ez alapján az explicit tudás, a hozzáértés, a tapasztalat, az értéktételek és a társadalmi miliő határozza meg legfőképpen.
Gegesi Kiss et al. (2004)	A kompetencia a teljesítőképes ismeretet, a korábban elsajátított tudásnak és az egyéni attitűdöknek egy meghatározott közegben való alkalmazási képességét foglalja magában.
Falus (2005)	Pszichikus képződmények olyan struktúrája, amely lefedi a személy egy adott témakörre vonatkozó szakértelmét, meglátásait, valós készségeit és ezáltal képes lesz hasznos cselekvést végezni.
Patóné (2006)	Meghatározhatjuk a személy azon tulajdonságainak összességeként is, amelyek lehetővé teszik a munkafeladatok végrehajtása által a vállalati célok elérését.
Száraz et al. (2006)	A kompetencia az egyén intellektuális vagyona, olyan hatalomforrás, amely az elérni kívánt állás elnyerését szolgálja.
Bakos (2006)	A képességek és készségek kombinációja, melyek elősegítik a személyt a kihívásai megoldásában. A kompetencia tartalmazza az egyének ismereteit, hozzáértését, személyes jellemzőit.
Halász (2006)	Az a képességünk és törekvésünk, hogy a bennünk rejlő szakértelmet eredményes problémamegoldó tevékenységgé változtassuk.
Henczi et al. (2007)	Az oktatás során kialakuló személyes erőforrás-képződmények szervezett és komplex rendszere, mely az egyénnek – egy konkrét szellemi és/vagy fizikai (szak) területen – biztosítja az elsajátított ismeretek és személyiségbeli összetevők konstruktív és eredményeset hasznosítását.
Sauber et al. (2008)	A tanulási folyamat végső kimenetének a kifejeződése, amely lehet valaminek a tudatosítása, valamely ismeretnek a tudása, vagy egy készség vagy képesség, amely birtokában az egyént képessé válik a különböző cselekvések megvalósítására.
Csiszárík et al. (2009)	Olyan viselkedésspektrum, amelyek által produktív válaszokat leszünk képesek adni a vállalat igényekre, és a kompetencia olyan készségek, képességek és magatartások halmaza, amelyek lehetővé teszik, hogy a személy az adott munkát sikeresen elvégezze.
Belényesi (2009)	A tudásalapú populáció, valamint a tanuló közösség építőeleme a kompetencia, azaz az illető tudása, a valamire való képesség és törekvés együttese.
De Leenheer et al. (2010)	A készség és tudás összetevői, mivel a tudás magában hordozza a munkakörhöz tartozó témákat és kérdésköröket egybevetve, amelyek alapvetőek a foglalkozás végzéséhez.
Laáb (2010)	A kompetencia a munkaerő-piaci szereplőktől elválaszthatatlan régi/új mozgósító termelési faktor.
Fehér (2011)	Az egyén sikerjegyeként értelmezhető, azaz magas szintű teljesítéssel, magatartással (illetve viselkedésben is kifejeződő) párosuló szempont.
Baartman és De Bruijn (2011)	Egyesített tudás, készség és attitűd együttese, mely nélkülözhetetlen a feladat elvégzése érdekében az alapvető működéshez.
Varga et al. (2017)	A kompetencia rávilágít azokra a tényezőkre, melyek szükségesek ahhoz, hogy a szervezeteknek szakszerű tudással rendelkező, versenyképes munkavállalói legyenek.
Varga és Szira (2018)	Egyedi termelési index: piaci értéke van, és mivel más szervezetekkel szemben előnyhöz juttathatja az adott vállalatot, igyekeznek megszerezni a tehetséges munkavállalót.

Forrás: a feltárt szakirodalmak alapján saját szerkesztés

A hazai és nemzetközi szakirodalomban feltárt kompetencia meghatározások (6. táblázat) összességeként elmondható, hogy a kompetencia egy olyan öröklött és szerzett tudás/

képesség kombinációja, mely egyedivé teszi a munkavállalót a folytonosan változó munkaerőpiacon (PIROHOV-TÓTH, 2022b). Ez utóbbi kompetencia meghatározást tekintetem disszertációmban irányadónak.

A kompetencia definícióit jelentéstartalmuk alapján megkülönböztethetjük pedagógiai és menedzsment szempontból is a szakirodalomban. Míg a menedzsment szakirodalomban a kiválóságot garantáló személyes jellemzők felkutatására helyeződik a fókusz, addig a pedagógiában a tudás szerveződése perspektívájából, a tanulás-tanítás nézőpontjai szerint elemezték a személyes attitűdöket (TÓTHNÉ, 2016). A kompetencia fogalmának első pedagógiai megközelítése Noam Chomsky nevéhez fűződik. A generatív nyelvészet keretein belül hozzá köthető a kompetencia és a performancia (teljesítmény) ellentétének elmélete. A szerző megkülönbözteti egyrészt a nyelvtanilag helyes állítások (kompetencia), másrészt az előállított állítások (teljesítmény) felépítésének és felismerésének képességét. Vagyis a nyelvi kompetencia e megközelítés szerint a viselkedés alapjául szolgál, de [...] nem jelenik meg valamilyen közvetlen vagy egyszerű módon a magatartásban (CHOMSKY, 2003). A kompetenciáknak számos csoportosítási lehetősége ismert a hazai és nemzetközi szakirodalomban, melyeket a 2. számú mellékletben található ábra mutat be a teljesség igénye nélkül.

2.4.2. Kompetenciamodellek

Az első kompetenciamodellek kialakításának ideje a kilencvenes évekre tehető. A modellek segítik a szakembereket a kiemelkedő teljesítmény háttérében megtalálható tudás, képességek és személyiségjellemzők felkutatásában, valamint számszerű mérésében. Ezen aspektusokat ajánlott a fejleszthetőséggel kiegészíteni (KLEIN–KLEIN, 2008). A kompetencia modelleket az emberi erőforrás területén az alábbi tevékenységek során tudják hasznosítani (ROWE, 1995):

- A kiválasztási folyamatok során arra törekednek, hogy determinálják azokat a magatartási jellemzőket, melyek elengedhetetlenek a pozícióhoz, továbbá annak elemzése, hogy a pályázók kompetenciái, hogyan illeszthetők be a szervezetbe a leghatékonyabban.
- A kompetenciák minősítése során akkor alkalmazzák, ha fel szeretnék mérni a munkatárs illetékességét.
- A fejlesztések alkalmával a modell által rendszerezik az munkavállalók erősségeit és gyengeségeit és meghatározzák a fejlesztendő irányokat.

JANOVICS (2002) a kompetenciamodell szerepének fontosságát abban látja, hogy a jelöltek toborzásakor a verseny, valamint a hatékonyság érdekében a leginkább kompetenseket szükséges applikálni. A kompetenciamodell megmutathatja ugyanis a kiválasztás sikerét és a nélkülözhetetlen magatartásjegyeket egy adott munkakört illetően. Költségmegtakarítást és hatékonyságnövelést generál, így hosszú távon jobban megéri a kiválasztásra többet áldozni és az így kiválasztott munkaerő tudását tovább bővíteni. A kiválasztást a fluktuáció és a jövőbeli produktivitás bizonyítja (VARGA, 2014).

A következőkben bemutatásra kerülnek a szakirodalom elemzés során feltérképezett legismertebb kompetenciamodellek (a teljesség igénye nélkül). A kompetenciamodellek összefoglaló táblázatát a 3. számú melléklet tartalmazza.

Boyatzis kompetencia modellje

BOYATZIS (1982) megfogalmazásában „az eredményes munkaköri performancia azt jelenti, hogy a foglalkoztatott bizonyos jellegzetes tevékenységek, magatartási akciók elvégzése által megfelel a munkaköri követelményeknek, miközben folyamatosan konzisztens marad a vállalat politikájával, eljárásaival és feltételeivel. A célravezető tett és viselkedés több összetevőnek az eredője: a munka sajátos igényei befolyásolják, hogy mit kell az alkalmazottnak elvégeznie a munkakörében és a szervezeti kultúrából következik, hogy az illető hogyan reagáljon a munkaköri elvárásokra. A személy készségei, képességei determinálják, hogy mire képes az egyén, de az attitűdök, motivációk, én-kép és a szociális faktorok, szociális szerepek is meghatározzák, miért fog így vagy úgy eljárni, működni. A kompetenciák tehát nem önmagukban léteznek, hanem a szűkebb-tágabb munkahelyi környezet impulzusait is magukon viselik” (HEGYI, 2012:49).

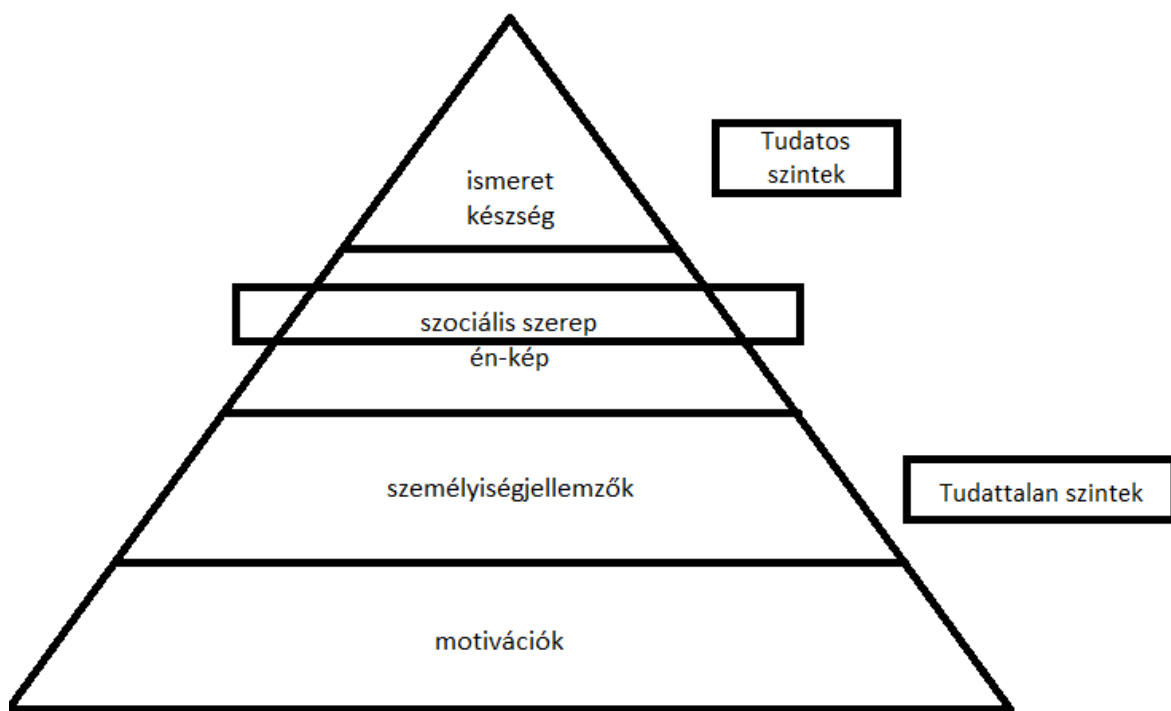
Management Charter Initiative (MCI)

Az 1988-as modell célja, hogy a „menedzsment területén olyan irányelveket nyújtson, melyek kompetencia-alapúak, nemzeti szinten elismertek, a menedzseri teljesítménymérés alapjai lehetnek, valamint nemcsak a tudományos tájékozottságra építenek, hanem a munkaerő-piaci elvárásokra is. Két fő részből tevődik össze; a Menedzsment Standardból (Management Standard), és a Személyes Kompetenciamodellből (Personal Competence Model), illetve a kapcsolódó tudásból és képességekből. A Menedzsment Standardban fogalmazták meg, hogy egy menedzsernek milyen ismeretekkel kell rendelkeznie, valamint összefoglalták azokat a kitűzött célokat, amiket el szeretnének érni. Felépítésében egy piramisra emlékeztet. A menedzser legfőbb törekvéséből, azaz a vállalati célok megvalósításából, valamint a rendszeres

fejlesztéséből vezethetők le a működési köréhez párosítható kulcsszerepek (pl. folyamatok menedzselése) betöltését támogató kompetenciaegységek (pl. szolgáltatási és termékműveletek fenntartása és korrigálása érdekében mozgásba hozott kompetenciák). Ezek eltérő kompetenciaelemek szerint kategorizálhatók (pl. azokra, amelyek a műveletek minőségi szabványoknak való megfelelésének a biztosítását teszik lehetővé). Ehhez kapcsolódóan vannak meghatározva a teljesítménykritériumok (pl. a műveletekhez szükséges összes ellátmány hozzáférhető legyen, és megfeleljen a szervezeti egység céljainak), valamint a kompetenciák felhasználási hatókörének keretet adó szempontok is (pl. a műveletek a menedzseri szintű felelősségi körbe tartozó cselekedetek)” (BORBÁSNE, 2012:23-24).

Spencer és Spencer jéghegy modell

SPENCER–MCCLELAND–SPENCER (1990) Jéghegy-modellje (5. ábra) Vámosi Tamás összefoglalása alapján kerül szemléltetésre.



5. ábra: A jéghegymodell

Forrás: SÁNDOR (2014) alapján saját szerkesztés

„A kompetencia-faktorok a tudatosság eltérő szintjein léteznek. Leginkább egy jéghegyként lehetne ábrázolni. A legtudatosabbak a vízszint fölött helyezkednek el és láthatóak, a kevésbé tudatos vagy tudattalan ismérvek a víz alatt vannak és a jéghegy láthatatlan

komponensei. A legnagyobb feladatot az képezi, hogy a kevésbé látható kompetenciákat egyértelművé tegyük és ezáltal igénybe tudjuk venni a humán erőforrások területén” (VÁMOSI, 2013:111).

DeSeCo

A DeSeCo (Defining and Selecting Key Competencies) kutató program az OECD keretében készült el 1997 és 2002 között, amelynek célja a tudásalapú társadalmak kompetenciaigényeinek a feltárása volt, olvashatjuk HERCZ et al. (2013) kompetenciamodellekkal foglalkozó tanulmányában. A programban a tudás működtetése, alkalmazhatósága, piacképessége van fókuszba. Ugyanakkor rámutatott arra, hogy „a komplex feladatok megoldásában számos egymást erősítő, egymásra ható terület játszik szerepet, ugyanakkor a fejlesztés gyakorlatában a területek között jelentős aránytalanság tapasztalható” (VASS, 2009:85).

Sveiby modell

SVEIBY (2001) szerint „az emberi tudás hierarchikus struktúrájú, amelynek összetevői a képesség, a kompetencia és a szakértelem. A legalsó szint a képesség, erre épülnek a kompetenciák, majd legfelül a szakértelem található. A kompetencia a tények ismeretét (explicit tudás), a jártasságot (skill), a hogyanokat (know how), a tapasztalatot, az értékítéletet és a társadalmi-szervezeti milliőt foglalja magában” (SVEIBY, 2001:93). „A kompetenciára jellemző, hogy egyedi, „nem másolható”, és a „cselekvéssel transzferálódik” (SVEIBY, 2001:97). „A szervezet és egyén kölcsönkapcsolata miatt „kontextusfüggő” (SVEIBY, 2001:94), új környezetben egy része - a szervezetspecifikus kompetencia – elvész”. „Ebből adódik, hogy az új tagoknak, még ha nagy tapasztalattal bírnak is, rövidebb hosszabb edukációra van szükségük” (KONCZ, 2004:19).

Murray modell

KOLTÓI (2015) értekezésében MURRAY et al. (2005) modelljét az alábbiak alapján mutatta be:

- A munkaerőpiacon szükséges kompetenciákra helyezi a hangsúlyt.
- Az általános kompetenciák képezik a specifikus kompetenciák alapját.
- A munkához szükséges speciális kompetenciák és a kognitív működéshez szükséges kompetenciák alapján csoportosította a készségeket.

- A hierarchia alján elhelyezkedő generikus kompetenciákra épülnek az interperszonális, az elemző, a problémamegoldó és a technikai kompetenciák. A modell tetején pedig a szakmaspecifikus kompetenciák foglalnak helyet.

Henczi – Nemeskéri – Zöllei-féle modell (HENCZI et al., 2007:32):

A modell a kompetencia összetevőinek alábbi szintjeit azonosította:

- „kognitív komponensek (szakmaspecifikus tudás)
- jártasság (know-how komponens),
- készség (know-how komponens), a jártassággal együtt a feladatokban való tájékozottságot jelenti,
- a képesség (intellektuális, kommunikációs, cselekvési és szociális), a képesség magasabb kvalitásait a rátermettség, a tehetség, a virtuozitás és a lángelme jelentik,
- konstruktív elemek (értékek, beállítódások, önértékelés, önismeret, társismeret, énkép, empátia, érzelmek stb.)”.

2.4.3. Legfontosabb kompetenciák a szakirodalomban

Az alfejezet a **H1. hipotézis (A foglalkoztatottakat érintő legfontosabb kompetenciaelvárások alapján szignifikáns változás tapasztalható a koronavírus-járványt megelőző és az azt követő időszakban)** későbbi vizsgálatát szolgálja azáltal, hogy rávilágít a szakirodalomban legfontosabbnak ítélt kompetenciákra a pandémiás helyzetet megelőző időszakban.

A munkaerőpiacunkra leginkább az állandó változás jellemző. Ennek értelmében a lifelong learning szemlélete egyre inkább hangsúlyossá válik, hiszen az új kompetenciák elsajátítása jelentősen meghatározhatja az egyén munkaerő-piaci sikerességét. A tudás és kompetencia gyarapítás egy hosszútávon megtérülő befektetésnek minősül. Az állandó fejlődést annak megválaszolása okozza a munkaerő-piaci szereplőknek, hogy mely kompetenciák bizonyulnak a legfontosabbnak a munkavégzés során. Úgy tűnik azonban, hogy konkrét és határozott egységes válasz még nem született a fenti kérdésre, hiszen a különböző szerzők eltérő kompetenciákra helyezik a hangsúlyt kutatásaikban. A 7. táblázatban betekintést nyerhetünk az álláshirdetések alapján feltárt legfontosabb kompetenciákba az elmúlt években. A táblázat bővített verzióját a 4. számú melléklet tartalmazza. Az összefoglalás a 2000-től 2023-ig online fellelhető hazai és nemzetközi álláshirdetés-elemzéseket foglalja magában (a teljesség igénye nélkül).

7. táblázat: A legfontosabb kompetenciák összegzése álláshirdetés-elemzések alapján

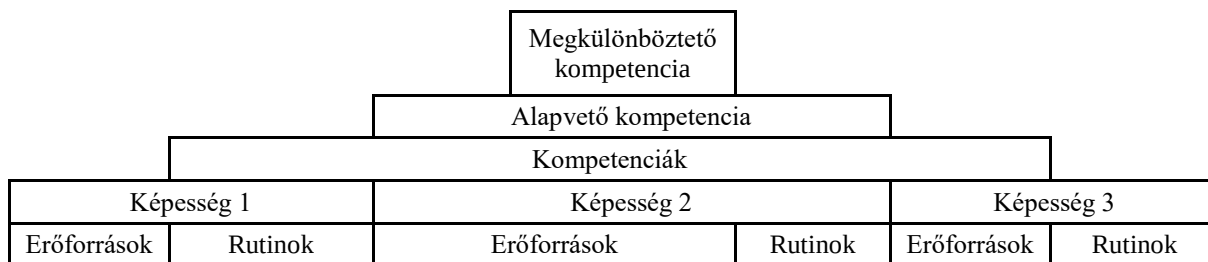
Szerző	Vizsgálat ideje	Megjelenés	Kompetenciák
Karcsics Éva	2000-2001	Papír alapú	jó kommunikációs készség, önálló munkavégzés, szervezési készség, csapatmunka
Educatio és az Universitas Press Felsőoktatási Műhely	2005 október-2006 július	Papír alapú	jó kommunikációs képesség, problémamegoldó képesség, rugalmasság
		Online	
	2007	Papír alapú	nyitott, pontosság, problémamegoldó képesség, jó kommunikációs készség
		Online	
	2007 május-2008 május	Papír alapú	tolerancia, pontosság, jó kommunikációs készség, stressztűrő, problémamegoldó képesség
		Online	
Híves Tamás	2005. április, 2005. szeptember és 2006. március	Papír alapú	jó kommunikációs képesség, önálló munkavégzés, terhelhető, csapatmunka
		Online	
Gerek és Efeoglu	2011 január-március	Online	csapatmunka, a vezetési ismeretek, jó kommunikációs készségek, az analitikus gondolkodás, rugalmasság
Milicz és Jenővári	2014.09.15. – 2014.12.15. között	Online	önálló munkavégzés, precizitás, jó kommunikációs készség, az analitikus gondolkodás, pontosság
Musinszki és Nácsa	2020 május	Online	precíz munkavégzés, elemzői szemlélet, csapatmunka
Suarta et al.	2017 február-július	Papír alapú	jó kommunikációs készség, önálló munkavégzés, csapatmunka, a kreativitás, problémamegoldó képesség
The Hague Security Delta	2018	Online	jó kommunikációs készség, csapatmunka, önálló munkavégzés, stressztűrő képesség, kezdeményező készség
Juhász Krisztina	2018	Online	motiváció, csapatmunka, proaktivitás, lojalitás, önálló munkavégzés, nyitottság
Yadav, A. K. S.	2016-2020	Online	technikai készségek, vezetői készségek, soft skillek
Mantai és Marrone	2016-2021	Online	kutatási, az interperszonális, kognitív, tanítási, vezetői készségek
García-Álvarez et al.	2008-2018	Online	munkakörhöz kapcsolódó alapkészségek, a társadalmi-kapcsolati készségek és az önmenedzselési készségek
Lipovac és Bagic Babac	2021	Online	kommunikációs és szervezési készségek, az erős munkamorál, az alkalmazkodási képesség, a motiváció és az időgazdálkodási készségek

Forrás: saját szerkesztés az álláshirdetés-elemzéseket tartalmazó tanulmányok eredményei alapján

Az eredmények szerint a leggyakrabban az álláshirdetés-elemzések a jó kommunikációs készség, a csapatmunka és az önálló munkavégzés fontosságát támasztották alá. Ritkább esetben egy-egy specifikus kompetencia szükségletet is igazoltak, mint például az analitikus gondolkodás, az elemzői készség és a proaktivitás. DROMERY–MCNEIL (2017) tanulmányukban felhívták a figyelmet arra, hogy a gazdaság készségkínálatának javítása érdekében a magasabb szintű készségek elsajátítására kell törekedni, de ezeknek a középszintű készségeket is magukba kell foglalniuk. Példának okán a vállalatok irányítóinak vezetési képességei olyan alapvető kompetenciákat is magukban kell foglaljanak, mint a problémamegoldó képesség, a pontosság és a precizitás.

2.4.4. Kompetenciák helye a szervezetben

A megfelelő készségrendszer kialakítása/ birtoklása hozzájárulhat a gazdaság növekedéséhez és a vállalatok termelékenységének fokozásához is. A szervezeti tudás és e szakértelem gyakorlatban történő hasznosítása együttesen alkotják a vállalat kompetenciáit (VERESNÉ, 2016). HAMEL–PRAHALAD (1990) alapvető kompetencia fogalma azokat a képességeket jelenti, melyek nélkülözhetetlen szerepet töltenek be a szervezet teljesítménye és stratégiája perspektívájából, és alapot biztosítanak ahhoz, hogy a szervezet rájuk építve több piaci szegmensben is képes legyen megmutatkozni és ott versenyképesen tudjon részt venni. A szerzők szerint a szervezetek kompetenciái a vállalat tudásának, ismereteinek kombinációjaként generálódnak és e folyamat eredményeképpen a munkavállalókban testesülnek meg. SELZNICK (1957) azokat a kompetenciákat tulajdonította megkülönböztetőnek, melyeket az adott vállalat versenytársainál eredményesebben, hatékonyabban lát el. Az alapvető kompetenciák belső struktúrájának, konfigurációjának tehát meghatározó része, hogy összefogják az erőforrások, rutinok, illetve ezeken keresztül a képességek összekapcsolódó kombinációit (CHIKÁN–GELEI, 2007). PORTER (1985), a Harvard Egyetem professzora szerint fontos, hogy a vállalatok stratégiáikat mindig a környezet követelményeihez alkalmazkodva alkossák meg. Ugyanis átlag feletti teljesítményre csak az a vállalat képes, aki a környezettel való összhang megteremtését tartja szem előtt és képes a reaktív és preaktív adaptációra. CHIKÁN–GELEI (2007:4-5) a vállalatok versenyelőnyét vizsgáló kutatásukban a vállalatok képességstruktúráját az alábbi módon szemléltették (6. ábra).



6. ábra: A vállalatok képességstruktúrája

Forrás: CHIKÁN–GELEI, 2007:4-5 alapján saját szerkesztés

A Baranya Megyei Vállalkozói Központ vállalkozásfejlesztési jegyzete összefoglalása (2007) alapján a szükséges erőforrások jelentik azokat a tényezőket, melyek nélkülözhetetlenek a piacon maradáshoz, míg a különleges erőforrások már versenyelőnyt is biztosítanak a vállalatok számára. A kompetenciák esetében a küszöb képességek jelentik az alapvető kompetenciákat, melyeket könnyű másolni. Ellenben az alapvető kompetenciák gyakran a tevékenységek speciális összekapcsolásából állnak, melyek javítják a vállalat minőségét is és lehetetlenné teszik a másolást mások számára.

2.4.5. A kompetenciák mérése

A kompetenciamérést a szervezeti kompetenciák meghatározásakor, a kiválasztás és a teljesítmény értékelés során szokás alkalmazni (8. táblázat).

8. táblázat: A kompetencia mérési lehetőségeinek tipologizálása

Szervezeti kompetenciák meghatározásának módszerei	Kiválasztás során alkalmazott módszerek	Teljesítményértékelés során alkalmazott módszerek
Megfigyelés	Kompetenciaalapú interjú	360 fokos értékelés
Interjú	Értékelő Központ (AC)	90 fokos értékelés
Szakértői bizottság	Fókusz interjú	Kompetenciamérő tesztek
Kérdőív	Kritikus szituációs módszer	Önértékelő skálák
Dokumentumelemzés		

Forrás: HEGYI, 2012; FABULYA et al., 2017; SZAKÁCS, 2022 alapján saját szerkesztés

A kiválasztás során az írásos és személyes felmérések, az interjúk az egyén adott pozícióra való bevalását mérik – ezzel együtt, pedig a munkakörnyezetbe való illeszkedését, kulturális alkalmasságát (FABULYA et al., 2017). A kompetenciák mérésére abban az esetben kerül sor, amikor egy új pozíciót kívánnak betölteni, ezáltal ellenőrizni, hogy a megkövetelt munkahelyi kompetenciák megegyeznek-e a jelölt saját kompetenciáival (SOMLAI, 2021). Annak érdekében, hogy a kiválasztás során a kompetenciákat mérni lehessen, legelsőknek a

vállalat kompetencia-térképét szükséges elkészíteni, mely az adott munkahelyen belül az eltérő munkakörökhöz tartozó kompetenciák szakszerű gyűjteménye.

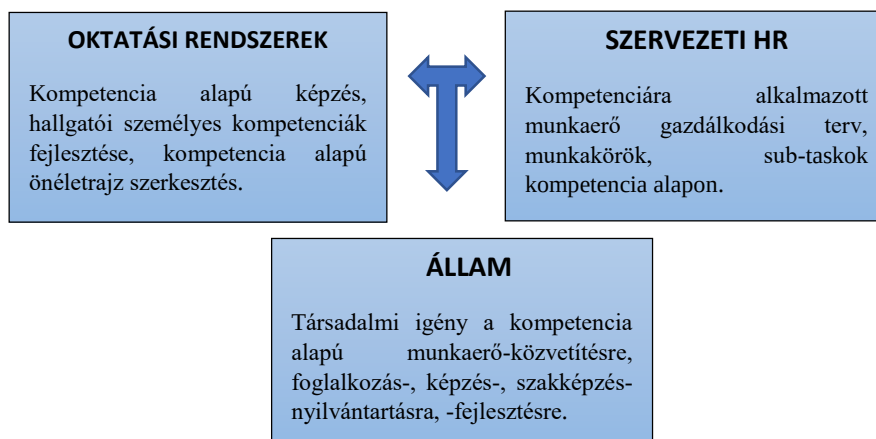
Mérési problémák

A teljesítmény/ kompetencia mérések során számos mérési probléma adódhat, melyek legfőbb okait hazai és nemzetközi források alátámasztásával szemléltetem:

- A munkaerőpiac sokféle különböző munkakört foglal magába, megnehezítve ezáltal a kompetenciaigények osztályozását, rendszerezését (ZIQIAO et al., 2023).
- Bizonyos munkaajánlatokat nem hirdetnek meg a vállalatok külsőleg, ami azt jelenti, hogy egyes adatok nem állnak rendelkezésre az elemzést végzők számára, ami a minta torzításához vezethet (CRONEIS-HENDERSON, 2012).
- SHAVELSON (2010) kutatásában az alábbi mérési problémákról számolt be: a mérést végző szakemberek következetességének hiányát, az emberi értékelők magas költségeit és logisztikai nehézségeit.

2.4.6. Kompetencia alapú oktatás

Napjainkban igencsak népszerűvé vált a kompetencia fogalmának elméleti és gyakorlati használata nem csak a munka világában, hanem az oktatási rendszerben is. A felsőoktatás egyik legfőbb törekvése ugyanis, hogy a tudásközpontú oktatást kompetenciaalapúra módosítsák a jövőben. A kompetencia alapú oktatás mellett, hogy segít kialakítani azt az alkalmazható tudást, melyre a foglalkoztatottaknak a munka világában szükségük lehet, rávilágít meglévő képességeikre is. A gyengébb képességek felismerése ugyanis további fejlesztési lehetőségeket indíthat el még a felsőoktatási tanulmányok során. GALAMBOS (2005) szerint kompetenciaalapú oktatásnak nevezhetjük a képességek, készségek fejlesztését, valamint az alkalmazásképes ismeretet hangsúlyozó oktatást. „A munkáltatókat ugyanis egyre inkább a pályázók és a munkavállalók valós és gyakorlati tudása foglalkoztatja, mint oktatásuk formális szintje, állapota” (SIPOS et al., 2020:1132). A 7. ábra illusztrálja a kompetenciákért felelős rendszerek kapcsolódási pontjait.



7. ábra: A kompetenciákért felelős rendszerek kapcsolódási pontjai

Forrás: BORBÉLY et al., 2008:162 alapján saját szerkesztés

„Az oktatási rendszer fejleszti az értékeket, erkölcsi normákat, érzelmeket, a közösségekhez való kötődést, a rendszerszemléletet, amely egyrészt hozzájárul a munkavégzéshez szükséges tudás, készségek és kompetenciák elsajátításához, megvalósítja az életen át tartó tanulásra (lifelong learning) való igényt, másrészt pedig támogatja az egyéni karrier kivitelezését” (SZABÓ, 2020:5). Az oktatási rendszer és a munkaerőpiac sikeres összehangolása a foglalkoztathatóság javítását eredményezheti.

A kompetenciák fejlesztési lehetőségei az oktatási rendszerben (SIPOS et al., 2020:1145):

- „a tanulók támogatása
 - annak felismerésében, hogy kitűzött céljuk eléréséhez milyen erőforrásokkal, kompetenciákkal rendelkeznek, hogyan képesek azokat használni, szükség esetén kombinálni,
 - a tanulmányaik, fejlődésük jövőorientált és megoldásközpontú megközelítésében,
 - annak felismerésében, hogy mely kompetenciák fejlesztésére van szükségük,
 - abban, hogy tudatosítsák ezt a tanulási, fejlődési és fejlesztési folyamatot,
- tantervek és a tananyagok kialakítása során az adott szakmák, pozíciók betöltéséhez nélkülözhetetlen, alapvető kompetenciák figyelembevétele,
- az adott kompetenciák fejlesztésére potenciális csoportlétszámok és szisztémák biztosítása,
- az önfejlesztéséhez programok, képzések és eszköztár szolgáltatása”.

Az oktatási rendszer mellett a vállalkozásoknak is kiemelt figyelmet kell szentelni a vállalatokon belüli képzések és átképzések megszervezésére és lebonyolítására. „A munkatársak képzését-fejlesztését a feltárt kompetenciadeficit teszi szükségessé. A kompetenciadeficit azt a hiányt, „rést” jelenti, ami a szervezeten belüli kompetenciaelvárások és a munkatárs felmért kompetenciakészlete között van:

$$KD0 = EK0 - KK0 \quad (1)$$

ahol: KD0 a kompetenciadeficit; EK0 az elvárt kompetenciaszint; KK0 a tényleges kompetenciakészlet” (HENCZI et al., 2007:34). Ennek ellenkezője a kompetencia szufficit, mely esetben az adott személy kompetenciakészlete (KK0) meghaladja az adott munkakörhöz tartozó kompetenckövetelményeket (EK0). Ilyenkor nevezzük a munkavállaló túlképzettnek (KSZ0 = KK0 > EK0) (HENCZI et al., 2007). Az újonnan belépő dolgozók képzése során termelékenységük is változik. „A munkáltatónak tehát nemcsak a pillanatnyi határtermelékenységet és munkaerőköltséget, hanem a jövőbeli határtermelékenységet és munkaerő-költséget is figyelembe kell vennie a választása során” (TÓTHNÉ, 2020:40). A vállalaton belüli képzések, valamint a kihívást jelentő feladatok egyaránt hozzájárulhatnak az egyén kompetenciaszükségletének kielégítéséhez, mely további növekedést eredményezhet a dolgozók munkával való elégedettségének tekintetében. TÓTH et al. (2019:51) e képzések előnyét az alábbi módon fogalmazták meg: egy olyan lehetőség, melynek során „a foglalkoztatott személy egy meghatározott szakterületet átfogóbban, az új ismeretekkel felvértezve, még alaposabban elsajátítson, és a megszerzett tudást, szakértelmet majd képes lehessen átültetni a mindennapi gyakorlati működésbe”. Az otthoni munkavégzés széles körű kiterjesztése lehetővé tette, hogy a dolgozók kompetenciáit az online megrendezett tréningeken tovább fejlesszék.

Oktatást érintő dilemmák

Az alfejezet azon problémák összefoglalására tesz törekvést, melyekkel a leggyakrabban találkozhatunk a magyar oktatási rendszerben. A szemléltetés során két fő kategóriát különítettem el: elsőként azokat a kihívásokat említettem meg, melyek már korábban is megoldandó feladatot jelentettek a szakembereknek, majd a főként a koronavírus-járvány megjelenéséhez köthető dilemmákat tártam fel.

Korábban is tapasztalható dilemmák:

Oktatás hatékonysága (PIROHOV-TÓTH, 2022c): az oktatási rendszerrel kapcsolatban eltérő véleményeket olvashatunk arra vonatkozóan, hogy a gazdaság szakemberigényét

szükséges-e kielégíteni. A negatív stílusú állásfoglalások alapján, az oktatási rendszer egyre kevésbé tud megfelelni a követelményeknek és eredményesen közvetíteni a potenciális szaktudást. Az oktatás hatékonyságát és színvonalát kétségbe vonó kutatások közé tartozik többek között SZEREPI (2006), KABAI-SZABÓ (2008), ARUM–ROKSA (2010), SHIN (2014), DERÉNYI (2018), HENNREKSON–WENNSTRÖM (2019) és FARMER (2020). Ellenkező álláspontot reprezentál ugyanakkor POLÓNYI (2020:67), aki a „Felsőoktatás politikai gazdaságtana” c. publikációjában részletesen taglalja, hogy a multinacionális gazdasági szereplők előretörésével egyre inkább teret nyert a versenyképes gazdasági szereplők elvárásainak megfelelő változtatás a felsőoktatási képzésben, s ezzel egy időben az egyetemi szféra önállóságának lassú visszaszorítása. Tehát indokoltan fogalmazódik meg bennünk a kérdés, hogy valóban mérséklődik a hallgatók tudása, az oktatási rendszer minősége és kevésbé eredményesen képes átadni az elvárt alapvető tudást a munkaerőpiacra kibocsájtottak számára? A tökéletesen kielégítő választ ugyan nem célja az értekezésnek tovább vizsgálni, az azonban biztosan kijelenthető, hogy ez az érzés az oktatási rendszer színvonalának hanyatlásával kapcsolatban aligha mondható újkeletűnek. A vélhetően pszichológiai, szociológia és egyéb okokra visszavezethető kritikus vélemény nemzetközi szinten is megjelent. A valószínűsítés tehát mindig is adott volt, ennek alátámasztása azonban mostanáig nem valósult meg, hiszen a tudás színvonalát, mértékét az eltérő évtizedekben differens módon értelmezték, így mérésük nehézkesen volt kivitelezhető (LUKÁCS, 1991).

Munkaerő-piaci sikeresség (PIROHOV-TÓTH, 2022c): KISS (2015b) kutatásában rámutatott arra, hogy azok a hallgatók, akik felsőfokú tanulmányaik során jobb tanulmányi eredményt produkálnak, többletteljesítmény nyújtanak és idegennyelve(ke)t is beszélnek, eredményesebbek lehetnek a munkaerőpiacon Ezt erősítik meg kutatásukban FÓNAI et al. (2014) is, a tanulmányi eredmény és a munkanélküliség alakulása között szignifikáns összefüggést találtak. Tehát a jobban teljesítők kisebb eséllyel válnak munkanélkülivé.

Generáció menedzsment (PIROHOV-TÓTH, 2022c): Felgyorsult világunkban egyre hangsúlyosabbá válik az idősebb generáció oktatása és képzése (generáció menedzsment), a duális képzés, valamint a differens közösségek közötti távolságok redukálása (diverzitás menedzsment). Ezek sikeres megvalósítása érdekében szükségessé válik az egyetemi képzésekben résztvevők és a munkaerőpiacon már aktívan foglalkoztatottak számára egyaránt a (speciális) továbbképzések megszervezése és lebonyolítása, ezáltal biztosítva számukra a naprakész tudás és kompetenciák átadását. Az egész életen át tartó tanulás (lifelong learning) elvének növekvő szerepét az oktatási rendszerben és a munkaerőpiacon CROPLEY–

KNAPPER (2000) és SIMAI (2018) is megerősítette. Az egyetemek számára az eklektikus hallgatói elvárásokhoz való lendületes alkalmazkodás során létrehozott innovatív tanulási technológiák jelenthetik a hosszan tartó versenyelőny garantálását (SIPOS et al., 2020).

Horizontális kongruencia (azonos szakterület): „Az oktatás-tervezés hagyományos, munkaerő-szükségletre épülő megközelítés a képzettség és a foglalkozás közötti kongruenciát hivatott szolgálni, holott az elmúlt évtizedekben emelkedő horizontális inkongruencia (eltérő szakterület) következtében a speciális tudással párhuzamosan egyre nagyobb szerepe lenne a konvertálható, szélesebb körben kibontakozható transzfertudásnak” (ZERÉNYI, 2017:105). A változó munkaerőpiac következtében az inkongruens foglalkoztatás szerepe egyre inkább előtérbe kerül. Ezt erősíti meg kutatásában MÁTRAI (2016) is, aki szerint az álláshirdetésekből gyakran már csak a diplomát jelölik (és egyéb kompetenciákat) meg elvárásként és nem feltétel a szakterületi illeszkedés. Holott KISS (2014) doktori értekezésében alátámasztotta, hogy akik a végzettségüknek megfelelő munkakörben tevékenykednek, hamarabb találnak állást és elégedettebbek, mint pályaelhagyó társaik.

Diplomások túlképzettsége (vertikális inkongruencia): A jelenség a 2000-es évek elején vált ismertté, amikor a felsőfokú végzettséggel rendelkezők a tömeges kibocsátás következtében gyakran végzettségüknek nem megfelelő munkakörben tudtak elhelyezkedni. CHEVALIER (2000) nyomán két csoportot különíthetünk el; a kvázi túlképzetteket és a ténylegesen túlképzetteket. Előbbiekhez sorolhatók azok a diplomával rendelkező munkavállalók, akik kevésbé jó képességgel rendelkeznek. S bár végzettségükhöz képest alacsonyabb munkakört töltenek be, mégis ez illeszkedik legjobban képességeikhez. Tehát csak papír formátum szerint számítanak túlképzettnek. Ellenkező eset pedig, amikor az adott egyén szintén túlképzettnek számít a munkakörhöz viszonyítva, ugyanakkor képességei meghaladják az adott munkakör során elvárt szintet, így tudását nem tudja kamatoztatni.

A koronavírus-járvány kialakulásához köthető dilemmák:

Az oktatók (digitális) tudásának aktualizálása: A krízishelyzet megjelenése során bevezetett távoktatás nehézséget jelenthetett az idősebb oktatók számára, hiszen a fiatalok digitalizációs fejlettsége gyakran meghaladta az övékét. PIROHOV-TÓTH-KISS (2020) kutatásukban rávilágítottak arra, hogy az online oktatás bevezetésével a pedagógusok digitális kompetenciáinak fejlesztése vált indokolttá annak érdekében, hogy a hallgatóknak a lehető leghatékonyabban tudják átadni a tananyagokat (PIROHOV-TÓTH-KISS, 2020).

Online oktatás (PIROHOV-TÓTH, 2022c): A digitális formában történő tudás hosszú távú hatékonysága még ma is kérdéses a szakirodalomban. ERINGFELD (2021) tanulmányában rámutatott arra, hogy a piacosodás elleni küzdelem, valamint a közösségépítő és szocializációs folyamatok következtében továbbra is fontos, hogy a felsőoktatási intézmények fizikai helyekként működjenek, ahol az oktatási tevékenység megtestesült formában, megosztott terekben és valós időben játszódjon. A pedagógusok számára az egyik legnagyobb nehézséget a diákok inaktivitása okozta az online órák során (SHAGIAKHMETOVA et al., 2022; KÁLMÁN et al., 2021). S bár a fiatalok többségének a távolléti oktatáshoz szükséges eszközök használata nem okozott nagy fennakadást, a távoktatás bevezetése azonban számos más területen jelentett nekik is akadályt (AKAT-KARATAS, 2020; CAO et al., 2020; EFRIANA 2021). FEKETE (2021) négy magyarországi egyetem 18-29 éves hallgatói körében végzett kutatása szerint jelentősen emelkedett a fiatalok leterheltsége az online oktatás kiterjesztésével, hiszen sokkal több önálló munkát kellett belefektetniük ezáltal a tanulásba. További nehézséget jelentett még a csökkenő motivációs kedv, a családi problémák és a privát szféra hiánya (HORVÁTH et al., 2021).

Munkakörök gyors változása: „Öt évente a létező szakmák 5%-a megváltozik, az infokommunikációs technológiai (IKT) ismeretek nélkül űzhető szakmák száma két évente 5%-kal csökken, az alapvető IKT ismeretek nélkül űzhető szakmák jövedelemtermelő képessége a minimálbér körül mozog, a megtanult szakmai ismeretek tíz év alatt elévülnek” (MÉLYPATAKI-LIPTÁK, 2020:119). Ez pedig az élethosszig tartó tanulás elvén át rávilágít az új kompetenciák elsajátításának fontosságára a megváltozott munkaköröket figyelembe véve.

3. ANYAG ÉS MÓDSZER

A fejezet célja a kutatás hipotéziseinek, az elemzés során használt módszereknek és a vizsgálat mintájának részletes ismertetése, valamint a kutatás kompetencia szótárának bemutatása. A doktori értekezésben megfogalmazott kutatási kérdések és a hozzájuk tartozó hipotézisek komplex vizsgálatát szekunder és primer kutatási módszerek biztosították. SZŰCS (2008) is megerősíti, hogy a tudományos vizsgálatok a kutatók szubjektív állításainak, feltevéseinek igazolására, illetve cáfolatára alapoznak. A szekunder kutatás során a témához kapcsolódó fogalmak, vizsgálatok és eredmények áttekintésére helyeztem a fókuszot, melyek a primer kutatás alapját szolgálják. Utóbb említett kutatási módszeren belül a tartalomelemzési eljárásra esett a választásom, melynek során online álláskereső oldalak adatait vizsgáltam meg. A kutatás lefolytatásához statisztikai elemzéseket is végeztem a Microsoft Excel és az SPSS (Statistical Package for Social Sciences) programcsomag által, melyek a valós tények számszerűsített adatainak feldolgozását tették lehetővé. A tartalomelemzés során kapott eredmények szakértői interjúkkal kerültek kiegészítésre. Végül pedig, a kapott eredmények szintéziseként kerültek megfogalmazásra a főbb következtetések és javaslatok.

3.1. Hipotézisek

A feltárt hazai és nemzetközi szakirodalom ismeretében fogalmaztam meg a kutatási kérdésekre adott feltételezett válaszokat, melyek a 9. táblázatban kerülnek ismertetésre.

9. táblázat: A kutatás kérdései és hipotézisei

Kutatási kérdések	Hipotézisek	
A vonatkozó hazai és nemzetközi szakirodalom elemzése alapján milyen kompetenciaelvárásoknak kellett megfelelniük a munkavállalóknak a koronavírus-járványt megelőzően?	H1	A foglalkoztatottakat érintő legfontosabb kompetenciaelvárások tekintetében szignifikáns változások tapasztalhatók a koronavírus-járványt megelőző és az azt követő időszakban.
A koronavírus-járvány időszakaiban milyen kompetencia követelményeknek kell megfelelniük a különböző nemzetgazdasági ágazatokban dolgozni vágyó, valamint az eltérő iskolai végzettségű jelölteknek a vizsgálatba bevont online álláshirdetések alapján?	H2	Az álláshirdetésekből elvárt kompetenciák tekintetében szignifikáns eltérések mutathatók ki a képzettség szakterületétől függően, de nem mutathatók ki szignifikáns eltérések a végzettség szintjétől függően.
	H2.1	A munkáltatók eltérő kompetenciaigényeket támasztanak a munkavállalók felé azon szakterületi csoportok esetében, ahol nőtt, illetve ahol csökkent a foglalkoztatottak száma az előző negyedévhez képest.
	H2.2	Az iskolai végzettségek növekedésével a munkaadók nem támasztanak több és magasabb szintű kompetencia követelményt a munkavállalók felé a vizsgált álláshirdetésekből.
Milyen előnyt biztosító szempontok azonosíthatók a vizsgált álláshirdetésekből a minimálisan elvárt kompetencia követelményeken túl?	H3	A vizsgált álláshirdetésekből vannak olyan előnyt biztosító szempontok (szakmai tapasztalat, idegennyelv-tudás, számítógépes ismeret, jogosítvány), amelyek elérik a minimálisan elvárt hat legfontosabb kompetencia előfordulási gyakoriságát.

Milyen jellemzőkkel igyekeznek vonzóvá tenni a munkaadók az álláshirdetéseket a munkát kereső személyek számára?	H4	Az iskolai végzettség szintje és az eltérő szakterületi csoportok alapján eltérnek az álláshirdetésekből szereplő munkáltatói értékelések.
	H4.1	A különböző iskolai végzettséget igénylő pozíciók esetében különböző munkáltatói értékelésekkel (employee value proposition) találkozhatunk az álláshirdetésekből.
	H4.2	A munkáltatók eltérő eszközökkel próbálják bevonni az új és szakképzett munkaerőt azon szakterületi csoportok esetében, ahol nőtt, illetve ahol csökkent a foglalkoztatottak száma az előző negyedévhez viszonyítva.

Forrás: saját szerkesztés

A következőkben pedig a hipotézisek részletesebb kifejtésére törekszem:

Hipotézis 1: A foglalkoztatottakat érintő legfontosabb kompetenciaelvárások tekintetében szignifikáns változások tapasztalhatók a koronavírus-járványt megelőző és az azt követő időszakban. Az első feltételezésem tesztelése érdekében összevetésre kerültek a szakirodalom kutatás (többek között HÍVES, 2006; MILICZ–JENŐVÁRI, 2015; SUARTA et al., 2018; MANTAI – MARRONE, 2023) során feltárt kompetenciaigények (pandémiát megelőző időszak) a saját álláshirdetés-elemzések során tapasztalt legfontosabb munkáltatói kompetenciaelvárásokkal (pandémia időszakaiban).

Hipotézis 2: Az álláshirdetésekből elvárt kompetenciák tekintetében szignifikáns eltérések mutathatók ki a képzettség szakterületétől függően, de nem mutathatók ki szignifikáns eltérések a végzettség szintjétől függően. VASS (2020), PATÓNÉ et al. (2021), SZÚCS et al. (2021) és NÁRAI (2022) kutatásukban rámutattak a legfontosabb kompetenciák átrendeződésére a pandémia különböző hullámaiban. A hipotézis tesztelése érdekében a saját kutatás során a KarrierM I., a KarrierM II., a KarrierM III. és a Workline.hu álláskereső oldal adatain vizsgáltam meg a koronavírus-járvány megjelenését követő munkáltatói kompetenciaelvárások változásait képzettségtől függően.

H2.1 alhipotézis: A munkáltatók eltérő kompetenciaigényeket támasztanak a munkavállalók felé azon szakterületi csoportok esetében, ahol nőtt, illetve ahol csökkent a foglalkoztatottak száma az előző negyedévhez képest. Az egyes szakterületek eltérő kompetenciaigényeire már korábban is számos tanulmány (pl. NEMESKÉRI, 2014; SÓSKÚTI–HÉDER-RIMA, 2020) rávilágított. Az alábbi hipotézis vizsgálat újszerűsége abban állhat, hogy a mintában résztvevő szakterületeket elsőként a Központi Statisztikai Hivatal foglalkoztatottsági adatai alapján két kategóriába (az adott időszakban csökkenő vagy növekvő foglalkoztatottsági adatokat mutatók) soroltam majd ezt követően elemeztem a munkáltatók által elvárt kompetenciákat.

H2.2 alhipotézis: Az iskolai végzettségek növekedésével a munkaadók nem támasztanak több és magasabb szintű kompetenciakövetelményt a munkavállalók felé a vizsgált álláshirdetésekben. Habár elsőre éppen a megfogalmazott alhipotézis ellenkezője lenne evidens, PARK–KYEI (2011) tanulmányukban arra világítottak rá, hogy a nemzetközi PIAAC és a PISA vizsgálatok eredményei nem mutattak ki szoros összefüggést az iskolai végzettségek alakulása és a készségek között.

Hipotézis 3: A vizsgált álláshirdetésekben vannak olyan előnyt biztosító szempontok (szakmai tapasztalat, idegennyelv-tudás, számítógépes ismeret, jogosítvány), amelyek elérik a minimálisan elvárt hat legfontosabb kompetencia előfordulási gyakoriságát. A hipotézis alátámasztása vagy cáfolása érdekében a KarrierM II., a KarrierM III. és a Workline.hu álláskeresési oldalak adatait vizsgáltam meg a koronavírus-járvány különböző időszakaiban. A szakirodalom elemzés arra világított rá, hogy napjainkban az idegen- nyelvtudás szerepe egyre inkább felértékelődik (ÁDÁM et al., 2017) a munkavállalók más országokban történő munkavégzésének emelkedése, valamint a hazánkba települő multinacionális vállalatok számának gyors terjedésének következtében (MAKAINÉ–MOMMERTZ, 2020). Ebből adódóan, a nyelvtudás iránti igény megjelenése domináns lehet a vizsgált álláshirdetésekben. Továbbá valószínűsíthetően a szakmai tapasztalattal (KISS, 2014; KISS–MÁTÉ, 2016) és a számítógépes ismeretekkel (PARK et al., 2009; NÁRAI, 2022) rendelkező pályázók sikeresebbek lehetnek az adott pozícióra való kiválasztás során.

Hipotézis 4: Az iskolai végzettség szintje és az eltérő szakterületi csoportok alapján eltérnek az álláshirdetésekben szereplő munkáltatói értékajánlatok. Napjainkban a vállalatok számára egyre fontosabb, hogy vonzó munkáltatók legyenek a munkaerőpiacon, ugyanis ez nagyban hozzájárulhat a tehetséges munkavállalók bevonásához. A munkára ösztönző eszközök szerepét már számos korábbi tanulmány (FERNANDEZ – LORES et al., 2016; JUHÁSZ, 2016; BODA, 2016; SÜLE-PÓKÁSZ, 2022) is kutatta. A vizsgálat célja, hogy rávilágítson arra, hogy a külső márkaépítési eszközök közé sorolható álláshirdetéseken keresztül, milyen munkáltatói értékajánlatokkal próbálják meg a munkáltatók az állásra jelentkezők figyelmét felkelteni az anyagi juttatásokon túl (KÖMŰVES et al., 2021; BADINSZKY, 2022).

H4.1 alhipotézis: A különböző iskolai végzettséget igénylő pozíciók esetében különböző munkáltatói értékajánlatokkal (employee value proposition) találkozhatunk az álláshirdetésekben. Feltételezésem szerint, az iskolai végzettségek növekedésével differens munkáltatói értékajánlatokkal kívánják bevonni a jelentkezőket (KHAN–NASEEM, 2015).

Tehát az alacsonyabb iskolai végzettségűeket más tényezőkkel próbálják a munkaadók munkára ösztönözni, mint diplomás munkatársaikat.

H4.2 alhipotézis: A munkáltatók eltérő eszközökkel próbálják bevonítani az új és szakképzett munkaerőt azon szakterületi csoportok esetében, ahol nőtt, illetve ahol csökkent a foglalkoztatottak száma az előző negyedévhez viszonyítva. A kutatás újszerűségét mutatja, hogy az általam vizsgált hazai és nemzetközi szakirodalomban nem volt fellelhető a szakterületek és a munkáltatói értékajánlatok közötti kapcsolatot vizsgáló eredmény. Továbbá a szakterületek Központi Statisztikai Hivatal alapján történő csoportosítása szintén új tudományos eredményként jelenhet meg. Korábbi eredmények hiányában hipotézisemet saját álláspontom alapján állítottam fel.

3.2. A kutatás módszertana

Szekunder kutatás

Az értekezés hazai és nemzetközi tudományos cikkek, szakkönyvek és egyéb online elérhető művek, dokumentumok és statisztikai adatok elemzésével vezeti be a kutatás témáját. A szakirodalom elemzés során elsőként a foglalkoztathatóság fogalmi eltéréseit, modelljeit tekintettem át. Majd a hazai munkaerőpiac ismertetése következett a koronavírus- járványt megelőző és az azt követő időszakban. Végül pedig az emberi erőforrás tudományterületén át a kompetenciák témakörének teljeskörű feltárásával teljessé vált ki a szakirodalomkutatás fejezete.

Tartalomelemzés (álláshirdetés-elemzés)

Az 1950-es évektől, a nyomtatott sajtó megjelenésével került a figyelem középpontjába, de a módszer első tudományos megközelítése HOLSTI (1969) nevéhez köthető. Az internet térhódításával pedig az utóbbi két évtizedben népszerűsége tovább nőtt a különböző tudományterületek (pl. szociológia, pszichológia, politológia, közgazdaságtudomány) körében. A tartalomelemzés módszerének alapdefiníciója: „olyan kutatási módszer, amelynek célja, hogy a kommunikáció manifesztált tartalmát objektíven, szisztematikusan és kvantitatív eszközökkel írja le” (BERELSON, 1952:18). A tartalomelemzés célja, hogy egy szisztematikus eljárás keretében áttekintésre és értékelésre kerüljenek a dokumentumok a jelentés kiderítése, a megértés és az empirikus ismeretek fejlesztése érdekében (CORBIN–STRAUSS, 2008). ANTAL (1976:15) megfogalmazása szerint: „tartalomelemzésnek titulálhatunk minden olyan folyamatot, amelynek során közlemények, üzenetek törvényszerűen visszatérő jellemvonásai

alapján olyan konzekvenciát vonunk le, amelyek a kiadványban egyértelműen kijelentve nincsenek, de az üzenet megszerkesztettségének, azaz kódolásának stratégiájából kiolvashatóak, s esetleg egyéb eszközökkel, eltérő módon nyert adatok hozzájárulásával megerősíthetők, alátámaszthatók”. Egy másik megfogalmazás szerint „a tartalomelemzés egy olyan kutatási technika, amely szövegekből (és egyéb, jelentéssel bíró alapanyagokból) megismételhető és aktuális tanulságokat von le azok használatának kontextusára kapcsolódóan” (KRIPPENDORFF, 2004:18). HOLTSI (1969) három alapvető felhasználási módot különített el: a kommunikáció előzményeivel kapcsolatos következtetések levonását, a kommunikáció jellemzőinek leírását és a kommunikáció hatásaira vonatkozó következtetések meghozatalát. „A tartalomelemzés segítségével a kutatást végző feltárja a fókuszcsoportok, az interjúk szövegében, a reklámokban vagy akármilyen más tartalomban a szavak értelmezéseit, a fogalmak mondanivalóját, illetve a használt fogalmak komplex összefüggéseit. A szavak, szófordulatok előfordulásából és a definíciók egymáshoz viszonyított kapcsolataiból tanulságot von le – más szóval hipotéziseket vet fel – a közlés forrásáról” (LEHOTA, 2001:53). A tartalomelemzésnek az alábbi kérdések megválaszolására kell törekedniük (KRIPPENDORFF, 2004):

- Mely adatokat vizsgáljuk?
- Hogyan determinálják az adatokat?
- Mi az a populáció, amelyből az adatokat húzzák?
- Milyen kontextusban van az adatok elemzése?
- Melyek a kutatás határai?
- Mi a konklúziója?

Az álláshirdetés-elemzés a tartalomelemzés kutatási módszeréhez tartozik, mely egy olyan elemzési eljárás, amely során a rögzített kommunikáció elősegíti a vizsgált terület feltérképezését (MERSZ.HU, 2020). Az állásajánlatok alapján feltérképezett főbb elvárások, kompetenciák nemcsak a felsőoktatási intézmények számára, de a vállalatok vezetői, a HR-ek és a toborzók számára is egyaránt meghatározóak lehetnek. Az álláshirdetések gyűjtése olyan mérhető és összehasonlítható kutatási adathalmazt eredményezhet, mely rávilágíthat a munkakörök változásaira (HARPER, 2012). Hasonló módon fogalmazták meg az álláshirdetés-elemzések előnyeit CZIBIK ÉS TÁRSAI (2012:11) is, akik szerint „a módszer alacsony költségvetés mellett is optimális lehet a munkaerőkereslet, illetve a kereslet és a kínálat rövidtávú differenciáinak jelzésére. Ugyanakkor negatívumának tekinthető, hogy az eljárás sok esetben felülreprezentálja a nagyobb vállalatok és munkaadók követelményeit”.

Interjú

Primer kutatás keretében kvalitatív interjúk felvételére került sor munkaerő-piaci szakemberekkel és toborzási/kiválasztási folyamatokban érintett vezetői pozíciót betöltő személyekkel. A disszertációban megjelenő négy interjú célja az volt, hogy kiegészítsék, illusztrálják a tartalomelemzés során kapott eredményeket. Az interjúkészítésnek számos módszere ismert, melyek közül a félig strukturált interjúra esett a választásom. Ennek a módszernek az előnye, hogy az előre meghatározott kérdések megválaszolása mellett a válaszadó személy arra is lehetőséget kap a nyitott kérdések által, hogy véleményeit, meglátásait bővebben kifejtse (MCLNTOSH – MORSE, 2015). Az interjú vezérfonalát az 5. számú melléklet tartalmazza. A résztvevők számát tekintve egyéni adatfelvétel történt. Az adatfelvételre a résztvevőkkel előre egyeztetett időpontban, online került sor 2023 július és augusztus közötti időszakban. A bemelegítő kérdéseket (pl. vállalat mérete/ágazata, az egyén munkaköre) követően, a kutatási kérdésekhez és hipotéziseihez illeszkedve kerestem a fő kérdésekre (pl. kompetenciaelvárások alakulása) a választ, majd az interjú a levezető kérdésekkel (pl. záró gondolatok a témával kapcsolatban) zárult. Az interjúk során elhangzott válaszok a különböző fejezetekben elvégzett kvantitatív vizsgálatok eredményeivel párhuzamosan kerülnek bemutatásra a disszertációban. Ennek okán nem külön fejezetben lesznek részletezve az interjúk tapasztalatai.

Interjúalany 1.

Első interjúalanyom húsz éve dolgozik HR területen, mely idő alatt nagy tapasztalatra tett szert. Főképp a kis-és középvállalkozási szektorban tevékenykedik, de emellett toborzással, kölcsönzéssel, szervezetdiagnosztikával és szervezetfejlesztéssel is foglalkozik.

Interjúalany 2.

A második válaszadó egy éve dolgozik pénzügyi területen toborzási és kiválasztási specialistaként. A HR szakember elmondása alapján a FinTech vállalat globálisan 5000+, míg Budapesten 700+ főt foglalkoztat. A foglalkoztatottak száma folyamatosan nő (a koronavírus-járvány ideje alatt is), így felfelé ívelő ágazathoz tartozónak nevezhetjük a válaszadó munkahelyét.

Interjúalany 3.

A Gazdaságfejlesztési Minisztérium egyik háttérintézményében foglalkoztatás jellegű projektek megvalósításán dolgozik. Hazánk területei megoszlását tekintve főképp az Észak-

alföldi régióban és Szabolcs-Szatmár-Bereg vármegyében végzi tevékenységét. Korábban is foglalkoztatáspolitikával foglalkozott a harmadik interjúalanyom.

Interjúalany 4.

A negyedik válaszadó 12 éve dolgozik az autóipar területén. Kezdetben mérnökként, majd tehetségének és szorgalmának köszönhetően az évek során ipari mérnökségi igazgató pozíciót töltött be. A felfelé ívelő ágazatokhoz sorolható nagyvállalatban végzett tevékenysége során toborzási folyamatokban is részt vesz.

Statisztikai adatelemzés

Doktori értekezésemben az eredmények előkészítése és a hipotézisek alátámasztása érdekében keresztábra elemzést, Pearson-féle χ^2 próbát és Cramer's V asszociációs együtthatót alkalmaztam. A hipotézis vizsgálat során annak ellenőrzése történik, hogy a feltevésünk teljesül-e a valóságban. Ezen feltevésünket 0 hipotézis formájában fogalmazzuk meg. Arra a kérdésre keressük a választ, hogy mennyire valószínű a megfigyelésünk, hogy a 0 hipotézis igaz. Hipotézisvizsgálataim során 10%-os elsőfajú hiba szintet határoztam meg ($\alpha=10$). A keresztábra elemzés széles körben ismert elemzési eljárás, amely két vagy több változó között megfigyelhető összefüggést vizsgál, illetve ezek kombinált gyakorisági eloszlását szemlélteti (GYULAVÁRI et al., 2015). A keresztábrás elemzések során az adatok összehasonlíthatósága érdekében a standardizált adjusted residual (korrigált reziduum) mutatót alkalmaztam, mely a kapcsolat meglétén túl, megjeleníti a kategóriák (ismérvváltozók) közül azokat, amelyek okozzák a kapcsolatokat (ÁCS, 2014). A Pearson-féle χ^2 próba két minőségi változó (nominális vagy ordinális mérési szintű) közötti szignifikáns összefüggés meglétét vizsgálja. A próba során egy elméleti/ feltételes és egy tapasztalati gyakoriság tábla közötti szignifikáns eltérés meglétét vizsgáljuk. Ezek közül előbbi a két változó függetlenségét reprezentálja, azaz amennyiben szignifikáns eltérést azonosítunk, azt mondhatjuk, hogy a két változó között statisztikailag jelentős összefüggés van (UGONI–WALKER, 1995). A hipotézis esetén a kapcsolat erősségét a Cramer (V) mutatóval határoztam meg. Az együttható minden esetben 0 és 1 között van. A kapcsolat intenzitásának megállapításához CREWSON (2016) besorolását alkalmaztam:

- 0,0 → a kapcsolat hiánya
- 0,1 – 0,29 → gyenge kapcsolat
- 0,3 – 0,49 → közepesen erős kapcsolat
- > 0,5 → erős kapcsolat

Általánosan elfogadott szabály a keresztábra elemzéseknél, hogy az elvárt gyakoriság minden cellában esetében minimum 5 kell legyen. Vagyis az összes cella maximum 20%-ában lehet az elvárt gyakoriság száma kevesebb, mint 5. A harmadik hipotézis alátámasztása vagy megcáfolása érdekében Binomiális tesztet alkalmaztam, mellyel két változó megfigyelt relatív gyakoriságát vettem össze a binomiális eloszlás alapján (HUZSVAI, 2004).

3.3.Mintavétel és adatgyűjtés

Elemzésemben internetes álláskeresési oldalak adatait felhasználva arra törekedtem, hogy feltárjam a foglalkoztatottakkal szembeni munkáltatói elvárásokat. A feltáró jellegű kutatás a meghirdetett állások tartalmának, információinak feldolgozására irányult. A kétlépcsős adatgyűjtés során első körben kiválasztásra kerültek azok az online elérhető álláskeresési oldalak, melyek könnyen hozzáférhetőek bárki számára, elemezhető méretűek és az álláshirdetéseken kompetenciaigények megjelölésére is van lehetőség. A feltételeknek a Workline.hu és a KarrierM.hu állásportál felelt meg. A második lépcsőben kigyűjtésre kerültek a mintákat képező állásajánlatok. Hangsúlyozandó, hogy csak azon álláshirdetések kerülhettek bele a mintába, melyek legalább egy kompetenciaelvárást megjelöltek a pályázók felé. Tehát kompetenciakövetelmény hiányában a hirdetések nem kerültek elemzés alá. Ebből adódóan a négy eltérő időszakban vizsgált állások száma és a két álláskeresési oldalon adott időszakban fellelhető állások száma nem mutat egyezőséget. A minta adatai Microsoft Excel dokumentumban kerültek rögzítésre az alábbi változók bevonásával: szakterület, munkakör, vármegye, elvárt iskolai végzettség, foglalkoztatás jellege, kompetenciák, előnyök, elvárt tapasztalat, idegennyelv ismeret, „amit kínálunk”. Ezt követte a különböző tartalmak kódolása, mely a statisztikai elemzések lefolytatása érdekében vált nélkülözhetetlenné. A workline.hu oldal csupán három csoportot különböztetett meg hirdetéseiben: az alap-, közép- és felsőfokú iskolai végzettségeket. Ezzel szemben, a KarrierM álláskeresési oldalon részletesebben az alábbi módon voltak csoportosítva a munkáltatók által elvárt legmagasabb iskolai végzettségek: általános iskolai végzettség nélkül, általános iskolai végzettség, szakiskola/ szakmunkásképző/ technikum, szakközépiskola/ szakgimnázium, szakirányú továbbképzés, OKJ szakképesítés, gimnázium, alapszak/főiskolai végzettség és mesterszak/ egyetemi végzettség. Az egységes értelmezhetőség érdekében a KarrierM adatbázis eredményeit a Workline.hu oldal eredményeihez igazítottam azáltal, hogy az egyes iskolai végzettségeket összevontam alap (általános iskolai végzettség nélkül, általános iskolai végzettség), közép (szakiskola/ szakmunkásképző/ technikum, szakközépiskola/ szakgimnázium, szakirányú továbbképzés, OKJ szakképesítés, gimnázium) és felsőfokú végzettségek (alapszak/ főiskolai végzettség és

mesterszak/ egyetemi végzettség) szerint. Fontosnak tartom megemlíteni a kutatás korlátait is; az adatfelvétel két különböző állásportálról négy időszakban történt, három alkalommal a Karrierm.hu, egy alkalommal a Workline.hu oldalról gyűjtöttem az adatokat. Emiatt az eredmények közvetlenül nem hasonlíthatóak össze, hiszen más és más állások kerültek vizsgálat alá a különböző fázisokban. Valamint a koronavírus-járvány különböző időszakában is másképp vélekedhettek a munkaadók a különböző kompetenciák fontosságát illetően.

3.4.A minta jellemzői

A következőkben bemutatásra kerülnek a kutatásban szereplő négy adatbázis jellemzői részletesebben. A területek, a szakterületek és az iskolai végzettségek mintákban való alakulását az 6. számú mellékletben található táblázat összegzi.

KarrierM I.

A felmérés 2021. július 18. és 2021. augusztus 13. között került lefolytatásra, melynek során 363 db álláshirdetés került elemzés alá. A területek vármegyék szerinti bontása az alábbiak szerint alakult: Budapest (15%), Pest (17%), Hajdú Bihar (8%), Borsod-Abaúj-Zemplén (8%), Zala (9%), Szabolcs-Szatmár-Bereg (6%), Jász-Nagykun-Szolnok (5%), Heves (5%), Somogy (4%), Vas (3%), Veszprém (3%), Fejér (3%), Bács-Kiskun (3%), Nógrád (2%) Csongrád-Csanád (2%), Baranya (2%), Békés (2%), Győr-Moson-Sopron (2%), Komárom-Esztergom (1%). Egyedüli kivételt Tolna vármegye képezte, ahonnan nem került elemezhető állás a mintába a kutatás időszakában. A foglalkozás jellegét tekintve 93%-ban teljes munkaidős állásokra jelentkeztek a pályázók. Az elvárt végzettség szerinti megoszlás: szakiskolai, szakmunkásképzői, technikumi (33%), alapszak, főiskolai (20%), általános iskolai (14%), szakközépiskolai, szaggimnáziumi (14%), gimnázium (8%), mesterszak, egyetemi végzettség (4%), szakirányú továbbképzés (4%), OKJ szakképesítés (3%), doktori fokozat (0%). Legnagyobb arányban a szakmunka/ fizikai munka (19%), a termelés/ gyártás (13%), az idegenforgalom/ vendéglátás (9%), az építés ingatlan (9%), az oktatás (8%) és a kereskedelem/ értékesítés/ szolgáltatás (9%) területéről kerültek állások az adatbázisba. Számos szakterület azonban a kompetenciák nemzetgazdasági ágazatok szerinti vizsgálatába nem kerülhetett bele, mivel a belépési küszöbként meghatározott 5%-os határt sem érte el. Ezek az iparágak közé sorolhatóak: államigazgatás/közigazgatás, asszisztencia/ adminisztráció/ ügyfélkapcsolat, biztonság/ honvédelem, egészségügy/ szociális ellátás, egyéb foglalkozások, energetika/ villamosság, humán erőforrás, marketing, reklám, média/ PR, mezőgazdaság.

KarrierM II.

A minta adatai 2021. december 1. és a 2021. december 28. közötti kerültek kigyűjtésre. A 332 db hirdetésben a teljes munkaidős állások (98%) domináltak. A munkáltatók által elvárt legmagasabb iskolai végzettségek alapján az alábbiak szerint alakult a megoszlás: 30% szakiskolai, szakmunkásképzői, technikumi, 18% alapszak, főiskolai, 17% általános iskolai, 17% szakközépiskolai, szakgimnáziumi és 6% gimnáziumi kvalifikáció. Legnagyobb arányban Budapesten (17%), Csongrád-Csanád (9%), Pest (9%), Borsod-Abaúj-Zemplén (8%), Hajdú-Bihar (8%) és Békés (7%) vármegyéből kerültek a nyitott pozíciók az adatbázisba. A szakterületeket tekintve a legtöbb adat az építés/ ingatlan (13%), a kereskedelem/ értékesítés/ szolgáltatás (11%), a szakmunka/ fizikai munka (10%), az idegenforgalom/ szálloda/ vendéglátás (8%), a műszaki/ mérnök (8%), a termelés/ gyártás/ szállítás (8%), valamint az asszisztencia/ adminisztráció/ ügyfélkapcsolat (8%) állt rendelkezésre. Az államigazgatás/ közigazgatás (2 db), a bank/ biztosítás/ pénzügyintézet (9 db) biztonság/ honvédelem/ pénzügyintézet (3 db) és az energetika/ villamosság (4 db), a humán erőforrás (7 db), az oktatás (10 db) és a szervezés/ menedzsment (2 db), területén volt a legalacsonyabb a részvételi arány, a minta 5%-át sem érték el. Ebből adódóan az utóbb említett iparágak a kis elemszám miatt nem kerültek bele az elemzésbe.

KarrierM III.

A KarrierM álláskeresési oldalon végzett harmadik kutatás során 274 darab hirdetés került elemzésre 2022. február 1. és 28.-a közötti időszakban. A foglalkoztatás jellege alapján itt is a teljes munkaidős állások domináltak (99%). A legnagyobb elemszámmal a szakiskolai, szakmunkásképzői, technikumi végzettségűek képviselték magukat az elemzésben (34%), majd őket követi csökkenő sorrendben az általános iskolai végzettségű (16%), a főiskolai, alapszak (14%), a szakközépiskola szakgimnáziumi (13%), a gimnáziumi (11%), az OKJ szakképesítésű (5%), az általános iskolai végzettség nélküli (3%) és a mesterszak/ egyetemi végzettségű (1%) munkatársakat kereső hirdetések. A meghirdetett munkaaajánlatok területi megoszlását vizsgálva azt láthatjuk, hogy az adatbázisban a legtöbb állás Bács-Kiskun (10%), Szabolcs-Szatmár-Bereg (9%), Hajdú-Bihar (9%), Tolna (9%) és Borsod (8%) vármegyéből került ki. Az iparági megoszlás szerint a kereskedelem/ értékesítés/ szolgáltatás (20%), a szakmunka/ fizikai munka (16%) és az építés/ ingatlan (15%) feladott munkaaajánlatok tartalmaztak a legtöbb kompetenciaszükségletet. Ezzel szemben az alábbi szakterületeken meghirdetett pályázatok száma még a minta 5%-át sem érte el, így a kompetenciák

nemzetgazdasági ágazatok alapján történő vizsgálatában nem kerültek bevonásra: államigazgatás/ közigazgatás (3 db), a bank/ biztosítás/ pénzintézet (4 db), a biztonság/ honvédelem (3 db), az egészségügy/ szociális ellátás (2 db), az energetika/ villamosság (2 db), a humán erőforrás (1 db), kultúra/ művészet (2 db), a marketing/ reklám/ média (4 db), a mezőgazdaság, az oktatás (4 db) és a szervezés/ menedzsment (6 db) .

Workline I.

A vizsgálat 2022. április 4-29. közötti időszakban történt, melynek során Microsoft Excel dokumentumban került rögzítésre 410 olyan állás, melyben a munkatársat kereső vállalatok legalább egy kompetenciát megjelöltek elvárásként hirdetésekben. Az új állások többségében a teljes munkaidős foglalkoztatási forma (98%) dominált. Az iskolai végzettségek megoszlását vizsgálva pedig azt láthatjuk, hogy 22%-ban alapfokú (8 általános), 46%-ban középfokú (szakközépiskola, gimnázium) és 32%-ban felsőfokú (alapszak, mesterképzés) végzettségű álláskeresőnek szánt hirdetés került elemzés alá. A mintában a legtöbb hirdetés Zala (13%), Győr-Moson-Sopron (8%), Hajdú-Bihar (9%), Bács-Kiskun (8%), Somogy (8%) és Baranya (7%) vármegyéből került ki. A legszélesebb körben a szakmunka/ fizikai munka (25%), a termelés/ gyártás/ szállítás (18%) és a műszaki/ mérnök (14%) szakterületen elhelyezkedni kívánók álláshirdetési képviseltették magukat az adatbázisban. Ellenben, az egyéb foglalkozások (3%), a humán erőforrás (3%), az idegenforgalom/ szálloda/ vendéglátás (1%), az IT/ informatika/ telekommunikáció (3%) területéről kerültek a legkisebb arányban a hirdetések a mintába. Az egészségügy, az építés-ingatlan és az oktatási területről nem került elemezhető álláshirdetés a mintába a vizsgált időszakban. Ennek oka vélhetően az, hogy az ezen ágazatokban meghirdetett állások nem jelöltek meg hirdetésekben kompetenciaelvárásokat. A kompetenciák nemzetgazdasági ágazat szerinti vizsgálatakor 5%-os küszöb határt határoztam meg a releváns eredmények érdekében, így utóbbi szakterületek nem kerültek bele ebben az esetben a mintába.

3.5. Kompetencia szótár

A 10. táblázat az értekezés kompetencia szótárát mutatja be, mely tartalmazza a mintában részt vevő kompetenciák definícióját az eredmények egységes értelmezése következtében. Továbbá a táblázat tartalmazza az egyes kompetenciák a nemzetközi DISCO projekt alapján történő besorolását is. Tehát rámutat arra, hogy az egyes készségek mely szakterület független csoportosítás alá tartoznak. A kompetencia szótár olyan kompetenciák összeállítása, melyeket már korábban felismertek és alkalmaztak (ELBERT et al., 2000). 2010

novembere és 2012 októbere között a DISCO projekt keretében létrehozták a készségek és kompetenciák egységes európai szótárát. Fabulya et al. (2017) kompetencia kézikönyvükben az alábbiak szerint foglalja össze a fent említett projekt főbb ismérveit: az online fellelhető gyűjtemény napjainkban 104 000 képesség- és kompetencia definíciót és 36 000 szókapcsolatot foglal magában. A 11 európai nyelven is olvasható tudástár a legterjedelmesebb kifejezésgyűjtemény az oktatási rendszerben és a munka világában. A DISCO szótár többnyelvű és a különböző országok által szakmailag minősített szaknyelvet biztosít a készségek és kompetenciák értékelésére, meghatározására és fordítására. Továbbá segítséget jelenthet a készségek és kompetenciák nemzetközi összevetésében olyan alkalmazások során, mint az önéletrajz és elektronikus portfólió létrehozás, az álláshirdetés és közvetítés, valamint a képesítések és a tanulási eredmények dokumentációi. Két csoportot különíthetünk el a kompetenciákon belül: a szakterület független készségeket és kompetenciákat, valamint a foglalkozásokhoz kötődő kompetenciákat.

10. táblázat: A kutatás kompetencia szótára

<i>Megnevezés</i>	<i>Definíció</i>	<i>DISCO szerinti besorolása</i>
csapatmunka	Elismeri más személyek eltérő nézőpontjait és eredményeit; empatikus; törődik mások igényeivel és nehézségeivel; kíváncsi munkatársai építő jellegű kritikáira, valamint allokálja velük ismereteit és a rendelkezésére álló információt.	személyes készségek és kompetenciák/ személyes tulajdonságok (csapatmunka képessége) / szociális és kommunikációs kompetenciák (csapatmunkára való hajlam)
kreativitás	Aktuális és fantáziadús ötletei vannak a munkával kapcsolatban és hajlamos megkérdőjelezni a hagyományos elképzeléseket.	művészeti készségek és kompetenciák
kritikai és analitikus gondolkodás	Az információk, jelenségek és eljárások hiteles értékelésének képessége, azok manipulációs, illetve igazságtartalmának értelmezésének képessége. Része a kritikai gondolkodás megkülönböztetés a negatív, destruktív magatartástól.	személyes készségek és kompetenciák/ kognitív képességek, problémamegoldás (kritikai gondolkodás, analitikus gondolkodás)
kommunikáció képesség	Egyéni képességeinek, alternatíváinak ismeretében képes a vállalat céljainak mielőbbi elérése érdekében célratörően fellépni.	szociális és kommunikációs kompetenciák
megbízhatóság	Szabálytudat és fegyelmeltség a kötelezettségek, tevékenységek folytatása alatt. Megbízható személyiség, felelős, szabálykövető köteleességteljesítéssel, folyamatosan minőségi színvonalú, önellenőrzés mentén történő munkavégzéssel párosul.	személyes készségek és kompetenciák/ személyes tulajdonságok (megbízhatóság)
monotónia tűrés	Hosszú időn keresztül egységes munkatevékenység permanens végzése, amely gyakran nagy koncentrációt is igényel.	személyes készségek és kompetenciák/ személyes tulajdonságok (monotóniatűrés)
önállóság	Képes szaktudására, korábbi tapasztalataira alapozva állandó iránymutatás és kontroll nélkül ellátni a számára kitűzött köteleességeket.	vezetői és szervezői képességek (önálló munkabeosztás)
pontosság	Az adott tevékenység meghatározott időre való elvégzése.	személyes készségek és kompetenciák/ személyes tulajdonságok (pontosság)
problémamegoldó képesség	Képes a felmerülő kihívások beazonosítására és megoldási alternatívák megfogalmazására. A lehetséges opciókból képes kiválasztani azt, amelyik a legmegfelelőbb végeredményt okozhatja.	személyes készségek és kompetenciák/ kognitív képességek, problémamegoldás (problémamegoldó képesség)

<i>rugalmasság</i>	Sikeresen alkalmazkodik a változó követelményekhez és körülményekhez.	személyes készségek és kompetenciák/ személyes tulajdonságok (rugalmasság)
<i>terhelhetőség</i>	Komplikált, problémás szituációkban is képes teljesítőképességének megőrzésére, fenntartására.	személyes készségek és kompetenciák/fizikai tulajdonságok és képességek (állóképesség, általános jó kondíció, fizikai erőnlét)
<i>ügyfélorientáció</i>	Optimális metódusok igénybevételével a kliens vagy érintett közösség elvárásainak minél alaposabb feltérképezése, az igényeknek való megfelelés, valamint az közreműködőkkel együttes megoldáskeresés és tevékenység.	szociális és kommunikációs kompetenciák/ szolgáltató jellegű beállítottság (vevőközpontúság)
<i>magabiztosság</i>	Egyéni képességeinek, opcióinak tudatában képes a vállalat céljainak elérése érdekében magabiztosan eljárni.	személyes készségek és kompetenciák/ személyes tulajdonságok (önbizalom)
<i>proaktivitás</i>	Proaktív jellem, kezdeményező, tette kész viselkedés esetén külső siettető terhelés nélkül is elébe megy a munkáknak, egyértelmű alternatívákban tervez, és környezetét hagyva kezdeményezéseket tesz az aktuálisan soron lévő lépésekre.	szociális és kommunikációs kompetenciák (kapcsolatépítés, interkulturális képességek)
<i>együttműködés</i>	Feladata kivitelezése érdekében cselekedetét, viselkedését más személyekkel egységesíti.	személyes készségek és kompetenciák/ személyes tulajdonságok (együttműködő készség)
<i>figyelemkoncentrációs képesség</i>	A koncentráció képessége hozzájárul ahhoz, hogy folyamatosan, lehetőleg megszakítás nélkül tudjon a munkavállaló fókuszálni egy adott ingerre, tevékenységre.	személyes készségek és kompetenciák/ kognitív képességek, problémamegoldás (koncentrációképesség)
<i>időgazdálkodási képesség</i>	Az időintervallumok tervezése a versengő feladatok lényegességének és sürgősségének figyelembevételével. Eredményes, a tervezés során született szándékok mellett elkötelezett viselkedési forma. Visszajelzés az elpazarolt idővel való szembesülés és az időfelhasználás gyakorlatának javítása érdekében.	vezetői és szervezői képességek (jó időbeosztás képessége)
<i>kapcsolatteremtő képesség</i>	Egyszerűen létesít kapcsolatot a kliensekkel és a kollégákkal; a hierarchia összes szintjén képes ideális kapcsolatot kiépíteni; képes széleskörű és kiválóan működő kapcsolatrendszert fenntartani; remek humorával szint visz a kapcsolataiba.	szociális és kommunikációs kompetenciák (kapcsolatépítés)
<i>konfliktuskezelés</i>	Képes ellentmondásos szituációban olyan technika vagy stílus igénybevételére, amelynek eredményeképpen a konfrontáció mérsékelhető.	szociális és kommunikációs kompetenciák/ tárgyalási készség (konfliktuskezelés)
<i>precizitás</i>	Az egyén arra való hajlandósága, hogy munkáját a szakavatottság, a precizitás, az alaposság, az igényesség és a körültekintés jellemezze.	személyes készségek és kompetenciák/ személyes tulajdonságok (pontosság)
<i>siker és eredményorientáltság</i>	A teljesítmény elérésének dominanciája, a kitűzött tevékenység elvégzésében jelentkező igényesség. Eredmény, megoldás, siker orientált egyéniség.	személyes készségek és kompetenciák/ személyes tulajdonságok (lelkesség, versenyszellem)
<i>stressztűrés</i>	Akadályok közepette vagy feszült helyzetben is hatékonyan dolgozik. Megőrzi nyugalmát, kiegyensúlyozottságát.	személyes készségek és kompetenciák/ személyes tulajdonságok (stressztűrés)
<i>szabálykövetési képesség</i>	Képes a számára kijelölt szabályokat és normákat megjegyezni, elfogadni és helyesen felhasználni.	személyes készségek és kompetenciák/ kognitív képességek, problémamegoldás (jogsabályok, rendeletek és iránymutatások alkalmazása)
<i>tervezés és szervezés</i>	Evidens és nyilvánvaló célkitűzéseket jelöl ki; időben megtervezi a feladatokat, ennek során tekintettel van a körülmények felmerülő módosulásaira is; jól azonosítja és szervezi a tevékenységek megvalósításához fontos	vezetői és szervezői képességek (stratégiai tervezés)

	erőforrásokat; produktívan bánik az idővel; állandóan figyelemmel kíséri a fejlődést a határidők és a lényeges részcélok tükrében.	
tanulási-önfejlesztési képesség	A tanulásra, az új ismeretek elsajátítására és alkalmazására való cselekedet, amely többek között a tudásvágy iránti orientációt, a tanulás stratégiai feladatként kezelését, a szakmai érdeklődés és haladás tudatosságát mutatja.	személyes készségek és kompetenciák/ kognitív képességek, problémamegoldás (tanulási hajlandóság, új információk befogadása)

Forrás: MALÉT-SZABÓ et al., 2017; a BELÜGYMINISZTERIUM, 2018; és az SHL Hungary Kft., 2020 vizsgálatait alapján saját szerkesztés

A kompetenciák csoportosításának számos más lehetősége is rendelkezésünkre áll a korábbi kutatások alapján. Ebből adódóan a vizsgálati mintában megjelenő kompetenciákat a Szent István Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar Vezetéstudományi Tanszék tanulmányában (BAJOR et al., 2001) megjelenő kategóriák szerint is összesítettem (11. táblázat).

11. táblázat: A mintában részt vevő kompetenciák csoportosítása

	KarrierM és Workline.hu	KarrierM
Általános szellemi képességek	Problémamegoldó képesség, kritikai és analitikus gondolkodás	
Fizikai, pszichikai és akció-képességek	pontosság, megbízhatóság, önállóság,	stressztűrés, szabálykövetés, figyelemkoncentrációs képesség, időgazdálkodási képesség, precizitás
Munkavégzési-technikai képességek	terhelhetőség, monotóniatűrés	
A munkavégzés minőségét befolyásoló képességek	rugalmasság, kreativitás	tanulási-önfejlesztési képesség
Kommunikációs képességek	kommunikációs képesség	
Eredményességet segítő személyi tulajdonságok		siker és eredményorientáltság
Szociális képességek	csapatmunka, ügyfélorientáció	együttműködés, konfliktuskezelés, kapcsolatteremtő képesség

Forrás: saját szerkesztés BAJOR et al. (2001) tanulmánya alapján

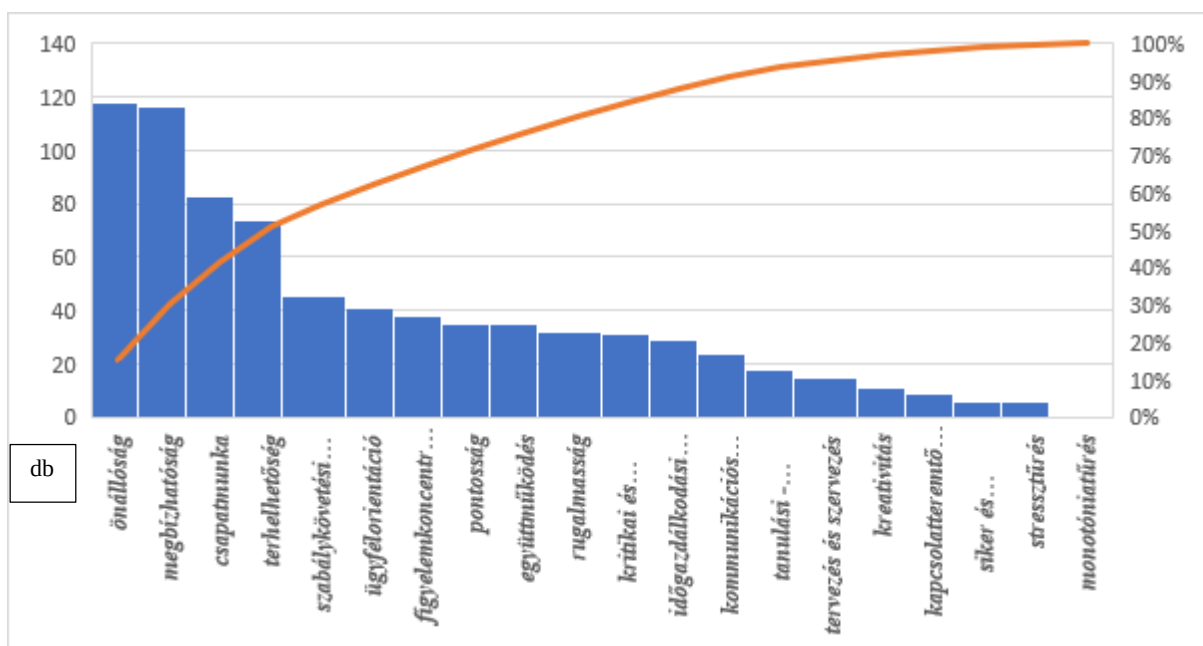
4. VIZSGÁLATI EREDMÉNYEK ÉS AZOK ÉRTÉKELÉSE

A kutatásom legfőbb törekvése közé tartozik annak bemutatása, hogy milyen kompetenciákkal rendelkező munkavállalót keresnek a munkáltatók és ez milyen hatást gyakorol a foglalkoztathatóságra. A foglalkoztatás szempontjából az e területen végzett kutatások eredményei igen hasznosak lehetnek, hiszen BALÁZS–SZABÓ (2020) vizsgálatukban felismerték, hogy a megfelelő kompetenciák birtokában a munkavállalók könnyebben beilleszthetők a szervezetbe, valamint jobb teljesítmény elérésére is képesek.

4.1. A legfontosabb kompetenciák

Ennek az alfejezetnek a célja az első hipotézis **(A foglalkoztatottakat érintő legfontosabb kompetenciaelvárások tekintetében szignifikáns változások tapasztalhatók a koronavírus-járványt megelőző és az azt követő időszakban.)** alátámasztása vagy megcáfolása volt. Ennek érdekében a saját kutatási mintán feltártam a legfontosabb kompetenciák sorrendjének alakulását a vizsgált időszakokban. Majd a kapott eredmények lehetőséget biztosítottak – a szakirodalomkutatás során – az egészségügyi veszélyhelyzetet megelőző időszakban feltárt kompetenciaigényekkel történő összevetésre. Az értekezésben felfelé és lefelé ívelő szakterületeknek fogom nevezni a szakterületek alapján történő csoportosításokat.

A 2020 év elején megjelenő koronavírus-járvány megjelenése radikális változásokat indukált szinte a világban, melynek hatásai a hazai munkaerőpiacot sem kerültk el. Ebből adódóan álláshirdetés-elemzések által arra kívántam rávilágítani, hogy milyen kompetenciák birtokában pályázhatnak sikeresebben a jelentkezők az adott pozícióra. Vagyis milyen kompetenciaelvárásokat támasztanak a munkaadók az állásokra jelentkezők felé. Ennek érdekében elsőként áttekintettem az egyes adatbázisokban megjelenő kompetenciák sorrendjének alakulását. Az eredmények Pareto-diagram segítségével kerültek szemléltetésre, melynek során az adatok elosztása csökkenő gyakorisági rangsorban mutatkozik meg, valamint a kumulatív vonallal a másodlagos tengelyen rávilágít az egészhez viszonyított százalékarányára is.



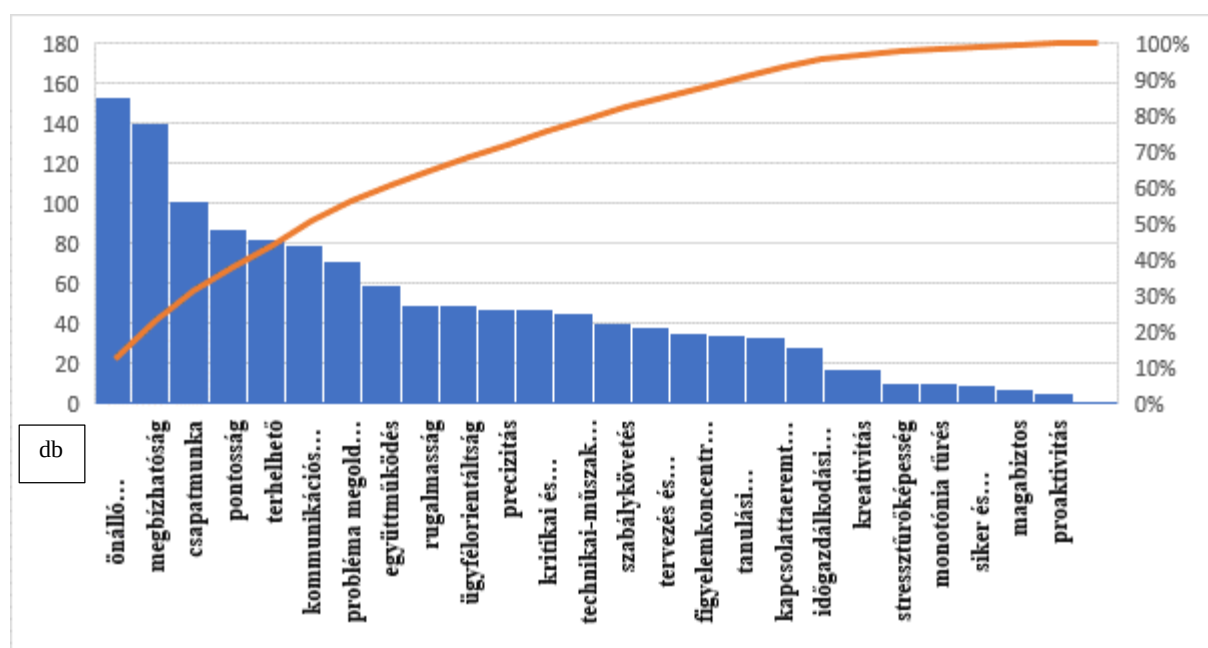
8. ábra: A KarrierM I. adatbázisának legfontosabb kompetenciái

Forrás: PIROHOV-TÓTH-KISS (2022)

A KarrierM.hu állásportál 2021. július 18. – 2021. augusztus 13. közötti időszakban végzett első tartalomelemzési vizsgálat eredményei (8. ábra) egyezőséget mutatnak a PATÓNÉ et al. (2021b) valamint a SZILÁGYI et al. (2020) alapján legtöbb esetben megkövetelt kompetenciákkal; az önálló munkavégzési képesség, a megbízhatóság, a rugalmasság és terhelhetőség képesség szerepe egyaránt domináns. Ezek vélhetően az otthoni munkavégzés bevezetésével és a digitális eszközök szerepének felértékelődésével válhattak a legfőbb munkavállalói kompetenciákká. Ebben a krízishelyzetben ugyanis az alkalmazottak saját lakóhelyükön, számos tevékenység komplex végzésével egyidejűleg (pl. háztartási feladatok elvégzése, gyerekek oktatása, ellátása) eredményes és önálló munkavégzésre kényszerültek. Az új és váratlan állapot a munkáltatóknak is számos megoldandó problémát eredményezett. Egyik ilyen kihívás volt a dolgozók távolról végzett munkájának ellenőrzése és szabályozása, mely nagyfokú rugalmasságot követelt meg részükről. Korábbi kutatások (FAZEKAS, 2019; HOESCHLER-BACKES-GELLNER, 2018) már a koronavírus-járvány kialakulását megelőzően megerősítették a nem-kognitív készségek kiemelkedő szerepét a munkaerőpiacon. A KÁRPÁTI-DARÓCZI (2017) által alkalmazott kompetencia csoportosítás szerint, a személyes kompetenciák hangsúlyossá válása mellett a társas kompetenciák (csapatmunkában való munkavégzés képessége, együttműködési készség, ügyfélközpontúság) és a módszer kompetenciák (tervezés és szervezés, kritikai és analitikus gondolkodás) iránti követelmény is

jelentős a munkáltatók részéről. A VARGA et al. (2017) által fontosnak ítélt szakmai kompetenciák (tanulási önfejlesztési képesség, aktív tanulás) további gyarapítása pedig már a pandémia előtt is új alternatívákat kínált a foglalkoztatottaknak a munkaerőpiacon. Meglepő fordulat volt észlelhető két év alatt a kreativitás kompetencia tekintetében: míg VASS (2020) a globális változások és a bővülő tudásgazdaságunk eredményeképpen rámutatott a kreativitás készségének központi szerepére, addig a vizsgálatban csupán 11 alkalommal jelent meg az álláshirdetések között, mint a jelentkezőktől megkövetelt kompetencia. PIROHOV-TÓTH-KISS (2022) korábbi kutatása során feltárta a KarrierM I. adatbázisán a nyolc leggyakrabban előforduló kulcskompetencia közötti kapcsolatot, amelyek gyakorisága elérte a 10%-ot. A Cronbach-alpha értéke 0,518, tehát közepesen erős összefüggés igazolódott a legfontosabb kompetenciák között. A leggyengébb kapcsolat a szabálykövetési képesség, valamint az ügyfélközpontúság esetében került azonosításra.

KarrierM II.



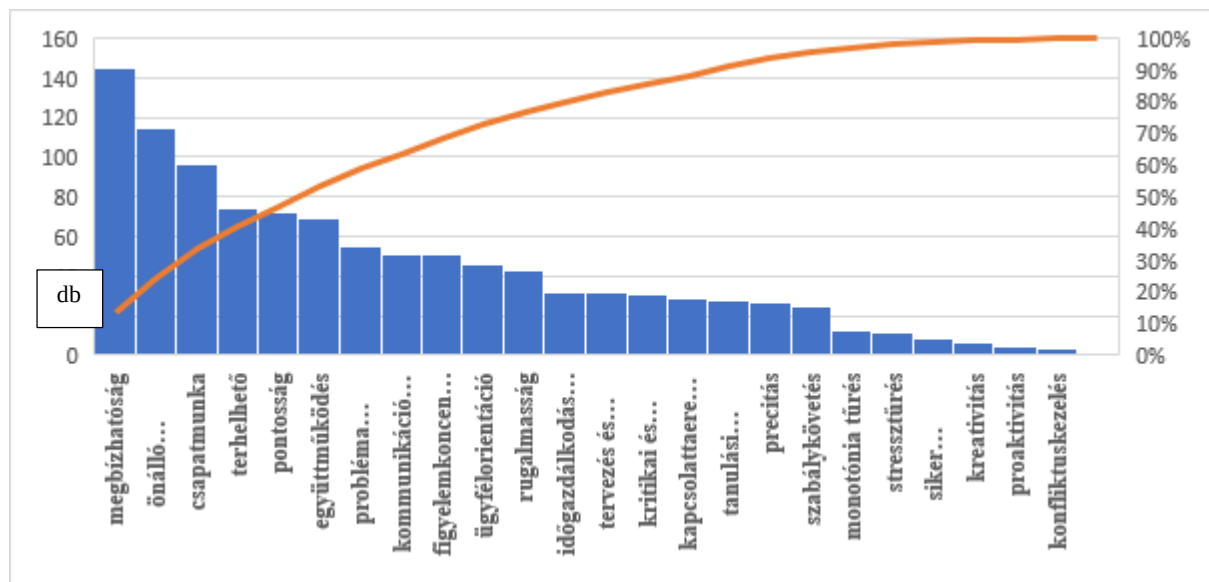
9. ábra: A KarrierM II. adatbázisának legfontosabb kompetenciái

Forrás: saját szerkesztés a kutatás eredményei alapján

A 2021. december 1. – 2021. december 28. között végzett álláshirdetés-elemzések eredményei rámutattak arra, hogy a legfontosabb kompetenciák közé továbbra is az önálló munkavégzés, a megbízhatóság és a csapatmunka készsége sorolható (9. ábra). A pontosság és a kommunikációs képesség szerepe pedig felértékelődni látszik az első vizsgálatához viszonyítva. Ezzel szemben, a figyelemkoncentrációs képesség és a szabálykövetés

kompetencia iránti igény csökkenő tendenciát mutat a korábbi időszakhoz képest. A vizsgált álláshirdetésekből leggyakrabban a siker és eredményorientáltság, a megbízhatóság, valamint a proaktivitás kompetenciát jelölték meg a munkaadók a munkavállalókkal szemben támasztott követelményként.

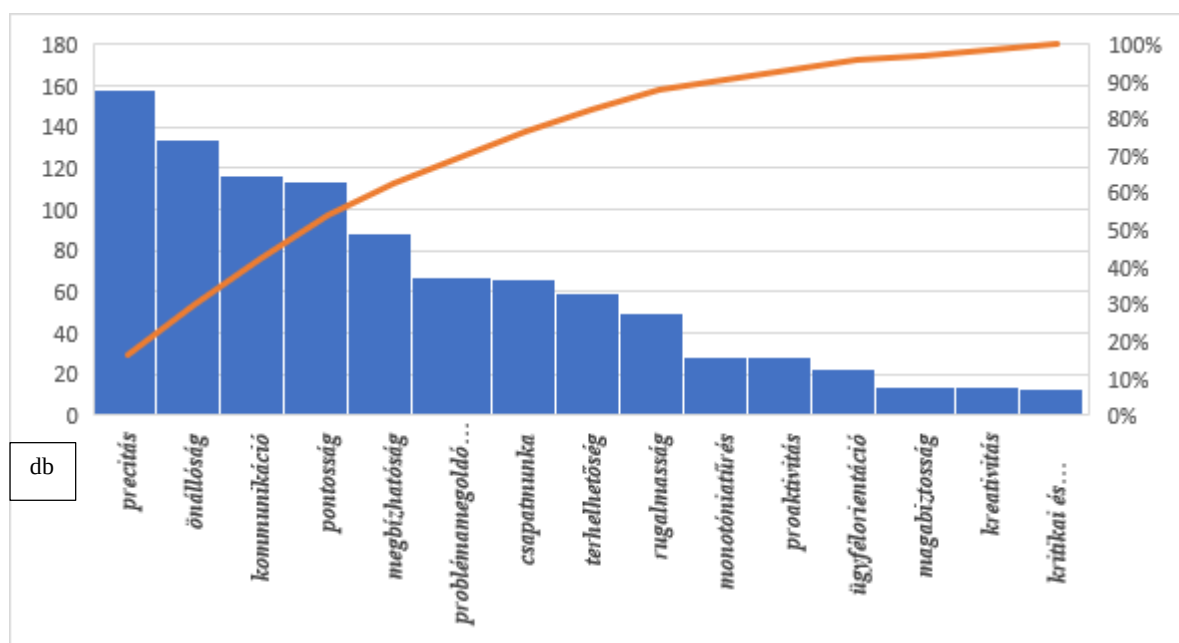
Karrierm III.



10. ábra: A Karrierm III. adatbázisának legfontosabb kompetenciái

Forrás: saját szerkesztés a kutatás eredményei alapján

A 10. ábra ismerteti, hogy a 2022. február 1. – 2022. február 28. időszakban végzett vizsgálat során a megbízhatóság szerepe átvette a legfontosabb szerepet –az első két vizsgálatban első helyen szereplő– önálló munkavégzés képességétől. Ez az eredmény megegyezik NÁRAI (2022) felmérésének eredményével is, ahol szintén a megbízhatóság készsége bizonyult a legfontosabbnak. Továbbá a fontossági lista közepén (kommunikációs készség és tanulási-önfejlesztési képesség) és végén (pl. nyitottság, kreativitás) elhelyezkedő készségek között is kimutathatóak egyezőségek a saját eredményekkel összevetve.



11. ábra: A Workline.hu adatbázisának legfontosabb kompetenciái

Forrás: saját szerkesztés a kutatás eredményei alapján

A Workline.hu online állásportál adatai alapján a precizitás, az önállóság, a kommunikációs képesség és a pontosság kompetencia sorolható az álláshirdetésekből leginkább elvárt kompetenciák közé a 2022. április 4. – 2022. április 29. közötti időszakot felölelő vizsgálat során. FÜLÖP (2008) korábbi kutatása szintén a precíz és önálló munkavégzés kiemelkedő szerepét hangsúlyozták. A Covid-19 vírus az elvárt kompetenciák átrendeződését eredményezte, melyet SZŰCS et al. (2021) is megerősítettek a pandémia idején végzett országos kutatásukban. Eredményeik alapján, a leginkább felértékelődött kompetenciák közé tartozik a rugalmasság, a kommunikáció, empátia és az önállóság, míg a személyes jelenléthez köthető kompetenciák (pl. csapatmunka, együttműködés) háttérbe szorultak. HORVÁTH–CSIKÓS és JUHÁSZ (2021) szintén a rugalmasságot és a jó kommunikációs készséget sorolta a munkáltatók által leginkább elvárt kompetenciák közé. Eltérő álláspontra jutottak ugyanakkor a csapatmunka készség szükségességét illetően; míg SZŰCS és társai (2021) szerint kevésbé fontos szerepet tölt be, addig az utóbbi szerzők alapján a legfontosabb készségek közé sorolható. Meglepő módon, a saját kutatási eredmények egyik szerző álláspontját sem tudták megerősíteni; a csapatban történő munkavégzés jelen vizsgálatban a közepesen gyakori elvárások közé sorolható. A mintában szereplő állások legkevésbé a magabiztosságot, a kreativitást, illetve a kritikai és analitikus gondolkodást követelik meg a munkavállalóktól.

Az alfejezet összefoglalása a H1 hipotézis alapján:

12. táblázat: A legfontosabb kompetenciák összegzése

Sor- szám	<i>KarrierM álláskeresési oldal</i>			<i>Workline.hu álláskeresési oldal</i>
	I. vizsgálat 2021. július 18. – 2021. augusztus 13.	II. vizsgálat 2021. december 1. – 2021. december 28.	III. vizsgálat 2022. február 1. – 2022. február 28.	I. vizsgálat 2022. április 4. – 2022. április 29.
1.	önálló munkavégzés	önálló munkavégzés	megbízhatóság	precizitás
2.	megbízhatóság	megbízhatóság	önálló munkavégzés	önálló munkavégzés
3.	csapatmunka	csapatmunka	csapatmunka	kommunikációs képesség
4.	terhelhetőség	pontosság	terhelhetőség	pontosság
5.	szabálykövetés	terhelhetőség	pontosság	megbízhatóság
6.	ügyfélorientáltság	kommunikációs képesség	együttműködési képesség	problémamegoldó képesség

Forrás: saját szerkesztés a kutatás eredményeinek alapján

A 12. táblázat a négy adatbázis első hat legfontosabb kompetenciájának gyakorisági sorrendjét szemlélteti az álláshirdetések adatai alapján. Ez alapján megfigyelhető, hogy az önálló munkavégzés képessége, a megbízhatóság és a csapatmunka készsége a KarrierM álláskeresési oldalon lefolytatott első két vizsgálat során egyaránt hangsúlyos szerepet kapott a kompetenciaelvárások között. A harmadik vizsgálat során is azonos kompetenciák kerültek a dobogós helyekre, csupán a sorrendben történt változás (a megbízhatóság vette át az első helyet). Az eredmények jól tükrözik, hogy ezen kompetenciaigények megjelentek a Workline.hu adatbázisában is, mint a munkáltatók által legfontosabb kompetenciák, de a rangsorban elfoglalt helyük eltér. Tehát a munkavállalóktól elvárt önálló munkavégzés, a megbízhatóság és a csapatmunka készsége egyaránt fontos szerepet töltött be a koronavírus-járvány különböző vizsgált időszakaiban. A krízishelyzet megjelenésével a terhelhetőség is jelentős kompetenciaelvárásként jelent meg a KarrierM adatbázisaiban. Az első minta kivételével a pontosság iránti igény szintén felértékelődni látszott. A válsághelyzet végéhez közeledve, a munkavállalók felé támasztott elvárások között az együttműködési (KarrierM III.) és a problémamegoldó képesség (Workline.hu I.) iránti igény is megmutatkozott. Ennek oka valószínűsíthetően az lehetett, hogy ezeknek a képességeknek a birtokában a munkáltatók és a munkavállalók közös erővel képessé váltak arra, hogy leküzdjék a nehézségeket és a pozitív változásokat hosszú távon is beépítsék szervezeti kultúrájukba. Az eredmények összegzéseként megállapítható, hogy kevesebb olyan kompetenciaelvárás volt azonosítható, amelyik mind a négy vizsgálat során egyaránt megjelent, vagyis megfigyelhetőek voltak eltérések az álláshirdetésekből megjelenő kompetenciaigények tekintetében és a sorrendben is. Ugyanakkor

több olyan kompetenciáról is elmondható, hogy kettő vagy három adatbázisban egyaránt szerepelt a legfontosabb kompetenciák között. S csak három olyan kompetencia volt azonosítható (szabálykövetés, ügyfélorientáció és problémamegoldó képesség), melyek csak egy-egy esetben jelent meg a legfontosabb kompetenciák között.

Összevetve a saját kutatási eredményeket a szakirodalom elemzés során feltárt legfontosabb kompetenciákkal azt láthatjuk, hogy jelentős eltérés nem azonosítható a koronavírus-járvány megjelenése előtti és utáni időszakban. Az empirikus elemzés során leginkább olyan kompetenciákra helyeződött a fókusz, mint a kommunikációs képesség, a csapatmunka és az önálló munkavégzés képessége. Ezen kompetenciaelvárások közül az önálló és a csapatmunkában végzett munkaképesség mind a négy saját adatbázison igazolódni látszott, míg a kommunikációs képesség két esetben, a KarrierM II. és a Workline.hu adatbázisán. Ennek alapján **a H1. hipotézist elvetem**, vagyis a foglalkoztatottakat érintő legfontosabb kompetenciaelvárások alapján nem volt tapasztalható szignifikáns változás a koronavírus-járványt megelőző és a pandémia időszakában.

A kvalitatív vizsgálatok egyik célja annak feltárása volt, hogy a gyakorlatban milyen kompetenciák meglétét követelték meg a munkaadók a munkavállalóktól a vizsgált időszakokban. A szakértői interjú során az első válaszadó arra világított rá, hogy a koronavírus-járvány megjelenésével a digitális kompetenciák felértékelődése volt megfigyelhető azokban a munkakörökben, ahol az otthoni munkavégzés kivitelezhető volt. Ennek a rugalmas munkavégzési rendnek a kiterjesztése rendkívül népszerű volt a munkavállalók körében, ugyanakkor a vállalatok vezetői részéről ez sok esetben csak addig volt tartható, míg az eredményeket vissza tudták mérni-jegyezte meg harmadik interjúalanyom. A harmadik HR szakember szerint az alábbi kompetenciák is szükségesek voltak a munkavállalók számára a különböző hullámokban: önálló munkavégzés, problémamegoldó képesség, valamint a kritikai és analitikus gondolkodás képessége.

Az interjúalanyaim egységesen egyetértettek abban, miszerint az első hipotézis eredményei validak, mert ők sem tapasztaltak változást a kompetenciaelvárások tekintetében a pandémia előtt és az azt követő időszakokban, hiszen a munkakörök nem változtak. Az első HR szakember azonban megjegyezte, hogy a kompetencia elvárások megfogalmazása a gyakorlatban nehézkes a munkáltatók és a munkavállalók oldaláról is. Tapasztalatai szerint a munkaköri leírások rendszerint hiányosak vagy egyáltalán nincsenek, pedig ezt egy jó humán erőforrás szakember könnyen orvosolhatná. A harmadik HR szakember fontosnak tartotta hangsúlyozni, hogy annak ellenére, hogy a toborzás során elvárt legfontosabb kompetenciákra

nem gyakorolt hatást a pandémia, a gyakorlatban a sikeres kiválasztást követően a hiányzó tudást és kompetenciákat minden esetben pótolni kell, valamint fejleszteni kell a munkavállalóknál. Ennek hátterében az egyes szakterületeken tapasztalható munkaerőhiány állhat, hiszen a vállalati kultúrához leginkább illeszkedő jelentkezőt fel kell venni, ellenkező esetben elveszíthetik a munkaerőt. Az első HR szakember válaszai rámutattak arra is, hogy az álláshirdetésekből megjelölt kompetencia elvárások gyakran csak iránymutatásként szolgálnak, ugyanis a gyakorlatban sok esetben nem ez alapján történik meg a jelölt kiválasztása. A mesterséges intelligencia által megállapított kompetencia egyezőség kevésbé számít a kiválasztás során, sokkal inkább a HR-es valós megélései, tapasztalatai. Ugyanis azok a személyek pályázhatnak sikeresebben a munkakörre, akik valós (munka) értékeket tudnak megfogalmazni (melyek egyezőséget mutatnak a munkaadó igényeivel). Az első benyomás/személyes benyomások sokkal erősebbek a kiválasztás során, mint a teszt eredmények. A negyedik HR szakember szerint napjainkban a soft kompetenciák megléte sokkal inkább hangsúlyosabbá vált a kiválasztás során. Ennek hátterében pedig az állhat, hogy a jelölt sikeres felvételét követően, a hard kompetenciákra már meg tudják tanítani őket annak érdekében, hogy a leghatékonyabban tudják ellátni a feladataikat. A soft kompetenciák a valós munkakörhöz való alkalmasságon kívül az állásinterjúval való megfeleléshez is hozzájárulhatnak.

A második HR szakember úgy véli, hogy a visszarendeződés nagyon hamar megtörtént, napjainkban már nem érezhető hatása a koronavírus-járványnak. Az önálló munkavégzés, csapatmunka, kommunikációs képesség és a megbízhatóság az alap kompetencia elvárásoknak közé sorolhatóak. A munkavállalók szempontjából a jövőben felértékelődő kompetenciák közül a lojalitás, a megbízhatóság és a lelkiismeretesség lehet a legfontosabb. Továbbá rendkívül fontos a kompetenciák folyamatos építése. Ez az egyik legnagyobb hiányosság az emberek kiválasztása során, mert gyakran elfelejtik, hogy a kompetenciájuk akkor lesz meg, ha nyitottak, pozitív a munkához való hozzáállásuk és megvan bennük a fejlődés iránti igény. Ebben az esetben lesz hasznos tagja a szervezetnek. Hasonlóan vélekedett a második HR szakember is a jövőbeni elvárásokat illetően; szintén a nyitottságot és a szakmai tájékozottságot emelte ki. Míg a harmadik és a negyedik interjúalanyom a pandémia során felértékelődött digitális kompetenciák szerepét tartják a legfontosabbnak a jövőben is. Emellett a kreativitás (harmadik HR szakember) és az idegennyelvi kompetenciák (negyedik HR szakember) fontosságát is kiemelték válaszaikban.

4.2. A szakterületek és a kompetenciák közötti összefüggések vizsgálata

A vizsgált álláshirdetésekből leggyakrabban megjelenő kompetenciák megismerését, majd a szakirodalom elemzés adataival való összehasonlítást (H1) követően a 4.2.-4.5. alfejezetekben a második kutatási kérdés **(A koronavírus-járvány időszakában milyen kompetenciakövetelményeknek kell megfelelniük a különböző nemzetgazdasági ágazatokban dolgozni vágyó, valamint az eltérő iskolai végzettségű jelölteknek a vizsgálatba bevont online álláshirdetések alapján?)** megválaszolására törekszek. A H2.1 alhipotézis szerint **a munkáltatók eltérő kompetenciaigényeket támasztanak a munkavállalók felé azon szakterületi csoportok esetében, ahol nőtt, illetve ahol csökkent a foglalkoztatottak száma az előző negyedévhez képest.** Ezen állítás tesztelése érdekében a négy minta adatain külön-külön megvizsgáltam az egyes szakterületek kompetenciakövetelményeit. A táblázatban csupán az első hat kompetencia szerepelt (balról jobbra történő) gyakorisági sorrendben. Továbbá a Központi Statisztikai Hivatal adatai alapján zöld színnel kerültek megkülönböztetésre azok a szakterületek, melyekben pozitív irányú változás figyelhető meg a foglalkoztatottak számában, míg a piros szín a negatív irányt jelöli.

KarrierM I.

13. táblázat: A KarrierM I. adatbázis legfontosabb kompetenciáinak iparági rangsora

Szakterületek	Kompetenciák					
Építés/ ingatlan	megbízhatóság	csapat-munka	önálló munka-végzés	figyelem-koncentrációs képesség	kritikai és analitikus gondolkodás	terhelhetőség
Idegenforgalom/ szálloda/ vendéglátás	megbízhatóság	önálló munka-végzési képesség	terhelhetőség	csapatmunka	rugalmasság	tanulási és önfejlesztési képesség
Kereskedelem/ értékesítés/ szolgáltatás	kommunikáció	terhelhetőség	önálló munka-végzés	problémamegoldó képesség	precíz munkavégzés	megbízható
Műszaki/ mérnök	megbízhatóság	kritikai és analitikus gondolkodás	önálló munka-végzés	tanulási-önfejlesztési képesség	rugalmasság	tervezés és szervezés
Oktatás	önálló munka-végzés	csapat-munka	ügyfélorientáció	kommunikáció	problémamegoldó képesség	megbízható
Pénzügy	pontosság	kritikai és analitikus gondolkodás	terhelhetőség	megbízhatóság	szabálykövetési képesség	időgazdálkodási képesség
Szaktanulmány/ fizikai munka	önálló munka-végzés	terhelhetőség	figyelem-koncentrációs képesség	megbízhatóság	szabálykövetési képesség	csapatmunka
Termelés/ gyártás/ szállítás	megbízhatóság	terhelhetőség	figyelem-koncentrációs képesség	csapatmunka	problémamegoldó képesség	tanulási és önfejlesztési képesség

Forrás: PIROHOV-TÓTH-KISS, 2022 alapján saját szerkesztés

Érdekes eredmény mutatkozott meg a 13. táblázat elemzése során; a vizsgálatba bevont nemzetgazdasági ágazatokban mindegyikében kiemelt szerepet kapott a munkavállalók megbízhatósága iránt igény. Emellett két terület kivételével (pénzügy és termelés/ gyártás/ szállítás) az önálló munkavégzés készsége is igencsak fontos elvárásnak bizonyult az álláshirdetésekből. A KSH statisztikai adatai 2021 harmadik negyedévében arra világítottak rá, hogy a koronavírus-járvány okozta (foglalkoztatási) recesszió 4 szakterületet (építés/ ingatlan, műszaki/ mérnök, oktatás, pénzügy) érintett az év második negyedévéhez viszonyítva. A szakmák specifikációjából adódó kompetenciák iránti igény is megmutatkozott. Ilyen kompetencia az oktatás, a pénzügy és a műszaki területeken a kritikai és analitikus gondolkodás, a műszaki területen a tanulási és önfejlesztési képesség és a tervezés-szervezés, valamint a pénzügyi ágazat esetén a szabálykövetési és időgazdálkodási képesség. Megfigyelhető továbbá, hogy a pozitív foglalkoztatottsági mutatókkal rendelkező területek közös eleme a terhelhetőség. Annak ellenére pedig, hogy a bevezetett kényszerintézkedések korábban az idegenforgalom/ szálloda/ vendéglátás ágazatot sújtották leginkább, a nyári időszakban – a vírushelyzet enyhülésével – ez a tendencia megtörni látszott, hiszen növekedés figyelhető meg az e területen foglalkoztatottak számában. A feltételezhetően többségében fizikai dolgozókat foglalkoztató szakmunka/fizikai munka és a termelés/ gyártás/ szállítás területén a figyelemkoncentráció és csapatmunka képességekre, valamint a megbízhatóságra is nagy hangsúly helyeződött a meghirdetett álláshirdetésekből.

14. táblázat: A KarrierM II. adatbázis legfontosabb kompetenciáinak iparági rangsora

Szakterület	Kompetenciák					
Asszisztencia/ adminisztráció/ ügyfélkapcsolat	önálló munka- végzés	kommuni- káció	megbízha- tóság	pontosság	precíz munka- végzés	probléma- megoldó képesség
Egészségügy/ szociális ellátás	csapatmunka	pontosság	együtt- működési képesség	megbízha- tóság	önálló munka- végzés	rugalmasság
Egyéb foglalkozások	önálló munka- végzés	megbízha- tóság	rugalmas- ság	csapat- munka	probléma- megoldó képesség	ügyfél- orientáltság
Építés/ingatlan	önálló munka- végzés	megbízha- tóság	csapat- munka	probléma- megoldó képesség	terhelhetőség	pontosság
Idegenforgalom/ szálloda/ vendéglátás	megbízhatós- ág	önálló munka- végzés	csapat- munka	terhelhe- tőség	rugalmasság	kommunikáció
IT/Informatika/ Telekommunikáció	probléma- megoldó képesség	csapat- munka	pontosság	önálló munka- végzés	kritikai és analitikus gondolkodás	szabálykövetés
Kereskedelem/ értékesítés/ szolgáltatás	kommuni- káció	megbízha- tóság	pontosság	precíz munkavégzés	önálló munka- végzés	csapatmunka
Műszaki/mérnök	önálló munka- végzés	kritikai és analitikus gondolkodás	csapat- munka	probléma- megoldó képesség	megbízhatóság	kommunikáció
Pénzügy	megbízha- tóság	pontosság	önálló munka- végzés	kritikai és analitikus gondolkodás	figyelem- koncentrációs képesség	tanulási- önfejlesztési képesség
Szaktmunka/fizikai munka	megbízha- tóság	terhelhe- tőség	önálló munka- végzés	figyelem- koncentrációs képesség	technikai- műszaki képesség	együttműködési képesség
Termelés/gyártás/szállí- tás	megbízha- tóság	terhelhe- tőség	önálló munka- végzés	technikai- műszaki képesség	csapatmunka	figyelem- koncentrációs képesség

Forrás: saját szerkesztés a KSH (2022a) és a kutatás adatai alapján

A 14. táblázat adatai rámutattak arra, hogy az önálló munkavégzés képessége az összes nemzetgazdasági ágazatban lényeges szerepet tölt be. Az önálló munkavégzés iránti igény szükségességére világított rá FÜLÖP (2008) és TÓTHNÉ-KELEMEN (2020) is. Ugyancsak nagy számban várták el a munkaadók a megbízhatóság és a csapatmunka képességeket is. Lipovac–Bagic Babac (2021) álláshirdetések alapján történő vizsgálatukkal szintén rámutattak a szektorok eltérő kompetenciaigényeire; míg a kereskedelem területén dolgozóktól főként a szociális és kommunikációs készséget várták el a munkaadók, addig az IT területén a technológiai készségek iránti igény mutatkozott meg. 2021 utolsó negyedében hat szakterület esetében volt növekedés megfigyelhető a foglalkoztatottak számában, míg csökkenő foglalkoztatottsági adatokat öt szakterület mutatott (KSH, 2022a). Az idegenforgalom/ szálloda/ vendéglátás, az építés/ ingatlan és a szaktmunka/ fizikai munka területén tevékenykedők iránti kereslet csökkenés vélhetően a hidegebb évszakok beköszöntének tudható

be. A kereskedelembe tapasztalható visszaesés ugyanakkor meglepő eredménynek bizonyulhat, hiszen az emberek vásárlási kedvének a karácsonyi időszak közeledtével inkább növekedést kellene produkálnia, ami ideális esetben az e területen tevékenykedők emelkedő foglalkoztatását eredményezhetné. Az egészségügyben 2021 év végétől folyamatos csökkenés figyelhető meg a foglalkoztatottak számában. Ennek okai részben a nem megfelelő munka és bérezési feltételek, a munkakörnyezet hiányosságai, a túlterheltség és ennek következtében az elvándorlás. Vagyis az oktatási rendszer által befektetett tőke (tudásátadás) ez esetben nem térül meg és életbe lép a brain drain jelenség (agyelszívás). A kedvezőbb foglalkoztatottsági adatokat mutató, többségében szellemi foglalkozásukat alkalmazó ágazatokhoz rendszerint – a magasabb iskolai végzettségekhez köthető– szakspecifikus kompetenciák is párosulnak. Ilyenre lehet példa a kritikai és analitikus gondolkodás (IT, műszaki, pénzügy), a figyelemcentrációs képesség (pénzügy) és a tanulási-önfejlesztési képesség (pénzügy).

KarrierM III.

15. táblázat: A KarrierM III. adatbázis legfontosabb kompetenciáinak iparági rangsora

Szakterület	Kompetenciák					
Asszisztencia/ adminisztráció/ ügyfélkapcsolat	önálló munka- végzés	pontosság	megbízha- tóság	idő- gazdálkodási képesség	precíz munka- végzés	együtt- működési képesség
Egyéb foglalkozások	önálló munka- végzés	megbízha- tóság	csapatmunka	terhelhetőség	pontosság	kommunikáció
Építés/ingatlan	megbízha- tóság	csapatmunka	terhelhetőség	együtt- működő képesség	önálló munka- végzés	figyelem- koncentrációs képesség
Idegenforgalom/ szálloda/ vendéglátás	csapatmunka	megbízha- tóság	terhelhetőség	rugalmasság	önálló munka- végzés	együtt- működési képesség
Kereskedelem/ értékesítés/ szolgáltatás	megbízha- tóság	kommuni- káció	ügyfél- orientáció	önálló munka- végzés	csapatmunka	pontosság
Műszaki/mérnök	tanulási- önfejlesztési	önálló munka- végzés	megbízha- tóság	szabály- követési képesség	figyelem- koncentrációs képesség	kritikai és analitikus gondolkodás
Pénzügy	pontosság	megbízha- tóság	önálló munka- végzés	probléma- megoldó	együtt- működés	figyelem- koncentrációs képesség
Szaktanulmány/ fizikai munka	megbízha- tóság	önálló munka- végzés	figyelem- koncentrációs képesség	terhelhetőség	csapatmunka	pontosság
Termelés/gyártás/ szállítás	megbízha- tóság	együtt- működő képesség	terhelhetőség	csapatmunka	önálló munka- végzés	probléma- megoldó képesség

Forrás: saját szerkesztés a KSH (2022a) és a kutatás adatai alapján

Az eredmények alapján (15. táblázat) minden nemzetgazdasági ágazatról elmondható, hogy az önállóan dolgozni tudó, megbízható pályázókat keresik leggyakrabban a munkáltatók. A járványhelyzet által okozott nehézségek egyre inkább rámutattak új kompetenciák

szükségességére és felértékelődésére. Ezt jól példázza a műszaki/ mérnök szakterület, ahol a tanulási-önfejlesztési képesség iránti igény a legmagasabb. E képesség iránti igény azért is lehet fontos a vállalatok számára, mert a munkatársak tudás bővítése hozzájárulhat a naprakész információk és az innovációk megismeréséhez, mielőbbi alkalmazásához, ami pedig versenyelőnyt biztosíthat másokkal szemben. A tanulási-önfejlesztési késég mellett a terhelhetőség, a rugalmasság, a problémamegoldó képesség és az időgazdálkodási képesség szerepe is egyre hangsúlyosabbá vált krízis helyzet következtében. Ebben az esetben is a Központi Statisztikai hivatal adataira támaszkodtam. Megvizsgáltam, hogy 2022 első negyedében hogyan alakultak a foglalkoztatottsági adatok az egyes nemzetgazdasági ágazatokban 2021 utolsó negyedéhez viszonyítva. Általánosságban elmondható, hogy év elején nem csak a termékek iránti kereslet, de a gazdasági aktivitás is csökken. Ennek ellenére pozitív tényként értelmezhető, hogy a vizsgált ágazatok több mint felében nem csökkent a foglalkoztatottak száma, melyet zöld színnel jelöltem. A piros szín a foglalkoztatottak számának redukálódását jelöli, mely a fizikai (termelés/ gyártás/ szállítás, szakmunka/ fizikai munka, egyéb) és a szellemi (asszisztencia/ adminisztráció/ ügyfélkapcsolat) munkaköröket egyaránt érintette.

Workline.hu

16. táblázat: A Workline.hu adatbázis legfontosabb kompetenciáinak iparági rangsora

Szakterület	Kompetenciák					
Asszisztencia/ adminisztráció/ ügyfélkapcsolat	kommuni- káció	önálló munkavégzés	precíz munkavégzés	pontosság	megbízha- tóság	probléma- megoldó képesség
Beszerezés/ logisztika	önálló munkavégzés	pontosság	megbízha- tóság	precíz munkavégzés	terhelhetőség	probléma- megoldó képesség
Ipar	önálló munkavégzés	precíz munkavégzés	pontosság	megbízható	terhelhetőség	monotónia
Kereskedelem/ értékesítés/ szolgáltatás	kommuni- káció	önálló munkavégzés	precíz munkavégzés	megbízható	probléma- megoldó képesség	ügyfél- orientáció
Műszaki/mérnök	probléma- megoldó képesség	kommuni- káció	precíz munkavégzés	pontosság	rugalmasság	csapatmunka
Pénzügy/ Számvitel	önálló munkavégzés	kommuni- káció	precíz munkavégzés	rugalmasság	proaktivitás	terhelhetőség
Szakmunka/ fizikai munka	precíz munkavégzés	pontosság	megbízha- tóság	önálló munkavégzés	terhelhetőség	csapatmunka
Termelés/ gyártás/szállítás	precíz munkavégzés	pontosság	kommuni- káció	csapatmunka	önálló munkavégzés	terhelhetőség

Forrás: saját szerkesztés a KSH (2022a) és a kutatás adatai alapján

A nemzetgazdasági ágakat tekintve a leggyakrabban előforduló kompetenciák a precíz és önálló munkavégzés, a jó kommunikáció, valamint a pontos munkavégzés voltak, melyek megegyeznek az álláskeresői oldalon elvárt leggyakoribb kompetenciák sorrendjével (16. táblázat). Megfigyelhető, hogy a precíz munkavégzés minden ágazatban fontos elvárásként jelenik meg a munkaadók részéről. GYÖRGYI (2007) álláshirdetések elemzése során kapott eredményei alátámasztják a jó kommunikációs képesség, az önálló munkavégzési képesség és a problémamegoldó képesség kiemelkedő szerepét. Hasonló eredményre jutott a kompetenciák fontosságát illetően SÓSKÚTI és HÉDER-RIMA (2020) is, akik szerint a szellemi munkakörökben leginkább a problémamegoldó képesség, a kommunikációs készség és az önálló munkavégzés készsége sorolható a leginkább elvárt kompetenciák közé, míg a pontos és precíz tevékenység iránti elvárás a fizikai munkakörökben gyakoribb. KIS et al. (2019) pedig a megbízható, kreatív és az önálló munkavállalók munkaerő-piaci sikerességére mutatták rá vizsgálatukban. A legfontosabb kompetenciákon túl megfigyelhetők még egy-egy terület jellegéből adódó speciális kompetenciák megjelenései is. Ide sorolható például a proaktivitás (pénzügy/ számvitel) és a monotóniatűrő (ipar) készsége is. 2022 második negyedévében (2022 első negyedévhez viszonyítva) a koronavírus-járvány ötödik hulláma már jóval felkészültebben érte a munkaerőpiacot; a mintában szereplő nemzetgazdasági ágazatok közül csak a kereskedelem/ értékesítés/ szolgáltatás esetében találkozhatunk csökkenő foglalkoztatottsági adatokkal.

A H2.1 alhipotézis (**A munkáltatók eltérő kompetenciaigényeket támasztanak a munkavállalók felé azon szakterületi csoportok esetében, ahol nőtt, illetve ahol csökkent a foglalkoztatottak száma az előző negyedévhez képest.**) statisztikai alátámasztásához Pearson-féle χ^2 próbát alkalmaztam. A négy adatbázis összesített eredményeit a 17. táblázat szemlélteti. A különböző adatbázisokban megjelenő szakterületekre vonatkozóan a KSH adatain megvizsgáltam a foglalkoztatottak számának alakulását a vizsgált időszakokban. Ennek alapján két csoportba soroltam az álláshirdetésekből szereplő szakterületeket aszerint, hogy a vizsgált időszakokban (az előző negyedév adataihoz viszonyítva) csökkent vagy nőtt-e a foglalkoztatottak száma. A többi változót a vizsgálatba bevont kompetenciák képezték. A táblázatban csak azon kompetenciák cellájába nem kerültek információk, amelyek az adott adatbázis leggyakrabban előforduló kompetenciái között nem szerepeltek. Mindössze egy esetben azonosítottam a várható gyakoriságra vonatkozó feltétel sérülését (várható gyakoriság < 5 több, mint a cellák 20%-ánál) a változók közötti összefüggések vizsgálata során. Ezt a táblázatban szürkével jelöltem.

17. táblázat: A szakterületek és a kompetenciák kapcsolatának vizsgálata

Kompetenciák	KarrierM I. 2021. július 18. – 2021. augusztus 13.			KarrierM II. 2021. december 1. – 2021. december 28.			KarrierM III. 2022. február 1. – 2022. február 28.			Workline.hu I. 2022. április 4. – 2022. április 29.		
	χ^2 (Cramer 's V)	df	P- érték	χ^2 (Cramer 's V)	df	P- érték	χ^2 (Cramer 's V)	df	P- érték	χ^2 (Cramer 's V)	df	P- érték
Csapatmunka	28,74 (0,28)	2	0,00	1,90 (0,08)	2	0,39	6,22 (0,12)	2	0,05	0,36 (0,03)	2	0,83
Pontosság	13,66 (0,19)	2	0,00	0,56 (0,04)	2	0,75	0,29 (0,03)	2	0,87	0,11 (0,02)	2	0,94
Kommunikációs képesség	9,15 (0,16)	2	0,01	3,65 (0,11)	2	0,16	5,68 (0,12)	2	0,06	8,49 (0,14)	2	0,01
Időgazdálkodási képesség	1,68 (0,07)	2	0,43									
Megbízhatóság	5,13 (0,12)	2	0,08	13,87 (0,20)	2	0,00	12,68 (0,18)	2	0,00	5,54 (0,12)	2	0,06
Önállóság	21,13 (0,24)	2	0,00	1,34 (0,06)	2	0,51	6,21 (0,12)	2	0,05	4,07 (0,10)	2	0,13
Együttműködés				0,78 (0,05)	2	0,68	1,09 (0,06)	2	0,58			
Terhelhetőség	13,51 (0,19)	2	0,00	11,35 (0,19)	2	0,00	5,34 (0,11)	2	0,07	1,47 (0,06)	2	0,48
Rugalmasság	0,36 (0,03)	2	0,84	0,19 (0,02)	2	0,91	6,46 (0,15)	2	0,04			
Precizitás				5,14 (0,12)	2	0,08	3,64 (0,09)	2	0,16	1,61 (0,06)	2	0,45
Problémamegoldó képesség	12,7 (0,19)	2	0,00	8,05 (0,16)	2	0,02	0,11 (0,02)	2	0,95	0,11 (0,02)	2	0,95
Kritikai és analitikus gondolkodás	34,51 (0,31)	2	0,00	4,75 (0,12)	2	0,09	3,29 (0,11)	2	0,19			
Szabálykövetési képesség	0,14 (0,02)	2	0,93	4,45 (0,12)	2	0,11	12,60 (0,22)	2	0,00			
Figyelemkoncent- rációs képesség	2,22 (0,08)	2	0,33	2,04 (0,08)	2	0,36	2,84 (0,10)	2	0,24			
Ügyfélorientáció	12,15 (0,18)	2	0,00	1,29 (0,06)	2	0,53	6,66 (0,13)	2	0,04	12,43 (0,17)	2	0,00
Tanulási- önfejlesztési képesség	2,13 (0,08)	2	0,35	2,69 (0,09)	2	0,26	2,25 (0,09)	2	0,32			
Technikai-műszaki képesség				3,44 (0,10)	2	0,18						
Tervezés és szervezés	5,69 (0,13)	2	0,06									
Monotóniatűrő										2,82 (0,08)	2	0,25
Proaktivitás										2,49 (0,08)	2	0,29

Forrás: saját szerkesztés a kutatás eredményei alapján

Megjegyzés: A szignifikáns kapcsolatokat félkövérrel jelöltem a táblázatban.

A KarrierM I. adatbázisában a Központi Statisztikai Hivatal adatai alapján 2021 harmadik negyedében vizsgáltam a foglalkoztatottsági mutatók alakulását az év második negyedéhez viszonyítva. Ez alapján növekvő tendencia volt megfigyelhető az idegenforgalom/ szálloda/ vendéglátás, a kereskedelem/ értékesítés/ szolgáltatás, a

szakmunka/fizikai munka és a termelés/gyártás/szállítás területén munkát vállalók számában. Ellenkező tendencia az építés/ ingatlan, a műszaki/ mérnök, az oktatás és a pénzügy ágazatában volt megfigyelhető. Megvizsgáltam, hogy az említett csoportok és az elvárt kompetenciák között van-e szignifikáns összefüggés. Az eredmények összegzéseként elmondható, hogy az elvégzett Pearson-féle χ^2 -próba hét esetben (csapatmunka, pontosság, kommunikáció, önállóság, terhelhetőség, problémamegoldó képesség, kritikai és analitikus gondolkodás, ügyfélorientáció) utalt szignifikáns összefüggés meglétére a vizsgált változók között. A változók közötti kapcsolat szorosságának vizsgálatára a Cramer-féle asszociációs együtthatót alkalmaztam, amely alapján csak a kritikai és analitikus gondolkodás és a szakterületek között mutatkozik közepesen erős kapcsolat, a többi esetben csak gyenge összefüggést feltételezhetünk a változók között. Megemlíthető, hogy 10%-os szignifikanciaszintű eltéréseket is találtam a megbízhatóság, valamint a tervezés és szervezés kompetencia esetében. A Cramer's V mutató szintén a változók közötti gyenge kapcsolatot jelzi. Az elemzés során megvizsgáltam még a korrigált maradékok értékeit is annak érdekében, hogy pontosabb információhoz jussak az azonosított összefüggések forrásairól. Szignifikánsan gyakoribb volt az önállóság, a csapatmunka, az ügyfélorientáltság, a kritikai és analitikus gondolkodás, a kommunikációs képesség, a problémamegoldó képesség, a tervezés és szervezés, valamint a pontosság, mint elvárt munkavállalói kompetencia azon álláshirdetések esetében, amelyek a lefelé ívelő szakterületekhez tartoztak. Míg a felfelé ívelő szakterületekhez sorolható szakterületek esetében csupán a terhelhetőség kompetencia volt azonosítható. Ebben az esetben tehát azt láthatjuk, hogy azokban az ágazatokban, ahol nőtt a munkanélküliség, több kompetenciaelvárás támasztanak a pályázók felé. A táblázat alapján látható tovább az is, hogy bizonyos esetekben nem igazolódott szignifikáns összefüggés (p -érték $> 10\%$) a kompetenciák és a szakterület között. Tehát az elvégzett elemzés alapján, az időgazdálkodási képesség, a rugalmasság, a szabálykövetési képesség, a figyelemkoncentrációs képesség és a tanulási-önfejlesztési képesség esetében nem igazolódott szignifikáns kapcsolat. 2021 utolsó negyedében az előző negyedévhez viszonyítva pozitív irányú változás következett be a foglalkoztatottak számában az asszisztencia/ adminisztráció/ ügyfélkapcsolat, az egyéb foglalkozások, az IT/ informatika/ telekommunikáció, a műszaki/ mérnök, a pénzügyi és a termelés/ gyártás/ szállítás területeken. A válság által leginkább sújtott (építés/ingatlan, idegenforgalom/ szálloda/ vendéglátás, szakmunka/ fizikai munka) és a jelentősen terhelt ágazatokban (egészségügy/ szociális ellátás, kereskedelem/ értékesítés/ szolgáltatás) ugyanakkor drasztikus leépítésekre kényszerültek. A KarrierM II. adatbázis eredményeit vizsgálva azt láthatjuk, hogy öt esetben igazolható szignifikáns kapcsolat a vizsgált változók

között. 1%-os szignifikancia szintű kapcsolat igazolható a megbízhatóság és a terhelhetőség kompetencia, valamint a szakterületek között. A problémamegoldó képesség esetében 5%-os kapcsolat, míg a kritikai és analitikus gondolkodás és a precizitás esetében 10 %-os összefüggés mutatkozott meg. A kapcsolat erősségét tekintve azonban mindegyik szignifikáns kapcsolat során csupán gyenge összefüggésről beszélhetünk. A korrigált reziduum értékei alapján megállapítottam, hogy a lefelé ívelő szakterületek leginkább olyan kompetenciákat várnak el állásajánlataikban, mint a terhelhetőség és a megbízhatóság. Azok a nemzetgazdasági ágazatok pedig, akik a krízishelyzet alatt is növelni tudták munkavállalóik számát, ők már specifikusabb kompetenciaigényeket támasztottak elvárásként a pályázók felé (kritikai és analitikus gondolkodás, problémamegoldó képesség). A KarrierM III. keresztábla elemzése során kedvezőbb foglalkoztatottsági mutatókkal rendelkezett az építés/ ingatlan, az idegenforgalom/ szálloda/ vendéglátás, a kereskedelem/ értékesítés/ szolgáltatás és a pénzügyi ágazat, míg a foglalkoztatottak száma az asszisztencia/ adminisztráció/ ügyfélkapcsolat, az egyéb foglalkozások és a szakmunka fizikai/munka területén csökkent. A χ^2 próbával szignifikáns, gyenge kapcsolat mutatkozott meg a szakterületek és az alábbi kompetenciák között: megbízhatóság ($p < 0,01$), szabálykövetési képesség ($p < 0,01$), csapatmunka ($p < 0,05$), önállóság ($p < 0,05$), rugalmasság ($p < 0,05$), ügyfélorientáció ($p < 0,05$), kommunikációs képesség, ($p < 0,10$), terhelhetőség ($p < 0,10$). Jelentősen több olyan álláshirdetés volt, ahol megjelent a kommunikációs képesség, a csapatmunka, a rugalmasság és az ügyfélorientáltság kompetencia, miközben nőtt az adott szakterületen munkát vállalók száma. Másik esetben, ahol csökkenés volt megfigyelhető a foglalkoztatottak számában, ott több önállóságot vártak el a jelentkezőktől. 2022 második negyedében már csak kizárólag a kereskedelem/ értékesítés/szolgáltatás ágazatban csökkent a munkaerő iránti kereslet. Ennek következtében a vizsgálatba bevont többi iparág (asszisztencia/ adminisztráció/ ügyfélkapcsolat, beszerzés/ logisztika, ipar, műszaki/ mérnök, pénzügy/ számvitel, szakmunka/ fizikai munka, termelés/ gyártás/ szállítás) a workline.hu adatbázisának növekvő foglalkoztatottsági adatokat mutató kategóriájába volt sorolható. A Pearson-féle χ^2 próba statisztikai szignifikanciája a kommunikációs és az ügyfélorientáció kompetencia esetében kisebb, mint 0,01 ezért a két változó (az említett kompetenciák és a szakterületek) függetlenségére vonatkozó nullhipotézist elvetjük és 99%-os biztonsággal kijelenthetjük, hogy a változók között szignifikáns kapcsolat van. A megbízhatóságra vonatkozóan elmondható, hogy ez volt az az egyedüli kompetencia, amely mind a négy adatbázisban szignifikáns kapcsolatot mutatott a szakterületekkel. A Cramer's V mutató a változók közötti gyenge kapcsolatra világított rá a workline.hu adatbázis eredményein azonosított mindhárom szignifikáns kompetencia esetében. A vizsgált

időszakban kedvezőtlen foglalkoztatottsági adatokkal jellemezhető kereskedelem/ értékesítés/ szolgáltatás területén tevékenykedőktől nagyobb arányban várják el a kommunikáció és az ügyfélorientáltság kompetenciát. Továbbá a korrigált reziduumok rávilágítottak a megbízhatóság és a felfelé ívelő szakterületek közötti kapcsolat gyakoriságára is.

Az alfejezet összefoglalása a H2.1 alhipotézis alapján

A kompetenciák és a szakterületek közötti statisztikai elemzés hozzájárult a H2.1 alhipotézis teszteléséhez. Ennek során azt vizsgáltam meg, hogy a foglalkoztatottak számának alakulása (nőtt vagy csökkent) alapján a szakterületek más-más kompetenciaigényeket támasztanak-e a munkavállalók felé. Elsőként, az egyes szakterületeket két kategóriába soroltam az alapján, hogy a Központi Statisztikai Hivatal adatai szerint a vizsgált időszakban csökkent vagy nőtt a foglalkoztatottak száma. Ezt követően keresztábra elemzést és Pearson-féle χ^2 próbát alkalmaztam. A kapcsolatok erősségét Cramer's mutatóval vizsgáltam, majd a korrigált maradékok segítségével feltártam azokat a kompetenciákat, melyek a kapcsolatokat okozták. A négy adatbázis eredményei alapján megfigyelhető, hogy a felfelé és lefelé ívelő szakterületek kompetenciaigényei csak kis mértékben térnek el egymástól. Az alábbi kompetenciaelvárások esetében tudtam elvetni a próba nullhipotézisét és feltételezni a szignifikáns összefüggés meglétét: csapatmunka, ügyfélorientáció, kritikai és analitikus gondolkodás, kommunikációs képesség, problémamegoldó képesség, megbízhatóság és terhelhetőség. Ezekben az esetekben három vagy négy mintába is megjelentek a kompetenciák, mint munkáltatói elvárások. Több olyan képesség volt azonosítható, melynél csak egy esetben vagy egyik mintában sem igazolódott kapcsolat. A lefelé ívelő szakterületek esetében az önálló munkavégzést, a tervezés és szervezés készségét, valamint a pontosság képességét várták el még az álláshirdetésekből. Míg a felfelé ívelő szakterületekhez tartozó vállalatok által meghirdetett pályázatok a rugalmas munkavégzés készségét helyezték fókuszba. A fenti eredmények tükrében, **a H2.1. hipotézist nem vettem el.**

4.3. Az iparági kompetenciák összehasonlítása a CMC eredményeivel

A következőkben összehasonlításra kerültek az egyes nemzetgazdasági ágazatokban feltárt kompetenciák egy nemzetközi adatbázis eredményeivel (18. táblázat). A Competency Model Clearinghouse (CMC) egy webhely, amelyet az Egyesült Államok Munkaügyi, Foglalkoztatási és Képzési Hivatala (ETA) támogat. Célja, hogy a munkaerőpiacot tájékoztassa a kompetenciamodellek értékéről, fejlődéséről és felhasználásáról. Az internetes oldalról azon iparági kompetencia modellek kerültek kiválasztásra, melyek a saját kutatásomban is vizsgálat

alá kerültek korábban. Ezek alapján az alábbi szakterületek kerültek összevetésre: építés/ ingatlan, pénzügy, egészségügy/ szociális ellátás, kereskedelem/ értékesítés/ szolgáltatás, termelés/ gyártás/ szállítás. Az összehasonlításra kerülő kompetenciák a munkahelyi és a tudományos kompetenciák közül kerültek kiválasztásra. A vizsgálat másik alapját az értekezésben korábban ismertetett kompetenciák nemzetgazdasági ágazatok szerinti csoportosítása jelentette: a négy adatbázisban feltárt iparági kompetenciákat vettem össze a nemzetközi adatokkal. Az egyes ágazatoknál azonosított kompetencia egyezőségeket kék színnel jelöltem.

18. táblázat: Iparági kompetenciák összehasonlítása

Kompetenciák	Építés/ ingatlan		Pénzügy		Egészségügy/ szociális ellátás		Kereskedelem/ értékesítés/ szolgáltatás		Termelés/ gyártás/ szállítás	
	CMC	Saját adat- bázis	CMC	Saját adat- bázis	CMC	Saját adat- bázis	CMC	Saját adat- bázis	CMC	Saját adat- bázis
csapatmunka	X	X	X		X	X	X	X	X	X
együttműködési képesség		X		X		X				X
figyelemkoncent- rációs képesség		X		X						X
időgazdálkodási képesség				X						
kommunikációs képesség	X		X	X	X		X	X	X	X
kreativitás					X				X	
kritikai és analitikus gondolkodás		X	X	X					X	
megbízhatóság		X		X		X		X		X
önálló munkavégzés		X		X		X		X		X
pontosság		X		X		X		X		X
precíz munkavégzés				X				X		X
proaktivitás				X						
problémamegoldó képesség	X	X	X	X	X		X	X	X	X
rugalmasság			X	X		X				
szabálykövetési képesség	X			X						
tanulási- önfejlesztési képesség	X			X	X				X	X
technikai-műszaki képesség	X				X		X		X	X
terhelhetőség		X		X				X		X
tervezés és szervezés			X		X		X		X	
ügyfélorientáció			X		X		X	X	X	

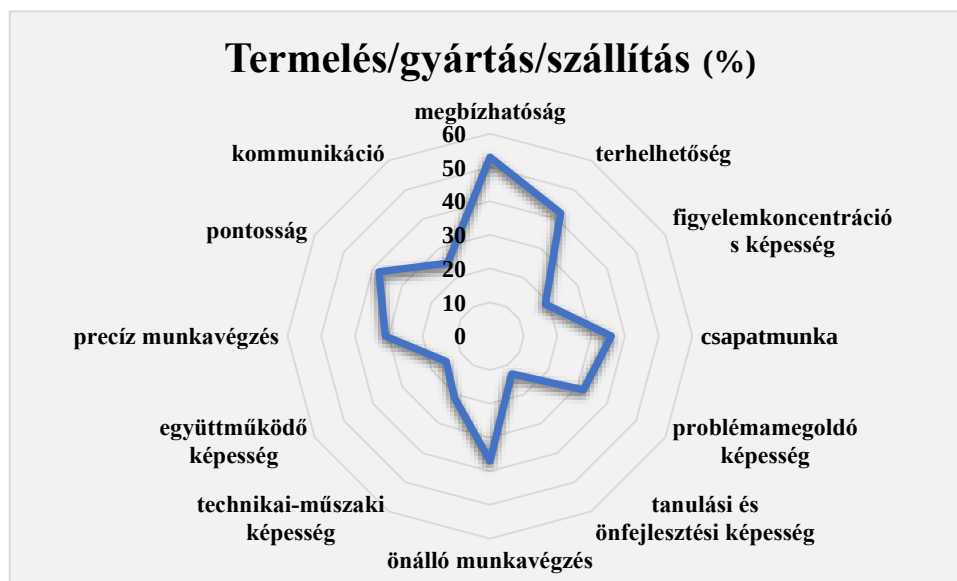
Forrás: saját szerkesztés a kutatás és a CMC eredményei alapján

A vizsgált ágazatok közül a legnagyobb (66%) egyezés a KSH adatai alapján felfelé ívelő szakterületekhez sorolható termelés/gyártás/szállítás területen mutatkozott meg a CMC

eredményeivel. A csapatmunka, a kommunikáció, a problémamegoldó képesség, a tanulási-önfejlesztési képesség valamint a technikai-műszaki képesség bizonyultak a legfontosabb kompetenciáknak az e területen munkát vállalók számára. Továbbá a pénzügy (57%) és a kereskedelem/ értékesítés/ szolgáltatás (56%) ágazatban is nagy számban találhatunk azonos kompetenciákat a saját és a nemzetközi minta adatai között. A lefelé ívelő szakterületekhez tartozó építés/ ingatlan (33%) és az egészségügy (13%) területén kisebb arányban találhatunk ekvivalens kompetenciákat. Előbbi esetében a csapatmunka és a problémamegoldó képesség, míg utóbbi esetében csak a csapatmunka készsége jelentette a közös kapcsolódási pontot.

4.4. Iparági kompetencia-térképek

Azoknak a szakterületeknek a kompetencia-térképének az elkészítésére volt lehetőség az értekezésben, amelyek mind a négy vizsgálatba (KarrierM I., KarrierM II., KarrierM 3., Workline.hu) bekerültek. A térképek elkészítése során megvizsgáltam a szakterülethez köthető legfontosabb kompetenciákat, majd százalékos formában összesítettem a kapott eredményeket. Az eredmények esetleges jövőbeni hasznosítása segítséget nyújthat az álláskeresőknél abban, hogy mely kompetenciák birtokában tudnak sikeresebben pályázni az adott pozícióra.

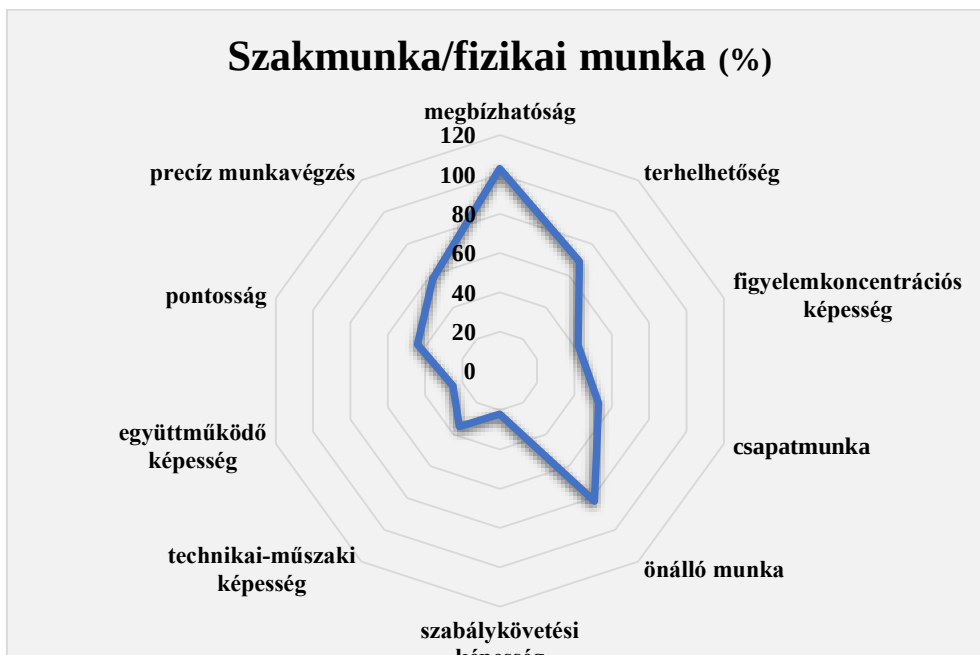


12. ábra: A termelés/gyártás/szállítás szakterület kompetencia-térképe

Forrás: saját szerkesztés a kutatás eredményei alapján

A 12. ábra eredményei alapján a termelés/gyártás/szállítás területén leginkább olyan jelölteket keresnek a munkaadók, akik megbízhatóak (53 db) és nagy munkabírási (terhelhetőek) jellemzők (42 db) őket. Munkatevékenységüket pontosan (38 db) és hatékonyan tudják végezni önállóan és csapatban egyaránt. Ezen a területen ritkábban megjelenő specifikus kompetenciák

közé a tanulási-önfejlesztési képesség, a technikai-műszaki képesség és a problémamegoldó képesség sorolható.



13. ábra: A szakmunka/ fizikai munka szakterület kompetencia-térképe

Forrás: saját szerkesztés a kutatás eredményei alapján

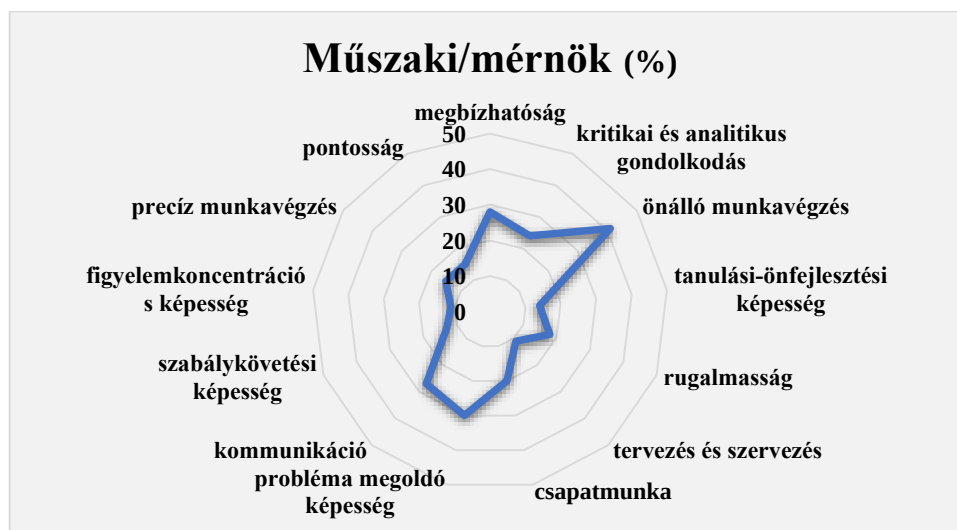
A megbízható (103 db) munkatársak iránti igény a szakmunka/ fizikai munka területén tevékenykedők körében is első helyen szerepel (13. ábra). Emellett a leggyakrabban elvárt kompetenciák közé sorolható még szintén az önállóság (82 db), a terhelhetőség (69 db), a precíz (58 db) munkavégzés és a csapatmunka (53 db) készsége. A szabálykövetési képesség, a technikai-műszaki és a figyelemkoncentrációs képesség iránti igény a munkakör jellegére utalhat (fizikai munkakör).



14. ábra: A pénzügy/számvitel szakterület összesített kompetencia-térképe

Forrás: saját szerkesztés a kutatás eredményei alapján

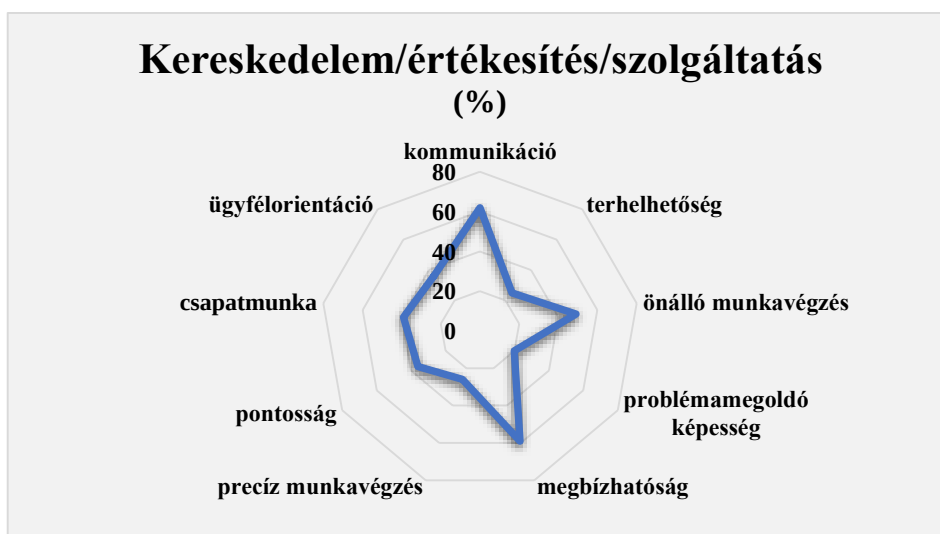
A pénzügy/ számvitel ágazatokban meghirdetett állásajánlatok esetében az önálló munkavégzés iránti elvárás kapott a legnagyobb hangsúlyt (14. ábra). Továbbá gyakran megjelentek még egyéb olyan készségek is, melyek feltételezhetően magasabb iskolai végzettségeket igénylő, szellemi munkakörökben várnak el leginkább. Ide sorolható többek között a pontoság, a kritikai és analitikus gondolkodás, a kiváló kommunikációs képesség és a proaktivitás is.



15. ábra: A műszaki/mérnök szakterület kompetencia-térképe

Forrás: saját szerkesztés a kutatás eredményei alapján

A 15. ábra kiválóan bemutatja, hogy a nagyrészt diplomás munkatársakat kereső műszaki/ mérnök ágazatban szintén az önálló munkavégzés képessége bizonyult a legfontosabbnak. A statisztikai elemzés során vizsgált korrigált reziduum-mutató rámutatott arra, hogy jelentősen többször várták el az önálló munkavégzést, mint minimális kompetencia elvárását azokban az esetekben, ahol középfokú végzettséget igénylő állásokat hirdettek meg. Emellett a kompetencia-térkép jól szemlélteti az egyéb olyan vezetői kompetenciákat is, mint pl. a megbízhatóság, a kiváló kommunikációs, problémamegoldó képesség, valamint a kritikai és analitikus gondolkodás.

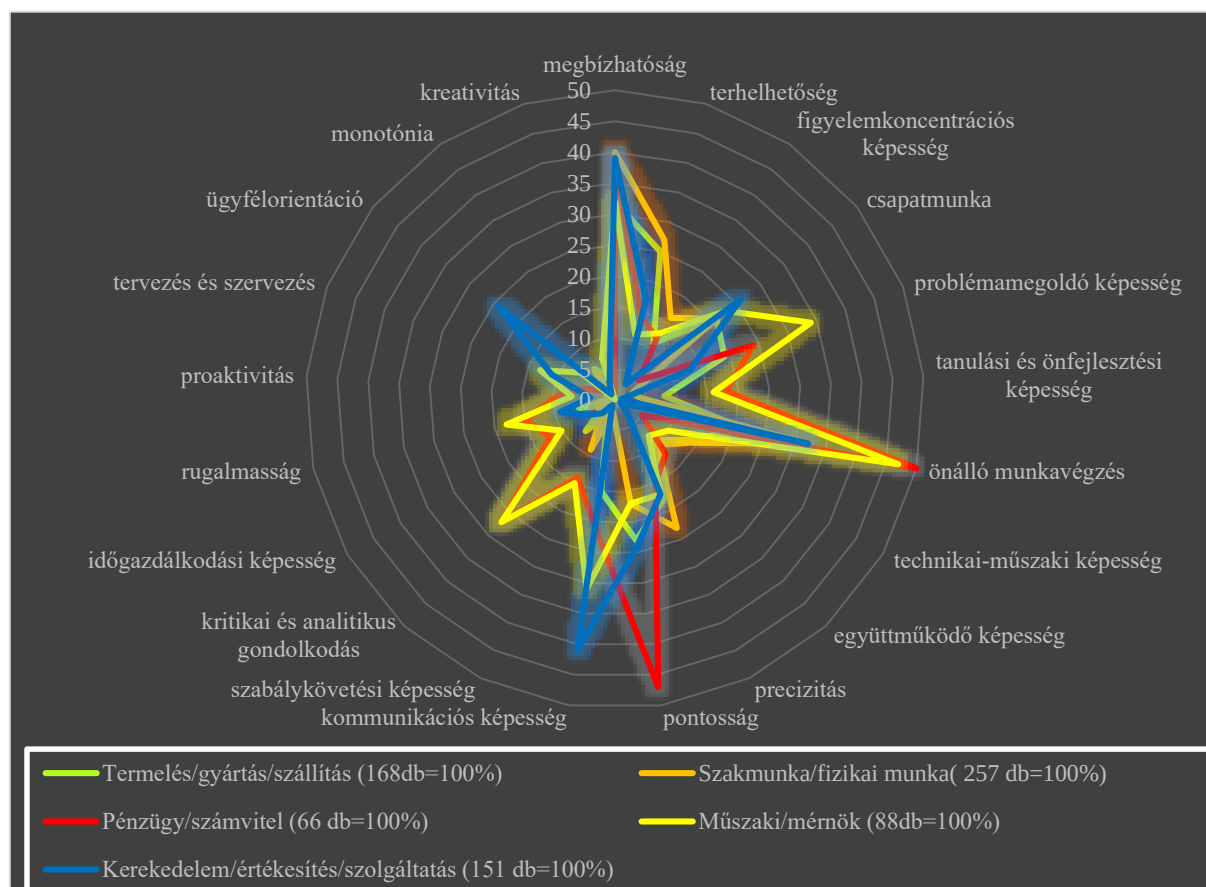


16. ábra: A kereskedelem/értékesítés/szolgáltatás szakterület kompetencia-térképe

Forrás: saját szerkesztés a kutatás eredményei alapján

Ahogy a 16. ábrán látható kompetencia-térkép is alátámasztja, a kereskedelem/ értékesítés/ szolgáltatás területén tevékenykedőknek munkájuk során elengedhetetlen a kiváló kommunikációs (62 db) képesség. Erre nemcsak a munkatársak közötti hatékony információ áramlás, de a vevők teljeskörű kiszolgálása (vevőközpontúság) során is nagy szükségük lehet. A megbízhatóság (59 db) és az önálló munkavégzés (49 db) képessége ebben az ágazatban is kiemelkedő szerepet tölt be.

Végül pedig, a 17. ábra a vizsgálatba bevont öt iparág összesített kompetencia-térképét szemlélteti százalékos formában.



17. ábra: A szakterületek összesített kompetencia-térképe (%)

Forrás: saját szerkesztés a kapott eredmények alapján

Az eredmények tükrében leggyakrabban az önálló munkavégzés képességét várták el a munkáltatók a vizsgálatba bevont szakterületek esetében a koronavírus-járvány harmadik, negyedik és ötödik hullámában. Megvizsgáltam, hogy a pandémia során széles körben kiterjesztett home office okozhatta-e a fent említett kompetenciaelvárás szerepének felértékelődését. Az elvégzett χ^2 próba alapján a KarrierM.hu 2 adatbázisán volt kimutatható szignifikáns összefüggés ($p < 0,1$) az önálló munkavégzés, mint kompetencia elvárás és a home office, mint munkáltatói értékajánlat között. Tehát ebben az esetben nem vethettem el azt a feltételezést, hogy az online munkavégzés terjedése okozhatta az önálló munkavégzés fontosabbá válását 2021 év végén. A járványhelyzet enyhülésével csökkent az otthoni munkavégzés alkalmazása is a vállalatok által, így ez szolgálhat a legegyszerűbb magyarázattal arra vonatkozólag, hogy a KarrierM 3. és a Workline.hu adatbázisán 2022-ben már nem mutatkozott meg a két változó között szignifikáns kapcsolat.

Továbbá a fenti ábrán megfigyelhetők még az érintett iparágak közötti eltérések is az álláshirdetésekből megjelölt kompetenciák tekintetében. A többi szakterülethez viszonyítva az alábbi kompetenciák esetében volt azonosítható jelentősen kevesebb elvárás a munkavállalók felé: figyelemkoncentrációs képesség, tanulási és önfejlesztési képesség, technikai-műszaki képesség (kereskedelem, értékesítés, szolgáltatás), csapatmunka (pénzügy/ számvitel), problémamegoldó képesség, kommunikációs képesség (szakmunka, fizikai, munka). Ellenkező esetben, jelentősen többször jelent meg az adott kompetencia, mint munkáltatói igény a többi szakterülettel összevetve a következő esetekben: tanulás és önfejlesztési képesség, pontosság, kritikai és analitikus gondolkodás, rugalmasság (pénzügy/ számvitel), tanulás és önfejlesztési képesség, kritikai és analitikus gondolkodás, rugalmasság (műszaki/ mérnök), kommunikáció, ügyfélorientáció (kereskedelem/ értékesítés/ szolgáltatás). A fent említett kompetencia változások vélhetően az adott szakterület jellegzetességeiből fakadhatnak.

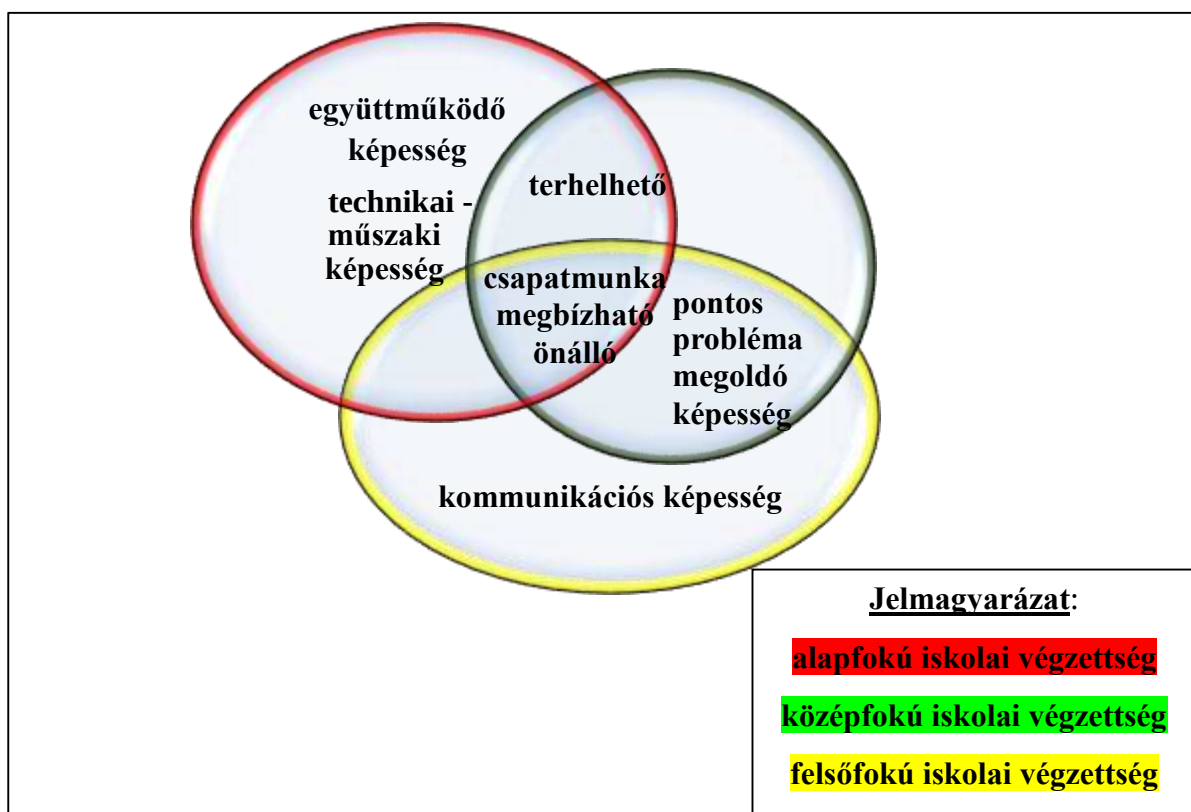
4.5. Az iskolai végzettségek és a kompetenciák kapcsolata

Kutatási kérdés 2: A koronavírus-járvány időszakaiban milyen kompetenciakövetelményeknek kell megfelelniük a különböző nemzetgazdasági ágazatokban dolgozni vágyó, valamint az eltérő iskolai végzettségű jelölteknek a vizsgálatba bevont online álláshirdetések alapján?

H2.2: Az iskolai végzettségek növekedésével a munkaadók nem támasztanak több és magasabb szintű kompetenciakövetelményt a munkavállalók felé a vizsgált álláshirdetésekből.

Az élethosszig tartó tanulás napjainkban nélkülözhetetlen vált az országok termelő és versenyképességének biztosítása érdekében. A NIACE (2015) kutatása rámutatott arra, hogy a tanulás iránti igény a magasabb társadalmi-gazdasági osztályokba tartozás, a foglalkoztatottság, valamint a korábbi tanulási hajlandóság által nő, míg az alacsonyabb szocio-ökonómiai státusz, a munkanélküliség, valamint az életkor előrehaladtával csökken. Éppen ezért az oktatási rendszer és a vállalatok számára nagy kihívást jelenthet az alacsonyabb tanulási motivációval rendelkezők bevonása a képzésekbe. Ennek szerepe azért is válhat kiemelkedővé, mert a munkavállalók tudásának, kompetenciáinak bővítése által munkaerő-piaci sikerességük is további növekedést eredményezhet.

A Program for the International Assessment of Adult Competencies (PIAAC) és a Programme for International Student Assessment (PISA) eredményei alátámasztják, hogy az iskolai végzettség és a készségek között nem mutatható ki szoros kapcsolat, de Európa szerte az azonos iskolai végzettségűek kompetenciái is eltérést mutatnak (PARK–KYEI, 2011). Adott volt tehát a kérdés, hogy vajon a saját kutatási mintámon kimutatható-e egyfajta összefüggés az iskolai végzettségek és a kompetenciák között vagy az eredmények egyezőségét mutatnak majd a nemzetközi vizsgálatok tapasztalataival. Elsőként külön-külön elemeztem a négy adatbázisban iskolai végzettségenként a kompetenciák előfordulási gyakoriságát, majd pedig a négy minta eredményeit összesítettem. Végül a leggyakrabban előforduló kompetenciákat Venn-diagramon ábrázoltam (18. ábra), mely kiválóan szemlélteti az első hat legfontosabb kompetenciát az álláshirdetésekben elvárt iskolai végzettségek alapján. A közös kompetencia elemeket a metszetek tartalmazzák.



18. ábra: A legfontosabb kompetenciák alakulása a legmagasabb iskolai végzettségek alapján

Forrás: saját szerkesztés a kutatás eredményei alapján

Megfigyelhető, hogy a csapatmunka, a megbízhatóság és az önálló munkavégzés képessége minden iskolai végzettség esetében kiemelkedő fontosságúnak bizonyult a vizsgált álláshirdetésekben. Az iskolai végzettségek szintjének növekedésével az elvárt legfontosabb kompetenciák tekintetében jelentős különbségeket figyelhetünk meg. Ezek vélhetően az egyes munkakörök jellegzetességeinek tulajdoníthatóak, ugyanis míg a fizikai munkakörökben a technikai-műszaki képességekre van inkább szükség, addig a szellemi munkakörök esetében már a kiváló kommunikációs képesség iránti igény mutatkozik meg. DEACONU et al. (2014) kutatásukban az alábbi specifikus kompetenciák szükségességét igazolták a diplomás munkavállalók körében: proaktivitás, tervezés és szervezés, időgazdálkodási képesség, siker és eredményorientáció, csapatmunka. A legfontosabb kompetenciának a közép (328 db) és a felsőfokú végzettségűek (131 db) körében az önálló munkavégzés bizonyult, az alacsony iskolai végzettségűek esetében pedig a csapatban történő munkavégzés (126 db) a leggyakrabban elvárt.

A kapott eredményeket statisztikai szempontból is szerettem volna alátámasztani, így keresztábra elemzést, valamint Pearson-féle χ^2 próbát végeztem a négy adatbázis mintáján (19. táblázat). Az egyes kompetenciák és az álláshirdetésekben elvárt legmagasabb iskolai végzettségek közötti kapcsolat szorosságát a Cramer's V mutatóval ellenőriztem. Az adjusted residual (korrigált reziduum) érték vizsgálata pedig rávilágított a kategóriák közül azokra, amelyek a kapcsolatokat okozzák. A Pearson-féle χ^2 próba várható gyakoriságra vonatkozó feltétele két esetben sérült (várható gyakoriság <5 több, mint a cellák 20%-ánál) az alacsony elemszám miatt. Az említett cellákat szürke színnel jelöltem.

19. táblázat: Az iskolai végzettségek és a kompetenciák kapcsolatának vizsgálata

Kompetenciák	KarrierM I. 2021. július 18. – 2021. augusztus 13.			KarrierM II. 2021. december 1. – 2021. december 28.			KarrierM III. 2022. február 1. – 2022. február 28.			Workline.hu I. 2022. április 4. – 2022. április 29.		
	χ^2 (Cramer's V)	d f	p- érté k	χ^2 (Cramer's V)	d f	p- érté k	χ^2 (Cramer's V)	d f	p- érté k	χ^2 (Cramer's V)	d f	p- érté k
Csapatmunka	13,58 (0,19)	2	0,00	2,45 (0,09)	2	0,29	0,79 (0,05)	2	0,67	1,18 (0,05)	2	0,55
Pontosság	6,82 (0,14)	2	0,03	28,60 (0,29)	2	0,00	3,44 (0,10)	2	0,18	1,20 (0,05)	2	0,55
Kommunikációs képesség	10,65 (0,17)	2	0,00	32,58 (0,31)	2	0,00	2,26 (0,08)	2	0,32	27,19 (0,26)	2	0,00
Időgazdálkodási képesség	0,52 (0,04)	2	0,77									
Megbízhatóság	4,32 (0,11)	2	0,12	19,07 (0,24)	2	0,00	1,36 (0,06)	2	0,51	11,06 (0,16)	2	0,00
Önállóság	4,41 (0,11)	2	0,11	0,61 (0,04)	2	0,74	0,63 (0,04)	2	0,73	9,49 (0,15)	2	0,01
Együttműködés				4,72 (0,12)	2	0,09	0,85 (0,05)	2	0,65			
Terhelhetőség	13,36 (0,19)	2	0,00	17,89 (0,23)	2	0,00	0,76 (0,05)	2	0,68	18,77 (0,21)	2	0,00
Rugalmasság	2,60 (0,09)	2	0,27	1,59 (0,07)	2	0,45	3,69 (0,1)	2	0,16			
Precizitás				6,96 (0,15)	2	0,03				18,26 (0,21)	2	0,00
Probléma- megoldó képesség	8,89 (0,16)	2	0,01	7,79 (0,15)	2	0,02	2,55 (0,08)	2	0,28	18,37 (0,21)	2	0,00
Kritikai és analitikus gondolkodás	16,86 (0,22)	2	0,00	10,88 (0,18)	2	0,00	2,24 (0,08)	2	0,33			
Szabálykövetési képesség	4,74 (0,11)	2	0,09	3,57 (0,10)	2	0,17	6,01 (0,13)	2	0,05			
Figyelemkoncentr- ációs képesség	0,49 (0,04)	2	0,78	9,07 (0,17)	2	0,01	1,30 (0,06)	0	0,52			
Ügyfélorientáció	21,95 (0,25)	2	0,00	1,06 (0,06)	2	0,59	0,36 (0,03)	2	0,84	5,45 (0,12)	2	0,06
Tanulási- önfejlesztési képesség	2,4 (0,08)	2	0,30	5,45 (0,13)	2	0,07	1,94 (0,07)	2	0,38			
Technikai- műszaki képesség				12,15 (0,19)	2	0,00						
Tervezés és szervezés	1,17 (0,56)	2	0,56									
Monotóniatűrés										53,48 (0,28)	2	0,00
Proaktivitás										31,03 (0,08)	2	0,00

Forrás: saját szerkesztés a kutatás adatai alapján

Megjegyzés: A szignifikáns kapcsolatokat félkövérrel jelöltem a táblázatban.

Az elvégzett Pearson-féle χ^2 próbák alapján a KarrierM I. adatain nyolc esetben találtam szignifikáns kapcsolatot az elvárt legmagasabb iskolai végzettségek és a táblázatban felsorolt kompetenciák között. A csapatmunka, a kommunikáció, a terhelhetőség, a problémamegoldó képesség, a kritikai és analitikus gondolkodás, valamint az ügyfélorientáció kompetencia esetében a próba értéke kisebb, mint 0,01, ezért a két változóra vonatkozó 0 hipotézist elvetjük, így 99%-os biztonsággal kijelenthetjük, hogy a változók között bizonyítottan szignifikáns összefüggés van. A pontosság ($p < 0,05$) és a szabálykövetés ($p < 0,10$) kompetencia is összefüggést mutat az iskolai végzettségek alakulásával. A Cramer-együttható értékeiből leolvasható, hogy gyenge kapcsolat van a szignifikáns kompetenciák és az iskolai végzettségek között. Továbbá az eredmények rámutattak arra, hogy nincs szignifikáns különbség ($p > 0,05$) az álláshirdetésekben megkövetelt legmagasabb iskolai végzettségek és a vizsgálatba bevont kompetenciák között az alábbi esetekben: időgazdálkodási képesség, megbízhatóság, önállóság, rugalmasság, figyelemkoncentrációs képesség, tanulási-önfejlesztési képesség, tervezés és szervezés. Az alapfokú végzettséget igénylő álláshirdetésekben statisztikailag jelentősen többször várták el a terhelhetőség kompetenciát. Ez vélhetően annak tulajdonítható, hogy az alacsonyabb iskolai végzettséget igénylő munkakörökben az munkavállalók fizikai erőnlétére nagyobb szükség lehet. A felsőfokú végzettséget megkövetelő munkaaajánlatok esetében már olyan kompetenciákra helyeződik főként a hangsúly, mint a csapatmunka, a szabálykövetés, ügyfélorientáltság, kritikai és analitikus gondolkodás, a kommunikáció és a problémamegoldó képesség. Ezen kompetencia elvárások vezetői munkakört is feltételezhetnek. A KarrierM II. adatbázisának eredményei az alábbi kompetenciák esetében igazoltak szignifikáns kapcsolatokat: pontosság ($p < 0,01$), kommunikáció ($p < 0,01$), megbízhatóság ($p < 0,01$), együttműködés ($p < 0,10$), terhelhetőség ($p < 0,01$), precizitás ($p < 0,05$), problémamegoldó képesség ($p < 0,05$), kritikai és analitikus gondolkodás ($p < 0,01$), figyelemkoncentrációs képesség ($p < 0,01$), tanulási és önfejlesztési képesség ($p < 0,10$), technikai-műszaki képesség ($p < 0,01$). A kommunikációs képesség (Cramer's $V = 0,31$) kivételével, az összes szignifikáns kompetencia gyenge összefüggést mutat az iskolai végzettségekkel. Jellemzően az alapfokú végzettségűek esetében várják el a vizsgált álláshirdetésekben a megbízhatóság, a terhelhetőség, a figyelemkoncentrációs képesség és a tanulási-önfejlesztési képességeket. Ez utóbbi kompetenciaelvárás elsőre talán meglepő lehet az alacsonyabb iskolai végzettségűek esetében, ugyanakkor a digitalizációs folyamatok térhódítása az általuk betöltött munkakörök esetében is új tudás gyarapítást igényelhet. Azokban az álláshirdetésekben, amelyekben középfokú végzettséget vártak el, nagyobb arányban követelték meg a jelentkezőktől a pontosság és a problémamegoldó képességeket a

munkaadók. A felsőfokú végzettséget igénylő munkakörökre pedig azok a jelöltek pályázhatnak sikerebben, akik pontosan és precízen végzik munkájukat, emellett pedig jól kommunikálnak, valamint a kritikai és analitikus gondolkodás készségével is rendelkeznek. Az előző adatbázisban tapasztalt szignifikáns kapcsolatok magas számával ellentétben, a KarrierM álláskeresési oldal adatain végzett harmadik vizsgálat eredményei csupán a szabálykövetési képesség ($p < 0,05$; Cramer's $V = 0,13$) és az iskolai végzettségek közötti összefüggésre mutattak rá. A workline.hu álláshirdetéseit vizsgálva két kompetencia esetében fogadható el a nullhipotézis, tehát nincs szignifikáns kapcsolat a csapatmunka és a pontosság kompetenciák, valamint az elvárt iskolai végzettség között. A Pearson-féle χ^2 próba statisztikai szignifikanciája a kommunikációs, megbízhatóság, önállóság, terhelhetőség, precizitás, problémamegoldó képesség, a monotóniatűrés és a proaktivitás kompetencia esetében kisebb, mint 0,01, ezért a két változó (az említett kompetenciák és az elvárt legmagasabb iskolai végzettségek) függetlenségére vonatkozó nullhipotézist elvetjük és 99%-os biztonsággal kijelenthetjük, hogy a változók között szignifikáns kapcsolat van. Továbbá megemlíthető, hogy 10%-os szignifikancia szintű eltérést találtam az ügyfélorientáció kompetencia esetében. Az említett szignifikáns kompetenciák esetében azonban csak gyenge kapcsolat igazolódott. Az iskolai végzettségeket az adjusted residual (korrigált reziduum) mutató alapján vizsgáltam meg részletesebben. Ez alapján azt láthatjuk, hogy jelentősen több olyan álláshirdetés volt az adatbázisban, ahol megjelent a megbízhatóság, a terhelhetőség, a precizitás és a monotóniatűrés képesség iránti igény, miközben alacsony végzettséget igénylő munkakörökre kerestek jelentkezőket. A középfokú végzettségűek esetében az önálló munkavégzés, míg a felsőfokú végzettségűek esetében a kommunikációs készség, a problémamegoldó képesség és a proaktivitás iránti elvárás igazolódott.

A fejezet összefoglalása a második kutatási kérdés alapján

A H2.2 alhipotézis (Az iskolai végzettségek növekedésével a munkaadók nem támasztanak több és magasabb szintű kompetenciakövetelményt a munkavállalók felé a vizsgált álláshirdetésekből) megválaszolása érdekében ebben a fejezetben az iskolai végzettségek és a kompetenciák közötti kapcsolatokat vizsgáltam. Elsőként kigyűjtésre kerültek a leggyakrabban előforduló kompetenciák a négy adatbázis alapján, melynek eredményeit Venn-diagrammon ábrázoltam. Ezt követően statisztikai eljárás keretében is elemeztem az adatokat annak érdekében, hogy feltárjam, hogy mely kompetenciák mutatnak szignifikáns összefüggést az álláshirdetésekből elvárt legmagasabb iskolai végzettségekkel. Az adatbázisonként eltérő eredményeket táblázatos formában szemléltettem. Az álláshirdetés-elemzéseken alapuló

minták eredményei egy kompetencia esetében sem volt azonosítható szignifikáns összefüggés egyszerre mind a négy mintában, ugyanakkor több olyan kompetencia is volt, amelyek kettő (pontosság, megbízhatóság, precizitás, kritikai és analitikus gondolkodás, szabálykövetési képesség, ügyfélorientáció) vagy három adatbázisban (kommunikációs képesség, problémamegoldó képesség) is szignifikáns kapcsolatot mutattak az iskolai végzettségekkel. Az adjusted residual mutatók (korrigált reziduum) segítségével feltárássra kerültek azok a kompetenciák is, melyek a szignifikáns kapcsolatokat okozzák. Ennek alapján az látható, hogy a korábban Venn-diagramon ismertetett legfontosabb kompetenciák iskolai végzettségek szerinti eredményei nem minden esetben kerültek megerősítésre statisztikailag. Az alapkú végzettségük esetében csak a terhelhetőség és a megbízhatóság, a középfokú végzettségük esetében a pontosság, a problémamegoldás és az önálló munkavégzés, míg a felsőfokúak esetében a csapatmunka, a kommunikáció, a problémamegoldó képesség és a pontosság kompetenciája esetében mutatható ki szignifikáns összefüggés. **Elvettem** ugyanakkor a **H2.2 alhipotézist**, mely szerint az iskolai végzettségek növekedésével a munkaadók nem támasztanak több és magasabb szintű kompetenciakövetelményt a munkavállalók felé a vizsgált álláshirdetésekből, hiszen az eredmények rávilágítottak a felsőfokú végzettségük esetében a specifikusabb kompetenciák (pl. kritikai és analitikus gondolkodás, proaktivitás) szükségességére. Ennek oka vélhetően az, hogy a magasabb képzettséget igénylő munkakörök magasabb szintű pozíciókkal párosulnak.

4.6. Egyéb elvárások (előnyök)

Kutatási kérdés 3: Milyen előnyt biztosító szempontok azonosíthatóak a vizsgált álláshirdetésekből a minimálisan elvárt kompetenciakövetelményeken túl? A munkaadók nem csupán kompetenciakövetelményeket támaszthattak a pályázók felé a meghirdetett pozíciókban, hanem olyan egyéb igényeket is megfogalmazhattak, amelyek birtokában a jelentkezők előnyt élvezhettek a kiválasztási folyamat során.

Hipotézis 3: A vizsgált álláshirdetésekből vannak olyan előnyt biztosító szempontok (szakmai tapasztalat, idegennyelv-tudás, számítógépes ismeret, jogosítvány), amelyek elérik a minimálisan elvárt hat legfontosabb kompetencia előfordulási gyakoriságát. A hipotézis alátámasztása vagy cáfolása érdekében a KarrierM II., a KarrierM III. és a Workline.hu álláskeresési oldalak adatait vizsgáltam meg a koronavírus-járvány különböző időszakaiban. A KarrierM I. adatait nem képezték az elemzés részét, mert az első adatfelvétel során ezen adatok nem kerültek rögzítésre.

ÁDÁM et al. (2017) az IBS és a Profession.hu közös kutatása által rámutatott az idegennyelv-tudás iránti igény növekedésére a munkaerőpiacon. Leginkább az angol nyelv az elvárás a munkaadók felől, de a német, az orosz, a kínai, a francia, az olasz és a spanyol nyelv is hasznosnak bizonyulhat a munkakeresés során (FÖLDI et al., 2013). A tárgyalóképes nyelvtudás a munkavállalók Európai Unión belüli munkavállalása, valamint a multinacionális vállalatok egyre bővülő száma miatt is hasznos lehet (MAKAINÉ-MOMMERTZ, 2020). A pandémiás helyzet a felsőoktatás nyelvi követelményeiben is változásokat hozott; a kormány 2020-ban nyelvvizsga-amnesztiát hirdetett annak érdekében, hogy a nyelvvizsgával nem rendelkező hallgatók is könnyebben diplomához juthassanak, majd pedig sikeresebben tudjanak munkát vállalni. A saját kutatásom eredményei a KarrierM II. adatbázisán nem erősítették meg a fenti szakirodalmak eredményeit, hiszen csupán a vizsgált állások 26%-ban jelölték meg a nyelvtudást elvárásként a vezetők. Leggyakrabban a középfokú angol nyelvismeretre (48%) volt szükségük a pályázóknak, de az alapfokú angol nyelv (30%), a német nyelv (11%), az angol felsőfok (6%) és az egyéb idegen nyelv (5%) is megjelent. Az iparági nyelv követelmények megoszlása: 18 db az asszisztencia/ adminisztráció/ ügyfélkapcsolat, 14 db a kereskedelem/ értékesítés/ szolgáltatás, 9 db a műszaki/ mérnök, 8 db az IT/ informatika/ telekommunikáció, 7db az idegenforgalom/ szálloda/ vendéglátás, 6 db a bank/ biztosítás/ pénzügy, 6 db az egészségügy/ szociális ellátás, 6 db a humán erőforrás, 5 db az oktatás/ képzés, 2 db az építés/ ingatlan és 1 db a pénzügy területén. Az eredmények tükrében, a magasabb iskolai végzettséget igénylő pozíciók (42%) esetében gyakrabban várják el a nyelvtudás meglétét az állásokra jelentkezőktől.

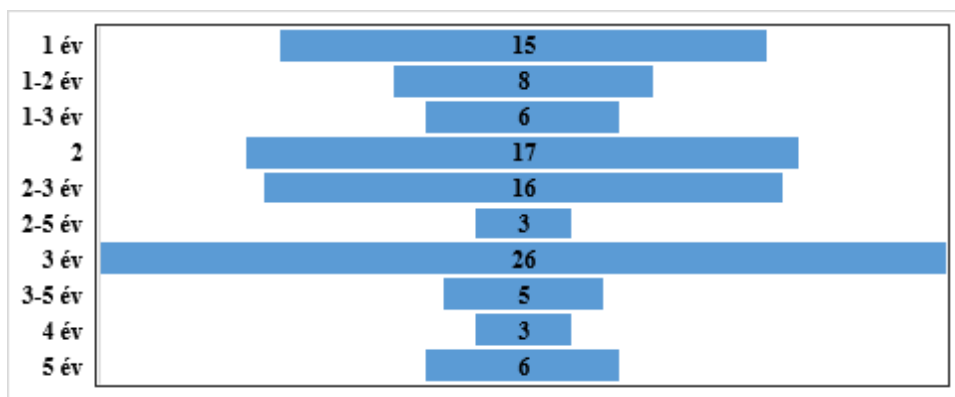
Az állásokat meghirdető személyeknek a megkövetelt kompetenciákon túl lehetőségük volt olyan munkavállalói előnyt biztosító feltételeket is megjelölni, melyek birtokában a pályázók nagyobb potenciállal jelentkezhetnek az adott munkakörre. A vizsgált állásajánlatokban 84 alkalommal kerültek feltüntetésre előnyök. A munkaadók akár több feltételt is meghatározhattak egyszerre. Az eredmények alapján, a legtöbb esetben a korábbi szakmai tapasztalat (40 db) jelent meg a mintában, mint előny. Ugyanakkor 161 esetben külön követelményként is meghatározták a foglalkoztatók. Az elvárt évek alapján, a leggyakrabban 1-3 év (99 db) és 3-5 év (29 db) szakmai gyakorlatot került meghatározásra a kiválasztott állásokban. Számos (172 db) esetben nem volt szükséges előzetes munkatapasztalat a munkakör betöltéséhez. Ennek ellenére fontos megjegyezni, hogy a korábbi szakmai tapasztalat jelentős mértékben megalapozhatja a későbbi munkaerő-piaci-sikerességet. Ezt az állítást KISS

(2014) és KISS–MÁTÉ (2016) is alátámasztották eredményeikkel. Ebből adódóan a fiataloknak ajánlott már az egyetemi éveik alatt is munkatevékenységet folytatniuk. Gyakran azonban az ilyenkor végzett hivatás még nem illeszkedik a hallgatók szakterületéhez, de támogatja és megvalósítja azokat a munka attitűdöket (pl. együttműködési készség, önálló és csapat munka, rugalmasság), melyek a jövőbeni foglalkoztatás során szükségszerűek lehetnek. NÁRAI (2022) a munkáltatók körében lefolytatott kutatása során arra mutatott rá, hogy napjainkban az informatikai, számítástechnikai ismeretek a leginkább elengedhetetlenek a munkavállalók részéről. Továbbá a szerző szerint az általános műveltség, a nyelvtudás és a szakmai gyakorlat szerepe is kiemelkedő lehet.

KarrierM III.

A karrierm.hu állásportálon végzett harmadik vizsgálat során is feltárássra kerültek a kiválasztás során előnyt jelentő tényezők. Az eredmények alapján a meghirdetett állások 56%-ban jelöltek meg a munkáltatók olyan feltételeket, melyek a kiválasztás során előnyt biztosíthatnak. A leggyakoribb elvárás a szakmai tapasztalat megléte volt, mely 144 alkalommal jelent meg a vizsgált hirdetésekben. 112 esetben meghatározásra került az elvárt tapasztalat mértéke is. Többnyire 1-3 év (79 db) és 3-5 év (25 db) korábbi munkatapasztalatot követeltek meg a jelentkezőktől. A munkatapasztalaton túl a B kategóriás jogosítvány megléte (48 db), a Microsoft Office magas szintű ismerete (31 db), felhasználó szintű számítógépes ismeretek (28 db), saját autóval való rendelkezés (10 db) és ritkább esetben a munkahelyhez közeli lakhely (4 db) és a gépirás tudás (1 db) előnyt biztosíthat más pályázókkal szemben. Nem várt eredmények mutatkoztak meg az idegennyelv-tudás iránti elvárást illetően; mindösszesen a meghirdetett állások 20%-ban volt szükséges. A KarrierM adatain végzett vizsgálat is rámutatott az angol nyelv dominanciájára. A vállalatok az alábbiak szerint határozták meg az angol nyelvi szinteket a hirdetésekben: angol alapfok (8 db), angol középfok (9 db), angol felsőfok (3 db), angol idegennyelv-tudás (17 db). Ezek mellett ritkább esetben a német alapfok (2 db), a német nyelvismeret (5 db), az idegen nyelv ismerete (5 db) és az ukrán alapfokú nyelvtudás (2 db) is megjelent elvárásként. GYÖRGYI (2007) eltéréseket tapasztalt az egyes szakterületek és az elvárt idegennyelv-tudás között; míg például a jog az egészségügy területén kevésbé fontos, addig az oktatás, a kereskedelem és az informatika területén hangsúlyosabban jelenik meg a munkavállalókkal szemben támasztott kritériumként.

A munkáltatók hirdetéseinek 57%-ban jelentek meg előnyt biztosító feltételek. Az előnyök megadása során lehetőség volt több feltétel megadására is, így a 232 db prioritást tartalmazó álláshirdetésben összesen 300 db ilyen jellegű feltételt adtak meg. A mintában öt előny volt azonosítható; a szakmai tapasztalat megléte (137 db), a számítógépes ismeretek (többségében Microsoft Office) (110 db), a B kategóriás jogosítvány (38 db), az utazási hajlandóság (13 db) és a 2. idegennyelv tudás (2 db). KISS (2015a:60) kutatási eredményei alátámasztják a többlet tudással rendelkező munkavállalók (külföldi és szakmai tapasztalat, valamint magasabb szintű idegennyelv-tudás) munkaerő-piaci sikerességét, akik általában rövidebb időn belül találnak állást, mint a kevesebb tudással felvértezett társaik. Ennek oka pedig vélhetően az lehet, hogy a munkáltatók magasabb termelékenységet feltételeznek egy képzettebb jelentkezőtől, aki így pozitívabb elbírálásban részesülhet a kiválasztás során. VARGA et al. (2017) munkáltatók körében végzett felmérésének eredményei szerint pedig az idegennyelv-tudás, valamint a számítógépes ismeretek iránti igény jelentősen nőtt az elmúlt években. Ellenben, SÓS (2019) kutatásában kevésbé fontosnak találta az utóbbi ismeretek birtoklását a munkavégzés során. Az állást hirdető 105 alkalommal külön elvárásként fogalmazták meg a szakmai tapasztalat meglétét a jelentkezőkkel szemben. Ebben az esetben konkrét években is meghatározták az elvárásaikat, melyet részletesen a 19. számú ábra szemléltet.



19. ábra: Az elvárt szakmai tapasztalatok mértékének megoszlásai

Forrás: saját szerkesztés a kutatás eredményei alapján

Az adatok alapján megfigyelhető, hogy a munkáltatók által leggyakrabban elvárt szakmai tapasztalat mértéke 3 év (26 db). Általánosságban pedig elmondható, hogy inkább ettől kevesebb tapasztalatot követelnek meg, mint többet. Összegezve a szakmai tapasztalatokkal kapcsolatos eredményeket azt láthatjuk, hogy a mintában szereplő üres pozíciók 26 %-ában

várnak el szakmai tapasztalatot és 33%-ában jelenthet előnyt a kiválasztási folyamatok során. Vagyis az állások 41%-a előzetes szakmai tapasztalat nélkül is betölthető, ami a pályakezdekők számára pozitív feltételnek bizonyulhat. Közel azonos eredmények születtek az iskolai végzettségeket tekintve; a közép (50%) és a felsőfokú (47%) végzettségűeknél jelenik meg legerőteljesebben a szakmai tapasztalat, mint elvárás, míg az alacsony végzettségűeknél (3%) csak jóval kisebb mértékben jellemző. A mintában résztvevő állások 38%-ában jelenik meg elvárásként az idegennyelv-tudás. Legnagyobb arányban a tárgyalóképes angol (89 db), a középfokú angol (26 db) valamint a tárgyalóképes német (84 db) tudás szerepel a hirdetésekben. Az alacsony angol (6db) és a középfokú német (3 db) mellett, egy-egy esetben az alap és felsőfokú angolt, az alap és felsőfokú németet, a szerb, a francia, a spanyol, román, valamint az egyéb idegennyelvet is megkövetelik a pályázóktól a munkaadók. S bár a felmérésben résztvevő állások jelentős része előzetes nyelvtudás nélkül is betölthető, LÁSZLÓ et al. (2013) valamint MOLNÁR–LIPTÁK (2022) is megerősítik kutatásukban az idegennyelv-tudással rendelkező álláskereső nagyobb előnyét a munkaerőpiacon. A multinacionális cégek növekvő száma, a külföldi munkavállalási lehetőségek és gyakran az extra bérezés (nyelvvizsgapótlék) okán is fontos szerepet tölthet be az idegennyelv-tudás. Továbbá a folyamatos nyelvi képzés szerepe kiemelkedő lehet a munkavállalók használható nyelvtudásának megszerzésében és további fejlesztésében is (MAKAINÉ–MOMMERTZ, 2020).

A gyakorisági vizsgálat eredményei rámutattak arra, hogy melyek voltak a főbb előnyt biztosító szempontok a kutatás különböző fázisaiban (KarrierM II., a KarrierM III. és a Workline.hu). A munkaadók legtöbbször az idegennyelv-ismeretet, a számítógépes ismeretet, a szakmai tapasztalatot és a jogosítvány meglétét jelölték meg a vizsgált álláshirdetésekből. Erre alapozva a harmadik hipotézis (A vizsgált álláshirdetésekből vannak olyan előnyt biztosító szempontok (szakmai tapasztalat, idegennyelv-tudás, számítógépes ismeret, jogosítvány), amelyek elérik a minimálisan elvárt hat legfontosabb kompetencia előfordulási gyakoriságát) alátámasztás vagy megcáfolása érdekében statisztikai elemzést végeztem. Binomiális elosztásteszt segítségével összevetettem a fent említett leggyakrabban megjelenő előnyt biztosító feltételek és az érkekezés 4.1. alfejezetében megismert legfontosabb kompetenciák relatív gyakoriságát. A 20. táblázat azokat az eredményeket szemlélteti, melyek esetében az elvárt teszt értéknél (kompetencia) szignifikánsan gyakrabban jelentek meg előnyt biztosító feltételek.

20. táblázat: Szignifikánsan gyakrabban megjelenő előnyt biztosító szempontok

Minta	Kompetencia	Teszt (%)	Előny	Gyakoriság	Szig.
Karrierm II 2021. dec. 1. – 2021. dec. 28..	terhelhetőség	23%	idegennyelv-tudás	28%	0,01
	kommunikációs képesség	19%			0,00
Karrierm III. 2022. február 1. – 2022. február 28	pontosság	22%	szakmai tapasztalat	27%	0,03
	terhelhetőség				
Workline.hu 2022. április 4. – 2022. április 29.	kommunikációs képesség	21%	idegennyelv-tudás	33%	0,00
			szakmai tapasztalat	32%	0,00
			számítógépes ismeretek	29%	0,00
	precizitás	19%	idegennyelv-tudás	33%	0,00
			szakmai tapasztalat	32%	0,00
			számítógépes ismeretek	29%	0,00
	önálló munkavégzés	29%	idegennyelv-tudás	33%	0,03
			szakmai tapasztalat	32%	0,07
			számítógépes ismeretek	29%	0,00
	pontosság	22%	idegennyelv-tudás	33%	0,00
			szakmai tapasztalat	32%	0,00
			számítógépes ismeretek	29%	0,00
	problémamegoldó képesség	16%	idegennyelv-tudás	33%	0,00
			szakmai tapasztalat	32%	0,00
			számítógépes ismeretek	29%	0,00
	megbízhatóság	19%	idegennyelv-tudás	33%	0,00
			szakmai tapasztalat	32%	0,00
			számítógépes ismeretek	29%	0,00

Forrás: saját szerkesztés a kutatás eredményei alapján

A táblázat eredményeinek tükrében, megfigyelhetőek voltak olyan előnyt biztosító szempontok, amelyek elérték a kompetencia előfordulási gyakoriságát, így a **H3. hipotézist nem tudom elvetni**. Az alábbi esetekben igazolódott szignifikánsan ritkább megjelenés a teszt értékhez viszonyítva:

Karrierm II.

- szakmai tapasztalat – problémamegoldó képesség/ kommunikációs képesség/ megbízhatóság/ önálló munkavégzés/ pontosság/ terhelhetőség,
- idegennyelv-ismeret – megbízhatóság/ önálló munkavégzés.

Karrierm III.

- idegennyelv-ismeret – csapatmunka/ együttműködési képesség/ megbízhatóság/ önálló munkavégzés/ pontosság/ terhelhetőség,
- számítógépes ismeret – csapatmunka/ együttműködési képesség/ megbízhatóság/ önálló munkavégzés/ pontosság/ terhelhetőség,
- jogosítvány – csapatmunka/ együttműködési képesség/ megbízhatóság/ önálló munkavégzés/ pontosság/ terhelhetőség,

- szakmai tapasztalat – megbízhatóság/ önálló munkavégzés.

Workline.hu

- jogosítvány- kommunikációs képesség/ megbízhatóság/ önálló munkavégzés/ pontosság/ precizitás/ problémamegoldó képesség.

A fejezet összefoglalása a harmadik kutatási kérdés alapján

Az adott fejezetben arra a kérdésre kerestem a választ, hogy milyen előnyt biztosító szempontok voltak azonosíthatóak a vizsgált álláshirdetésekből a minimálisan elvárt kompetenciakövetelményeken túl? Azt feltételeztem, hogy a vizsgált álláshirdetésekből vannak olyan előnyt biztosító szempontok (szakmai tapasztalat, idegennyelv-tudás, számítógépes ismeret, jogosítvány), amelyek elérik a minimálisan elvárt hat legfontosabb kompetencia előfordulási gyakoriságát. Elsőként a KarrierM II., a KarrierM III. és a Workline.hu álláskeresői portál adatainak gyakorisági eloszlás alapján megvizsgáltam, hogy az idegennyelv tudás, mint munkáltatói elvárás milyen mértékben jelenik meg az álláshirdetésekből. A várt eredményekkel ellentétben azonban az idegennyelv-tudás iránti igény csak a vizsgált minták kis részében (<38%) volt kimutatható. Megfigyelhető volt azonban, hogy az elvárt legmagasabb iskolai végzettségekkel egyenesen arányosan nőtt az idegennyelv-tudás iránti igény is. Az angol nyelv dominanciája ebben az esetben is megfigyelhető volt. Legnagyobb arányban az előzetes szakmai tapasztalat birtokában élvezhetnek nagyobb előnyt a jelentkezők a kiválasztás során. Az iskolai végzettségeket tekintve, jelentősen több olyan álláshirdetés volt, ahol a közép és a felsőfokú végzettségűeknél elvárták az előzetes szakmai tapasztalatot, mint az alacsony fokú végzettségűek esetében. Általában 1-3 év tapasztalat meglétét követelték meg a munkaadók. S bár a korábbi munkák során gyűjtött tapasztalat előnyt jelenthet a kiválasztás során, az esetek közel felében még ezt sem jelölték meg egyéb elvárásként az álláshirdetésekből. Továbbá az eredmények rávilágítottak arra is, hogy a számítógépes ismeretek és a B kategóriás jogosítvány megléte is fontosnak bizonyulhat egy adott pozícióra való sikeres jelentkezés érdekében. Végül pedig Binomiális tesztet végeztem, melynek során alátámasztására került a H3. hipotézis, tehát voltak olyan előnyt biztosító szempontok (szakmai tapasztalat, idegennyelv-tudás, számítógépes ismeret, jogosítvány), amelyek elérték a minimálisan elvárt hat legfontosabb kompetencia előfordulási gyakoriságát. Vagyis legalább annyira igényelték ezeket a kompetenciákat és egyéb tényezőket, hiába hívták csak előnyt jelentő elvárásoknak a munkaadók, mint amennyire a minimálisan elvárt kompetenciákat. Feltételezhető, hogy ezek minimális elvárások lesznek a

munkaerőpiacon vagy már azok, csak még valamilyen oknál fogva nem így kezelik őket az álláshirdetésekből.

A kiválasztás során előnyt biztosító feltételek témaköréhez kapcsolódóan az első és a negyedik válaszadó tapasztalatai arra világítottak rá, hogy az álláshirdetésekből az előnyt biztosító szempontokál megjelenő kompetenciák és egyéb tényezők már minimális elvárásoknak tekinthetők. Azok a tényezők, amelyek az előnyt biztosító elvárásokban vannak feltüntetve gyakran erősebb elvárásként jelennek meg, mint a minimális elvárások - hangsúlyozta az első HR szakember. Arra a kérdésre, hogy mi állhat annak a hátterében, hogy a vártnál kevesebb esetben jelölték meg az előnyök között az idegennyelv-tudást, mint előnyt biztosító feltételt, azt a választ kaptam az első válaszadótól, hogy azért nem várják el sok esetben, mert bár evidens lenne, hogy a tanulmányaik alatt elsajátítanak nyelveket a fiatalok, de a gyakorlati tapasztalat az, hogy az a tudásuk csak papíron létezik. Meglátása szerint azok a fiatalok pedig, akik kiválóan beszélnek nyelveket, sok esetben más országokban kamatoztatják tudásukat (brain-drain). A második és a negyedik interjúalanyom is egyetértettek abban, hogy az idegennyelv-ismeret iránti igény már inkább alap elvárásnak tekinthető a munkáltatók részéről. Ennek oka pedig a HR szakember 4 elmondása alapján az lehet, hogy az online munkavégzés széleskörű kiterjesztésével egyidejűleg megszűntek a nemzetközi korlátok, így minden eddiginél fontosabbá vált, hogy a munkavállalók képesek legyenek a vállalat nemzetközi kapcsolatainak ügyeiben is eljárni. A harmadik HR szakember véleménye szerint leginkább a munkaköröktől függ, hogy elvárják-e a munkáltatók az idegennyelv-ismeretet, valamint az is meghatározhatja, hogy vannak-e külföldi érdekeltségei a vállalatnak. A vállalat méretét tekintve, a kkv-szektorban ritkábban jelölik meg az idegennyelv-ismeretet, mint előnyt biztosító kompetenciát az álláshirdetésekből, mint a nagyvállalatok esetében. Utóbbiaknál is inkább az iskolai végzettségek növekedésével figyelhető meg gyakrabban-osztotta meg tapasztalatait a harmadik interjúalanyom.

Az első és a második HR szakember is egyetértett abban, hogy míg a felsőfokú nyelvtudás előnyt jelenthet a kiválasztás során, addig az iskolai végzettség kevésbé bizonyul fontosnak. A közép és a nagyvállalatok esetében ugyanis inkább a kompetencia és „value-fit” alapú tesztek (saját megjegyzés: a jelölt értékeinek illeszkedése a vállalati értékekhez) alkalmazására helyezik a hangsúlyt a megfelelő jelölt kiválasztása során.

A felsőfokú végzettségű fiatalok nagyon gyakran alacsonyabb végzettségű, akár szakmailag nem illeszkedő munkakörökre is pályáznak annak érdekében, hogy bármilyen, akár későbbi

karrierjükhöz akár nem is illeszkedő tapasztalatot szerezzenek. Ezekben az esetben ugyanakkor a munkaadók nem várnak el többlet elvárásokat az alacsonyabb munkaköröket betöltő diplomásoktól-foglalta össze tapasztalatait az első HR szakember. A gyakorlati tapasztalat hiányát emelte ki a pályakezdők esetében a harmadik interjúalanyom is, aki a képzési rendszer átalakítását szorgalmazná a probléma megoldása érdekében. A fiatalok foglalkoztatására irányuló vállalati támogatások azonban némiképp megkönnyíthetik a sikeresebb elhelyezkedésüket. Az első és a harmadik interjúalanyaim hangsúlyozták, hogy a frissen végzettek munkavégzése akkor lehet igazán sikeres, ha világosan látják, hogy az adott vállalatnál van-e lehetőségük előrelépni, tudnak-e fejlődni, valamint, hogy milyen feladatot kell elvégezniük annak érdekében, hogy magasabb bérhez jussanak. Ezen feltételek nem teljesülése esetén ugyanis hamar új munka után néznek, ezért is tapasztalható esetükben magasabb fluktuáció.

4.7. „Amit kínálunk”

Kutatási kérdés 4: Milyen jellemzőkkel igyekeznek vonzóvá tenni a munkaadók az álláshirdetéseket a munkát kereső személyek számára? Az alábbi kutatási kérdés megválaszolása érdekében az álláshirdetések „Amit kínálunk” részének elemzésére vállalkoztam, melynek legfőbb célja, hogy az állást kereső személyek számára vonzóvá tegyék a meghirdetett pozíciót más vállalatok hirdetéseiével szemben. Az elemzésben részt vevő (KarrierM II., KarrierM III., Workline I.) mintákon megvizsgáltam, hogy milyen gyakran szerepelnek az álláshirdetésekből munkára ösztönző elemek, valamint, hogy melyek azok a pályázók érdeklődését leginkább felkeltő tényezők, amelyek a legnépszerűbbek a munkáltatók körében. Az egyes gazdasági ágazatok és az elvárt legmagasabb iskolai végzettségek közötti eltérések statisztikai vizsgálata e kérdéskörön belül is fontos részét képezte az értekezésnek.

A kutatási kérdésre adott feltételes válasz az alábbi volt:

Hipotézis 4: Az iskolai végzettség szintje és az eltérő szakterületi csoportok alapján eltérnek az álláshirdetésekből szereplő munkáltatói értékajánlatok. Napjainkban a vállalatok számára egyre fontosabb, hogy vonzó munkáltatók legyenek a munkaerőpiacon, ugyanis ez nagyban hozzájárulhat a tehetséges munkavállalók bevonzásához. A munkára ösztönző eszközök szerepét már számos korábbi tanulmány (FERNANDEZ – LORES et al., 2016; JUHÁSZ, 2016; BODA, 2016; SÜLE-PÓKÁSZ, 2022) is vizsgálta. A vizsgálat célja, hogy rávilágítson arra, hogy a külső márkaépítési eszközök közé sorolható álláshirdetéseken keresztül, milyen munkáltatói értékajánlatokkal próbálják meg a munkáltatók az állásra

jelentkezők figyelmét felkelteni az anyagi juttatásokon túl (KÖMŰVES et al., 2021; BADINSZKY, 2022).

A 4. hipotézist további alhipotézisekre bontottam az iskolai végzettségek és a szakterületek alapján:

H4.1: A különböző iskolai végzettséget igénylő pozíciók esetében különböző munkáltatói értékajánlatokkal találkozhatunk az álláshirdetésekben. Feltételezésem szerint, az iskolai végzettségek növekedésével differens munkáltatói értékajánlatokkal kívánják bevonítani a jelentkezőket (KHAN–NASEEM, 2015). Tehát az alacsonyabb iskolai végzettségűeknek más tényezők bizonyulhatnak fontosnak a munkavállalás során, mint diplomás munkatársaiknak.

H4.2: A munkáltatók eltérő eszközökkel próbálják bevonítani az új és szakképzett munkaerőt azon szakterületi csoportok esetében, ahol nőtt, illetve ahol csökkent a foglalkoztatottak száma az előző negyedévhez viszonyítva. A kutatás újszerűségét mutatja, hogy az általam vizsgált hazai és nemzetközi szakirodalomban nem volt fellelhető a szakterületek és a munkáltatói értékajánlatok közötti kapcsolatot vizsgáló eredmény. Továbbá a szakterületek csoportosítása az alapján, hogy a Központi Statisztikai Hivatal által közölt létszámadatok szerint az adott szakterületen nőtt vagy csökkent a foglalkoztatottak száma a vizsgált időszakban, új megközelítésnek tekinthető. Korábbi eredmények hiányában hipotézisemet saját álláspontom alapján állítottam fel.

A koronavírus-járvány hatására megváltozott körülmények még inkább rávilágítottak a megfelelő toborzási eszközök és a munkatársak megtartásának kiemelkedő szerepére. Ezt támasztják alá a magyar munkaerőpiac átalakulását vizsgáló kutatásukban ANTALIK et al. (2020) is, akik felhívják a figyelmet a humán erőforrás területének legnagyobb kihívásaira; a szakképzett munkaerő bevonására, a már meglévő munkatársak motiválására, megtartására és a fluktuáció redukálására. A fejezet célja elsőként az, hogy az álláshirdetés-elemzések adatai alapján rávilágítsak arra, hogy mely munkára ösztönző tényezők szerepe vált hangsúlyossá a vizsgált időszakokban. Ennek érdekében táblázatos formában szemléltettem a kapott eredményeket előfordulásuk gyakorisága alapján. A legkorábban lefolytatott álláshirdetés-elemzés (KarrierM I.) során a munkáltatói értékajánlatok adatainak kigyűjtésére nem került sor, így ebben a vizsgálatban csak a KarrierM II., a KarrierM III. és a Workline.hu adatai kerültek a mintába. A tényezők KRAJCSÁK-KOZÁK (2018) kategorizálása alapján kerültek csoportosításra az egyes oszlopokban.

KarrierM II.

Összesen 659 esetben fogalmaztak meg a munkaadók az állás betöltésére motiváló eszközöket, melyek során egyszerre több munkáltatói értékajánlat is feltüntetésre került (21. táblázat).

21. táblázat: A munka betöltésére ösztönző tényezők a KarrierM II. adatai alapján

	<i>Munkavégzéshez kapcsolódó tényezők</i>	<i>Anyagi jellegű tényezők</i>	<i>A munka szakmai, tartalmi része</i>	<i>Munkakörülményekhez kapcsolódó tényezők</i>	<i>Egyéb tényezők</i>
	hosszú távú, stabil munkahely (80 db)	versenyképes jövedelem (75 db)	fejlődési lehetőség (46 db)	céges busz (5 db)	dolgozói kedvezmények (28 db)
	határozatlan idejű szerződés (4 db)	béren kívüli juttatási rendszer (46 db)	szakmai továbbképzés (33 db)	munkaruházat/ eszközök (46 db)	sportolási lehetőségek (5 db)
	azonnali munkakezdés (7 db)	utazás támogatás- (8 db)	szakmai kihívások (33 db)	együttműködő csapat (42 db)	betanulási rendszer (5 db)
	kiszámítható munkarend (2 db)	lakhatási támogatás (3 db)	előrelépési lehetőség (13 db)	modern munkakörnyezet (47 db)	
	rugalmas munkaidő (10 db)			támogató vezetőség (15 db)	
	home office (15 db)			kiváló munkahelyi légkör (41 db)	
Összesen:	118 db/ 18%	182 db/ 28%	125 db/ 19%	196 db/ 30%	38 db/ 5%

Forrás: saját szerkesztés a kutatás eredményei alapján

Az eredmények jól tükrözik, hogy a munkakörülményekhez kapcsolódó tényezők szerepe volt a legjelentősebb a vizsgált álláshirdetésekből. A dinamikusan fejlődő, jól felszerelt vállalat, a modern munkakörülmények, a munkaruha, telefon, laptop, valamint a magasabb pozíciókban a céges autó biztosítása mind-mind hozzájárulhatnak a dolgozók lojalitásának növeléséhez. JUHÁSZ (2016) kutatásában hangsúlyozza, hogy a jövő munkavállalói számára egyre fontosabbá válik majd az emberséges szervezeti kultúra (pl. jó munkahelyi légkör, egymást motiváló munkatársak, pozitív vezető) is. A szerző megállapítását tükrözik a kapott eredmények is, hiszen a munka személyi körülményei is igen fontos szerepet töltenek be az álláshirdetések „amit kínálunk” részében. A munkaadók által megadott szempontok alapján második helyen szerepelnek a rangsorban az anyagi jellegű juttatások, amelyen belül nem csak a munka elvégzése után járó versenyképes bérezésre kell gondolni, hanem többek között a bejárási és lakhatási támogatásokra, a cafeteria rendszerre és az egyéb kiegészítő juttatásokra (pl. 13. havi fizetés). BADINSZKY (2022) primer kutatásában megerősítette, hogy a bérezés

szerepe a munkahely kiválasztási preferenciák során első helyen szerepelt a járványhelyzet megjelenése előtt. BODA (2016) mindazonáltal kutatásában rávilágít arra, hogy a dolgozók elhivatottságának kialakításához és fenntartásához ez hosszú távon nem elegendő, éppen ezért szükséges egyéb eszközökkel is ösztönözni a munkatársakat. A munka szakmai, tartalmi része került megemlítésre leggyakrabban az állásajánlatokban. A biztos, stabil munkahely szerepének felértékelődése a járványhelyzet következtében válhatott kulcsfontosságú szemponttá a munkavállalók számára. A vállalaton belüli és kívüli képzési lehetőségek, valamint a szakmai tréningek biztosítása hozzájárulhat a dolgozók tudásának további gyarapításához, aktualizálásához. A vállalatok számára ugyanis kulcsfontosságú képességgé vált, hogy milyen mértékben képesek saját tudást kialakítani, és azt hogyan tudják kezelni, megőrizni, fejleszteni és újra alkalmazni annak érdekében, hogy tovább gyarapíthassák a vásárlói értéket, miközben költségeik redukálódnak (DOBÁK et al., 2014:1458). Mindemellett a kapott eredmények alapján úgy tűnik, hogy az előrelépési lehetőségek háttérbe szorultak és ebben a krízis helyzetben inkább a vállalaton belüli stabilitás megőrzésére törekedtek a munkaadók.

KarrierM III.

A vizsgálati alapot biztosító 274 db álláshirdetésben 536 darab munkáltatói értékajánlatot határoztak meg a munkaadók a vizsgált munkaaajánlatokban (22. táblázat).

22. táblázat: A munka betöltésére ösztönző tényezők a KarrierM III. adatai alapján

	<i>Munkavégzéshez kapcsolódó tényezők</i>	<i>Anyagi jellegű tényezők</i>	<i>A munka szakmai, tartalmi része</i>	<i>Munkakörülményekhez kapcsolódó tényezők</i>	<i>Egyéb tényezők</i>
	hosszú távú, stabil munkahely (110 db)	versenyképes jövedelem (80 db)	fejlődési lehetőség (54 db)	céges busz (2 db)	dolgozói kedvezmények (4 db)
	határozatlan idejű szerződés (9 db)	béren kívüli juttatási rendszer (24 db)	szakmai továbbképzés (19 db)	munkaruházat/ eszközök (35 db)	sportolási lehetőségek (4 db)
	azonnali munkakezdés (3 db)	utazás támogatás (30 db)	szakmai kihívások (21 db)	együttműködő csapat- (34 db)	betanulási rendszer (3 db)
	kiszámítható munkarend (6 db)	lakhatási támogatás (3 db)	előrelépési lehetőség (9 db)	modern munkakörnyezet (34 db)	
	rugalmas munkaidő (6 db)			támogató vezetőség (6 db)	
	home office (6 db)				
Összesen:	140 db/ 26%	134 db/ 25%	103 db/ 19%	111 db/ 21%	11 db/ 2%

Forrás: saját szerkesztés a kutatás eredményei alapján

A KarrierM.hu állásportál harmadik adatbázisán végzett vizsgálat alapján megállapítható, hogy csak az egyéb tényezők bizonyultak kevésbé fontosnak a munkavállalók bevonása kapcsán. A munkavégzéshez kapcsolódó tényezők a legfontosabbak, melyen belül a hosszú távú, stabil munkahely szerepe domináns. Ugyanakkor csak 1 %-kal maradtak le az első helyről az anyagi jellegű tényezők. Tehát a munkáltatók az álláshirdetéseikben több terület tényezőit felkínálva próbálják bevonni a legjobb munkaerőt. Látható, hogy a krízishelyzet bizonytalansága a stabil munkahely és a versenyképes jövedelem szerepét erősítette meg leginkább. SÜLE-PÓKÁSZ (2022) eredményei pedig alátámasztják, hogy a vállalatok működése során egyre nagyobb figyelmet fordítanak a munka és a magánélet közötti összhang megteremtésére a különböző HR funkciók által. Ugyanakkor a home office és a rugalmas munkaidő szerepe mégis csökkenni látszik.

A kutatási mintában szereplő munkára ösztönző tényezők csoportosítást a 23. táblázat szemlélteti. A munkaadók a vizsgált 410 álláshirdetésben 1225 olyan tényezőt jelöltek meg, melyek az adott állás megpályázására ösztönzik a jelölteket.

23. táblázat: A munka betöltésére ösztönző tényezők a Workline.hu adatai alapján

	<i>Munkavégzéshez kapcsolódó tényezők</i>	<i>Anyagi jellegű tényezők</i>	<i>A munka szakmai, tartalmi része</i>	<i>Munkakörülményekhez kapcsolódó tényezők</i>	<i>Egyéb tényezők</i>
	hosszú távú, stabil munkahely (172 db)	pénzbeli juttatási rendszer (96 db)	fejlesztési lehetőség (77 db)	céges busz (40 db)	dolgozói kedvezmények (43 db)
	határozatlan idejű szerződés (41 db)	béren kívüli juttatási rendszer (27 db)	szakmai továbbképzés (54 db)	munkaruházat/ eszközök (25 db)	sportolási lehetőségek (10 db)
	azonnali munkakezdés (15 db)	utazás támogatás- (138 db)	szakmai kihívások (41 db)	együttműködő csapat (82 db)	betanulási rendszer (10 db)
	kiszámítható munkarend (28 db)	műszak és egyéb pótlékok (47 db)	előrelépési lehetőség (22 db)	modern munkakörnyezet (92 db)	
	rugalmas munkaidő (26 db)	versenyképes jövedelem (118 db)		támogató vezetőség (10 db)	
	home office- 11 db				
Összesen:	293 db/ 24%	426 db/ 35%	194 db/ 16%	249 db/ 20%	63 db/ 5%

Forrás: saját szerkesztés a kutatás eredményei alapján

A munkaadók a vizsgált 410 álláshirdetésben 1225 olyan tényezőt jelöltek meg, melyek az adott állás megpályázására ösztönzik a jelölteket. Az eredmények az anyagi jellegű ösztönzők kiemelkedő jelentőségét tükrözik, melyet KŐMŰVES et al. (2021) is alátámasztották vizsgálatukban. Az első helyen szereplő bérezés szerepe nem meglepő, hiszen ezek képezik a munkavállalók megélhetésének fő forrásait. A munkavégzéshez kapcsolódó tényezők közül a stabil munkahely bizonyult a legfontosabbnak, melynek oka vélhetően az lehet, hogy a járványhelyzet megjelenése következtében emelkedő munkanélküliség növelte az emberek bizonytalanság érzetét. Éppen ezért a munkahelyek stabilitását hangsúlyozó álláshirdetések vonzóak lehetnek a pályázók számára. Nem elhanyagolható a munkakörülményekhez kapcsolódó tényezők és a munka szakmai, tartalmi részének szerepe sem, ugyanis FERNANDEZ–LORES et al. (2016:41). szerint a munkáltató iránti lojalitás megőrzése során leginkább a pszichológiai előnyök dominálnak, amelyek közé a személyi és szakmai fejlődési lehetőségek, a társas hovatartozás érzése, a saját célok felkínálása és a

vállalattal való azonosulás alternatívája sorolhatóak. A pandémiás helyzet mérséklődésével a korábban széles körben kiterjesztett home office csökkenése volt tapasztalható. Erre világítottak rá az eredmények is, hiszen a munkáltatók mindösszesen 11 olyan álláshirdetést adtak fel, melyben az otthoni munkavégzés lehetőségével ösztönöznék jelentkezésre az álláskeresőket. S bár a hibrid munkavégzés hosszú távú előnyeit hangsúlyozták kutatásukban JENEI-MÓDOSNÉ (2022), az ő eredményeik is azt tükrözik, hogy a home office alkalmazása már kevésbé népszerű a munkáltatók körében.

Az első HR szakember elmondása alapján olyan mértékben beszűkült (saját megjegyzés: feszesség vált) a munkaerőpiac, hogy az álláshirdetések tartalmi folyamatosan frissítésre szorulnak, kiegészítésre kerülnek új dolgokkal, amik bevonzzák a munkavállalókat. A tekintetben is kiemelt figyelmet kell fordítani a rendszeres frissítésre, mert a munkaerőpiacra belépő új generáció (Z) teljesen másra fókuszál, így a munkáltatóknak olyan dolgokat kell felkínálniuk, amelyek megfelelnek a fiatalok elvárásainak is. A második HR szakember megerősítette, hogy legalább negyedévente frissítésre kerülnek az álláshirdetések tartalmi, így ebből adódóan aligha lehetnek félreértések a munkaadók által támasztott kompetencia és egyéb elvárások, valamint az „amit kínálunk” rész vizsgálata során. A negyedik interjúalanyom arról számolt be, hogy még gyakrabban, akár heti vagy havi szinten is szükségessé válik a hirdetések tartalmának aktualizálása az autóipar területén. A harmadik HR szakember szerint ugyanakkor különbségek tapasztalhatóak a vállalat mérete alapján. A kkv-szektorban jelentősen kevesebb idő jut az álláshirdetések tartalmának frissítésére, hiszen a feladatok nagyrészt a cégvezető látja el. E probléma megoldására is megoldást nyújthatnak ugyanakkor a tanácsadó vállalatok, akik a munkáltatóval összhangban állítják össze az álláshirdetések tartalmát. A nagy vállalatok ebben a tekintetben is tudatosabbak, hiszen külön HR szakemberek állnak rendelkezésükre.

A nemzetközi FinTech vállalat rendkívül széleskörű munkáltatói értékajánlatokat (pl. BKV bérlet, 24 hét teljes fizetett szülési szabadság, hibrid munkavégzés, otthoni munkavégzéshez szükséges eszközök biztosítása, kutya barát munkahely, sportolási és szórakozási lehetőségek a vállalaton belül) tud biztosítani a munkavállalóinak, melyek versenyelőnyt biztosíthatnak más szervezetekkel szemben – fejtette ki második interjúalanyom. A nemzetközi járműipari vállalatnál tevékenykedő negyedik HR szakember pedig arról számolt be, hogy egyedi juttatásokkal és csomagokkal, rugalmas munkaidővel, valamint jövőbe mutató technológiákkal és modern munkakörnyezettel igyekeznek vonzó munkáltatók lenni a munkaerőpiacon. A fent említett két példa is jól tükrözi, hogy egy nagyvállalat – anyagi okok

miatt – sokkal több tényezővel tudja munkára ösztönözni a munkavállalókat, mint egy kisebb vállalat, aki napi küzdelmet folytat azért, hogy fennmaradjon a piacon.

Iskolai végzettségek

A H4.1 alhipotézis alapján, a különböző iskolai végzettséget igénylő pozíciók esetében eltérő munkáltatói értékajánlatokkal találkozhatunk az álláshirdetésekből. Ennek vizsgálata érdekében keresztábra elemzést alkalmaztam (24. táblázat). Az elemzés során Pearson-féle χ^2 próbát, Cramer's V és Adjusted Residual (korrigált reziduum) mutatót vizsgáltam. A táblázatban szürke színnel jelölt cellák esetében sérültek a várható gyakoriságra vonatkozó feltételek (várható gyakoriság < 5 több, mint a cellák 20%-ánál), így ezen adatok nem képezték az elemzés részét.

24. táblázat: Az álláshirdetésekből megjelenő munkáltatói értékajánlatok alakulása az elvárt legmagasabb iskolai végzettség alapján

Munkáltatói értékajánlatok	KarrierM II. 2021. december 1.- 2021. december 28.			KarrierM III. 2022. február 1. – 2022. február 28.			Workline I. 2022. április 4. – 2022. április 29		
	χ^2 (Cramer's V)	df	p-érték	χ^2 (Cramer's V)	df	p-érték	χ^2 (Cramer's V)	df	p-érték
<i>hosszú távú, stabil munkahely</i>	0,92 (0,05)	2	0,63	0,66 (0,05)	2	0,72	2,22 (0,07)	2	0,33
<i>határozatlan idejű szerződés</i>							6,24 (0,12)	2	0,04
<i>azonnali munkakezdés</i>									
<i>rugalmas munkavégzés</i>									
<i>home office</i>									
<i>versenyképes jövedelem</i>	9,88 (0,17)	2	0,01	3,75 (0,12)	2	0,15	5,80 (0,12)	2	0,06
<i>béren kívüli juttatási rendszer</i>	2,06 (0,08)	2	0,36	2,31 (0,09)	2	0,32	9,15 (0,15)	2	0,01
<i>utazás támogatás</i>	3,39 (0,10)	2	0,18				4,83 (0,11)	2	0,09
<i>szakmai fejlődési lehetőség</i>	16,87 (0,23)	2	0,00	1,02 (0,06)	2	0,60	2,17 (0,07)	2	0,34
<i>szakmai továbbképzés</i>	6,84 (0,14)	2	0,03						
<i>szakmai kihívások</i>	6,54 (0,14)	2	0,04				15,43 (0,19)	2	0,00
<i>előrelépési lehetőség</i>							0,14 (0,02)	2	0,93
<i>céges buszjárat</i>							25,17 (0,25)	2	0,00
<i>munkaruházat /eszközök</i>	0,31 (0,03)	2	0,86				2,13 (0,07)	2	0,35
<i>együttműködő csapat</i>	19,58 (0,24)	2	0,00	0,71 (0,05)	2	0,70	7,27 (0,13)	2	0,03
<i>modern munkakörnyezet</i>	8,59 (0,16)	2	0,01	0,61 ^a 0,05	2	0,74	4,57 (0,11)	2	0,10
<i>támogató vezetőség</i>									
<i>dolgozói kedvezmények</i>	1,55 (0,07)	2	0,46				3,31 (0,09)	2	0,19
<i>sportolási lehetőségek</i>									
<i>betanulási rendszer</i>									

Forrás: saját szerkesztés a kutatás eredményei alapján

Megjegyzés: A szignifikáns kapcsolatokat félkövérrel jelöltem a táblázatban.

A KarrierM II. adatain elvégzett próba szerint az elvárt legmagasabb iskolai végzettségek a home office ($p < 0,01$), versenyképes jövedelem ($p < 0,01$), a szakmai fejlődési lehetőség ($p < 0,01$), az együttműködő csapat ($p < 0,01$), a modern munkakörnyezet ($p < 0,01$), a szakmai kihívások ($p < 0,05$), valamint a szakmai továbbképzés ($p < 0,05$) munkára ösztönző tényezőkkel mutattak összefüggést. A feltárt szignifikáns kapcsolatok gyengének tekinthetők. A korrigált reziduum mutató alapján kapott eredmények arra engednek következtetni, hogy jelentősen több olyan álláshirdetés volt, ahol a középfokú iskolai végzettséget igénylő pozíciókra versenyképes fizetéssel próbálták a jelentkezők figyelmét felkelteni, míg a felsőfokú végzettségű munkák esetében már inkább a szakmai fejlődési lehetőségre helyezték a hangsúlyt. A Workline.hu adatain megfigyelhető, hogy a Pearson-féle χ^2 próba értéke a béren kívüli juttatási rendszer, a szakmai kihívások és a céges buszjárat esetében kisebb, mint 0,01, ezért a változók (munkáltatói értékajánlatok és iskolai végzettségek) függetlenségére vonatkozó nullhipotézist elvetjük, és 99%-os biztonsággal kijelenthetjük, hogy a vizsgálatba bevont kritériumok között szignifikáns összefüggés van. Továbbá 5%-os (határozatlan idejű szerződés, együttműködő csapat) és 10%-os (versenyképes jövedelem, utazástámogatás, modern munkakörnyezet) szignifikanciaszintű eltéréseket is azonosítottam a vizsgált adatbázisban. A Cramer V mutató valamennyi kompetencia esetében gyenge kapcsolatra világított rá. Szignifikánsan gyakoribb a béren kívüli juttatás, az utazástámogatás és a céges busz, mint munkáltatói értékajánlatok megjelenése azon álláshirdetések esetében, ahol alacsonyabb végzettséget várnak el. Ennek hátterében vélhetően az állhat, hogy az alacsonyabb végzettséget igénylő pozíciók gyakran fizikai munkavégzéssel párosulnak, melyeket rendszerint műszakos munkarendben végeznek, lakott településeken kívüli vállalatoknál. Ilyen esetekben a céges busz és az utazástámogatás igencsak vonzó lehet a jelentkezők számára, hiszen ezáltal megtakaríthatják a munkába járás költségeit. Az eredmények arra engednek következtetni, hogy még a középfokú végzettségűeknél is a pénz, mint motiváló eszköz (versenyképes jövedelem) szerepe a legjelentősebb. Ez nem bizonyul meglepő eredménynek, hiszen a koronavírus-járvány megjelenése által generált bizonytalanság és a háborús helyzet okozta áremelkedés következtében a munkavállalók számára minden eddiginél fontosabb lehet az anyagi ösztönzők szerepe korábban megszokott életszínvonaluk biztosítása érdekében. A felsőfokú végzettségű munkavállalók esetében azonban már eltérés figyelhető meg. A számukra meghirdetett nyitott pozíciókban a szakmai kihívás lehetőségét helyezték fókuszba a munkaadók.

Az első HR szakember tapasztalatai alapján nem az iskolai végzettség határozza meg, hogy milyen és mennyi felkínált munkáltatói értékajlat alapján fog nagyobb eséllyel jelentkezni a meghirdetett állásra a munkát kereső személy, hanem attól, hogy hogyan szocializálódott. Tehát leginkább az attitűd befolyásolhatja az igényeket. Az első szakember válaszához ugyanakkor fontos megjegyezni, hogy a munkavállalók oldaláról közelítette meg a kérdéskört, míg a többi interjúalanyom – illeszkedve az értekezésben vizsgáltakhoz – a munkavállalók oldaláról. A második HR szakember az általuk felkínált munkáltatói értékajánlatokban nem tapasztalt különbségeket az elvárt legmagasabb iskolai végzettségek alapján. Míg a harmadik és a negyedik interjúalanyaim megerősítették a saját kutatási eredményeimet, mely szerint jelentős különbségek adóhatnak a felkínált munkáltatói értékajánlatokban legmagasabb iskolai végzettségek szerint. A harmadik HR szakember elmondása alapján az alacsonyabb végzettségűek számára a mindennapi megélhetést biztosító anyagi javak fontosak, míg a diplomások más szempontokat is figyelembe vesznek egy állásra való jelentkezés során. Ennek figyelembevételével állítják össze álláshirdetéseiket a munkaadók.

Szakterületek

A H4.2 alhipotézis azt feltételezi, hogy a munkáltatók eltérő eszközökkel próbálják bevonni az új és szakképzett munkaerőt azon szakterületi csoportok esetében, ahol nőtt, illetve ahol csökkent a foglalkoztatottak száma az előző negyedévhez viszonyítva. A statisztikai elemzést megelőzően különböző adatbázisokban megjelenő szakterületekre vonatkozóan a KSH adatain megvizsgáltam a foglalkoztatottak számának alakulását a vizsgált időszakokban. Ennek alapján két csoportba soroltam az álláshirdetésekben szereplő szakterületeket aszerint, hogy a vizsgált időszakban (az előző negyedévhez viszonyítva) csökkent vagy nőtt-e a foglalkoztatottak száma (4.2. alfejezet). A keresztábra elemzésben Pearson-féle χ^2 próba és a Cramer's V-féle együttható alkalmazásával azt igyekeztem kimutatni, hogy van-e a vizsgált változók (munkáltatói értékajánlatok és szakterületek) között kapcsolat, és ha igen, akkor milyen annak erőssége. A változók közötti összefüggések vizsgálata során 17 esetben azonosítottam a várható gyakoriságra vonatkozó feltétel sérülését (várható gyakoriság < 5 több, mint a cellák 20%-ánál). Ezt a 25. táblázatban szürkével jelöltem.

25. táblázat: Az álláshirdetésekből megjelenő munkáltatói értékJánlatok alakulása a szakterületek foglalkoztatottságának alapján

Munkáltatói értékJánlatok	KarrierM II. 2021. december 1.- 2021 december 28.			KarrierM III. 2022. február 1. – 2022. február 28.			Workline I. 2022. április 4. – 2022. április 29		
	χ^2 (Cramer's V)	df	p-érték	χ^2 (Cramer's V)	df	p-érték	χ^2 (Cramer's V)	df	p-érték
<i>hosszú távú, stabil munkahely</i>	5,22 (0,13)	2	0,07	0,02 (0,01)	2	0,99	3,94 (0,09)	2	0,14
<i>határozatlan idejű szerződés</i>				7,11 (0,13)	2	0,03	0,12 (0,02)	2	0,94
<i>azonnali munkakezdés</i>				1,93 (0,07)	2	0,38			
<i>rugalmas munkavégzés</i>				3,45 (0,09)	2	0,18	0,33 (0,03)	2	0,85
<i>home office</i>	4,11 (0,11)	2	0,13	6,91 (0,13)	2	0,03			
<i>versenyképes jövedelem</i>	0,07 (0,01)	2	0,97	0,98 (0,05)	2	0,61	1,53 (0,06)	2	0,47
<i>béren kívüli juttatási rendszer</i>	3,47 (0,10)	2	0,18	4,43 (0,10)	2	0,10	3,49 (0,09)	2	0,18
<i>utazás támogatás</i>	2,21 (0,08)	2	0,33	1,46 (0,06)	2	0,48	0,53 (0,04)	2	0,77
<i>szakmai fejlődési lehetőség</i>	4,55 (0,12)	2	0,10	7,88 (0,14)	2	0,02	0,28 (0,03)	2	0,87
<i>szakmai továbbképzés</i>	0,98 (0,05)	2	0,61	6,43 (0,15)	2	0,04			
<i>szakmai kihívások</i>	1,16 0,06	2	0,56	0,65 0,05	2	0,72	0,38 0,03	2	0,83
<i>előrelépési lehetőség</i>							2,41 (0,08)	2	0,30
<i>céges buszjárat</i>				3,54 (0,11)	2	0,17	10,51 (0,16)	2	0,01
<i>munkaruházat/ eszközök</i>	5,57 (0,13)	2	0,06	2,45 (0,10)	2	0,29	2,80 (0,08)	2	0,25
<i>együttműködő csapat</i>	10,98 (0,18)	2	0,00	1,41 (0,07)	2	0,49	14,44 (0,19)	2	0,00
<i>modern munkakörnyezet</i>	5,48 (0,13)	2	0,07	2,03 (0,09)	2	0,36	4,33	2	0,12
<i>támogató vezetőség</i>									
<i>dolgozói kedvezmények</i>	0,22 (0,03)	2	0,90				1,70 (0,06)	2	0,43
<i>sportolási lehetőségek</i>	36,03 (0,32)	2	0,00						
<i>betanulási rendszer</i>									

Forrás: saját szerkesztés a kutatás eredményei alapján

Megjegyzés: A szignifikáns kapcsolatokat félkövérrel jelöltem a táblázatban.

A KarrierM II. álláshirdetési oldal adatain a szakterületek és a hosszú távú, stabil munkahely ($p<0,10$; Cramer's $V=0,13$), a szakmai fejlődési lehetőség ($p<0,10$; Cramer's $V=0,12$), a munkaruházat/ eszközök ($p<0,10$; Cramer's $V=0,13$), az együttműködő csapat ($p<0,01$; Cramer's $V=0,18$) és a sportolási lehetőségek ($p<0,01$; Cramer's $V=0,32$) megjelenése között szignifikáns összefüggést találtam. A korrigált reziduumok értékei alapján pedig megállapítottam, hogy azokon a szakterületeken, ahol csökkent a foglalkoztatottak száma (építés/ ingatlan, idegenforgalom/ szálloda/ vendéglátás, szakmunka/ fizikai munka, egészségügy/ szociális ellátás, kereskedelem/ értékesítés/ szolgáltatás) a munkaruházat és egyéb eszközök biztosítása gyakrabban jelent meg a munkáltatói márkaígéretnek során. Továbbá statisztikailag jelentősen több olyan álláshirdetés volt a mintában, ahol együttműködő, összetartó csapatba kerestek munkatársakat, miközben a foglalkoztatottak száma növekedett (asszisztencia/ adminisztráció/ ügyfélkapcsolat, egyéb foglalkozások, IT/ informatika/ telekommunikáció, műszaki/ mérnök, pénzügy, termelés/ gyártás/ szállítás területek). A KarrierM III. adatbázisának elemzése során az alábbi esetekben vethetjük el a munkára ösztönző tényezők és a szakterületek függetlenségére vonatkozó nullhipotézist: határozatlan idejű szerződés ($p<0,05$), home office ($p<0,05$), béren kívüli juttatási rendszer ($p<0,10$), szakmai fejlődési lehetőség ($p<0,05$), szakmai továbbképzés ($p<0,05$), előrelépési lehetőség ($p<0,10$), sportolási lehetőség ($p<0,01$). Tehát ezekben az esetekben szignifikáns kapcsolat igazolható a vizsgált változók között. A Cramer V mutató adatai a sportolási lehetőségek és a szakterületek közötti közepesen erős kapcsolatát jelzik, míg a többi esetben csupán gyenge kapcsolat volt azonosítható. Azokon a szakterületeken (építés/ ingatlan, idegenforgalom/ szálloda/ vendéglátás, kereskedelem/ értékesítés/ szolgáltatás, pénzügyi ágazat), ahol a krízishelyzet ellenére is növelni tudták munkavállalóik számát, olyan munkáltatói értékajánlatokkal kívánják bevonítani az új és szakképzett munkaerőt, mint a határozatlan idejű munkaszerződés, valamint a fejlődési és előrelépési lehetőség biztosítása. Ebből következik, hogy a foglalkoztatás szempontjából kedvezőbb helyzetű vállalatok már nem feltétlenül az anyagi jellegű ösztönzők szerepére helyezik a hangsúlyt az álláshirdetéseikben, hanem sokkal inkább a munka szakmai, tartalmi része kerül előtérbe a munkavállalók figyelmének a felkeltése során. A Workline.hu adatai alapján megfigyelhető, hogy a Pearson-féle χ^2 próba értéke kisebb, mint $<0,01$ ezért a két változó függetlenségére vonatkozó nullhipotézist elvetjük, és 99%-os biztonsággal kijelenthetjük, hogy az együttműködő csapat, valamint a céges buszjáratok és a szakterületek között szignifikáns összefüggés van. A Cramer-együttható értékeiből leolvasható, hogy gyenge kapcsolat van az ismérvek között. Azoknál a vállalatoknál, ahol nőtt a foglalkoztatottak száma (asszisztencia/ adminisztráció/ ügyfélkapcsolat, beszerzés/

logisztika, ipar, műszaki/ mérnök, pénzügy/ számvitel, szakmunka/ fizikai munka, termelés/ gyártás/ szállítás), nagyobb arányban tudták a céges buszjárat lehetőségét kínálni álláshirdetéseikben, mint azok, akiknél emelkedett a munkanélküliség. Az utóbbiakhoz tartozó kereskedelem/ értékesítés szolgáltatás területen inkább az együttműködő csapat munkáltatói márkaígért jelent meg gyakrabban.

A fejezet összefoglalása a negyedik kutatási kérdés alapján

A fejezet első részében gyakorisági vizsgálatok segítségével összesítésére kerültek a vizsgálatba bevont (KarrierM II., KarrierM III., Workline I.) online álláshirdetések „amit kínálunk” részében fellelhető adatok. A H4.1 alhipotézis az álláshirdetésekből megjelenő munkára ösztönző tényezőket és az elvárt legmagasabb iskolai végzettségek közötti összefüggést vizsgálta. Az alapfokú végzettséget igénylő munkakörökbe a béren kívüli juttatási rendszer, valamint az utazási támogatás jelent meg leginkább. Míg a középfokú végzettségű munkavállalókat a versenyképes fizetés ígéretével próbálják bevonni a munkáltatók álláshirdetéseikben. Ezek tükrében megállapítható, hogy az alap és középfokú végzettségűek esetében az anyagi jellegű juttatások jelennek meg leginkább, mint munkáltatói értékajánlatok. A felsőfokúak esetében már a munka szakmai és tartalmi része kerül előtérbe azáltal, hogy a hirdetésekben szakmai fejlődési és szakmai kihívási lehetőségekkel hívják fel a pályázók figyelmét az adott pozícióra. Összegezve az eredményeket, a **H4.1 alhipotézisben feltételeztük**, vagyis, hogy az iskolai végzettséget igénylő pozíciók esetében eltérő munkáltatói értékajánlatokkal találkozhatunk az álláshirdetésekből **nem vetem el**, hiszen a felsőfokú végzettségűek esetében volt bizonyítható eltérés. Az iskolai végzettségeken túl, a szakterületi csoportok és az álláshirdetésekből kínált tényezők szerepét is vizsgáltam. Ennek során a **H4.2 alhipotézis** tesztelésére törekedtem, mely szerint a különböző szakterületekre meghirdetett munkaaajánlatokban, attól függően, hogy lefelé vagy felfelé ívelő szakterületekről van szó, eltérő eszközökkel próbálják bevonni az új és szakképzett munkaerőt. A hipotézis **feltételezését nem vetem el** a kapott eredmények által, melyek rámutattak arra, hogy a kedvezőbb foglalkoztatási adatokkal rendelkező vállalatok által meghirdetett állásajánlatok nagyobb (emberi tőke) befektetést kínáló, hosszú távon megtérülő munkáltatói értékajánlatokat tudnak biztosítani a jelentkezőknek (többek között határozatlan idejű munkaszerződés, fejlődési és előrelépési lehetőség). A felfelé ívelő szakterületeken kínált munkáltatói értékajánlatok a leendő alkalmazottak jövőbeli motivációjához kapcsolódnak, hozzájárulnak ahhoz, hogy felelősségérzetük növekedjen és a vállalati céloknak megfelelően végezzék tevékenységüket (lásd bővebben McGregor (1966) Y elmélet). Ellenben, a vizsgált

időszakokban lefelé ívelő szakterületeken meghirdetett állásokban csak olyan kisebb beruházást igénylő munkáltatói értékajánlatokat kínáltak fel (pl. munkaruházat, eszközök biztosítása) leendő munkavállalóiknak, amelyek a munka elvégzéséhez nélkülözhetetlenek. Feltételezhetően ennek háttérében a vállalatok költségcsökkentő stratégiája állhat.

5. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK

Kutatómunkám célját a munkavállalókkal szemben támasztott kompetencia és egyéb elvárások feltárása képezte, melynek érdekében online állásportálok (KarrierM.hu, Workline.hu) hirdetéseit vizsgáltam meg. Az értekezés a foglalkoztathatóság és a munkaerőpiac általános bemutatásából indult ki, mely az emberi erőforrás menedzsment területén (toborzás) át a kompetenciák témakörének komplex feltérképezésével teljesedett ki. A szakirodalom-elemzés és a saját kutatási eredmények összegzéseként, az alábbi fejezetben megfogalmazom következtetéseimet és javaslataimat.

1. kutatási kérdés: A vonatkozó hazai és nemzetközi szakirodalom elemzése alapján milyen kompetenciaelvárásoknak kellett megfelelniük a munkavállalóknak a koronavírus-járványt megelőzően?

Az első kutatási kérdés megválaszolása érdekében 2019 év végéig tartalomelemzési vizsgálatot végeztem korábbi álláshirdetéselemzéseken. Az eredmények rávilágítottak a koronavírus-járvány megjelenése előtt elvárt legfontosabb kompetenciákra, melyek az alábbiak voltak: kommunikációs képesség, csapatmunka és az önálló munkavégzés képessége. Az első kutatási kérdéshez kapcsolódó hipotézisben **(H1)** azt feltételeztem, hogy *a foglalkoztatottakat érintő legfontosabb kompetenciaelvárások tekintetében szignifikáns változások tapasztalhatók a koronavírus-járványt megelőző és az azt követő időszakban.* A koronavírus-járvány harmadik, negyedik és ötödik hulláma hullámaiban a kompetenciaelvárások vizsgálatát a KarrierM.hu és a Workline.hu állásportálokon végeztem négy alkalommal. A disszertáció 79. oldalán található 12. táblázat szemlélteti, hogy mely kompetenciák meglétét várták el leginkább a munkáltatók a COVID-19 vírus idején. A szakirodalom elemzés során feltárt legfontosabb kompetencia elvárások közül az önálló és a csapatmunkában végzett munkaképesség mind a négy saját munkán igazolódott, míg a kommunikációs képesség a KarrierM II. és a Workline.hu adatbázisán. Ennek alapján a H1. hipotézist elvetettem, tehát nem találtam jelentős kompetencia eltéréseket a koronavírus-járványt megelőző és az azt követő időszakok között. A kapott eredmény, mely szerint a krízis helyzet nem okozott jelentős átalakulást a munkáltatók által elvárt kompetenciák tekintetében, elsőnek talán meglepőnek tűnhet, hiszen a pandémia az élet minden területén érezhető változásokat eredményezett.

Hangsúlyozandó azonban, hogy attól, hogy a disszertációban elvégzett álláshirdetés-elemzések során nem igazolódott jelentős változás a vírushelyzet előtti és utáni időszak között, abból még nem lehet arra következtetni, hogy a munka világában nem történhetett jelentős átalakulás. Már

csak azért sem, mert a toborzás során megjelenített és a valós munkakörök is eltérhetnek egymástól. Szerettem volna alaposabban utánajárni, hogy mi állhat a kapott eredmények háttérében, ezért munkaerő-piaci szakemberekkel végzett interjúkkal egészítettem ki dolgozatomat. A kvalitatív vizsgálatba bevont szakemberek egyetértettek azzal, hogy nem volt tapasztalható jelentős különbség a legfontosabb kompetenciák tekintetében a pandémia megjelenése előtti, valamint az azt követő időszakokban. Ugyanakkor hangsúlyozták, hogy a kiválasztás követően igenis szükség van a munkavállalók kompetenciáinak és tudásának bővítésére. A nagyobb vállalatok pedig hajlandóak több idő és anyagi ráfordítást is áldozni a munkavállalók fejlesztésére annak érdekében, hogy a szervezeti kultúrához leginkább illeszkedő dolgozók kinevelése által versenyelőnyhöz juthassanak más vállalatokkal szemben. Azon feltételezésemet, mely szerint a kapott eredmények háttérében az álláshirdetések frissítésének hiánya állhat nem erősítették meg az interjúk.

2. kutatási kérdés: A koronavírus-járvány időszakaiban milyen kompetenciakövetelményeknek kell megfelelniük a különböző nemzetgazdasági ágazatokban dolgozni vágyó, valamint az eltérő iskolai végzettségű jelölteknek a vizsgálatba bevont online álláshirdetések alapján?

Az erre adott feltételes válaszom szerint *az álláshirdetésekből elvárt kompetenciák tekintetében szignifikáns eltérések mutathatók ki a képzettség szakterületétől függően, de nem mutathatók ki szignifikáns eltérések a végzettség szintjétől függően (H2)*. A 2. hipotézisemet további két alhipotézisre bontottam. Elsőként megvizsgáltam, hogy a *foglalkoztatottak számának változása (nőtt vagy csökkent) az adott szakterületen meghirdetett álláshirdetések esetében milyen hatást gyakorolt a munkavállalók felé támasztott kompetencia követelményekre (H2.1)*. A lefelé ívelő szakterületeken az önálló munkavégzést, a tervezés és szervezés készségét, valamint a pontosság képességét várták el az álláshirdetésekből. Míg a felfelé ívelő szakterületekhez tartozó vállalatok által meghirdetett pályázatok a rugalmas munkavégzés készségét helyezték fókuszba. Tehát a H2.1 alhipotézist nem vettem el, hiszen megfigyelhetőek voltak eltérő kompetenciaigények a szakterületi csoportokat illetően. Következtetésképpen, a rugalmasság, mint kompetencia szerepe azért is lehet meghatározó a felfelé ívelő szakterületek álláshirdetéseiben, mert a folytonosan változó világunkban a kompetencia birtoklása és az állandó újratervezés nélkülözhetetlenné vált a versenyképesség megtartása érdekében. Javaslatként megfogalmazható, hogy a kis- és közepes vállalatoknak érdemes lehet a humán erőforrás szakembereik bevonásával rendszeresen felülvizsgálni az elvárt kompetenciákat a változó (munkaerő) piaci körülmények tükrében.

Szintén a második hipotézishez kapcsolódva, megvizsgáltam az álláshirdetésekből elvárt kompetenciákat iskolai végzettségek szerint is. A szakirodalmi kutatásra alapozva azt feltételeztem, hogy *a munka betöltéséhez szükséges iskolai végzettségek növekedésével a munkaadók nem támasztanak több és magasabb szintű kompetenciakövetelményt a jelentkezők felé (H2.2)*. Az elvégzett statisztikai elemzés azonban arra világított rá, hogy a különböző iskolai végzettségi szintek más-más kompetenciák meglétét várják el a munkavállalóktól. Az alacsony végzettségűek esetében a terhelhetőség és a megbízhatóság, a középfokú végzettségűek esetében a pontosság, a problémamegoldás és az önálló munkavégzés, míg a felsőfokúak esetében a csapatmunka, a kommunikáció, a problémamegoldó képesség és a pontosság kompetenciája esetében volt kimutatható szignifikáns összefüggés a koronavírus-járvány idején. Ennek alapján arra következtettem, hogy a magasabb iskolai végzettséget igénylő (felsőfokú) munkakörök magasabb kompetenciák meglétét követelik meg. Ezekben az esetekben ugyanis már nem csak a minimális kompetenciák birtoklására lehet szükség, hanem egyéb vezetői kompetenciákra is, melyek a sikeres irányítás érdekében nélkülözhetetlenek. A kutatás során végig nagyon fontos kompetenciának bizonyult az önálló munkavégzés képessége, mely arra engedett következtetni, hogy az otthoni munkavégzés lehetősége miatt válhatott fontossá a vizsgált időszakokban a felsőfokú végzettségűek esetében. A minta adatain végzett elemzés azonban ezt nem támasztotta alá, ugyanakkor rámutatott arra, hogy 2021 év végén (KarrierM II. adatain) a középfokú végzettségűek esetében volt kimutatható összefüggés a home office, mint munkáltatói értékajánlat és az önálló munkavégzés, mint minimális kompetencia elvárás között. A vírushelyzetet követően már inkább a hibrid munkavégzés alkalmazása javasolt a munkavállalók számára, hiszen az otthonról és az irodából vegyesen végzett munka hozzájárul a rugalmas munkavégzéséhez, a család és a munkahely közötti egyensúlyt megtartásához. Mindamellet a munkáltatóknak is hasznos lehet ezen munkarend alkalmazása, hiszen a heti pár nap önállóság biztosítása mellett a munkahelyen töltött napokon a vezetői kontrollt is érvényesíteni tudják. Ugyanakkor az interjúk során az első és a harmadik HR szakember tapasztalatai alapján inkább a munkavállalók igénye a home office, ugyanis a munkáltatók nehezebben tudják kivitelezni az ellenőrzést ezekben az esetekben.

3. kutatási kérdés: Milyen előnyt biztosító szempontok azonosíthatók a vizsgált álláshirdetésekből a minimálisan elvárt kompetenciakövetelményeken túl?

A gyakorisági vizsgálatok arra mutattak rá, hogy az álláshirdetésekből leggyakrabban az idegennyelv-tudás, a szakmai tapasztalat, a számítógépes ismeret, valamint a jogosítvány megléte biztosíthat előnyt a kiválasztás során. A H3. hipotézisben ebből adódóan azt

feltételeztem, hogy a vizsgált álláshirdetésekből voltak olyan esetek, amely során a fent említett előnyt biztosító szempontok elérik a minimálisan elvárt hat legfontosabb kompetencia előfordulási gyakoriságát. Az értekezés 109. oldalán található 20. táblázat szemlélteti, hogy a KarrierM II., a KarrierM III. és a Workline.hu álláskeresési portál adatain megfigyelhetőek voltak olyan előnyt biztosító szempontok, amelyek szignifikáns eltérést mutattak a minimálisan elvárt hat legfontosabb kompetencia előfordulási gyakoriságától, így a harmadik hipotézist nem vetettem el. Következésképpen a munkaadók legalább annyira igényelték ezeket a kompetenciákat és egyéb tényezőket, hiába hívták csak előnyt jelentő elvárásoknak, mint amennyire a minimálisan elvárt kompetenciákat. Feltételezhető tehát, hogy ezek minimális elvárások lesznek a munkaerőpiacon vagy már azok, csak még valamilyen oknál fogva nem így kezelik őket. Ezt az interjúk során született eredmények is megerősítették. Ebből adódóan a fiataloknak már tanulmányaik során érdemes kiemelt figyelmet fordítani kompetenciáik gyarapítására és fejlesztésére, hiszen ezek későbbi munkavállalási sikerességükre is hatással lehetnek. A megvalósítást szolgálhatják a duális képzések, melyek szerepe még inkább hangsúlyosabbá válhat. Az ebbe a képzési formába integrált hallgatók már tanulmányaik során vállalati tapasztalatokat szerezhettek, mely az első álláskeresési eredményességükre is pozitív hatást gyakorolhat. Az interjúk során a HR szakemberek (az első és a harmadik) ugyanakkor megjegyezték, hogy napjainkban a duális képzés rendszere még kevésbé hatékonyan működik a tehetséggondozás szempontjából. Várhatóan a lifelong learning szemlélet is felértékelődhet a jövőben, hiszen a munkaerőpiac egyre telítettebbé válik, így az egyes pozíciókra azok a személyek kerülnek majd nagyobb eséllyel kiválasztásra, akik kellő szakmai tudással, számos specifikus kompetenciával, több és magasabb szintű nyelvismerettel, valamint szakmai tapasztalattal fognak rendelkezni. A folyamatos képzési lehetőségek előnyei közé sorolható még a különböző generációk közötti szakadékok mérséklése is. Harmadik interjúalanyom rávilágított arra, hogy a kkv-szektor számára kevésbé fontos, hogy befektessenek a humán erőforrásba, míg a nagyvállalatok sokkal tudatosabbak ebben is. Ez főként anyagi okokra vezethető vissza. A harmadik HR szakember szerint a vállalat versenyképességére is pozitív hatást gyakorolhatna, ha a különböző korosztályok a gyakorlatban képesek lennének egymást támogatására, valamint a tudásuk megosztására egymást között. Az eredményesebb információ átadás során a fiatalok segíthetnék az idősebb munkavállalókat azáltal, hogy digitilizációs ismereteket adnak át számukra, fordított esetben pedig a régebb óta ott dolgozók szakmai tapasztalatának allokálása jelenthetne segítséget az újonnan belépők számára. A különböző generációk közötti együttműködés elmélyítését segíthetnék elő a tréningek, melyek során gyakorlati projekt feladatokat végezhetnének csapatokban. A gyakorlatban azonban ez ritkán

valószínűleg, mert nagy anyagi ráfordítást követel meg a vállalatoktól. A költséghatékonyság érdekében inkább csak a vezetői tréningekre fordítanak nagyobb hangsúlyt a vállalatok.

4. kutatási kérdés: Milyen jellemzőkkel igyekeznek vonzóvá tenni a munkaadók az álláshirdetéseket a munkát kereső személyek számára?

Az álláshirdetésekben minimálisan elvárt legfontosabb kompetenciák, valamint a kiválasztás során előnyt biztosító kompetenciák és egyéb tényezők megismerésén túl, a disszertáció utolsó kutatási kérdése azokra a munkáltatói értékJánlatokra kívánt rávilágítani, melyekkel a munkaadók a meghirdetett pozícióra való jelentkezésre ösztönzik az álláskeresőket. A vizsgált minták (KarrierM II., KarrierM III., Workline I.) az anyagi jellegű juttatások dominanciájára mutattak rá, ugyanakkor gyakori volt az olyan nyitott pozíció is, ahol a „hosszú távú, stabil munkahely”, az „együttműködő csapat” vagy a „modern munkakörnyezet” tényező feltüntetésével próbálták bevonítani a potenciális munkaerőt. Ez arra enged következtetni, hogy a munkáltatók az anyagi jellegű tényezők mellett egyre nagyobb figyelmet fordítanak a meghirdetett álláshirdetésekben az egyéb munkára ösztönző elemekre is, hiszen felismerték, hogy a szakképzett munkavállalók hosszú távú megtartáshoz már ezek biztosítása is nélkülözhetetlenné válik. A tehetséges munkavállalók megtartására érdemes nagy hangsúlyt fektetni a vállalatok vezetőinek, hiszen ez jelentős megtakarításokat eredményezhet azáltal, hogy nem kell egy újabb szakképzett munkaerőt felkutatni, kiválasztani és beilleszteni a szervezetbe. Továbbá azért is ajánlott a munkavállalók számára széleskörű munkáltatói értékJánlatokat kínálni, mert egy elégedettebb dolgozó hatékonyabb munkavégzésre alkalmas, ezáltal pedig versenyelőnyhöz juttathatja a szervezetét. Az interjúk eredményei arra világítottak rá, hogy a nagyvállalatok több tényezőt kínálnak fel a munkavállalóknak, mint a kkv-szektor. Ez leginkább anyagi okokra vezethető vissza.

A 4. kutatási kérdésre adott feltételes válasz az alábbi volt: *eltérések figyelhetők meg az álláshirdetésekben elvárt iskolai végzettség szintje, valamint a felfelé és a lefelé ívelő ágazatok által felkínált munkáltatói értékJánlatok tekintetében (H4).* A hipotézisemet további két alhipotézisre bontottam annak érdekében, hogy külön-külön is megvizsgáljam tudományos szempontból az iskolai végzettség mindkét vetületét. Elsőként úgy véltem, hogy az *alap-, közép- és felsőfokú végzettséget igénylő pozíciókra különböző munkáltatói értékJánlatokat kínálnak a munkaadók (H4.1).* Az elvégzett statisztikai elemzések eredményei arra mutattak rá, hogy az alacsony fokú végzettséget igénylő munkakörökben a béren kívüli juttatási rendszer és az utazási támogatás jelent meg leggyakrabban az álláshirdetésekben, míg a középfokú

végzettségű munkavállalókat a versenyképes fizetés ígéretével próbálták bevonítani a munkáltatók. Következtetésképpen megállapítható, hogy a pénzügyi jellegű juttatások az alap- és középfokú végzettségűek esetében jelennek meg gyakrabban. Ezzel szemben, a diplomások esetében már a munka szakmai és tartalmi része kerül előtérbe azáltal, hogy a hirdetésekben szakmai fejlődési és szakmai kihívási lehetőségekkel hívták fel a pályázók figyelmét az adott pozícióra. A H4.1 alhipotézisben feltételezetteket, vagyis, hogy az iskolai végzettséget igénylő pozíciók esetében eltérő munkáltatói értékelésekkel találkozhatunk az álláshirdetésekből nem vettem ki, hiszen a felsőfokú végzettséget igénylő állások esetében volt bizonyítható eltérés a felkínált munkáltatói értékelésekben. A vállalatok vezetőinek érdemes lehet ezek figyelembevételével meghirdetni álláshirdetéseiket, hiszen így sikeresebben bevonhatják a jelentkezőket. Abban az ideális esetben, amikor pedig már megszerezték az új és szakképzett munkavállalót és elégedettek is a teljesítményével, akkor az anyagi jellegű juttatások mellett érdemes lehet egy-egy új munkáltatói értékelést is biztosítani az alacsonyabb munkakörökben dolgozók számára. Ilyen lehet például a határozatlan idejű szerződés felajánlása, mely hozzájárulhat az alkalmazottak biztonságérzetének növeléséhez is azáltal, hogy hosszú távon rendszeres anyagi bevétellel tudnak számolni.

Az iskolai végzettségeken túl, a szakterületek és az álláshirdetésekből kínált tényezők szerepét is vizsgáltam. Ennek során a **H4.2** alhipotézist teszteltem, mely szerint *a különböző szakterületekre meghirdetett munkajánlatokban, attól függően, hogy a vizsgált időszakban csökkent vagy nőtt a foglalkoztatottak száma az előző negyedévhez viszonyítva, eltérő eszközökkel próbálják bevonni az új és szakképzett munkaerőt.* A hipotézis feltételezését nem vettem ki a kapott eredmények által, melyek rámutattak arra, hogy a felfelé ívelő ágazatok által meghirdetett állásajánlatok nagyobb (emberi tőke) befektetést igénylő, hosszútávon megtérülő munkáltatói értékeléseket tudnak biztosítani a jelentkezőknek (többek között határozatlan idejű munkaszerződés, fejlődési és előrelépési lehetőség). Ellenben, a vizsgált időszakokban lefelé ívelő szakterületeken meghirdetett állásokban csak olyan kisebb beruházást igénylő munkáltatói értékeléseket kínáltak fel (pl. munkaruházat, eszközök biztosítása) leendő munkavállalóknak, amelyek a munka elvégzéséhez nélkülözhetetlenek. Ez utóbbi esetben a hangsúly a költségcsökkentésre helyeződik leginkább. A lefelé ívelő vállalatoknál a hosszú távú beruházásokat nem preferálják a munkaadók, hiszen a befektetés nem térül meg, ezért olyan tényezőket érdemes felajánlani/biztosítani, melyek nem igényelnek nagy anyagi ráfordítást. Ilyen munkáltatói értékelések közé tartozik többek között a támogató vezetőség, akik a több és rendszeresebb kommunikációval is segíthetik a

munkavállalóik hatékonyabb munkavégzését, valamint a dolgozói vélemények meghallgatása, az egyéni konzultációk biztosítása és a gyakori teljesítmény visszacsatolások is hozzájárulhatnak a dolgozók elégedettségének kialakításához. Természetesen e javaslat alkalmazása a felfelé ívelő ágazatok esetében is hasznosnak bizonyulhat.

6. AZ ÉRTEKEZÉS FONTOSABB MEGÁLLAPÍTÁSAI, ÚJ ILLETVE ÚJSZERŰ EREDMÉNYEI

Az értekezés szekunder és primer kutatásai alapján az alábbi új és újszerű tudományos eredményekre világítottam rá.

- Nem igazolódtak eltérő kompetenciaelvárások a koronavírus-járványt megelőző és az azt követő időszakokban (H1.).
- A munkáltatók eltérő kompetenciaigényeket támasztanak a munkavállalók felé azon szakterületi csoportok esetében, ahol nőtt, illetve ahol csökkent a foglalkoztatottak száma. (H2.1).
- Az iskolai végzettségek növekedésével különböző kompetenciakövetelményeket várnak el a munkaadók (H2.2).
- A vizsgált álláshirdetésekből voltak olyan előnyt biztosító szempontok (szakmai tapasztalat, idegennyelv-tudás, számítógépes ismeret, jogosítvány), amelyek elérték a minimálisan elvárt hat legfontosabb kompetencia előfordulási gyakoriságát (H3.).
- A felsőfokú végzettségűek esetében volt bizonyítható eltérés az álláshirdetésekből megjelölt munkáltatói értékelések tekintetében (H4.1).
- Eltérő munkáltatói értékelések jelentek meg a növekvő és csökkenő foglalkoztathatósági adatokat mutató szakterületek esetében (H4.2).

Az eredmények gyakorlati hasznosíthatósága

Az álláshirdetés-elemzéseken alapuló értekezés eredményei az alábbi esetekben bizonyulhatnak hasznosnak az egyének, az oktatás, az emberi erőforrás menedzsment és a vállalatok életében:

- Az eredmények által pontosabb képet kaphatnak a munkavállalók, a munkanélküliek, a hallgatók, valamint a munkaerőpiacra frissen kilépők is az álláshirdetésekből megjelenő kompetenciakövetelmények változásairól a vizsgálat által lefedett időszakokban.
- A meghirdetett pozíció szakterülete (kompetencia-térképek) és az elvárt iskolai végzettség alapján végzett vizsgálataim szerint a munkavállalók felé támasztott kompetenciaelvárások ismerete még inkább megkönnyítheti a jelentkezők tájékozódását azon követelményekkel kapcsolatban, amelyeknek megfelelően sikeresebben tudnak elhelyezkedni.

- Ahogy az értekezés eredményei is rámutattak korábban, a kompetenciák szerepe a formális képzettségekhez viszonyítva folyamatosan növekszik. Ebből adódóan a karrier irodák számára is előnyös lehet naprakész információkkal felvértezve, tudatosabban építeni a kompetenciákra.
- Az álláshirdetés-elemzés során feltárt munkáltatói kompetenciaigények hasznosnak bizonyulhatnak a pályaválasztási folyamatok során is. Rávilágíthatnak ugyanis a szakemberek számára a koronavírus-járványhelyzet követő új kompetenciaigényekre, így könnyebben tudnak segítséget nyújtani az egyének számára a pálya- és a szakmaválasztás során.
- A foglalkoztatáshoz, emberi erőforrás menedzsmenthez, valamint a kompetencia vizsgálatokhoz kapcsolódó újabb kutatások kiindulópontját jelenthetik, valamint az eredmények összehasonlítására is lehetőség nyílik.

ÖSSZEFOGLALÁS

Doktori értekezésemben álláshirdetések-elemzésével arra a kérdésre kerestem a választ, hogy milyen kompetencia és egyéb elvárásokat támasztanak a munkaadók az álláskeresőkre. Továbbá, hogy milyen munkáltatói értéklátásokkal kívánják hirdetéseikben bevonni az új és szakképzett munkaerőt. A feltáró jellegű kutatás a meghirdetett állások tartalmának, információinak feldolgozására irányult. A kétlépcsős adatgyűjtés során első körben kiválasztásra kerültek azok az online elérhető álláskereső oldalak, melyek könnyen hozzáférhetőek bárki számára, elemezhető méretűek voltak és az álláshirdetéseikben kompetenciaigényt is megjelöltek. A feltételeknek a KarrierM.hu és a Workline.hu állásportál felelt meg. A második lépcsőben a koronavírus-járvány négy különböző időszakában (harmadik, negyedik és ötödik hullám) kigyűjtésre kerültek a mintákat képező állásajánlatok.

A disszertációban négy kutatási kérdés került megfogalmazásra (26. táblázat). Komplex megválaszolásuk érdekében elsőként szakirodalomelemzést végeztem, melynek során betekintést nyerhettünk a foglalkoztatathatóság fogalmának különböző megközelítéseibe (DEARING, 1997; HARVEY, 2006; KUN, 2008; HOGAN et al., 2013), modelljeibe (FORRIER–SELS, 2003; KNIGHT–YORKE, 2006; THIJSEN et al., 2008). Ezt követően hazánk gazdasági aktivitására (foglalkoztatottság, munkanélküliség, külföldi munkavállalás) világítottam rá a koronavírus-járványt megelőző időszakban, majd a krízishelyzet kialakulását követően. A sikeres foglalkoztatathatóság és az emberi erőforrás menedzsment (HRM) kapcsolatának elemzése során szemléltetésre kerültek többek között a HRM rendszer céljai, felépítése, a munkakörelemzés, a munkaerő-toborzás és a kiválasztás felételei is. Végül pedig a kompetencia különböző definícióit (FALUS, 2005; DE LEENHER et al., 2010; VARGA–SZIRA, 2018), modelljeit (DeSeCo, Murray modell, Sveiby modell) valamint csoportosítási lehetőségeit ismerhettük meg (pl. kemény/ puha kompetenciák, cselekvés/ szubjektív kompetenciák). A feltárt kutatási eredmények szintéziseként saját munkahelyi kompetencia fogalom meghatározására törekedtem, melynek legfőbb célja a különböző definíciók egységesítése, letisztítása volt. A vizsgált témakörhöz kötődő hazai és nemzetközi szakirodalom ismeretében került sor a kutatási kérdésekre adott feltételes válaszok (hipotézisek) megfogalmazására, majd elemzésére és értékelésére, melyeket a 26. táblázat szemléltet. Végül pedig a doktori értekezés szakértői interjúkkal került kiegészítésre. A HR szakemberek gyakorlati tapasztalatai kiválóan illusztrálták az álláshirdetés-elemzés során született eredményeket.

26. táblázat: A kutatási kérdések, a hipotézisek, a vizsgálati módszerek és az eredmények összefoglalása

Kutatási kérdések	Hipotézisek		Vizsgálati módszerek	Eredmények
A vonatkozó hazai és nemzetközi szakirodalom elemzése alapján milyen kompetenciaelvárásoknak kellett megfelelniük a munkavállalóknak a koronavírus-járványt megelőzően?	H1	A foglalkoztatottakat érintő legfontosabb kompetenciaelvárások tekintetében szignifikáns változások tapasztalhatók a koronavírus-járványt megelőző és az azt követő időszakban.	Szakirodalom elemzés (majd az eredmények összevetése a saját kutatási adatokat szemléltető Pareto-diagrammokkal)	A H1. hipotézist elvettem.
A koronavírus-járvány időszakaiban milyen kompetencia követelményeknek kell megfelelniük a különböző nemzetgazdasági ágazatokban dolgozni vágyó, valamint az eltérő iskolai végzettségű jelölteknek a vizsgálatba bevont online álláshirdetések alapján?	H2	Az álláshirdetésekből elvárt kompetenciák tekintetében szignifikáns eltérések mutathatók ki a képzettség szakterületétől függően, de nem mutathatók ki szignifikáns eltérések a végzettség szintjétől függően.	Pareto-diagram	A H2. hipotézist elvettem.
	H2.1	A munkáltatók eltérő kompetenciaigényeket támasztanak a munkavállalók felé azon szakterületi csoportok esetében, ahol nőtt, illetve ahol csökkent a foglalkoztatottak száma az előző negyedévhez képest.	Primer kutatás (KSH adatbázis), keresztábra elemzés, Pearson-féle χ^2 próba, nemzetközi összehasonlítás, kompetencia-térképek	A H2.1. alhipotézist nem vettem el.
	H2.2	Az iskolai végzettségek növekedésével a munkaadók nem támasztanak több és magasabb szintű kompetencia követelményt a munkavállalók felé a vizsgált álláshirdetésekből.	Venn-diagram, Pearson-féle χ^2 próba	A H2.2 alhipotézist elvettem.
Milyen előnyt biztosító szempontok azonosíthatók a vizsgált álláshirdetésekből a minimálisan elvárt kompetencia követelményeken túl?	H3	A vizsgált álláshirdetésekből vannak olyan előnyt biztosító szempontok (szakmai tapasztalat, idegennyelv-tudás, számítógépes ismeret, jogositvány), amelyek elérik a minimálisan elvárt hat legfontosabb kompetencia előfordulási gyakoriságát.	Gyakorisági vizsgálatok, Binomiális teszt.	A H3. hipotézist nem vettem el.
Milyen jellemzőkkel igyekeznek vonzóvá tenni a munkaadók az álláshirdetéseket a munkát kereső személyek számára?	H4	Az iskolai végzettség szintje és az eltérő szakterületi csoportok alapján eltérnek az álláshirdetésekből szereplő munkáltatói értékajánlatok.	Gyakorisági vizsgálatok	A H4. hipotézist nem vettem el.
	H4.1	A különböző iskolai végzettséget igénylő pozíciók esetében különböző munkáltatói értékajánlatokkal (employee value proposition) találkozhatunk az álláshirdetésekből.	Pearson-féle χ^2 próba	A H4.1 alhipotézist nem vettem el.
	H4.2	A munkáltatók eltérő eszközökkel próbálják bevonni az új és szakképzett munkaerőt azon szakterületi csoportok esetében, ahol nőtt, illetve ahol csökkent a foglalkoztatottak száma az előző negyedévhez viszonyítva.	Pearson-féle χ^2 próba	A H4.2 alhipotézist nem vettem el.

Forrás: saját szerkesztés a kutatás eredményei alapján

A következőkben a doktori értekezés hipotézisei mentén összegzem a főbb megállapításokat.

Az 1. hipotézis alátámasztása vagy megcáfolása érdekében szakirodalmi forráselemzést végeztem a foglalkoztathatóság, a munkaerőpiac, az emberi erőforrás menedzsment és a kompetenciák témakörében. Összefoglalásra kerültek a korábbi álláshirdetés-elemzések eredményei is, melyek rávilágítottak a koronavírus-járvány megjelenése előtt elvárt legfontosabb kompetenciákra (kommunikációs képesség, csapatmunka és az önálló munkavégzés képessége). Ezen adatok kiváló lehetőséget biztosítottak arra, hogy összehasonlításra kerüljenek (H1.) a saját kutatási adatokon feltárt legfontosabb munkáltatói kompetenciaigényekkel a koronavírus-járvány hullámaiban. A Pareto-diagram eredményei rámutattak arra, hogy a pandémiás időszak megjelenésével a munkavállalóktól csupán az önálló munkavégzés, a megbízhatóság és a csapatmunka készségét várták el egységesen mind a négy vizsgált időszakban, vagyis megfigyelhetőek voltak eltérések az álláshirdetésekből megjelenő kompetencia követelmények tekintetében és a sorrendben is. Ugyanakkor több olyan kompetencia is volt, amely kettő vagy három adatbázisban egyaránt szerepelt a legfontosabb kompetenciák között. S csak három olyan kompetencia került azonosításra (szabálykövetés, ügyfélorientáció és problémamegoldó képesség), mely csak egy-egy esetben jelent meg a legfontosabb kompetenciák között. A vizsgált időszakok eredményei alapján megállapítható, hogy a szakirodalom elemzés során feltárt legfontosabb kompetenciaelvárások közül az önálló és a csapatmunkában végzett munkaképesség mind a négy saját munkán igazolódott, míg a kommunikációs képesség a KarrierM II. és a Workline.hu adatbázisán. Ennek alapján a H1. hipotézist elvettem, tehát nem igazolódtak jelentős kompetencia eltérések a koronavírus-járványt megelőző és az azt követő időszakokban.

A H2.1 alhipotézis tesztelése érdekében a négy minta adatain külön-külön megvizsgáltam az egyes szakterületek kompetencia követelményeit aszerint, hogy – a KSH adatai alapján – az előző negyedévhez képest nőtt vagy csökkent-e a foglalkoztatottak száma az adott iparágban (4.2. alfejezet). A keresztáblaelemzésen túl, Pearson-féle χ^2 próbával is ellenőriztem a kompetenciák és a szakterületek közötti összefüggéseket. A négy adatbázis eredményei alapján az alábbi kompetenciaelvárások esetében tudtam elvetni a próba nullhipotézisét és feltételezni a szignifikáns összefüggés meglétét: csapatmunka, ügyfélorientáció, kritikai és analitikus gondolkodás, kommunikációs képesség, problémamegoldó képesség, megbízhatóság és terhelhetőség. Kevesebb olyan kompetencia volt azonosítható, melyet csak egy kutatási fázis esetében vártak el (pl. pontosság, rugalmasság,

szabálykövetési képesség). A lefelé ívelő szakterületeken az önálló munkavégzés, a tervezés és szervezés készségét, valamint a pontosság képességét várták el az álláshirdetésekből. Míg a felfelé ívelő szakterületekhez tartozó vállalatok által meghirdetett pályázatok a rugalmas munkavégzés kompetenciáját helyezték fókuszba. A fenti eredmények tükrében, a H2.1 alhipotézist nem vettem el, hiszen igazolódtak eltérő kompetenciaigények a szakterületi csoportokat illetően. Az alhipotézis vizsgálatát követően, az egyes nemzetgazdasági ágazatokban feltárt kompetenciák kerültek összevetésre a Competency Model Clearinghouse eredményeivel. A vizsgált ágazatok közül a legnagyobb (66%) egyezés a KSH adatai alapján felfelé ívelő szakterületekhez sorolható termelés/gyártás/szállítás területen mutatkozott meg a CMC eredményeivel. A csapatmunka, a kommunikáció, a problémamegoldó képesség, a tanulási-önfejlesztési képesség valamint a technikai-műszaki képesség bizonyultak a legfontosabb kompetenciáknak az e területen munkát vállalók számára. Továbbá a pénzügy (57%) és a kereskedelem/ értékesítés/ szolgáltatás (56%) ágazatban is nagy számban találhatunk azonos kompetenciákat a saját és a nemzetközi minta adatai között. A lefelé ívelő szakterületekhez tartozó építés/ ingatlan (33%) és az egészségügy (13%) területén kisebb arányban azonosítottam ekvivalens kompetenciákat. Végül pedig, a négy adatbázisban megjelenő legfontosabb kompetenciák összegzéseként elkészültek a szakterületek kompetencia-térképei. Ezen iparági kompetencia-térképek segítséget nyújthatnak a munkát kereső személyeknek abban, hogy mely kompetenciák nélkülözhetetlenek az adott iparágban meghirdetett pozíciók esetében.

A H2.2 alhipotézis vizsgálata során elsőként Venn-diagramon csoportosítottam a négy adatbázisban legfontosabbnak bizonyuló kompetenciák összesített eredményeit az álláshirdetésekből elvárt legmagasabb iskolai végzettségek alapján. Megfigyelhető volt, hogy a csapatmunka, a megbízhatóság és az önálló munkavégzés képessége minden iskolai végzettség esetében kiemelkedő fontosságú. Az iskolai végzettségek szintjének növekedésével az elvárt legfontosabb kompetenciák tekintetében eltéréseket figyeltem meg. Ezek vélhetően az egyes munkakörök jellegzetességeinek tulajdoníthatóak, ugyanis míg a fizikai munkakörökben a technikai-műszaki képességekre volt inkább szükség, addig a szellemi munkakörök esetében már a kiváló kommunikációs képesség iránti igény mutatkozott meg. A legfontosabb kompetenciának a közép (328 db) és a felsőfokú végzettségűek (131 db) körében az önálló munkavégzés bizonyult, az alacsony iskolai végzettségűek esetében pedig a csapatban történő munkavégzés (126 db) a leggyakrabban elvárt. A vizsgálat eredményeinek statisztikai alátámasztása érdekében Pearson-féle χ^2 próbát is végeztem. Az álláshirdetés-elemzéseken

alapuló minták eredményein egy kompetencia esetében sem volt azonosítható szignifikáns összefüggés egyszerre mind a négy mintában, ugyanakkor több olyan kompetencia is volt, amelyek kettő (pontosság, megbízhatóság, precizitás, kritikai és analitikus gondolkodás, szabálykövetési képesség, ügyfélorientáció) vagy három adatbázisban (kommunikációs képesség, problémamegoldó képesség) is szignifikáns kapcsolatot mutattak az iskolai végzettségekkel. Az adjusted residual mutatók (korrigált reziduum) segítségével feltárássra kerültek azok a kompetenciák is, melyek a szignifikáns kapcsolatokat okozták. Rámutattak arra, hogy a korábban Venn-diagramon ismertetett legfontosabb kompetenciák iskolai végzettségek szerinti eredményei nem minden esetben kerültek megerősítésre statisztikailag. Az alapkú végzettségük esetében csak a terhelhetőség és a megbízhatóság, a középkú végzettségük esetében a pontosság, a problémamegoldás és az önálló munkavégzés, míg a felsőfokúak esetében a csapatmunka, a kommunikáció, a problémamegoldó képesség és a pontosság kompetenciája esetében mutatható ki szignifikáns összefüggés. Elvettem ugyanakkor a H2.2 alhipotézist, mely szerint az iskolai végzettségek növekedésével a munkaadók nem támasztanak több és magasabb szintű kompetenciakövetelményt a munkavállalók felé a vizsgált álláshirdetésekből, hiszen az eredmények rávilágítottak a felsőfokú végzettségük esetében a specifikusabb kompetenciák (pl. kritikai és analitikus gondolkodás, proaktivitás) szükségességére.

A harmadik hipotézisben azt feltételeztem, hogy a vizsgált álláshirdetésekből vannak olyan előnyt biztosító szempontok (szakmai tapasztalat, idegennyelv-tudás, számítógépes ismeret, jogosítvány), amelyek elérik a minimálisan elvárt hat legfontosabb kompetencia előfordulási gyakoriságát. Elsőként a KarrierM II., a KarrierM III. és a Workline.hu álláskereső portál adatain gyakorisági vizsgálatokat végeztem. Az adatok alapján, a vizsgált álláshirdetések megközelítőleg felében jelöltek meg egyéb elvárásokat a munkáltatók. A várt eredményekkel ellentétben az idegennyelv tudás iránti igény csak a vizsgált minták kisebb részében (<38%) volt kimutatható. Megfigyelhető volt azonban, hogy az elvárt legmagasabb iskolai végzettségekkel egyenesen arányosan nőtt az idegennyelv-tudás iránti igény is. Az angol nyelv dominanciája ebben az esetben is észlelhető volt. Legnagyobb arányban az előzetes szakmai tapasztalat birtokában élvezhettek előnyt a jelentkezők a kiválasztás során. Az iskolai végzettségeket tekintve, jelentősen több olyan álláshirdetés volt, ahol a közép és felsőfokú képzettséget igénylő pozícióknál elvárták az előzetes szakmai tapasztalatot, mint az alapkúak esetében. Általában 1-3 év tapasztalat meglétét követelték meg a munkaadók. S bár a korábbi munkák során gyűjtött tapasztalat előnyt jelenthet a kiválasztás során, az esetek közel felében

még ezt sem jelölték meg egyéb elvárásként az álláshirdetésekből. Továbbá az eredmények rávilágítottak arra is, hogy a számítógépes ismeretek és a B kategóriás jogosítvány meglehetősen fontosnak bizonyulhat egy adott pozícióra való sikeres jelentkezés érdekében. A harmadik hipotézis tesztelése érdekében binomiális elosztásteszt segítségével összevettem a leggyakrabban megjelenő előnyt biztosító feltételek (szakmai tapasztalat, idegennyelv-tudás, számítógépes ismeret, jogosítvány) és az értekezés 4.1. alfejezetében megismert legfontosabb kompetenciák relatív gyakoriságát. A vizsgált álláshirdetésekből voltak olyan előnyt biztosító szempontok, amelyek szignifikáns eltérést mutattak a minimálisan elvárt hat legfontosabb kompetencia előfordulási gyakoriságától, így a harmadik hipotézist nem vettem el.

A negyedik kutatási kérdésre adott feltételes válaszok alátámasztása vagy megcáfolása érdekében először gyakorisági vizsgálatok alapján összesítésére kerültek a vizsgálatba bevont (KarrierM II., KarrierM III. Workline I.) online álláshirdetések „amit kínálunk” részében fellelhető adatok. Az eredmények az anyagi jellegű juttatások dominanciáját igazolták a meghirdetett állások esetében, ugyanakkor azt is láthatjuk, hogy a munkavégzéshez és a munkakörülményekhez kapcsolódó tényezők szerepe is felértékelődni látszik a vizsgált időszakokban. Jelentősen gyakori volt az olyan álláshirdetés, ahol például a „hosszú távú, stabil munkahely”, az „együttműködő csapat” vagy a „modern munkakörnyezet” tényező feltüntetésével próbálták bevonni a szakképzett munkaerőt. Ez arra enged következtetni, hogy a munkáltatók az anyagi jellegű tényezők mellett egyre nagyobb figyelmet fordítanak a meghirdetett álláshirdetésekből az egyéb munkára ösztönző elemekre is.

A H4.1 alhipotézis az álláshirdetésekből megjelenő munkára ösztönző tényezőket és az elvárt legmagasabb iskolai végzettségek közötti összefüggést vizsgálta. A KarrierM II. adatain elvégzett próba szerint az elvárt legmagasabb iskolai végzettségek a home office ($p < 0,01$) versenyképes jövedelem ($p < 0,01$) a szakmai fejlődési lehetőség ($p < 0,01$), az együttműködő csapat ($p < 0,01$), a modern munkakörnyezet ($p < 0,01$), a szakmai kihívások ($p < 0,05$), valamint a szakmai továbbképzés ($p < 0,05$) munkára ösztönző tényezőkkel mutattak összefüggést. A Workline.hu adatain megfigyelhető, hogy a Pearson-féle χ^2 próba értéke a béren kívüli juttatási rendszer, a szakmai kihívások és a céges buszjárat esetében kisebb, mint 0,01, ezért a változók (munkáltatói értékelések és iskolai végzettségek) függetlenségére vonatkozó nullhipotézist elvetjük, és 99%-os biztonsággal kijelenthetjük, hogy a vizsgálatba bevont kritériumok között szignifikáns összefüggés van. Továbbá 5%-os (határozatlan idejű szerződés, együttműködő csapat) és 10%-os (versenyképes jövedelem, utazástámogatás, modern munkakörnyezet) szignifikanciaszintű eltéréseket is azonosítottam a vizsgált adatbázisban. Az

alapfokú végzettséget igénylő munkakörökben a béren kívüli juttatási rendszer, valamint az utazási támogatás volt domináns. Míg a középfokú végzettségű munkavállalókat a versenyképes fizetés ígéretével próbálják bevonítani a munkáltatók álláshirdetéseikben. Tehát, az alap és középfokú végzettségűek esetében az anyagi jellegű juttatások jelentek meg leginkább, mint munkáltatói értékajánlatok. A felsőfokúak esetében már a munka szakmai és tartalmi része kerül előtérbe azáltal, hogy a hirdetésekben szakmai fejlődési és szakmai kihívási lehetőségekkel hívják fel a pályázók figyelmét az adott pozícióra. Összegezve az eredményeket, a H4.1 alhipotézisben feltételeztük, vagyis, hogy a különböző iskolai végzettséget igénylő pozíciók esetében eltérő munkáltatói értékajánlatokkal találkozhatunk az álláshirdetésekből nem vettem el, hiszen a felsőfokú végzettségűek esetében bizonyítható volt eltérés.

A H4.2 alhipotézis tesztelésénél szintén a korábban már alkalmazott KSH foglalkoztatottsági adatai alapján történő csoportosítást (csökkent vagy nőtt a foglalkoztatottak száma) hasznosítottam az álláshirdetésekből megjelenő szakterületekkel illetően (4.2. alfejezet). Az elvégzett Pearson-féle χ^2 próba a KarrierM II. álláshirdetési oldal mintáján a szakterületek és a hosszú távú, stabil munkahely ($p < 0,10$), a szakmai fejlődési lehetőség ($p < 0,10$), a munkaruházat/ eszközök ($p < 0,10$), az együttműködő csapat ($p < 0,01$) és a sportolási lehetőségek ($p < 0,01$) megjelenése között azonosított szignifikáns összefüggéseket. A KarrierM III. adatbázisának elemzése során az alábbi esetekben vethettem el a munkára ösztönző tényezők és a szakterületek függetlenségére vonatkozó nullhipotézist: határozatlan idejű szerződés ($p < 0,05$), home office ($p < 0,05$), béren kívüli juttatási rendszer ($p < 0,10$), szakmai fejlődési lehetőség ($p < 0,05$), szakmai továbbképzés ($p < 0,05$), előrelépési lehetőség ($p < 0,10$), sportolási lehetőség ($p < 0,01$). Míg a Workline.hu adatain 1%-os szintű szignifikáns kapcsolatok voltak kimutathatóak az együttműködő csapat, valamint a céges buszjáratok és a szakterületek között. A hipotézis feltételezése alátámasztásra került a kapott eredmények alapján, melyek rámutattak arra, hogy a felfelé ívelő szakterületekhez sorolható vállalatok által meghirdetett állásajánlatok nagyobb (emberi tőke) befektetést kínáló, hosszú távon megtérülő munkáltatói értékajánlatokat tudnak biztosítani a jelentkezőknek (többek között határozatlan idejű munkaszerződés, fejlődési és előrelépési lehetőség). Ezzel szemben, a vizsgált időszakokban lefelé ívelő szakterületeken meghirdetett állásokban csak olyan munkáltatói értékajánlatokat kínáltak fel (pl. munkaruházat, eszközök biztosítása) leendő munkavállalóknak, amelyek a munka elvégzéséhez nélkülözhetetlenek.

A disszertáció zárásaként röviden összefoglalásra kerülnek a félig strukturált interjúk eredményei is. A négy szakértői interjú felvétele 2023 nyarán (július és augusztus), online valósult meg. Az egyik legfontosabb gyakorlati tapasztalat egybehangzóan az volt, hogy a koronavírus-járványt megelőző időszak és a pandémia különböző hullámai során nem tapasztaltak eltéréseket a munkavállalókkal szemben támasztott (kompetencia) követelményekkel kapcsolatban. Ennek oka vélhetően az lehet, hogy az egyes munkakörök nem változtak a krízishelyzet hatására sem. Azt azonban kiemlték, hogy a munkavállalók beillesztése során már jelentős hangsúlyt kell fektetni a hiányzó kompetenciák pótlására, valamint a munkavállalók szakmai tudásának fejlesztésére. A járvány hosszú távú, pozitív hatásaként említették meg a digitalizációs kompetenciák felértékelődését, valamint a rugalmas munkavégzési formák kiterjesztését. Utóbbihoz sorolható a home office, mely napjainkban számos vállalatnál hibrid munkavégzési formában működik tovább. Ez általában a gyakorlatban addig tartható, amíg a vezetői kontroll nem sérül és a munka színvonala sem mutat csökkenő tendenciát.

A HR szakemberek véleménye szerint az álláshirdetések tartalmi folyamatosan frissítésre kerülnek, hiszen a fiatal generációk változó igényei is ezt követelik meg. A kiválasztás során pedig azok a jelentkezők pályázhatnak sikeresebben az adott pozícióra, akik középfokú végzettséggel és legalább egy idegennyelv-ismerettel rendelkeznek. Ezeken túl a személy munkához való pozitív hozzáállása is hangsúlyos. A napjainkban tapasztalható munkaerőhiány következtében a vállalatok egyre nagyobb figyelmet fordítanak arra, hogy változatos munkáltatói értékaianlatokkal keltsék fel a pályázók figyelmét álláshirdetéseikben. A nagyvállalatok és a kkv-szektor közötti különbség azonban itt is megfigyelhető, hiszen a több anyagi forrással rendelkező nagyvállalatok szélesebb körű tényezőket tudnak felkínálni. Az elvárt legmagasabb iskolai végzettségek alapján felkínált munkáltatói értékaianlatok szerint azonban különböző álláspontokat képviseltek a HR szakértők. Míg az első interjúalany a munkavállalók attitűjére vezette vissza az elvárt értékaianlatok mértéket, addig a második szakember tapasztalatai szerint nincs összefüggés a vizsgált változók között. A harmadik és a negyedik válaszadó ugyanakkor megerősítette, hogy eltérések figyelhetők meg az álláshirdetéseikben felkínált tényezők és az iskolai végzettségek között. Ebből következik, hogy az alapfokú végzettségűeket más eszközökkel lehet hatékony munkavégzésre motiválni, mint a felsőfokú végzettségű társaikat.

SUMMARY

During my thesis for the doctor's degree performed by analyzing various job vacancies, I was seeking an answer for exactly what are employers' expectations towards job seekers in regards of competence and other standards. Furthermore, what kinds of value propositions are utilized by employers to attract and encourage new and qualified manpower. The exploratory-type of research aimed to process and evaluate the information provided by the advertised job vacancies. In the course of the two-step data acquisition process, those online job-seeking pages were surveyed first, which can be easily accessed by anyone, their size was fit for analyzation and comparsion, and displayed demands for various competences as well. All these conditions were flawlessly fullfilled by job-hunting webpages KarrierM.hu and Workline.hu. The second step evaluated all the job vacancies as samples, gathered during the four different periods (third, fourth, and fifth waves) of the coronavirus-pandemic.

Four research questions have been formulated within the dissertation (Chart 26). To provide a complex answer for them, I performed a scientific literature analysis first, which allowed us an insight to the many different approaches of defining employability (DEARING, 1997; HARVEY, 2006; KUN, 2008; HOGAN et al., 2013), or modelling it (FORRIER–SELS, 2003; KNIGH–YORKE, 2006; THIJSEN et al., 2008). Consequently, I decided to shed light on the economic activity of our country (employment rates, unemployment, natives' employment abroad) in the time period prior the coronavirus-pandemic, and after, when the state of crisis have fully developed. During the process of analyzing the connections between successful employability and human resource management (HRM), multiple related topics were exemplified, such as the aims and goals of the HRM system, its structure, analysis on scope of activities, manpower recruit methods, and the processes of selections. Finally, we could cognize the many different approaches of defining competence (FALUS, 2005; DE LEENHER et al., 2010; VARGA–SZIRA, 2018), knowing its models (DeSeCo, Murray model, Sveiby model), and the possibilities of their allocation in groups (for instance, hard/soft competences, activity/subjective-based competences). To provide a synthesis for the results of the uncovering research, I made an effort to establish a very own concept for competence, aiming to unify and resolve all the different approaches of all the distinct definitions. In accordance with national and international scientific literature on this subject, all the surmised answers (hypotheses) given on the survey questions were conceived, analyzed and evaluated, which is displayed within Chart 27. Finally, the doctoral dissertation was supplemented with expert interviews.

The practical experiences of HR professionals provided excellent illustrations of the findings obtained during the job advertisement analysis.

27. chart: Summary of survey questions, hypotheses, methods of analysis and results

Survey questions	Hypotheses		Analysis methods	Results
Based on analysis of scientific literature, what competence expectations employees had to correspond prior to the coronavirus pandemic?	H1	In regards of the most important competence demands concerning employees, significant differences can be noted prior and after the pandemic time period	Analysis of scientific literature (and collating the results with the Pareto-diagrams illustrating own research data)	Hypothesis H1 is dismissed
During the time period of the coronavirus pandemic, what competence demands employees had to correspond for the job advertisements displayed within the survey, depending on qualifications?	H2	In regards of competence demands displayed within the job advertisements, significant differences can be noticed within subjected the time periods, depending on qualifications.	Pareto-diagram	Hypothesis H2 is dismissed.
	H2.1	Employers claim different competence demands towards employees within those department groups, where the number of employees increased or decreased	Primary research (KSH database), crosstab analysis, Pearson's χ^2 test, international comparison, mapping of competences	Sub-hypothesis H2.1 is not dismissed.
	H2.2	Employers do not claim more or higher-leveled competence demands towards employees in regards to the qualification degree increases within the analysed job advertisements	Venn-diagram, Pearson's χ^2 test	Sub-hypothesis H2.2 is dismissed.
What beneficial aspects could be identified within the analysed job advertisements beyond the minimum competence demands?	H3	Within the analysed job advertisements, certain beneficial aspects could be pointed out (experience, foreign language knowledge, IT knowledge, driver's licence) whose frequencies can be compared to the occurrence of the six most important competences	Frequency examinations, binominal test.	Hypothesis H3. is not dismissed.
What features employers utilize to make the job advertisement more appealing for people seeking for application?	H4	Employers' value propositions within the job advertisements differ, depending on qualifications.	Frequency examinations	Hypothesis H4. is not dismissed.
	H4.1	In regards of positions requiring miscellaneous qualification degrees (employee value proposition), we can witness different employers' value proposition within the job advertisements	Pearson's χ^2 test	Sub-hypothesis H4.1 is not dismissed.
	H4.2	Employers attempt to attract new and skilled workforce within those department groups with different methods, where the number of employees increased or decreased	Pearson-féle χ^2 próba	Sub-hypothesis H4.2 is not dismissed.

Source: own research, based on the results of the analysis

I shall summarize the main statements based on the hypotheses of the doctor's dissertation.

To corroborate or confute hypothesis 1, I have made source examinations on the scientific literature concerning topics of employability, job market, human resource management and competences. Reports on previous job advertisement surveys were also summarized, which have pointed out the most important competences in demand before the outbreak of coronavirus-pandemic (communication skills, teamwork and the ability to work independently). Gathering these data provided a great opportunity to compare (H1) with the most important employers's competence demands uncovered by personal research during the several waves of the coronavirus-pandemic. Results of the Pareto-diagram have pointed out that upon the arrival of the pandemic time period, the expected skills of employees were only the ability to work independently, reliability and teamwork during all four time periods, hence, discrepancies could have been noticed within the means and priorities of competence demands displayed in the job advertisements. There were, however, more than one competences, which could have been found amongst the most important competences within two or three databases. And, there were only three such competences have been identified (following the rules, client-orientation and problem-solving skills) which have been found sparsely within the competences deemed to be most important. According to the results obtained from the analyzed time periods, it can be ascertained that upon analyzing the scientific literature of the subject in the topic of the most important competence demands, all four personal studies have proven the importance of independent work and teamwork skills, whilst KarrierM II. and Workline.hu have proven the importance of communication skills. Based on this, I have dismissed hypothesis H1., since there were not an significant differences in competence demands within the time periods before and after the coronavirus-pandemic.

To sufficiently test sub-hypothesis H2.1, I have analyzed the competence demands separately in each distinct specialties of the four data samples, in regards whether or not – based on the KSH data – the number of employees have increased or decreased within that certain branch of industry (sub-chapter 4.2). Apart from crosstab-analysis, I have performed Pearson's χ^2 tests to examine the correlation between competences and specialties as well. Based on the results obtained from the four databases, I could dismiss the test's null hypothesis and surmise a significant correlation within the following competence demands: teamwork, client-orientation, judicial and analytical way of thinking, communication skills, problem-solving skills, reliability and loadability. Less such competences were identifiable, which were only

expected to be owned during one sole period of the analysis (for instance, prudence, adaptability, rule-following skills). Within those specialties, where the rate of unemployment have increased, independent working skills, scheduling and organization skills and prudence were expected within the job advertisements. Meanwhile, applications invited by companies from specialties having more favorable employment index-numbers have prioritized the skills of adaptability and flexibility. Based on the abovementioned results, I did not dismiss sub-hypothesis H2.1, since the differing competence demands in regards of groups of various specialties have been corroborated. Following the analysis of the sub-hypothesis, the individual competences unveiled upon examination of each distinct national industries have been compared with the results of the Competency Model Clearinghouse. Among the examined sectors, the highest degree of correspondence (66%) with the data from the Hungarian Central Statistical Office (KSH) was observed in the field of production/manufacturing/transportation, as evidenced by the CMC results. Teamwork, communication, problem-solving ability, learning and self-development capabilities, along with technical and engineering skills, were identified as the most significant competencies for individuals working in this sector. Furthermore, in the finance sector (57%) and the trade/sales/services sector (56%), a high number of matching competencies can be found between the data from the domestic and international samples. Conversely, in sectors associated with declining specialization, such as construction/real estate (33%) and healthcare (13%), equivalent competencies were identified to a lesser extent. Finally, by summarizing the most important competences in all four databases, the competence mappings of each individual specialty have been prepared. These branch-by-branch competence mappings may offer great help to people seeking applications in the subject of which competences are essential to have for fulfilling positions at a certain branch of industry.

During the examination of sub-hypothesis H2.2., I have categorized the summarized results of competences proved to be the most important based on the four databases in a Venn-diagram, by the highest expected qualification degrees of the job-seekers. It was noticeable that the skills of teamwork, reliability and the ability of working individually were the most essential under all qualification degrees. In accordance with the qualification degree increasements, I have noticed discrepancies within the most important demanded competences. These can probably be related to the differences between the features of each individual work environment, namely, jobs concerning physical labour mostly required technical and

engineering abilities to have, whilst in the case of jobs concerning mainly head-work, a great need of supreme communication skills have showed itself instead.

The most important competence amongst the intermediate (328 pcs) and high education (131 pcs) qualified, independent working abilities proved to be, whilst within job-seekers with elementary qualification (126 pcs), teamwork was the most frequently demanded. To statistically substantiate the results of the analysis, I have performed a Pearson's χ^2 test as well. The results of the samples based on the job vacancy analysis did not display or corroborate any significant correlations in either of the four samples in regards of any competence, however, there were more than one competences which have displayed significant correlation with the educational degree in two (prudence, reliability, precision, judicial and analytical way of thinking, rule-following skills, client-orientation) or three (communication skills, problem-solving skills) databases. With the help of adjusted residual indicators (corrected residuum), all those competences have been unveiled, which were responsible for said significant correlations. They have pointed out that the results of the most important competences organized by educational degrees displayed earlier on the Venn-diagram are not necessarily substantiated by statistics. The presence of a significant correlation could have only been established by the competences of loadability and reliability amongst people with elementary degree, prudence, problem-solving skills and individual working ability amongst people with intermediate degree, and teamwork, communication skills, problem-solving skills and prudence amongst people with high educational degree. I, however, dismissed the sub-hypothesis H2.2, which have concerned the question whether employers will or will not demand more or higher competence requirements towards the job-seekers in the examined job advertisements in accordance with the increasing educational degree levels, since all the results have displayed the necessity of having specified competences (for instance, judicial and analytical way of thinking, proactivity) for people owning high educational degrees.

During the third hypothesis, I have theorized that there are several beneficial aspects (professional experience, foreign language knowledge, IT knowledge, driver's license), for which the demand may be comparable to the frequency of any of the minimally expected six most important competences' occurrences. First, I have performed examinations regarding said frequency using the available public data of job-seeking portals KarrierM II., KarrierM III. and Workline.hu. Based on the obtained information, employers have expressed their demands for other skills approximately in half of the job advertisements. As opposed to the expected results, demand for foreign language knowledge could only be detected in the lesser amount (<38%) of

the taken samples. It was to be noticed, however, that the demand for foreign language knowledge have proportionally increased in accordance with the expected educational degree. The dominance of the English language was also highly noticeable in this case as well. During the selection process, the ratio of applicants having precursory professional experience proved to be the biggest benefit. In regards to educational degree, there were significantly more job advertisements where positions requiring intermediate or high school degrees expected having prior professional experience in contrast with positions which require elementary degree only. Employers usually demand 1-3 years of experience in profession. And even though experience accumulated during earlier working periods may prove to be beneficial in terms of selection, in roughly half of the observed cases, even this requirement was not established amongst the other demands of the job advertisements. Furthermore, the results have signified that having IT knowledge and a class „B” driver’s license may also prove paramount when applying for certain positions with hopes of success. To facilitate the tests of the third hypothesis, I have utilized a binominal allocation test to collate the most frequently recorded beneficial skills (prior experience, foreign language knowledge, IT knowledge, driver’s license) and the relative frequency of the most important competences reviewed under chapter 4.1 of the dissertation. The analysed job advertisements have contained some of the beneficial skills, which have displayed significant discrepancy in comparsion with the frequency of the six most important competences’ occurrence, hence, I did not dismiss the third hypothesis.

In order to corroborate or confute the hypothetical answers provided for the fourth question of the analysis, the data obtained from the „what we offer” sections of online job advertisements which fell under this analysis (KarrierM II., KarrierM III. Workline I.) were summarized first, utilizing investigations concerning their frequency. The results have established the dominance of financial-type benefits within the advertised jobs, however, it can also be ascertained that the appreciation of various factors regarding to work performance and working environment also seem to be increasing within the observed time periods. Job vacancies advertising „long-term, stable working place”, „working together as a team” or „modern working enviroment” are clearly attempting to attract skilled workforce. This may lead to the assumption that employers are putting more and more emphasis on other kinds of incentive elements besides payment- and salary-related factors.

Sub-hypothesis H4.1 have examined the correlations between the expected highest educational degree and the various work-incentive factors recorded within the job advertisements. According to tests performed on the data obtained from KarrierM II., in regards

of the highest expected educational degrees, said correlations have been established in the work-incentive factors of home office ($p < 0,01$), competitive income ($p < 0,01$), possibility in career advancement ($p < 0,01$), a co-operative working team ($p < 0,01$), modern working environment ($p < 0,01$), professional challenges ($p < 0,05$) and in-service training ($p < 0,05$).

Upon examining the data gathered from Workline.hu, it can be noticed that the Pearson's χ^2 test value is less than 0,01 for the fringe benefits system, professional challenges and company-financed bus service, therefore the null-hypothesis regarding to the independence of variables (employer value propositions and educational degrees) can be dismissed, and we can define with 99% accuracy that there is a significant correlation between the criteria reviewed by the analysis. Furthermore, I have identified highly significant discrepancies in the database at 5% (undefined time-span contract, co-operative team) and 10% (competitive income, travel allowance, modern working environment) values. Within working places requiring elementary degree only, the fringe benefit system and travel allowance was the most dominant. While employees with intermediate degree are usually attracted by the promise of competitive income in the job advertisements. It can be stated that for applicants with elementary or intermediate educational degrees, financial benefits are the most prevalent value propositions made by the employers. In case of high educational degrees, the emphasis is on the technicality and essence of the job, thereby, the job advertisements offer various career advancement possibilities and challenges for the applicants to fulfill that certain position. To summarize the results, the statements of sub-hypothesis H4.1 - namely, within the job advertisements, there are differences in employer value propositions based on the positions demanding different educational degrees – can not be dismissed, because in the case of high educational degrees, the discrepancy shows clear as day.

During the test of sub-hypothesis H4.2, I have once again utilized the KSH classification system (increasement or decrease within the amount of the employed) in regards to the specialties defined within the job advertisements (4.2 sub-chapter). The performed Pearson's χ^2 test executed on the samples taken from KarrierM II. job-seeker website showed significant correlations between professions and long-term stable workplace ($p < 0,10$), career advancement possibility ($p < 0,10$), clothes and tools ($p < 0,10$), co-operative team ($p < 0,01$) and sports facilities ($p < 0,01$). During the analysis of the KarrierM III. database, I could dismiss the null-hypothesis regarding to work-incentive factors and independence of the specialties in the following cases: undefined time-span contract ($p < 0,05$), home office ($p < 0,05$), fringe benefit systems ($p < 0,10$), career advancement possibilities ($p < 0,05$), continuative education ($p < 0,05$),

promotion possibilities ($p < 0,10$), and sports facilities ($p < 0,01$). Meanwhile, according to the data obtained at Workline.hu, there were correlations with 1% significance in regards of a co-operative team, company-financed bus service and professions. The hypothesis was substantiated based on the obtained results, which indicated that job postings offered by companies associated with upward-trending sectors provide greater (human capital) investments and long-term, rewarding employer value propositions to applicants (including indefinite employment contracts, development, and advancement opportunities). In contrast, job postings in declining sectors during the examined periods only offered employer value propositions (such as work attire, equipment provision) to prospective employees that were essential for performing the job.

In conclusion, the dissertation provides a brief summary of the results obtained from semi-structured interviews. The four interviews were conducted in the summer of 2023 (July and August) and took place online. One of the most significant practical observations uniformly shared among the experts was that there were no observable differences in the competency requirements placed on employees before the COVID-19 pandemic and during its various waves. This is likely attributed to the fact that individual job roles remained unchanged amidst the crisis situation. However, it was emphasized that during employee onboarding, considerable emphasis should be placed on addressing competency gaps and enhancing the professional knowledge of employees. As a long-term positive outcome of the pandemic, the experts mentioned the increased importance of digital competencies and the expansion of flexible work arrangements. The latter includes remote work, which is currently being implemented in a hybrid format in many companies. This approach is generally sustainable in practice as long as it does not compromise managerial control and does not exhibit a declining trend in the quality of work.

According to HR professionals, the content of job advertisements is continuously updated, as it is driven by the changing needs of the younger generations. During the selection process, successful candidates for a given position are those who possess at least secondary education and proficiency in at least one foreign language. Beyond these qualifications, an individual's positive attitude towards work is also emphasized. In light of the current labor shortage, companies are increasingly focusing on using diverse employer value propositions to attract applicants through their job advertisements. However, a distinction between large corporations and small to medium-sized enterprises (SMEs) can be observed, as larger companies with more financial resources are able to offer a wider range of incentives.

Nevertheless, regarding the offered employer value propositions based on the highest expected educational qualifications, HR experts hold varying opinions. While the first interviewee attributed the level of expected value propositions to the employees' attitude, the second expert, based on their experience, asserted that there is no correlation among the examined variables. However, the third and fourth respondents confirmed that differences can be observed between the factors presented in job advertisements and educational qualifications. It follows that those with a basic education can be motivated to work efficiently by different means than their colleagues with a higher education.

IRODALOMJEGYZÉK

1. Alpek B. L. – Tésits R. (2017): A foglalkoztathatóság fogalmi kerete és dimenziói Magyarországon. *Gazdaság és Társadalom*, 9 (2): 99-122.
2. Ambler, T. – Barrow, S. (1996): The Employer Brand. *Journal of Brand Management*, (4): 185-206. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
3. Antal L. (1976): *Tartalomelemzés alapjai*. Magvető Kiadó, Budapest. ISBN 963-270-403
4. Antalik I. – Csápó I. – Kárácsony P. – Kovács Á. – Poór J. (2020): A magyar munkaerőpiac átalakulásának okai egy hazai empirikus kutatás tükrében. *Opus et Educatio*, 7 (4): 390-401. <https://doi.org/10.3311/oqe.407>
5. Arató G. (2011): A felnőttképzés szerepe az új Európa 2020 stratégiában. A Pécsi Tudományegyetem Felnőttképzési és Emberi Erőforrás Fejlesztési Karának periodikája, 12 (2): 3-11.
6. Artess, J. – Mellors-Bourne, R. – Hooley, T. (2017): *Employability: A review of the literature 2012-2016*. <https://derby.openrepository.com/derby/handle/10545/621285> (letöltve: 2023.01.10.)
7. Arum, R. – Roksa, J. (2010): *Academically Adrift: Limited Learning on College Campuses*. Chicago, University of Chicago Press. <https://doi.org/10.7208/chicago/9780226028576.001.0001>
8. Ács P. (2014): *Gyakorlati adatelemzés*. Pécsi Tudományegyetem Egészségügyi Kar, Pécs. ISBN 978-963-642-682-8
9. Ádler J. – Stocker M. (2012): *Kompetencia alapú, output orientált oktatás az ideális foglalkoztathatóság érdekében*. Műhelytanulmány (working paper). Vállalatgazdaságtan Intézet, Budapest.
10. ÁSZ (2018): *Elemzés az aktivitási ráta alakulásáról*. Állami Számvevőszék, Budapest. https://asz.hu/storage/files/files/Publikaciok/Elemzesek_tanulmanyok/2018/aktivitasi_rata_20180416.pdf?ctid=1237 (letöltve: 2022.12.28.)
11. Baartman, L. – De Bruijn, E. (2011): Integrating knowledge, skills and attitudes: Conceptualising learning processes towards vocational competence. *Educational Research Review*, 6 (2): 125–134. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2011.03.001>
12. Badinszky R. G. (2022): A munkahely-választási preferenciák és a munkavégzési szokásaink átalakulása a koronavírus hatására= Changes in workplace preferences and work habits as a result of the Coronavirus. *GRADUS*, 9 (1): 1-8.
13. Bailly, F. (2008): The role of employers' beliefs in the evaluation of educational output. *The Journal of Socio-Economics*, 37 (3): 959-968.
14. Bajor T. – Berki E. – Erdeiné H. K. – Fekete R. – Kertész J. – Komor L. – Vekerdy I. –Pörzse K. (2001): *Az európai gyakorlathoz illeszkedő munkaerő-piaci készségigény felmérés a magyar oktatás-képzés fejlesztése szolgálatában*. Szent István Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar Vezetéstudományi Tanszék, Gödöllő.
15. Bakos F. (2006): *Idegen szavak és kifejezések*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
16. Bakó T. – Lakatos J. (2017): *A magyarországi munkapiac 2016-ban*. In Fazekas Károly – Köllő János (szerk.): *Munkaerő-piaci tükrök 2016*. MTA Közgazdaság- és Regionális Tudományi Kutatóközpont Közgazdaság-tudományi Intézet, Budapest, pp. 17-38.
17. Balázs L. – Szabó Cs. M. (2020): Pályakezdőkkel szemben támasztott vállalati elvárások vizsgálata a kimeneti kompetenciák tükrében = Examination of Employers' Expectations towards Career Entrants from Learning Outcomes Point of View. *Journal of Applied Technical and Educational Sciences*, 10 (1): 3-18.

18. Balogh R. – Kardos M. V – Bácsné B. É. (2021): „Az Y és Z generáció munkahelyválasztásának Szempontjai. *Jelenkori Társadalmi és Gazdasági Folyamatok*, 16 (1-2): 59-67. <https://doi.org/10.14232/jtgf.2021.1-2.59-67>.
19. Baracskai Z. – Velencei J. (2004): *Követő nélkül nincs vezető*. Myrror Media Hungary Kft, Budapest. ISBN 987-963-212-9790
20. Baranya Megyei Vállalkozói Központ (2007): *Stratégiai menedzsment és üzleti tervezés*. Vállalkozásfejlesztési oktatási jegyzet, Pécs.
21. Becker, G. (1993): *Human Capital. A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*. The University of Chicago Press, Chicago.
22. Bedzsula, B. (2015): „Minőségmenedzsment módszerek alkalmazási lehetőségei a felsőoktatásban = Application Opportunities of Quality Management Methods in a Higher Education”. *TAYLOR*, 7 (1-2): 270-77. <https://ojs.bibl.u-szeged.hu/index.php/taylor/article/view/12921> (letöltve: 2022.11.30.)
23. Belényesi E. (2009): *Közigazgatási továbbképzések – a kompetenciafejlesztés tükrében*. Doktori értekezés. Eötvös Lóránd Tudományegyetem, Budapest. https://ppk.elte.hu/file/belenyesi_emese_dissz.pdf (letöltve: 2022.11.18.)
24. Belügyminisztérium [BE] (2018): *Kompetencia alapú emberi erőforrás gazdálkodás*. Készült a KÖFOP-2.3.3-VEKOP-16-2016-00001 azonosító jelű "Helyi versenyképesség-fejlesztési kutatási program" című kiemelt projekt kapcsán. <https://bm-oki.hu/News/ViewFile?fileId=1119> (letöltve: 2022.12.02.)
25. Berelson, B. (1952): *Content Analysis*. Free Press, New Yorke.
26. Berényi L. (2020): Az egészséges munkakörnyezethez való jog. *Sectio Juridica et Politica*, 38 (1): 281-292. <https://doi.org/10.32978.sjp.2020.016>
27. Berthon, P. – Ewing, M. – Hah, L.L. (2005): Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding, *International Journal of Advertising*, 24 (2): 151-172.
28. Bíró K. – Csányi Zs. – Vincze Sz. (2007): *A hallgatók elhelyezkedéséhez kötődő kompetenciák vizsgálata*. http://www.felvi.hu/bin/content/dload/rangsor2007/070710_bdf_kompetenciakutatas_jelentes.pdf (letöltve: 2023.01.02.)
29. Boda B. (2016): *A teljesítmény és a motiváció kapcsolata, a vezető szerepe és felelőssége ezen folyamatok során*. In.: Keresztes G. (szerk.): Tavasz Szél. Doktoranduszok Országos Szövetsége, Budapest, pp. 15–25.
30. Boyatzis R. E. (1982): *The competent manager: A model for effective performance*. Wiley, Chichester.
31. Borbásné Sz. I. (2012): *Felsőoktatási portfólió kompetencia alapon történő tervezése*. Doktori értekezés. Corvinus Egyetem, Budapest.
32. Borbély-Pecze T. B. (2006): A kompetencia fogalma a szakképzésben és a foglalkoztatáspolitikában. *Munkaügyi Szemle*, (5) 22-26.
33. Borbély T. B. – Bacher K.-né – Fekete Á. – Lőrincz L. – Molnár Klára – Seresné Gy. I. – Solymos A. P.-né – Susányi M. M. (2008): *A kompetencia alapú foglalkozási kódrendszer kidolgozása a bejelentett munkaerőigényeknél és az állást kereső személyeknél*. In: Munkaerő-piaci kutatások, e-book, www.employmentpolicy.hu/engine.aspx?page=tanulmany-konyv (letöltve: 2022.12.28.)
34. Bridgstock, R. – Jackson, D. (2019): Strategic institutional approaches to graduate employability: Navigating meanings, measurements and what really matters. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 41 (5): 468-484.
35. Brown, P. – Hesketh, A. – Williams, S. (2003): Employability in a knowledge-driven economy. *Journal of education and work*, 16 (2): 107-126.

36. Caldwell, D. F. – O'Reilly, C. A. (1990): Measuring person-job fit with a profile comparison process. *Journal of Applied Psychology*, 75 (6): 648- 657.
37. Cao, W. – Fang, Z. – Hou, G. – Han, M. – Xu, X. – Dong, J. – Zheng, J. (2020): The psychological impact of the COVID-19 epidemic on college students in China. *Psychiatry Research*, 287: 112934. <http://dx.doi.org/10.1016/j.psychres.2020.112934>
38. Cappelli, P. (1995): Rethinking Employment. *British journal of industrial relations*, 33 (4): 563-602.
39. Carell, M. R. – Kuzmits, E. F. – Elbert, F. N (1989): *Personnel human resource management*. MacMillan Publishing Company, New York.
40. Carnevale, A. P. – Jayasundera, T. – Repnikov, D. (2014): *Understanding online Job ads data*. Georgetown University, Center on Education and the Workforce.
41. Chan, R. Y. (2016): Understanding the purpose of higher education: An analysis of the economic and social benefits for completing a college degree. *Journal of Education Policy*, 6 (5): 1-40.
42. Chevalier, A. (2000): *Graduate Over-Education in the UK*. London: Centre for the Economics of Education.
43. Chia, Y. M. (2005): Job Offers of Multi-National Accounting Firms: The effects of emotional intelligence, extra-curricular activities, and academic performance. *Accounting Education*, 14 (1): 75–93. <http://doi.org/10.1080/0693928042000229707>
44. Chikán, A. – Gelei, A. (2007): Vállalati versenyképesség–a vevői érték és a képességalapú megközelítés összekapcsolása (Competitiveness of firms–combining the customer value and the capability based approach). *Vezetéstudomány-Budapest Management Review*, 38 (3): 2-11.
45. Chomsky, N. (2003): *Mondattani szerkezetek/Nyelv és elme*. Osiris Kiadó, Budapest. ISBN 963-389-471-9
46. Crewson, P. (2016): *Applied Statistic, Desktop Reference*. <https://www.acastat.com/Pub/Docs/AppliedStatistics.pdf> (letöltve: 2023.03.05.)
47. Cohu, J. (2022): "Can an Old Theory Help Solve a Contemporary Labor Crisis? Applying JCM to the Current Labor Shortage," *The Journal of Values-Based Leadership*, 15 (2): 1-9.
48. Corbin, J. – Strauss, A. (2008): Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory. *Organizational Research Methods*, 12 (3): 614-617.
49. Croneis, K. S. – Henderson, P. (2002): Electronic and digital librarian positions: a content analysis of announcements from 1990 through 2000. *Journal of Academic Librarianship*, 28 (4): 232–237.
50. Cropley, A. – Knapper, C. (2000): *Lifelong Learning in Higher Education* (1st ed.). Routledge London. ISBN 978-020-396-928-1
51. Czibik, Á. – Fazekas, M. – Németh, N. – Semjén, A. – Tóth, I. J. (2013): Munkaerő-keresleti előrejelzés vállalati várakozások alapján. Két vállalati adatfelvétel tanulságai. *Közgazdasági Szemle*, 60 (2): 189-223.
52. Csehné P. I. (2011): Foglalkoztatáspolitikai. Szent István Egyetem. https://regi.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2010-0019_foglalkoztataspolitika/ch01s02.html (letöltve: 2022.10.25.)
53. Csiszárík-Kocsir Á. – Fodor M. – Szire Z. – Varga, E. (2009): A kompetenciák mérése az emberierőforrás menedzsmentben és az oktatásban. *Humánpolitikai Szemle*, 20 (7-8.): 132-140.
54. Csugány J. – Kozák A. (2018): Regionális munkaerőpiaci problémák – a külföldi munkavállalás súlyosbítja-e az északkeleti régiók helyzetét Magyarországon? = Regional labour market problems – does foreign employment aggravate the situation of north-eastern regions in Hungary? *Tér és Társadalom*, 32 (3): 38-53. <https://doi.org/10.17649/TET.32.3.3060>

55. Dacre Pool, L. – Sewell, P. (2007): The key to employability: developing a practical model of graduate employability. *Education + Training*, 49 (4): 277–289. <https://doi.org/10.1108/0040091071075443>
56. Dajnoki K. (2014): *Helyet mindenkinek! Fogyatékos, illetve megváltozott munkaképességű munkavállalók HR sajátosságainak feltárása az Észak-alföldi Régióban*. Közép-Európai Monográfiák 12, Egyesület Közép-Európa Kutatására, Szeged. ISBN 978-963-89724-6-0
57. Dajnoki K. (2015): *Munkaerőpiaci és HR ismeretek*. Oktatási segédanyag. Debreceni Egyetem. ISBN 978-615-802-901-8.
58. Dajnoki K. – Boros J. – Kun A. – Jenei Sz. (2021): *A vizsgált szervezeteknél jellemző általános és hr válságkezelő intézkedések (első, második és harmadik fázis összehasonlítása)*. In: Poór J. – Dajnoki K. – Jarjabka Á. – Pató G.-né Sz. B. – Szabó Sz. – Szabó K. – Tóth A.: Koronavírus-válság kihívások és hr-válaszok. Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem, Gödöllő. ISBN 978-963-269-967-7
59. Deaconu, A. – Osoian, C. – Zaharie, M. – Achim, S. A. (2014): Competencies in higher education system: an empirical analysis of employers' perceptions. *Amfiteatru Economic Journal*, 16 (37): 857-873.
60. Dearing, R. (1997): *Higher Education in the Learning Society*. The National Committee of Inquiry into Higher Education, London: HMSO.
61. De Leenheer, P. – Christiaens, S. – Meersman, R. (2010): Business semantics management: A case study for competency-centric HRM. *Computers in Industry*, 61 (8): 760–775.
62. Derényi A. (2010): A felsőoktatás és a foglalkoztathatóság kapcsolatának értelmezései. *Educatio*, 19 (3): 84-401.
63. Derényi A. (2018): *A tanítás és tanulás minőségének javítása az elmúlt 10 évben*. In: Kovács G.-Temesi J. (2018): A magyar felsőoktatás egy évtizede 2007-2018. NKK Kötetek, 2. pp. 130-146. ISBN 978-963-503-672-1
64. DeVaro, J. – Gürtler, O. (2018): "Advertising and Labor Market Matching: A Tour through the Times," *Journal of Labor Economics*, 36 (1): 253-307.
65. Dienesné K. E. (2007): *A munkaerő ellátás folyamata*. in: Dajnoki K. – Berde Cs.: Humán erőforrás gazdálkodás és vezetés. Szaktudás Kiadó Ház, Budapest, pp.29-46.
66. DISCO – *European Dictionary of Skills and Competencies*. http://disco-tools.eu/disco2_portal/156 (letöltve: 2023.11.18.)
67. Dobák M. – Ferincz A. – Hortoványi L. (2014): A munkahelyi tanulás elősegítésének változásvezetési szempontjai. *Magyar Tudomány*, 175 (12): 1458-1466.
68. Dromery, J. – McNeil, C. (2017): *Skills 2030: Why the adult skills system is failing to build an economy that works for everyone*. IPPR. <https://www.ippr.org/files/publications/pdf/skills-2030> (letöltve: 2022.11.25.)
69. Dunbar, K. – Laing, G. – Wynder, M. (2016): A Content Anlysis of Accounting Job Advertisemenents: Skill Requirements for Graduates. *The E-Journal of Business Education & Scholarship of Teaching*, 10 (1): 58-72.
70. Educatio és az Universitas Press Felsőoktatás Műhely (2007): *Munkaerő-piaci elvárások a diplomás munkakeresőkkel szemben álláshirdetések elemzése alapján*. http://cdn.felvi.hu/bin/content/dload/felsooktatasi Muhely/hirdeteselemzes_2007.pdf (letöltve: 2022.06.12.)
71. Efriana, L. (2021): Problems of Online Learning during Covid-19 Pandemic in EFL Classroom and the Solution. *JELITA*, 2 (1): 38-47. <https://jurnal.stkipmb.ac.id/index.php/jelita/article/view/74> (letöltve: 2023.01.15.)

72. Elbert, N. F. – Karoliny M. – Farkas F. – Poór J. (2000): *Személyzeti/Emberi erőforrás-menedzsment kézikönyv*. Közgazdasági És Jogi Könyvkiadó, Budapest.
73. Eringfeld, S. (2021): Higher education and its post-coronial future: utopian hopes and dystopian fears at Cambridge University during Covid-19. *Studies in Higher Education*, 46 (1): 146-157. <https://doi.org/10.1080/03075079.2020.1859681>
74. Fabulya E. – Nagy P. – Tiszolczy P. (2017): *Kompetencia kézikönyv*. HROD Községi Gazdaság- és Társadalomfejlesztési Központ, Kecskemét.
75. Falus I. (2005): Képesítési követelmények – kompetenciák – szttenderdek. *Pedagógusképzés*, 3 (1): 5-16.
76. Falus I. (2010): Javaslat az OKKR szintjeire és szintleírásaira (Vitaindító) [Kézirat]. http://www.ofi.hu/sites/default/files/ofipast/2010/01/javaslat_falus_1_21_v3.pdf (letöltve: 2022.12.05.)
77. Farkas A. (2007): Competitiveness of graduates on the job market. *Proceedings of Symposium for Young Researchers*. Budapest, Hungary, pp. 9-18.
78. Farmer, G. (2020): *Education: Our Flawed and Outdated System*. University of Nebraska, Lincoln.
79. Fazekas K. (2019): A technológiai fejlődés hatása a munkapiacra elvárt készségekre = Impact of technological development on skills expected in the labour market. *Köz-gazdaság*, 14 (4): 23-33. <https://doi.org/10.14267/RETP2019.04.02>
80. Fehér J. (2011): *Emberi erőforrás menedzsment rendszerek és módszerek*. Szent István Egyetemi Kiadó, Gödöllő.
81. Fejes G. (2006): *A kompetencia elv alkalmazása a vállalati kiválasztási módszerekben*. In: Proceedings-4th International Conference on Management, Enterprise and Benchmarking (MEB 2006). Óbuda University, Keleti Faculty of Business and Management, pp. 239-246.
82. Fekete M. (2021): Megkoronázott sebezhetőségek-avagy a fiatalság új típusú megélése. *Iskolakultúra*, 31 (2): 54-75. <https://doi.org/10.14232/ISKKULT.2021.02.54>
83. Fekete-Fábián Z. – Jánosi D. (2022): A 2008. és a 2020. évi válság hatása a hazai munkaerőpiacra és turizmusra. *Területi Statisztika*, 62 (2): 135-165.
84. Fernandez-Lores, S. – Gavilan, D. – Avello, M. – Blasco, F. (2016): Affective commitment to the employer brand: development and validation of a scale. *Business Research Quaterly*, 19 (1): 40–54. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2015.06.001>
85. Fodor M. – Jäckel K. – Nagy O. (2017): "Employer Branding a Z generáció szemével-Milyen munkahelyre vágnak és milyen szempontok alapján döntenek a munkahelyválasztásról a" Zk". *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században*, (7): 145-153.
86. Fogg, N. P. – Harrington, P. E. (2009): From Labor Shortage to Labor Surplus: The Changing Labor Market Context and Its Meaning for Higher Education. *Continuing Higher Education Review*, 73: 11-31.
87. Forrier, A. – Sels, L. (2003): The concept employability: a complex mosaic. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 3 (2): 102-124.
88. Fónai M. – Kotsis Á. – Szűcs E. (2014): A munkaerő-piaci sikeresség vizsgálata. *Felsőoktatási Műhely*, 8 (4): 91-108.
89. Földes K. – Szederkényi É. (2021): Intergenerációs különbségek a HR területén –Covid-19 előtti és utáni mintavételek tükrében. *Tudásmenedzsment*, 22 (1), 46-62. <https://doi.org/10.15170/TM.2021.22.K1.3>
90. Franklin, M. (2005): *A guide to job analysis*. Alexandria, Virginia: ASTD.

91. Fr, M. – Kinicki, A. J. – Ashforth, B. E. (2004): Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behaviour*, 65 (1): 14-38. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2003.10.005>
92. Fülöp G. (2008): Vállalati tapasztalatok és elvárások a fiatal diplomások foglalkoztatásánál. Az Eszterházy Károly Főiskola tudományos közleményei (Új sorozat 35. köt.). *Tanulmányok a gazdaságtudomány köréből*= *Acta Oeconomica*, pp. 105-144.
93. Galambos R. (2005): *Esély a változásra, lehetőség a változtatásra*. Kézirat.
94. Galasi P. (1982): *A munkaerőpiac szerkezete és működése Magyarországon*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest. ISBN 963-221-151-0
95. García-Álvarez, J. – Vázquez-Rodríguez, A. – Quiroga-Carrillo, A. – Priegue Caamaño, D. (2022): Transversal Competencies for Employability in University Graduates: A Systematic Review from the Employers' Perspective. *Education Sciences*, 12 (3): 2-37. <https://doi.org/10.3390/educsci12030204>
96. Gazier, B. (1998): *Employability-definitions and trends*. Institute for Applied Socio-Economics, Berlin.
97. Gegesi Kiss P. – Mlinarics J. – Soltész P. – Udvardi-Lakos E. (2004): "Az egész élethosszon át tartó tanulás és az infokommunikációs technológiák együttes alkalmazásának a nemzetközi-, a magyarországi helyzete és a jövőbeni fejlődés lehetőségei". Budapest, [online], pp. 84-94. <http://www.matisz.hu/tartalomfejlesztcsatolmany/lifelonglearningtanulmany040809.pdf> (letöltve: 2023.01.05.)
98. Gerek, I. H. – Efeoglu, I. E. (2015): *What qualifications and skills are important for civil engineers? A job advertisement analysis*. In: Proceedings of the MakeLearn and TIIM: Point International Conference, pp. 689-695.
99. Gottfried P. (2020): Az egészségfejlesztés emberi tőkére gyakorolt munkaerő-piaci hatásai. *International Journal of Engineering and Management Sciences*, 5 (1): 591-602. <https://doi.org/10.21791/IJEMS.2020.1.48>
100. Gödri I. (2015): *Nemzetközi vándorlás*. In: Monostori J. – Öri P. – Spéder Zs. (szerk.): Demográfiai portré 2015. KSH Népeségtudományi Kutatóintézet, Budapest, pp. 187–211.
101. Gyökér I. (2005): *Emberi erőforrás menedzsment*. Oktatási segédanyag. Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Budapest.
102. Györgyi Z. (2007): Munkaadók és diplomák. Ekvivalencia és kompetencia. *Educatio*, (2): 256-270.
103. Gyulavári T. – Mitev A. Z. – Neulinger Á. – Neumann-Bódi E. – Simon J. – Szűcs K. (2015): *A marketingkutatás alapjai*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
104. Halász G. (2006): *Előszó*. In: Demeter Kinga (szerk.): A kompetencia: kihívások és értelmezések. Országos Köznevelési Intézet, Budapest, pp. 7–13.
105. Hamel, G. – Prahalad, C. K. (1990): The core competence of corporation; *Harvard Business Review*, 68 (3): 79–91.
106. Harkányi A. – Borbély-Pecze T. B. – Kovács T. (2009): *A pályaaorientáció rendszerének tartalmi és módszertani fejlesztése. Pályaismeret megalapozását és bővítését célzó kiadványok készítésének történeti áttekintése*. Foglalkoztatási és Szociális Hivatal, TÁMOP 2.2.2. Projekt. http://internet.afsz.hu/resource.aspx?ResourceID=afsz_tamop_szakmainap_kapcs_fitelotanulmany (letöltve: 2022.11.12.)
107. Harper, R. (2012): The collection and analysis of job advertisements: A review of research methodology. *Library and Information Research*, 36 (112): 29-54.
108. Harvey, L. (2001): Defining and measuring employability. *Quality in Higher Education*, 7 (2): 97-109. <https://doi.org/10.1080/13538320120059990>

109. Harvey, L. (2006): *Employability and Diversity*. Keynote at the Social Diversity and Difference Seminar. University of Wolverhampton, Wolverhampton Science Park.
110. Hegyi H. (2012): *Személy(iség) a kompetenciák mögött. A hagyományos pszichológiai kiválasztási eljárások és a kompetenciák mérésének összefüggései*. Doktori értekezés. Pécsi Tudományegyetem, Pécs.
111. Henczi L. – Nemeskéri Gy. – Zöllei K. (2007): *Kompetenciamenedzsment*. Perfekt Gazdasági Tanácsadó-Oktató és Kiadó Zrt, Budapest.
112. Hennrekson, M.– Wennström, J. (2019): 'Post-truth' schooling and marketized education: Explaining the decline in Sweden's school quality. *Journal of Institutional Economics*, 15(5): 897-914. <https://doi.org/10.1017/S174413741900016X>
113. Hercz L. – Koltói L. – Pap-Szigeti R. (2013): Hallgatói kompetenciaértékelés és modellkutatás. *Felsőoktatási Műhely*, (1): 83-99.
114. Hillage, J. – Pollard, E. (1998): *Employability: Developing a Framework for Policy Analysis*. Department for Education and Employment, London.
115. Hinchliffe, G. W. – Jolly, A. (2011): Graduate identity and employability. *British Educational Research Journal*, 37 (4): 563-584.
116. Hirsch, W. – Strebler, M.: *Defining managerial skills and competences*. In: Mumford, Alan (Ed.): *Gower Handbook of Management Development*. Gower, Hampshire, pp. 79–86.
117. Híves T. (2006): *Munkaadói elvárások megjelenése az álláshirdetésekből*. In Berde Éva – Czenky Klára – Györgyi Zoltán – Híves Tamás – Morvay Endre és Szerepi Anna: *Diplomával a munkaerőpiacon*. Felsőoktatási Kutatóintézet, Budapest, pp. 73–87.
118. Hoeschler, P. – Backes-Gellner, U. (2018): The Relative Importance of Personal Characteristics for the Hiring of Young Workers. *Economics of Education Working Paper Series*, 142. http://repec.business.uzh.ch/RePEc/iso/leadinghouse/0142_lhwpaper.pdf (letöltve: 2021.10.20.)
119. Hoffmann, T. (1999): The meanings of competency. *Journal of European industrial training*, 23 (6): 275-286.
120. Hogan, R. – Chamorro-Premuzic, T. – Kaiser, R. B. (2013): Employability and career success: Bridging the gap between theory and reality. *Industrial and Organizational Psychology*, 6 (1): 3-16.
121. Holsti, O. R. (1969): *Content Analysis for the Social Sciences and Humanities*. Reading, MA: Addison-Wesley.
122. Horváth-Csikós G. (2018): A nyelvtudás szükségessége a munkaerőpiacon. *Studia Mundi – Economica*, 5 (2): pp. 2-13.
123. Horváth-Csikós G. – Juhász T. (2021): A puha (soft) és a kemény (hard) készségek munkaerőpiaci szükségessége. *Educatio*, 30 (3): 532–542. <https://doi.org/10.1556/2063.30.2021.3.13>
124. Horváth L. – Czirfusz D. – Misley H. – N. Tóth Á. (2021): Alkalmazkodási stratégiák a távolléti oktatás során hallgatói, oktatói és intézményi szinten. *Neveléstudomány: Oktatás – Kutatás – Innováció*, 9 (3): 23–42. <https://doi.org/10.21549/ntny.34.2021.3.2>
125. Huzsvai L. (2004): *Biometriai módszerek az SPSS-ben, SPSS alkalmazások*. Kézirat. Debreceni Egyetem, Mezőgazdaságtudományi Kar, Debrecen.
126. Ionescu, A. (2022). *A home office és a szervezeti kultúra egymásra gyakorolt hatásai a magyarországi multinacionális vállalatoknál*. Kutatási tervezet. In: Obádovics Cs. – Resperger R. – Széles Zs.: *Pandémia-fenntartható gazdálkodás-környezettudatosság*. University of Sopron, Sopron, pp. 168-176.
127. Jacobs, R. (1989): Getting the Measure of Managerial Competence. *Personnel Management*, 21 (6): 32–37.

128. Janovics L. (2002): A képességek alapján történő munkaerő-kiválasztás. *Munkaügyi Szemle*, 46 (9), 37-39.
129. Jenei Sz. – Módosné Sz. Sz. (2022): A digitális átalakulás és a koronavírus járvány hatásai a munkaerőpiacon: rugalmas munkavégzési formák térnyerése Magyarországon. *Új Munkaügyi Szemle*, 3 (2): 2-12.
130. Juhász Cs. (2016): Elvárások és elégedettség= Expectancy and satisfaction. *Taylor*, 8 (3): 8-64.
131. Juhász I. (2008): *Munkakör-és kompetencia elemzés, munkakörtervezés*. Oktatási segédanyag. https://juhaszistvan.uni-eszterhazy.hu/public/uploads/4-munkakor-es-kompetenciaelemzes-munkakortervezes_5ccbf4e45448b.ppt (letöltve: 2022.10.18.)
132. Juhász K. (2018): A hazai SSC szektor humán erőforrás kérdései= HR questions of the Hungarian SSC sector. *Taylor*, 10 (1), pp. 25-33.
133. Juhász M. (2006): A kiválasztás és a munkaköri alkalmasság pszichológiája I. rész. *Munkaügyi Szemle*, 50 (1): 21-25.
134. Kabai I. – Szabó Sz. (2008): *Pályakövetés vizsgálat – felsőoktatás, munkaerőpiac*. Zsigmond Király Főiskola, Budapest. http://www.zskf.hu/uploaded/akabai/20_allasstart_2008_Kabai_Szabo_cikk.pdf (letöltve: 2022.11.04.)
135. Karcsics É. (2003): A versenyképes közgazdász. *Tudományos Közlemények*, 8: 7-27.
136. Karcsics É. (2007): A versenyképes munkavállaló kompetenciái az Európai Unióban és Magyarországon. *Európai tükrök*, 12 (3): 128-140.
137. Kálmán O. – Eszes F. – Kardos D. – Lénárd S. – Pálvölgyi L. – Szivák J. (2021): Arctalanság a távolléti felsőoktatásban. Oktatók és hallgatók dilemmái és kritikus eseményei a távolléti oktatás első időszakában. *Neveléstudomány: Oktatás – Kutatás – Innováció*, 9 (3): 43–61. <https://doi.org/10.21549/NTNY.34.2021.3.3>
138. Kárpáti-Daróczi J. (2017): A munkaerőpiac által elvárt kompetenciák megjelenése a gazdasági felsőfokú képzési és kimeneti követelményekben. *Multidiszciplináris kihívások, sokszínű válaszok*, 6 (2): 50-71.
139. Khan, M. K. – Naseem, I. (2015): Investigating the power of employer branding attributes. *American Journal of Business and Management*, 4 (1): 49-60.
140. Kis K. – Hampel Gy. – Benkő-Kiss Á. (2019): Végzett hallgatók elvárt munkaerőpiaci kompetenciáinak vizsgálata. *Jelenkori társadalmi és gazdasági folyamatok*, 14 (1): 223–232. <https://doi.org/10.14232/jtgf.2019.1.223-232>
141. Kiss P. (2010a): *Diplomás kompetenciaigény és munkával való elégedettség*. In: Kiss P.: *Diplomás Pályakövetés IV*. Educatio, pp. 105-122. ISBN 978-963-9795-46-4.
142. Kiss P. (2010b): *Felsőfokú kompetenciákról nemzetközi kitekintésben*. In: Kiss P.: *Diplomás Pályakövetés III*. Educatio, pp. 15-24.
143. Kiss Zs. (2014): *Fiatal diplomások foglalkoztathatósága Magyarországon*. Doktori értekezés. Debreceni Egyetem Közgazdaságtudományok Doktori Iskola, Debrecen.
144. Kiss Zs. (2015a): *Fiatal magyar diplomások foglalkoztathatósága: Az első álláskeresői időt befolyásoló tényezők*. In: Pusztai G. – Kovács K.: *Ki eredményes a felsőoktatásban?* Nagyvárad, Partium Press, pp. 55–65. ISBN 978-606-8156-69-9
145. Kiss Zs. (2015b): *Fiatal magyar diplomások foglalkoztathatósága (Az első álláskeresői időt befolyásoló tényezők)*. in: Pusztai Gabriella–Kovács Klára (szerk.): *Ki eredményes a felsőoktatásban?* Nagyvárad, Partium Press, pp. 55–65.
146. Kiss, Z. (2016): A diszciplína szerepe a felsőfokú végzettséggel rendelkezők munkaerő-piaci sikerességében= The role of discipline in the labor market success of graduates. *GRADUS*, 3(1), 185-190.

147. Klein B. – Klein S. (2008): *A szervezet lelke*. Edge 2000 Kiadó, Budapest. ISBN 978-963-869-273-1
148. Knight, P.T. – Yorke, M. (2006): *Embedding employability into the curriculum*. Learning and Employability Series One, The Higher Education Academy.
149. Koltói L. (2015): *A hallgatók kompetenciaérzésének társas és tanulmányi háttere*. Doktori disszertáció. Eötvös Loránd Tudományegyetem, Budapest.
150. Koncz K. (2004): Képzés és fejlesztés a karriergondozás szolgálatában. *Vezetéstudomány - Budapest Management Review*, 35 (4): 19-32.
151. Kovács K. (2018): Az employer branding helyzete Magyarországon. *Humán Innovációs Szemle*, 8-9 (1-2): 68- 84. http://humanexchange.hu/site/uploads/HISZ_2017-2018.pdf#page=68 (letöltve: 2022.12.18.)
152. Kőműves Zs. – Hollósy-Vadász G. – Szabó Sz. (2021): Pályakezdők a munkaerőpiacon. *TUDÁSMENEDZSMENT*, 22 (2): 158-173. <https://doi.org/10.15170/TM.2021.22.2.10>
153. Kraiciné Sz. M. (2006): *A kompetencia fogalmáról*. Tanulmány a Zempléni NKFP projekt keretében a galántai Társadalomtudományi Intézet számára.
154. Krajcsák Z. – Kozák A. (2018): „Az alkalmazottak erősödő alkupozíciója: Szervezeti alkalmazkodás az új munkaerő-piaci trendekhez”. *Marketing&Menedzsment*, 52 (2): 37–46
155. Krippendorff, K. (2004): *Content Analysis. An Introduction to its Methodology*. Sage Publications, Thousand Oaks. ISBN 0-7619-1544-3 - ISBN 0-7619-1545-1
156. KSH (2010a): *A válság hatása a munkaerő-piacra*. Központi Statisztikai Hivatal, Budapest. <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/pdf/valsagmunkaeropiacra.pdf> (letöltve: 2022.10.28.)
157. KSH (2010-2011): *A válság munkaerő-piaci következményei*. Központi Statisztikai Hivatal, Budapest. <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/pdf/valsag.pdf> (letöltve: 2022.10.28.)
158. KSH (2014-2018): *Munkaerő-piaci helyzetkép*. Központi Statisztikai Hivatal, Budapest. <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/munkerohelyz/munkerohelyz17.pdf> (letöltve: 2022.10.29.)
159. KSH (2020a): *A foglalkoztatottak száma legmagasabb iskolai végzettségük szerint, nemenként*. Központi Statisztikai Hivatal, Budapest. https://www.ksh.hu/stadat_files/mun/hu/mun0008.html (letöltve: 2022.10.28.)
160. KSH (2020b): *Munkanélküliségi ráta korcsoportok szerint, nemenként*. Központi Statisztikai Hivatal, Budapest. https://www.ksh.hu/stadat_files/mun/hu/mun0128.html (letöltve: 2022.11.06.)
161. KSH (2020c): *A 15–74 éves népesség gazdasági aktivitása nemenként, havi adatok*. Központi Statisztikai Hivatal, Budapest. https://www.ksh.hu/stadat_files/mun/hu/mun0002.html (letöltve: 2022.11.06.)
162. KSH (2020d): *A munkanélküliek száma legmagasabb iskolai végzettség szerint, nemenként*. Központi Statisztikai Hivatal, Budapest. https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_evkozi/e_qlf012.html (letöltve: 2022.11.06.)
163. KSH (2021a): *A 15–74 éves foglalkoztatottak távmunkavégzése demográfiai jellemzőik szerint*. Központi Statisztikai Hivatal, Budapest. https://www.ksh.hu/stadat_files/mun/hu/mun0015.html (letöltve: 2022.10.05.)
164. KSH (2021b): *Gyorstájékoztató, munkanélküliség*. Központi Statisztikai Hivatal, Budapest. <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/gyor/mun/mun2101.html> (letöltve: 2022.10.05.)
165. KSH (2022a): *A foglalkoztatottak száma nemzetgazdasági ágak, ágazatok szerint, nemenként, negyedévente*. Központi Statisztikai Hivatal, Budapest. https://www.ksh.hu/stadat_files/mun/hu/mun0112.html (letöltve: 2022. 12.07.)

166. KSH (2022b): *A 15–74 éves népesség gazdasági aktivitása nemenként, negyedévente*. Központi Statisztikai Hivatal, Budapest. https://www.ksh.hu/stadat_files/mun/hu/mun0105.html (letöltve: 2023.03.06.)
167. KSH (2022c): Üres álláshelyek száma és aránya nemzetgazdasági áganként. https://www.ksh.hu/stadat_files/mun/hu/mun0072.html (letöltve: 2023.06.12.)
168. Kuhn, K. (2009): Compensation as a signal of organizational culture: the effects of advertising individual or collective incentives. *International Journal of Human Resource Management*, 20 (7): 1634-1648. <https://doi.org/10.1080/09585190902985293>
169. Kun A. I. (2016): *Az intézményi hatás megjelenése a kereseti különbségekben*. In: Pusztai G.–Bocsi V.–Ceglédi T.(szerk.): *A felsőoktatás (hozzáadott) értéke*. Nagyvárad–Budapest: Partium PPS–ÜMK, 165-176. ISBN 978-963-12-5447-1
170. Kun Zs. (2008): A szociális szolgáltatások sztenderdizálása és a foglalkoztathatóság javítása. *Kapocs*, 7 (5): 1–21.
171. Laáb Á. (2010): *Kompetenciaga(rá)zdálkodás I. Mennyi élet van éveidben?* Typotex Kiadó, Budapest. ISBN 978-963-2790-98-5
172. Lakatos J. (2015): Külföldön dolgozó Magyarok, Magyarországon dolgozó külföldiek. *Statisztikai Szemle*, 93 (2): 93–112.
173. László É. – Földi K. – Szűcs R. – Máté Z. (2013): A munkaerőpiacon szükséges nyelvi kompetenciák feltérképezése kvalitatív eszközökkel. *Szolnoki Tudományos Közlemények*, 17 (17): 140-152.
174. Lehota J. (2001): *Marketingkutató az agrárgazdaságban*. Mezőgazda Kiadó, Budapest. ISBN 996-369-358-258
175. Lipovac, I. – Bagić Babac, M. (2021): Content analysis of job advertisements for identifying employability skills. *Interdisciplinary Description of Complex Systems: INDECS*, 19 (4): 509-523.
176. Lisá, E. – Hannelová, K. – Newman, D. (2019): Comparison between Employers' and Students' Expectations in Respect of Employability Skills of University Graduates. *International Journal of Work-Integrated Learning*, 20 (1): 71-82.
177. Lukács P. (1991): *Színvonal és szelekció*. Oktatáspolitikai elemzés. Educatio Kiadó, Budapest.
178. Magyar Elektronikus Referenciamű Szolgáltatás/ mersz.hu (2020): *Kutatási módszerek, melyek jól hasznosíthatóak a tanulmányaid során*. <https://mersz.hu/blog/mersz/mi-a-mersz/> (letöltés: 2022.01.24.)
179. Makainé Patay A. – Mommertz S. (2020): Nyelvi kompetenciák és munkaerőpiac: Munkáltatói elvárások és a Szolnoki Főiskola hallgatóinak idegennyelv-oktatásra és-tudásra vonatkozó (ön) értékelése. *Economica*, 7 (4): 51-60. <https://doi.org/10.47282/ECONOMICA/2014/7/4/4373>
180. Malét-Szabó E. et al. (2017): Rendőri alapkompentenciák az egyes közszolgálati alapkompentenciák tükrében. *Rendőrségi Szemle*, 1 (1): 67–69.
181. Mantai, L. – Marrone, M. (2023): Academic career progression from early career researcher to professor: what can we learn from job ads. *Studies in Higher Education*, 1-16. <https://doi.org/10.1080/03075079.2023.2167974>
182. Mátrai Zs. (2016): Kifektetés az emberi tőkéből. *Iskolakultúra*, 26 (12): 100-107.
183. McCormick, B. (1990): A Theory of Signalling During Job Search, Employment Efficiency, and „Stigmatised” Jobs. *The Review of Economic Studies*, 57 (2), 299-313. <https://doi.org/10.2307/2297383>
184. McDonnel, A. (2011): Still fighting the "war for talent"? Bridging the science versus practice gap. *Journal of Business and Psychology*, 26 (2): 169-173. doi: 10.1007/s10869-011-9220-y

185. McGregor, D. (1966): Y-elmélet: Az egyéni és szervezeti célok integrációja. In: Sutermeister, R. A.: Ember és ternelékenység. *Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó*, Budapest, pp. 85-106.
186. McIntosh MJ, Morse JM. Situating and Constructing Diversity in Semi-Structured Interviews. *Global Qualitative Nursing Research*, 2: 1-12.
<https://doi.org/10.1177/2333393615597674>
187. McQuaid, R. W. – Lindsay, C. (2005): The Concept and Employability. *Urban Studies*, 4 (2): 197-219. <https://doi.org/10.1080/0042098042000316100>
188. Meretei B. (2017): Generációs különbségek a munkahelyen – szakirodalmi áttekintés. *Vezetéstudomány - Budapest Management Review*, 48 (10): 10-18.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2017.10.02>
189. Mélypataki, G. – Lipták, K. (2020): Munkajogi és gazdasági kihívások a jövő munkaerőpiacán. *International Journal of Engineering and Management Sciences*, 5 (1): 116-130.
<https://doi.org/10.21791/IJEMS.2020.1.10>
190. Mihály I. (2002): OECD-szakértők a kulcskompetenciákról. *Új Pedagógiai Szemle*, (6): 90-99.
191. Milicz J. – Jenővári M. (2015): Kontroller-feladatkörök a hazai álláshirdetések tükrében. *Vezetéstudomány - Budapest Management Review*, 46 (12): 22-33.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2015.12.03>
192. Mincer, J. (1962): On the Job Training. Costs Returns and Some Implications. *The Journal of Political Economy*, 70 (5): 50-79.
193. Mohácsi G. (1996): Kompetencia modell nemzetközi környezetben. *Humánpolitikai Szemle*, 7 (11): 3-15.
194. Molnár L. – Lipták K. (2022): A nyersanyag szektor munkaerőpiaci elvárásai az észak-magyarországi régióban a 2020-as gazdasági válság idején= Labour Market Expectations of the Raw Materials Sector in the North-Hungarian Region During the Economic Crisis in 2020. *Észak-magyarországi Stratégiai Füzetek*, 19 (1): 88-98. <https://doi.org/10.32976/stratfuz.2022.8>
195. Morrison, A. (2012): Absolute and relative employability: lecturers' views on undergraduates' employability. Paper Presented at the British Educational Research Association Annual Conference, University of Manchester.
196. Morvay L. – Börzseiné Z. M. (2008): *Munkaközelemzés és értékelés* In: Hajós L. – Berde Cs.: Emberi erőforrás gazdálkodás. Szaktudás Kiadó, Budapest, pp. 63-93.
197. Murray, S. – Clermont Y. – Binkley M.: (2005): *Measuring Adult Literacy and Life Skills: New frameworks for Assessment*. Statistics Canada, Ottawa. ISBN 0-662-39834-3
198. Musinszki Z. – Nácsa C. (2021): Kontroller feladatok és kompetenciák–egy munkaerőpiaci felmérés eredményei. *Észak-magyarországi stratégiai füzetek*, 18 (Különszám): 126-135.
<https://doi.org/10.32976/stratfuz.2021.11>
199. Nagy J. (1996): *Nevelési kézikönyv személyiségfejlesztő pedagógiai programok készítéséhez*. Mozaik Oktatási stúdió, Szeged.
200. Nagy J. (2000): *A XXI. Századi pedagógia alapozása*. Osiris Kiadó, Budapest.
201. National Institute of Adult Continuing Education [NIACE] (2015): *Adult Participation in Learning Survey. Headline Findings*. <http://www.learningandwork.org.uk/our-resources/promoting-learning-and-skills/2015-adult-participation-learning-survey> (letöltve: 2022.09.30.)
202. Nárai M. (2022): Az érvényesülés feltételei–a pálya-kezdő diplomásokkal szembeni munkaerőpiaci elvárások vizsgálata. *NYUTO*, (35) 119-141.
203. Nemeskéri Gy. (2014): A foglalkoztathatóság általános kompetencia követelményei. *Munkaügyi Szemle*, 57 (2): 65-71.
204. Nemeskéri Zs. (2019): Toborzás és kiválasztás a 21. században. *Tudásmenedzsment*, 20 (2): 13-24.

205. NFSZ (2021): *A nyilvántartott álláskeresők létszáma és változása*. Nemzeti Foglalkoztatási Szolgálat, Budapest. https://nfsz.munka.hu/tart/stat_teruleti_bontasNFSZ (letöltve: 2022.10.01.)
206. OECD (1998): *Education at a Glance. OECD Indicators*. Centre for Educational Research and Innovation, Paris.
207. OECD (2020): *Adult Education level*. <https://data.oecd.org/eduatt/adult-education-level.htm>
208. Otieno, E. – Stein, M. – Anwar, M. A. (2020): *Ride-hailing drivers left alone at the wheel – Reflections from South Africa and Kenya*. In: Carmody, P. – Mccann, G. – Colleran, C. – O'halloran, C.: COVID-19 in the global south: Impacts and responses. Bristol University Press, Bristol, pp. 95–104.
209. Park, H. – Kyei, P. (2011): Literacy gaps by educational attainment: A cross-national analysis. *Social Forces*, 89 (3): 879-904.
210. Park, J. R. – Lu, C. – Marion, L. (2009): Cataloging professionals in the digital environment: A content analysis of job descriptions. *Journal of the American society for information science and technology*, 60 (4): 844-857. <https://doi.org/10.1002/asi.21007>
211. Parry, Scott B. (1996): Just What Is a Competency? And Why Should You Care? *Training*, 35 (6): 58-64.
212. Pató G.-né Sz. B. (2006): *Kompetenciák, feladatok logisztikai rendszerekben (Competences, tasks in logistics systems)*. Doktori értekezés. Pannon Egyetem, Veszprém.
213. Pató G.-né Sz. B. – Kovács K. – Abonyi J. (2021b): A negyedik ipari forradalom hatása a kompetenciacserélődésre. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, 52 (1): 56–70. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.1.05>
214. Pató G.-né Sz. B. – Kunos I. – Bencsik A. – Módosné Sz. Sz. (2021a): *A munkakörök és kompetenciák pandémia érintettsége az első, a második és a harmadik hullám alatt*. In: Poór J. – Dajnoki K. – Jarjabka Á. – Pató G.-né Sz. B. – Szabó Sz. – Szabó K. – Tóth A.: Koronavírus-válság kihívások és hr-válaszok. Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem, Gödöllő. ISBN 978-963-269-967-7
215. Pegg, A. – Waldock, J. – Hendy-Isaac, S. – Lawton, R. (2012): *Pedagogy for Employability*. York: The Higher Education Academy.
216. Pirohov-Tóth B. (2022a): Munkapiaci trendek a koronavírus-járvány idején. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, 53 (1): 29–43. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2022.01.03>
217. Pirohov-Tóth B. (2022b): A munkavállalói kompetenciák változásainak feltárása egy álláskeresői oldal adatainak elemzése alapján. *Régiókutatás szemle*, 7 (1): 102-113. <https://doi.org/10.30716/RSZ/22/1/9>
218. Pirohov-Tóth B. (2022c): A felsőoktatás átalakulása és dilemmái az elmúlt években. *Polgári Szemle*, 18 (4-6): 338-348. <https://doi.org/10.24307/psz.2022.1224>
219. Pirohov-Tóth B. – Kiss Zs. (2020): A negyedik ipari forradalom oktatásra és munkaerőpiacra gyakorolt hatása. *Régiókutatás Szemle*, 5 (2): 27-34. <https://doi.org/10.30716/RSZ/20/2/3>
220. Pirohov-Tóth B. – Kiss Zs. (2022): A Covid-19 vírus munkavállalói kompetenciákra gyakorolt hatása. *Új Munkaügyi Szemle*, 3 (2): 3.-24.
221. Pettinger, T. (2016): *Labour Markets*. <https://www.economicshelp.org/labour-markets/comment-page-1/> (letöltve: 2022.09.30)
222. Polónyi I. (2002): *Az oktatás gazdaságtana*. Osiris Kiadó, Budapest. ISBN: 963-389-149-3
223. Polónyi I. (2010): Foglalkoztathatóság, túlképzés, Bologna. *Educatio*, 19 (3): 384–401.
224. Polónyi I. (2020): *A felsőoktatás politikai gazdaságtana: Magyarország a 21. századi iskolázottsági és innovációs versenyben*. Gondolat Kiadó, Budapest. ISBN: 978-963-693-783-6

225. Porter, M. (1985): *Competitive Advantage: Creating and Sustaining superior performance*. New York: Free Press.
226. Prien, E. P. – Goodstein, L. D. – Goodstein, J. – Gamble, L. (2009): *A practical guide to job analysis*. John Wiley & Sons, San Francisco. <http://u.camdemy.com/sysdata/doc/c/c5caf65c5d594e61/pdf.pdf> (letöltve: 2023.01.03.)
227. Randhawa, G. (2007): *Human resource management*. Atlantic Publishers & Distributors, Atlanta.
228. Reichheld, F. F., (1996): *The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits and Lasting Value*. Harvard Business School Press, Boston. ISBN: 1578516870
229. Robotham, D. – Jubb, R. (1996): Competences: measuring the unmeasurable. *Management development review*, 9 (5): 25-29.
230. Rodrik, D. (2011): A kereskedelem hatása a munkapiacokra és a munkavállalói viszonyokra. In: Scheiring –Boda: Globalizáció és fejlődés (szöveggyűjtemény), pp. 325-330.
231. Rowe, C. (1995): Clarifying the use of competence and competency models in recruitment, assessment and staff development. *Industrial and Commercial Training*, 27 (11): 12–17. <http://dx.doi.org/10.1108/00197859510100257>
232. Römgens, I. – Scoupe, R. – Beusaert, S. (2020): Unraveling the concept of employability, bringing together research on employability in higher education and the workplace. *Studies in Higher Education*, 45 (12): 2588-2603.
233. Ruch, W. (2002): *Employer Brand Evolution: A guide to building loyalty in your organization*. Versant Solut. <http://www.versantsolutions.com> (letöltés: 2022.01.12.)
234. Sartain, L. – Schuman, M. (2010): *Tehetségmágnesek – a kiválókat vonzó munkáltatói márka felépítése*. HVG Kiadó Zrt, Budapest. ISBN: 978-963-304-019-5
235. Sauber, M. H. – McSurely, H. B. – Rao Tummala, V. M. (2008): Developing supply chain management program: A competency model. *Quality Assurance in Education*, 16 (4): 375–391. <https://doi.org/10.1108/09684880810906517>
236. Sándor T. (2014): Vezetőfejlesztés hatékonyan. *Vezetéstudomány-Budapest Management Review*, 45 (12): 73-84. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2014.12.07>
237. Schultz, T. W. (1983): *Beruházás az emberi tőkébe*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest. ISBN 936-221-250-9
238. Schultz, T. W. (1993): The economic importance of human capital in modernization. *Education Economics*, 1 (1): 13-19.
239. Selznick, P. (1957): *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*. Harper & Row, New York.
240. Shagiakhmetova, M. N. – Bystritskaya, E. V. – Demir, S. – Stepanov, R. A. – Grishnova, E. E. – Kryukova, N. I. (2022): Primary Teachers Difficulties Related to Compulsory Distance Education During COVID-19. *Contemporary Educational Technology*, 14 (2): 2-9.
241. Shavelson, R. J. (2010): On the measurement of competency. *Empirical research in vocational education and training*, 2 (1): 41-63. <http://doi.org/10.25656/01:5235>
242. Shin, J. C. (2014): *University Teaching: Redesigning the University as an Institution of Teaching*. In: Shin, J. C. – Teichler, U.: *The Future of the Post-massified University at the Crossroads*. Heidelberg, Springer, pp. 85–100. https://doi.org/10.1007/978-3-319-01523-1_7
243. SHL Hungary Kft. (2020): *Kompetenciák meghatározása*. <https://www.shl.hu/sites/default/files/atoms/files/ucf - kompetenciak meghatarozasa.pdf> (letöltve: 2022.09.20.)

244. Simai M. (2018): A felsőoktatás jövője, az élethosszi tanulás és a globális kihívások. *Magyar Tudomány*, 179 (1): 90-98. <https://doi.org/10.1556/2065.179.2018.1.10>
245. Simon P. (2006): Formálisan és informálisan szerzett kompetenciák: szakmai beszámoló: a magyar gazdaság személyi tényezőinek minőségi reprodukciója. OTKA-49600 kutatási zárójelentéshez.
246. Sin, C. – Amaral, A. (2017): Academics' and employers' perception of responsibility related to employability and their initiatives to improve it. *Higher Education*, 20 (731): 97-111. <https://doi.org/10.1007/s10734-016-0007-y>
247. Sipos, N. – Kuráth, G. – Gyarmatiné B. E. (2020): A frissdiplomások kompetenciái és a bérek kapcsolata. A kompetenciafejlesztés lehetőségei a felsőoktatásban. *Közgazdasági Szemle*, 67 (11): 1130-1153. <http://doi.org/10.18414/KSZ.2020.11.1130>
248. Siskáné Sz. B. – Halász L. – Gál-Szabó L. (2017): A magyar fiatalok erősödő kivándorlási szándékának kiváltó okai és jellemzői. *Tér és társadalom*, 31 (4): 131-147. <http://doi.org/10.17649/TET.31.4.2885>
249. Small, L. – Shacklock, K. – Marchant, T. (2018): Employability: A contemporary review for higher education stakeholders. *Journal of Vocational Education & Training*, 70 (1): 148-166.
250. SmartRecruiter (2013): The history of job ads. <https://www.smartrecruiters.com/blog/the-history-of-job-ads/> (letöltve: 2022. 10. 18.)
251. Somlai R. (2021): *Az emberi erőforrás, mint versenyképességet növelő tényező szerepe a turizmus szektorban*. Doktori értekezés. Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem, Gödöllő.
252. Sonntag, K. – Schäfer-Rauser, U. (1993): Selbsteinschätzung beruflicher Kompetenzen bei der Evaluation von Bildungsmaßnahmen. *Zeitschrift für Arbeits – und Organisationspsychologie*, 37 (4): 163-171.
253. Sós T. (2019): A tudásalapú gazdaság regionális kihívásai a szakképzésben. *Opus et Educatio*, 6 (3): 272-279. <https://doi.org/10.3311/ope.328>
254. Sós-kúti R. – Héder-Rima M. (2020): A munkaerőpiacon elvárt kompetenciák a tehetséghiány tükrében. *Gazdálkodástudományi Közlemények*, 8 (2): 75-82.
255. Spector, P. E. (1984): Job Analysis. *Journal of Occupational Behaviour*, 5 (4): 303-305.
256. Spence, M. (1973). Job market signaling. *Quarterly Journal of Economics*, 87 (3): 355-374. <http://doi.org/10.2307/1882010>
257. Spencer, L. – McClelland, D. – Spencer, S. (1990): *Competency Assessment Methods, History and State of the Arts*. Boston: Hay/McBer Research Paper
258. Spencer, L. – Spencer, S. M. (1993): *Competence at work: Models for superior performance*. John Wiley & Sons, New York.
259. Srivastava, S. C. (2005): Managing core competence of the organization. *Vikalpa*, 30 (4), 49-64.
260. Süle Á. – Pókász Z. I. (2022): Munkaerőpiaci körkép és a felelős foglalkoztatók = Labour market overview and the Responsible Employers. *Közgazdaság*, 17 (2): 5-28. <https://doi.org/10.14267/RETP2022.02.01>
261. Suarta, I. M. – Suwintana, I. – Sudhana, I. – Hariyanti, N. (2018): Employability Skills for Entry Level Workers: A Content Analysis of Job Advertisements in Indonesia. *Journal of Technical Education and Training*, 10 (2): 49-61.
262. Sveiby, K. E. (2001): *Szervezetek új gazdasága: a menedzselt tudás*, KJK-KERSZÖV Kiadó, Budapest. ISBN 963-224-599-7
263. Szabó Sz. (2020): *Kompetenciaalapú emberierőforrás-gazdálkodás*. Nemzeti Közzolgálati Egyetem; Közigazgatási Továbbképzési Intézet.

264. Szakács É. (2022): *Kompetencialapú karrierindítás a közszolgálatban – avagy a pályamotiváció, a kompetenciamegfelelés és a mentorálás összefüggései a közigazgatási karrierindítással*. Doktori értekezés. Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Budapest.
265. Szakács G. (2013): Munkaköralapú rendszer, javadalmazási alternatívák, integritás. *Pro Publico Bono, Magyar Közigazgatás*, 1 (4): 25-35.
266. Szerepi A. (2006): *Munkaadók és fejevadászok a munkaerőpiacról és az oktatási rendszerről*. In: Berde Éva – Czenky Klára – Györgyi Zoltán – Híves Tamás – Morvay Endre – Szerepi Anna: *Diplomával a munkaerőpiacon*. Felsőoktatási Kutatóintézet, Budapest, pp. 89–114. www.hier.iif.hu/hu/letoltes.php?fid=kutatasok/185 (letöltve: 2022.12.16.)
267. Szilágyi R. – Molnár L. – Lengyel L. – Fodor K. – Tóthné K. A. (2020). *Munkaerő-piaci kompetencia-igény prognózis*. In: Kosztópulosz A. – Kuruczleki É.: *Társadalmi és gazdasági folyamatok elemzésének kérdései a XXI. században*. Szegedi Tudományegyetem, pp. 61-79. <https://doi.org/10.14232/tgfe21sz>
268. Szűcs I. (2008): *A tudományos megismerés rendszertana*. Gazdálkodás és szervezéstudományok, Budapest.
269. Szűcs B. – Kunos I. – Metszős G. – Hollósy-Vadász G. (2021): *A munkakörök és kompetenciák pandémia érintettsége*. In: Poór J. – Dajnoki K. – Jarjabka Á. – Pató G.-né Sz. B. – Szabó Sz. – Szabó K. – Tóth A.: *COVID-19 – Koronavírus-válság: Harmadik fázis kihívások és HR-válaszok*. Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem, Gödöllő, pp. 47-56.
270. Terták E. – Kovács L. (2020): A szociális védelem és a társadalmi kohézió kihívásai válsághelyzetben a pénzügyi szférában. *Pénzügyi Szemle*, 65 (3): 364-384. https://doi.org/10.35551/PSZ_2020_3_3
271. The Hague Security Delta (2018): *Wanted Security Professionals. An Analysis of Job Advertisement*. https://securitydelta.nl/media/com_hsd/report/193/document/Wanted-Security-Professionals-AnAnalysis-of-Job-Advertisements.pdf 2 (letöltve: 2022.06.24.)
272. Thijssen, J. G. L. – Van Der Heijden, B. I. J. – Rocco, T. S. (2008): Toward the Employability-Link Model: Current Employment Transition ot Future Employment Perspectives. *Human Resource Development Review*, 7 (2): 165-183.
273. T. Kiss J. (2012): A humán tőke statisztikai mérhetősége. *Statisztikai Szemle*, 90 (1): 1-25.
274. Tóth I. J. – Várhalmi Z. (2010): Diplomás pályakezdekők a versenyszektorban. *Educatio*, 19 (3): 419-432.
275. Tóth R. – Szűk K. – Sisa K. – Szijártó B. (2019): Az oktatás és szakképzés szerepe a vállalati (és nemzetgazdasági) versenyképesség növelésében. *Polgári Szemle: Gazdasági És Társadalmi Folyóirat*, 15 (4-6): 36-55.
276. Tóthné B. V. (2012): A kompetencia alapú képzési rendszer koncepciója a szervezeti képzésekben. *Képzés és Gyakorlat*, 10 (3-4): 279-292.
277. Tóthné S. G. (2002): *Munkaerőpiaci ismeretek*. Oktatási segédanyag. Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar, Miskolc. http://midra.uni-miskolc.hu/JaDoX_Portlets/documents/document_11768_section_3738.pdf (letöltve: 2023.01.03.)
278. Tóthné S. G. (2004): *Humán erőforrások gazdaságtana*. Bíbor Kiadó, Miskolc. ISBN: 963-946-6824
279. Tóthné T. T. (2016): Kompetencia vállalati, munkavállalói és felsőoktatási szemmel? In: *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században*, VI. tanulmánykötet. Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar, pp. 413-432.
280. Tóthné T. T. (2020): *Frissdiplomásokkal szembeni munkaerőpiaci kompetenciaelvárások menedzsment szemléletű vizsgálata*. Doktori értekezés. Szegedi Tudományegyetem, Szeged.

281. Tóthné T. T. – Hlédik E. (2014): *Mit várnak el a nagyvállalatok a pályakezdektől?* In: Vállalkozásfejlesztés a XXI. században, IV. tanulmánykötet. Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar, pp. 387-408.
282. Tóthné T. T. – Kelemen E. A. (2020): Pályakezdekekkel szembeni kompetenciaelvárások és mérések. *Marketing & Menedzsment*, 54 (1): 43-54.
283. Török L. (2016): *Közgazdasági és vállalkozási ismeretek*. Oktatási segédanyag. Debreceni Egyetem. ISBN 978-963-473-206-8
284. Tymon, A. (2013): „The student view on employability”. *Studies in Higher Education*, 38 (6): 841-856.
285. Ugoni, A. – Walker, B. F. (1995): The Chi square test: an introduction. *COMSIG review*, 4 (3): 61-64.
286. Varga E. (2014): *A személyes kompetenciák átértékelődése az emberi erőforrás menedzsment és a gazdasági felsőoktatás szemszögéből*. Doktori Értekezés. Szent István Egyetem, Gödöllő.
287. Varga J. (1998): Oktatás-gazdaságtan. *Közgazdasági Szemle Alapítvány*, Budapest.
288. Varga E. – Boda H. – Szira Z. (2017): *Gazdálkodj okosan (a kompetenciákkal)! - Kompetens munkáltatók és leendő munkavállalók felmérése*. In: C. Ágnes, szerk. Vállalkozásfejlesztés a XXI. században VII. tanulmánykötet. Óbudai Egyetem, Budapest, pp. 701-724.
289. Varga E. – Szira Z. (2018): *A kompetenciamodellek szerepe az oktatásban és az emberi erőforrás-menedzsmentben*. In: Zéman Z.: Üzlet-Tradíció-Innováció. Szent István Egyetem, Gödöllő, pp. 69-82. ISBN: 978-963-269-716-1168
290. Varga E. – Szira Z. – Boda H. – Hajós L. (2017): A munkaerőpiacon elvárt kompetenciák relevanciájának összehasonlító elemzése a munkáltatók és a felsőoktatásban végzős fiatal munkavállalók aspektusából. *Studia Mundi – Economica*, 4 (1): 82-93. <https://doi.org/10.18531/studia.mundi.2017.04.01.82-93%20%20Actions>
291. Vass V. (2009): Az attitűdök forradalma. *Iskolakultúra*, 19 (7-8), 84–86. <https://www.iskolakultura.hu/index.php/iskolakultura/article/view/20875> (letöltve: 2022.10.14.)
292. Vass V. (2020): A tudásgazdaság és a 21. századi kompetenciák összefüggései. *Új Munkaügyi Szemle*, 1 (1), 30-37.
293. Watts, A. G. (2006): *Career development learning and employability*. Learning and Employability. The Higher Education Academy. Islington. https://www.researchgate.net/profile/A-Watts-3/publication/241130724_Career_development_learning_and_employability/links/542e6e360cf277d58e8eb526/Career-development-learning-and-employability.pdf (letöltve: 2022.09.30.)
294. Vámosi T. (2013): *Munkaerő-piaci ismeretek*. Oktatási segédanyag. PTE FEEK, Pécs. ISBN: 978-963-642-525-8
295. Veresné S. M. (2012): *Hallgatói kompetencia fejlesztő modell bevezetésének tapasztalatai a Miskolci Egyetemen*. Debreceni Egyetem Műszaki Kar Műszaki Menedzsment és Vállalkozási Tanszék, Debrecen.
296. Veresné S. M. (2016): *Szervezeti képesség-szervezeti teljesítmény*. <https://docplayer.hu/7449272-Szervezeti-kepessseg-szervezeti-teljesitmeny.html> (letöltve: 2022.11.16.)
297. Verwaeren, B. – Van Hove, G. – Baeten, X. (2017): Getting bang for your buck: The specificity of compensation and benefits information in job advertisements. *The International Journal of Human Resource Management*, 28 (19): 2811–2830. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1138989>
298. Weinert, F. E. (2001): *Concept of competence: A conceptual clarification*. In: Rychen, D. S. – Salganik L. H.: Defining and selecting key competencies. Hogrefe & Huber Publishers, Seattle, pp. 45-65.

299. Westera, W. (2001): Competences in education: a confusion of tongues. *Journal of Curriculum studies*, 33 (1): 75-88. <https://doi.org/10.1080/00220270120625>
300. Wheeler, P. – Haertel, G. D. (1993): *Resource Handbook on Performance Assessment and Measurement: A Tool for Students, Practitioners & Policymakers*. Owl Press. ISBN-1-884690-15-7.
301. White, R. (1959): Motivation Reconsidered: The Concept of Competence. *Psychological Review*, 66 (5): 297–333.
302. Wittorski, R. (2012): *Professionalisation and the development of competences in education and training*. In: Cohen-Scali, V.: Competence and competence development. Opladen: Verlag Barbara. Budrich, pp. 31-51.
303. Woodruffe, C. (1993): What Is Meant by a Competency? *Leadership & Organization Development Journal*, 14 (1): 29–36.
304. Yadav, A.K.S. (2022): "Key skills and competencies of LIS professionals in the digital library environment: a content analysis of job advertisements". *Library Management*, 43 (1/2): 50-65. <https://doi.org/10.1108/LM-03-2021-0030>
305. Zerényi K. (2017): A képzettség és a foglalkoztatás közötti kongruenciával / inkongruenciával kapcsolatos megközelítések. *Opus et Educatio*, 4 (1), 105-114. <https://doi.org/10.3311/oep.175>
306. Ziqiao, A. – Horváth, G. – Sheng, C. – Song, Y. – Sun, Y. (2023): Skill requirements in job advertisements: A comparison of skill-categorization methods based on wage regressions. *Information Processing & Management*, 60 (2): 103185

SAJÁT PUBLIKÁCIÓ JEGYZÉKE



**DEBRECENI
EGYETEM**

**DEBRECENI EGYETEM
EGYETEMI ÉS NEMZETI KÖNYVTÁR**

H-4002 Debrecen, Egyetem tér 1, Pf.: 400
Tel.: 52/410-443, e-mail: publikaciok@lib.unideb.hu

Nyilvántartási szám: DEENK/389/2023.PL
Tárgy: PhD Publikációs Lista

Jelölt: Pirohov-Tóth Barbara

Doktori Iskola: Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola

MTMT azonosító: 10073582

A PhD értekezés alapjául szolgáló közlemények

Folyóiratcikkek, tanulmányok (8)

1. **Pirohov-Tóth, B.:** What kinds of competences do we require at the Employment market? Job advertisements review based On collected data from workline.hu job-seeking site.
Abstract. "Accepted by Publisher" (-), 1-11, 2023. ISSN: 1789-221X.
2. **Pirohov-Tóth, B., Kiss, Z.:** A COVID-19 vírus munkavállalói kompetenciákra gyakorolt hatása.
Új Munkaügyi Szemle. 3 (2), 13-24, 2022. ISSN: 2677-1306.
3. **Kiss, Z., Pirohov-Tóth, B.:** A Dunning-Kruger-hatás felsőoktatási szakképzéses hallgatók körében: feleletválasztós, igaz-hamis és fogalomfelismerési feladattípusok esetében.
In: *Mesteri erőforrások : Tanulmányok Polónyi István tiszteletére.* Szerk.: Kun András István, Csók Cintia, Debreceni Egyetem Felsőoktatási Kutató és Fejlesztő Központ (CHERD), Debrecen, 117-127, 2022, (Oktatókutatások könyvtára, ISSN 2732-1800 ; 16) ISBN: 9789634904830
4. **Pirohov-Tóth, B.:** A felsőoktatás átalakulása és dilemmái az elmúlt években.
Polgári Szemle. 18 (4-6), 338-348, 2022. ISSN: 1786-6553.
DOI: <http://dx.doi.org/10.24307/psz.2022.1224>
5. **Pirohov-Tóth, B.:** A munkavállalói kompetenciák változásainak feltárása egy álláskereső oldal adatainak elemzése alapján.
Régiókutatás szemle. 7 (1), 102-113, 2022. EISSN: 2559-9941.
DOI: <http://dx.doi.org/10.30716/RSZ/22/1/9>
6. **Pirohov-Tóth, B.:** Munkapiaci trendek a koronavírus-járvány idején.
Vezetéstudomány. 53 (1), 29-43, 2022. ISSN: 0133-0179.
DOI: <http://dx.doi.org/10.14267/VEZTUD.2022.01.03>
7. **Pirohov-Tóth, B.:** COVID-19 vírus második hullámában tapasztalható foglalkoztatási kihívások a vállalatok szemszögéből.
International Journal of Engineering and Management Sciences. 6 (2), 152-163, 2021.
EISSN: 2498-700X.
DOI: <http://dx.doi.org/10.21791/IJEMS.2021.2.13>





8. Kiss, Z., **Pirohov-Tóth, B.**: A családi háttér és a munkaerő-piaci sikeresség összefüggése.
International Journal of Engineering and Management Sciences. 5 (3), 131-141, 2020.
EISSN: 2498-700X.
DOI: <http://dx.doi.org/10.21791/IJEMS.2020.3.14>

Konferenciaközlemények (1)

9. Kiss, Z., **Pirohov-Tóth, B.**: A Dunning-Kruger-hatás felsőoktatási szakképzéses hallgatók körében: feleletválasztós, igaz-hamis és fogalomfelismerési feladattípusok esetén.
In: XXI. Országos Neveléstudományi Konferencia: A neveléstudomány válaszai a jövő kihívásaira : Absztraktkötet. Szerk.: Molnár Gyöngyvér, Tóth Edit, MTA Pedagógia Tudományos Bizottsága; SZTE Neveléstudományi Intézet, Szeged, 637, 2021. ISBN: 9789633068335

További közlemények

Folyóiratcikkek, tanulmányok (3)

10. **Pirohov-Tóth, B.**, Kiss, Z.: A munkaerő-piaci szereplők által tapasztalt foglalkoztatási kihívások a koronavírus-járvány idején.
Opus et Educatio. 7 (4), 402-408, 2020. ISSN: 2064-9908.
DOI: <http://dx.doi.org/10.3311/ope.408>
11. **Pirohov-Tóth, B.**, Kiss, Z.: A negyedik ipari forradalom oktatásra és munkaerőpiacra gyakorolt hatása = The impact of the fourth industrial revolution on education and the labor market.
Régiókutatás szemle. 5 (2), 27-34, 2020. EISSN: 2559-9941.
DOI: <http://dx.doi.org/10.30716/RSZ/20/2/3>
12. **Pirohov-Tóth, B.**: Role of management in the effect on employee motivation of organizational performance - Hungarian case study.
Journal of Social and Political Sciences. 2 (2), 246-252, 2019. ISSN: 2621-5675.
DOI: <http://dx.doi.org/10.31014/aior.1991.02.02.65>

A DEENK a Jelölt által az iDEa Tudóstérbe feltöltött adatok bibliográfiai és tudománymetriai ellenőrzését a tudományos adatbázisok és a Journal Citation Reports Impact Factor lista alapján elvégezte.



Debrecen, 2023.08.23.

TÁBLÁZATJEGYZÉK

1. táblázat: A foglalkoztathatóság modelljei	16
2. táblázat: A munkaerő-piaci kereslet és kínálat alakulását meghatározó tényezők.....	22
3. táblázat: Az üres álláshelyek száma nemzetgazdasági ágazatok alapján	30
4. táblázat: Az otthoni munkavégzés előnyei és hátrányai.....	34
5. táblázat: A külső toborzási lehetőségek előnyei és hátrányai	38
6. táblázat: Kompetencia definíciók.....	44
7. táblázat: A legfontosabb kompetenciák összegzése álláshirdetés-elemzések alapján	51
8. táblázat: A kompetencia mérési lehetőségeinek tipologizálása	53
9. táblázat: A kutatás kérdései és hipotézisei	60
10. táblázat: A kutatás kompetencia szótára	71
11. táblázat: A mintában részt vevő kompetenciák csoportosítása	73
12. táblázat: A legfontosabb kompetenciák összegzése.....	79
13. táblázat: A KarrierM I. adatbázis legfontosabb kompetenciáinak iparági rangsora	82
14. táblázat: A KarrierM II. adatbázis legfontosabb kompetenciáinak iparági rangsora	84
15. táblázat: A KarrierM III. adatbázis legfontosabb kompetenciáinak iparági rangsora.....	85
16. táblázat: A Workline.hu adatbázis legfontosabb kompetenciáinak iparági rangsora.....	86
17. táblázat: A szakterületek és a kompetenciák kapcsolatának vizsgálata	88
18. táblázat: Iparági kompetenciák összehasonlítása	92
19. táblázat: Az iskolai végzettségek és a kompetenciák kapcsolatának vizsgálata	101
20. táblázat: Szignifikánsan gyakrabban megjelenő előnyt biztosító szempontok	109
21. táblázat: A munka betöltésére ösztönző tényezők a KarrierM II. adatai alapján.....	114
22. táblázat: A munka betöltésére ösztönző tényezők a KarrierM III. adatai alapján.....	116
23. táblázat: A munka betöltésére ösztönző tényezők a Workline.hu adatai alapján.....	117
24. táblázat: Az álláshirdetésekből megjelenő munkáltatói értékJánlatok alakulása az elvárt legmagasabb iskolai végzettség alapján.....	120
25. táblázat: Az álláshirdetésekből megjelenő munkáltatói értékJánlatok alakulása a szakterületek foglalkoztatottságának alapján	123
26. táblázat: A kutatási kérdések, a hipotézisek, a vizsgálati módszerek és az eredmények összefoglalása.....	137
27. chart: Summary of survey questions, hypotheses, methods of analysis and results	145
28. táblázat: Nemzetközi pályakövetési vizsgálatok.....	174
29. táblázat: Kompetenciamodellek	176
30. táblázat: A szakirodalomban fellelhető álláshirdetés-elemzések eredményeinek összefoglalása.....	177
31. táblázat: Az állások terület/ szakterület /iskolai végzettség szerinti megoszlása a kutatás fázisaiban.....	183

ÁBRAJEGYZÉK

1. ábra: A kutatás folyamatábrája.....	13
2. ábra: A munkaerőpiac grafikus ábrázolása	21
3. ábra: A foglalkoztatottak létszámának és a 15-74 évesek foglalkoztatási rátájának alakulása	25
4. ábra: A gazdasági aktivitás alakulása 2009-2019-ig	26
5. ábra: A jéghegymodell	48
6. ábra: A vállalatok képességstruktúrája.....	53
7. ábra: A kompetenciákért felelős rendszerek kapcsolódási pontjai.....	55
8. ábra: A KarrierM I. adatbázisának legfontosabb kompetenciái	75
9. ábra: A KarrierM II. adatbázisának legfontosabb kompetenciái.....	76
10. ábra: A KarrierM III. adatbázisának legfontosabb kompetenciái	77
11. ábra: A Workline.hu adatbázisának legfontosabb kompetenciái	78
12. ábra: A termelés/gyártás/szállítás szakterület összesített	93
13. ábra: A szakmunka/ fizikai munka szakterület kompetencia-térképe	94
14. ábra: A pénzügy/szállítás szakterület összesített kompetencia-térképe	95
15. ábra: A műszaki/mérnök szakterület kompetencia-térképe	95
16. ábra: A kereskedelem/értékesítés/szolgáltatás szakterület kompetencia-térképe	96
17. ábra: A szakterületek összesített kompetencia-térképe (%).....	97
18. ábra: A legfontosabb kompetenciák alakulása a legmagasabb iskolai végzettségek alapján	99
19. ábra: Az elvárt szakmai tapasztalatok mértékének megoszlásai	107
20. ábra: Kompetenciák tipologizálása	175

MELLÉKLETEK

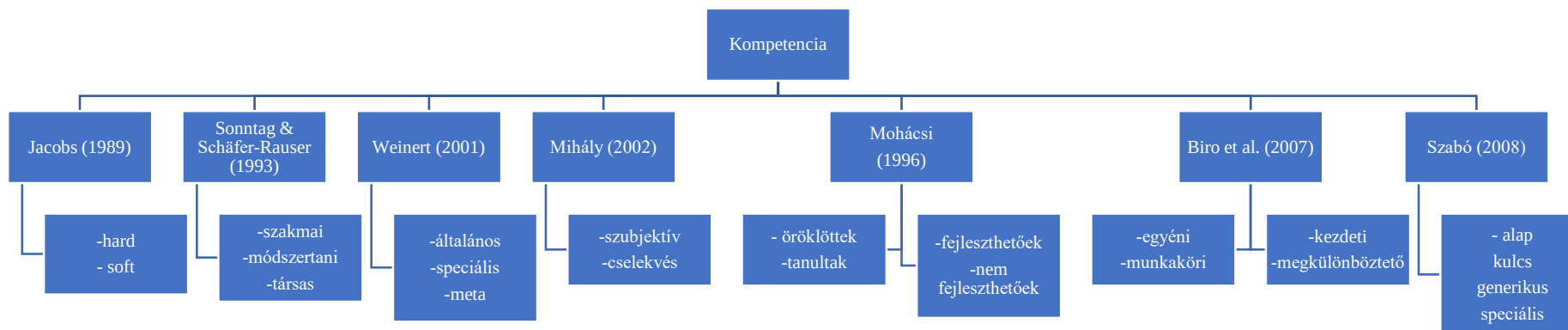
1. számú melléklet

28. táblázat: Nemzetközi pályakövetési vizsgálatok

Vizsgálat	Országok	Fő téma	Eredmények
CHEERS	Ausztria, Egyesült Királyság, Finnország, Franciaország, Hollandia, Németország, Norvégia, Olaszország, Spanyolország, Svédország, Csehország és Japán	- szociális háttér, - szakmai illeszkedés, - pályakezdés, - tanulmányok és munkavállalás kapcsolata	Csökkenteni kell az oktatási és szociális egyenlőtlenségeket, nagy hangsúlyt kell fektetni a szociálisan hátrányos helyzetű csoportok esélyegyenlőségeinek biztosítására, a kvalifikáció alapján sokkal kevésbé jelezhető előre a kompetencia szerinti illeszkedés.
REFLEX	Ausztria, Belgium, Csehország, Észtország, Finnország, Franciaország, Németország, Olaszország, Japán, Hollandia, Norvégia, Portugália, Spanyolország, Svédország, Svájc és az Egyesült Királyság	- munkaerőpiac közötti összefüggésrendszer, - személyes és szakmai kompetenciák, - felsőoktatási intézmények kompetencia fejlesztési módszertana	A szakmai tapasztalat megkönnyítheti az oktatás és a munkaerőpiac közötti átmenetet, előnyt élvezhetnek továbbá azok a hallgatók, akik magasabb presztízsű szakokon végeztek, a felsőfokú végzettséggel rendelkező fiatalok a felsőoktatási tanulmányaik szerepét hangsúlyosabbnak tartják a személyes fejlődésük szempontjából, mint a munkahelyi aspektusból.
HEGESCO	REFLEX+ Lengyelország, Litvánia, Magyarország, Szlovénia, Törökország	- kompetenciák azonosítása a sikeres munkavállalás érdekében, - hatékony tudás átadás a felsőoktatási intézmények által	Megfelelő helyzetben lévő hallgatók, alacsony álláskereső idő, szakmai illeszkedés néhány év után, az elhelyezkedés során a szakmai tapasztalat és az egyetem és munkapiaci szereplők közötti szoros kapcsolat.
TUNING PROJEKT	101 egyetem	- képzési programok nemzetközi összehasonlíthatósága	Nemzetek közötti eltérés, legfontosabb kompetenciák: képesség a tanulásra, önálló munkavégzés, általános tudás, elemzés és integráció képessége, problémamegoldás.
AHELO	17 ország 249 egyetem bevonásával	- általános kompetenciák, - specifikus kompetenciák, - tanulási környezet	Lehetséges mérni a szakterülethez kötődő kompetenciákat, eltérések intézménytípusok szerint.

Forrás: saját szerkesztés a szakirodalmak alapján

2. számú melléklet



20. ábra: Kompetenciák tipologizálása

Forrás: saját szerkesztés a szakirodalmak alapján

3. számú melléklet

29. táblázat: Kompetenciamodellek

A modell neve	Időszak	A modell jellemzői
Boyatzis	1982	A személy készségei, képességei determinálják, hogy mire képes az egyén, de az attitűdök, motivációk, én-kép és a szociális faktorok, szociális szerepek is meghatározzák, miért fog így vagy úgy eljárni, működni. A kompetenciák tehát nem önmagukban léteznek, hanem a szűkebb-tágabb munkahelyi környezet impulzusait is magukon viselik.
MCI	1988	Célja, hogy a menedzsment területén olyan irányelveket nyújtson, melyek kompetencia-alapúak, nemzeti szinten elismertek, a menedzseri teljesítménymérés alapjai lehetnek, valamint nemcsak a tudományos tájékozottságra építenek, hanem a munkaerő-piaci elvárásokra is. Két fő részből tevődik össze; a Menedzsment Standardból és a Személyes Kompetenciamodellből, illetve a kapcsolódó tudásból és képességekből.
Spencer– McClelland– Spencer	1990	A kompetencia-faktorok a tudatosság eltérő szintjein léteznek. Leginkább egy jéghegyként lehetne ábrázolni. A legtudatosabbak a vízszint fölött helyezkednek el és láthatóak, a kevésbé tudatos vagy tudattalan ismérvek a víz alatt vannak és a jéghegy láthatatlan komponensei. A legnagyobb feladatot az képezi, hogy a kevésbé látható kompetenciákat egyértelművé tegyük és ezáltal igénybe tudjuk venni a humán erőforrások területén.
DeSeCo	1997-2002	A modell célja a tudásalapú társadalmak kompetencia igényeinek a feltárása volt. A fókusz a tudás működtetésére, alkalmazhatóságára, piacképességére helyezte.
Sveiby model	2001	Az emberi erőforrás hierarchikus struktúrájának legalsó szintje a képesség, erre épülnek a kompetenciák, majd legfelül a szakértelem található. Az ember kompetenciái két terület mentén azonosíthatóak; az egyik az egyén személyes tulajdonságai, a másik a környezet jellemzők.
Murray	2005	A hierarchia alján elhelyezkedő generikus kompetenciákra épülnek az interperszonális, az elemző, a problémamegoldó és a technikai kompetenciák. A modell tetején pedig a szakmaspecifikus kompetenciák foglalnak helyet.
Henczi – Nemeskéri – Zöllei-féle modell	2007	A kompetenciának 5 szintje azonosítható, melyek közül a kognitív komponensek, a jártasság és a készség a viselkedésben és a tanulásban nyilvánul meg, könnyen fejleszthető. A képesség szintén fejleszthető, tudatos szint, míg a konstruktív elemek nehezen fejleszthetők, az egyén eredményességére gyakorol hatást.

Forrás: saját szerkesztés a szakirodalmak alapján

4. számú melléklet

30. táblázat: A szakirodalomban fellelhető álláshirdetés-elemzések eredményeinek összefoglalása

Szerző	Vizsgálat ideje	Megjelenés	Név	Elem szám (db)	Specifikáció	Régió	Képzési terület	Szakterület	Alkalmazás típusa	Iskolai végzettség	Kompetenciák	Előny	Idegennyelv-tudás	Szakmai tapasztalat
Karcsics Éva	2000-2001	Papír alapú	HVG	1411	közgazdász végzettségűek			pénzügy és számvitel, marketing, kereskedelem, logisztika	55,56%-ban beosztott, 38%-ban felsővezető, 6,45%-ban középvezető	felsőfok (98,3%)	jó kommunikációs készség, önálló munkavégzés, szervezési készség, csapatmunka	Számítógépes ismeretek	74,48%	63,50%
Educatio és az Universitas Press Felsőoktatási Műhely	2005 október-2006 július	Papír alapú	HVG, Népszabadság	4052	felsőfokú végzettségűek	Budapest (70%)	műszaki és gazdasági			felsőfok (100%)	jó kommunikációs képesség, problémamegoldó képesség, rugalmasság		60%	58%
		Online	jobmonitor.hu, hill.hu											
	2007	Papír alapú	HVG, Népszabadság, Közlöny Kiadványok	3014	felsőfokú végzettségűek	Budapest és a közép-magyarországi régió dominanciája		Szolgáltató szektor, ipar, műszaki		felsőfok (100%)	nyitott, pontosság, problémamegoldó képesség, jó kommunikációs készség		65%	43%
		Online	jobmonitor.hu											
	2007 május-2008 május	Papír alapú	HVG, Népszabadság, Közlöny Kiadványok	5109	felsőfokú végzettségűek	Budapest és a közép-magyarországi régió dominanciája	műszaki és gazdasági	szolgáltató szektor, a nehézipar, egészségügy és pénzügy		felsőfok (100%)	tolerancia, pontosság, jó kommunikációs készség, stressztűrés, problémamegoldó képesség		61%	59%
		Online	jobmonitor.hu											
Híves Tamás	2005. április, 2005. szeptember és 2006. március	Papír alapú	2/3-át a heti lapokban, 1/3-át a közlönyökben és 3%-ban az interneten található állások	954	felsőfokú végzettségűek	Budapest (50%), kisebb városok (30%)		pénzügy, gazdálkodás, kereskedelem, idegenforgalom	50%-ban beosztott, 37%- alsó és középszintű vezető, 13% felsővezető	felsőfok (100%)	jó kommunikációs képesség, önálló munkavégzés, nagy munkabírási, csapatmunka	Számítógépes ismeretek	50%	61%
		Online												

Karcsics Éva	2000,2001,2004,2007	Papír alapú	HVG	1800	Közgazdász képzettségű vezetők			pénzügy/számvitel, kereskedelem/értékesítés	felsővezetők	felsőfok	jó kommunikációs készség, önálló munkavégzés, vezetői kvalitás, szervezési és együttműködési készség	jogosítvány, az utazások vállalása/mobilítás/költözési hajlandóság	31,90%	18,30%
	2007	Papír alapú	The Economist	202				pénzügy/számvitel	felsővezetők (92,57%)	felsőfok (56% MsC, 22% PhD)			26,30%	23,30%
Szűcs és társai	2013 szeptember, október, november	Online	jobline.hu, jobinfo.hu, cvonline.hu, cvcentrum.hu, allasonline.hu, workania.hu, job.hu, tutimunkak.hu		műszaki	Észak-dunántúli régió és Budapest területe	műszaki			OKJ-s és felsőfokú végzettség	jó kommunikációs képesség, felelősségteljes munkavégzés, terhelhetőség, önálló munkavégzés, fejlődőképesség és problémamegoldó képesség			
					informatikai	Budapest és Pest vármegye dominanciája	informatikai			felsőfok	gyors tanulási képesség, nagy munkabírás	különböző informatikai rendszerek, programozási ismeretek		
					agrár/mezőgazdasági		agrár/mezőgazdasági			alacsonyabb iskolai végzettség		B kategóriás jogosítvány megléte és a számítógépes ismeretek		
Gerek-Efeoglu	2011 január-március	Online	kariyer.net és a secretcv.com	427		Törökország					csapatmunka, a vezetési ismeretek, jó kommunikációs készségek, az analitikus gondolkodás és a rugalmasság	Számítógépes ismeretek, korábbi katonai szolgálat, a migrációs hajlandóság, a mobilitás és a korábbi külföldi	49%	59,20%

												munkatapasztalat		
Milicz és Jenővári	2014.09.15. – 2014.12.15. között	Online	profession.hu	109	kontroller		gazdasági	autóipar, élelmiszeripar, logisztikai és pénzügyi szektorok		felsőfok	önálló munkavégzés, precizitás, jó kommunikációs készség, az analitikus gondolkodás és a pontosság	SAP rendszer ismerete (92%)		
Musinszki és Nácsa	2020 május	Online	profession.hu	112	kontroller	Budapest				felsőfok	alapos és igényes munkavégzés, elemzői szemlélet, csapatmunka	MS Office (78,49%), SAP (12,9%)	70,54%	62,50%
Suarta et al.	2017 február-július	Papír alapú	napi újságokban megjelenő álláshirdetések	57	pályakezdő felsőfokú végzettségűek	Indonézia				felsőfok	jó kommunikációs készség, önálló munkavégzés, csapatmunka, a kreativitás és a problémamegoldó képesség	könyvtári adminisztráció, számítógépes ismeretek		
The Hague Security Delta	2018	Online		91	biztonsági szakemberek	Hollandia		biztonsági szektor		felsőfok vagy szakmai bizonyítvány	jó kommunikációs készség, csapatmunka, önálló munkavégzés, stressztűrő képesség, kezdeményező készség	MS Office ismeretek	42%	
García-Álvarez et al.	2008-2018	Online	Scopus és a Web of Science	259	diplomások	angol vagy spanyol nyelvű tanulmányok				felsőfok	munkakörhöz kapcsolódó alapkészségek, a társadalmi-kapcsolati (csapatmunka) készségek és az önmenedzselési (önálló munkavégzés) képességek			
Yadav, A. K. S.	2016-2020	Papír alapú	Employment News heti munkaügyi folyóirat		könyvtár és információtudományi pozíciók	India					technikai készségek, vezetői készségek, soft skillek			
Mantai–Marrone	2016-2021	Online	Euraxess állásportál	40819	Akadémiai kutatók	Lengyelország, Ausztria, Horvátország				felsőfok	kutatási, interperszonális, kognitív, tanítási, vezetői készségek			

						ág, Hollandia és Spanyolors zág								
Juhász Krisztina	2018	Online	http://sscheroes.com	100	SSC szektor- pályakezdők			pénzügy, logisztika, értékesítés, ügyfélszolgála t, BA, HR, IT			motiváció, csapatmunka, proaktivitás, lojalitás, önálló munkavégzés, nyitottság, ismeretek további bővítése			
			https://hu.trenkwalder.com/	80										

Forrás: saját szerkesztés a különböző szerzők eredményeinek alapján

5. számú melléklet

INTERJÚ VEZÉRFONAL

1. Milyen nemzetgazdasági ágazatban tevékenykedik?
2. Milyen szervezetnél dolgozik a vállalat mérete alapján?
3. Mi az Ön munkaköre?
4. Hány éve dolgozik a szervezetnél?
5. Mit gondol az Önök vállalata a foglalkoztatottak létszámának alakulását tekintve inkább a felfelé vagy a lefelé ívelő ágazatokhoz tartozik?
6. Részt vesz-e a toborzási, kiválasztási folyamatokban?
7. A megüresedett pozíciókat belső vagy külső toborzás útján szokták kielégíteni?
8. Amennyiben külső. A külső toborzási lehetőségek közül melyik a leginkább preferált az Önök vállalatánál?
9. Ön a kompetencia tesztek illeszkedése alapján vagy a személyes benyomás/végzettségek alapján választja ki az ideális jelöltet?
10. Milyen gyakran kerülnek frissítésre az álláshirdetések tartalmi?
11. Ön szerint adódhatnak-e a kompetenciaelvárások frissítésének hiányából félreértések arra vonatkozólag, hogy melyek a leginkább elvárt kompetenciák a munkaerőpiacon a különböző időszakokban?
12. Ön szerint milyen kompetenciák birtokában lehetnek ma sikeresek a munkavállalók a munkaerőpiacon?
13. Ön szerint tapasztalható volt-e változás a munkavállalókkal szemben támasztott kompetenciaelvárásokkal kapcsolatban a koronavírus-járvány megjelenését követően? Ha igen, milyen főbb változásokat tudna felsorolni?
14. Véleménye szerint mely kompetenciák jelentősége nőtt vagy csökkent a pandémiát követően? Mi állhat ezek háttérében?
15. Mit gondol, mely kompetenciák szerepe értékelődhet fel a jövőben?
16. Ön szerint tapasztalhatók-e eltérések az elvárt kompetenciákban aszerint, hogy felfelé vagy lefelé ívelő ágazatról beszélhetünk?
17. Az elvárt legmagasabb végzettség növekedésével tapasztalhatók-e az Önök vállalatánál különbségek az elvárt kompetenciákban?
18. Ön szerint mi állhat annak a háttérében, hogy az általam vizsgált álláshirdetések csupán 38%-ában jelölték meg előnyt biztosító szempontként a kiválasztás során az idegennyelv-tudást és a szakmai tapasztalatot?
19. Milyen kompetenciák és egyéb tényezők birtoklása biztosíthat a pályázók számára előnyt a kiválasztás során? Ön szerint elképzelhető, hogy a jövőben ezen előnyt biztosító feltételek minimális elvárások lesznek?
20. Milyen eszközökkel próbálják elérni, hogy vonzó munkáltatók legyenek a munkaerőpiacon?

21. Milyen munkáltatói értékaajánlatokat kínálnak az Önök által meghirdetett álláshirdetésekből?

22. Vannak-e különbségek az Önök álláshirdetéseiben felkínált munkáltatói értékaajánlatokban az elvárt legmagasabb iskolai végzettségek alapján?

23. Milyen különbségek adódhatnak a felkínált munkáltatói értékaajánlatok során, amennyiben felfelé vagy lefelé ívelő vállalatról beszélünk?

Az interjú zárásaként, van-e esetleg olyan információ, amellyel szívesen kiegészítené válaszait?

Köszönöm szépen a válaszait!

6. számú melléklet

31. táblázat: Az állások terület/ szakterület /iskolai végzettség szerinti megoszlása a kutatás fázisaiban

Terület/vármegye	KarrierM (%)			Workline (%)	Szakterület	KarrierM (%)			Workline (%)	Iskolai végzettség		KarrierM (%)			Workline (%)
	1.	2.	3.			1.	2.	3.				1.	2.	3.	
Budapest	15	17	4	0	Államigazgatás/ közigazgatás	1	0	1	0	alapfokú iskolai végzettség	általános iskolai végzettség nélkül	0	3	3	22
Pest	17	9	4	8	Asszisztencia/ adminisztráció/ ügyfélkapcsolat	1	8	9	8		általános iskolai végzettség	14	17	16	
Hajdú-Bihar	8	8	9	9	Bank/ biztosítás/ pénzügyintézet	9	3	2	0	középfokú iskolai végzettség	szakiskola, szakmunkásképző, technikum	33	30	34	46
Borsod-Abaúj-Zemplén	8	8	8	0	Beszerezés/ logisztika	0	0	0	5		szakközépiskola, szakgimnázium	14	17	13	
Zala	9	3	3	13	Biztonság/ Honvédelem	0	1	1	0		gimnázium	8	6	11	
Szabolcs-Szatmár-Bereg	6	6	9	0	Egészségügy/ szociális ellátás	3	4	1	0		szakirányú továbbképzés	4	3	3	
Heves	5	5	5	4	Egyéb foglalkozások	3	5	6	3		OKJ szakképesítés	3	3	5	
Somogy	4	2	2	8	Energetika/ villamosság	2	1	3	1	felsőfokú iskolai végzettség	alapszak, főiskola	20	18	14	32
Vas	3	2	1	7	Építés/ingatlan	9	13	15	0		mesterszak, egyetemi végzettség	4	3	1	

Veszprém	3	3	3	5	Humán erőforrás	1	2	0	3		doktori fokozat	0	0	0	
Fejér	3	3	2	7	Idegenforgalom/ szálloda/ vendéglátás	9	8	6	1	Összesen		362 db=100 0	332 db=100 %	274 db=100 %	410 db=100%
Bács-Kiskun	3	3	10	8	IT/ Informatika/ Telekommunikáció	4	6	0	3						
Nógrád	2	3	3	0	Ipar	0	0	0	6						
Csongrád-Csanád	2	9	7	6	Kereskedelem/ értékesítés/ szolgáltatás	9	11	20	8						
Baranya	2	5	6	7	Műszaki/ mérnök	6	8	5	14						
Békés	2	7	7	2	Oktatás	8	3	2	–						
Győr-Moson-Sopron	2	2	1	8	Pénzügy/Számvitel	4	5	5	5						
Komárom-Esztergom	1	2	4	4	Szakmunka/ fizikai munka	19	10	16	25						
Tolna	0	0	9	1	Termelés/ gyártás/ szállítás	13	8	8	18						
Jász-Nagykun-Szolnok	5	3	3	3	Összesen	362 db=100 0	332 db=100 %	274 db=100 %	410 db=100%						
Összesen	362 db=100 %	332db=100 %	274 db=100 %	410 db=100 %											

Forrás: saját szerkesztés a kutatás adatai alapján

KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

Ezúton szeretnék köszönetet mondani mindenkinek, aki valamilyen formában hozzájárult a doktori értekezés elkészültéhez.

Elsőként is hálával tartozom témavezetőimnek, Dr. Kiss Zsuzsannának és Dr. Kun András Istvánnak szakmai támogatásukért és segítségükért. Külön köszönetemet szeretném kifejezni Dr. Kiss Zsuzsannának, aki tanulmányaim során végig bátorított, biztatott, építő jellegű kritikáival véleményezte doktori értekezésemet és az ehhez kapcsolódó egyéb publikációimat.

Szeretném köszönetemet kifejezni az Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományok munkatársainak, hogy szakértelmükkel, tájékoztatásaikkal hozzájárultak doktori cselekményem lefolytatásához.

Köszönöm opponenseimnek és a bizottságom elnökének a doktori értekezésem véleményezésére szánt idejüket, valamint szakmai észrevételeiket.

Végül, de nem utolsó sorban az értekezés nem jöhetett volna létre a családom mérhetetlen támogatása nélkül. Köszönöm férjemnek a segítségét, amit mindennapi életünk során biztosított számomra annak érdekében, hogy tanulmányaimat sikeresen végezhessem. Külön kiemelném azonban szüleim mérhetetlen támogatását, melyért örökké hálás leszek nekik. A doktori értekezésemet ebből adódóan szüleimnek ajánlom.

Bízom benne, hogy tanulmányaimmal példaként szolgálok két kisfiam számára.