

OTDK-dolgozat

2015

Munkavállalói kompetenciák – egy bilaterális kutatás tanulságai  
Employee Competences – Lessons From a Bilateral Research

Kézirat lezárása:  
2013. november 19.

# TARTALOMJEGYZÉK

|                          |                                                                                                           |           |
|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1.</b>                | <b>FORRÁSKUTATÁS, A SZAKIRODALMI ELŐZMÉNYEK ELEMZÉSE .....</b>                                            | <b>1</b>  |
| 1.1.                     | A MAGYAR MUNKAERŐPIAC ELEMZÉSE, KÜLÖNÖS TEKINTETTEL A VÁLSÁG HATÁSÁRA .....                               | 1         |
| 1.2.                     | AZ EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENT SZEREPE, FELADATAI.....                                                   | 2         |
| 1.3.                     | TOBORZÁS ÉS KIVÁLASZTÁS.....                                                                              | 2         |
| 1.4.                     | AZ EGYÉNI ÉLETPÁLYA .....                                                                                 | 4         |
| 1.5.                     | TERMÉKÉLETGÖRBE .....                                                                                     | 4         |
| <b>2.</b>                | <b>A KUTATÁSI PROBLÉMA MEGHATÁROZÁSA .....</b>                                                            | <b>7</b>  |
| <b>3.</b>                | <b>ALKALMAZOTT MÓDSZEREK .....</b>                                                                        | <b>8</b>  |
| 3.1.                     | A VÁLTOZÓK OPERACIONALIZÁLÁSA.....                                                                        | 8         |
| 3.2.                     | KUTATÁSI DIZÁJN .....                                                                                     | 10        |
| <b>4.</b>                | <b>MÉLYINTERJÚK.....</b>                                                                                  | <b>12</b> |
| <b>5.</b>                | <b>KÉRDŐÍVES MEGKÉRDEZÉS.....</b>                                                                         | <b>15</b> |
| 5.1.                     | A KÉRDŐÍVES MEGKÉRDEZÉS CÉLJA ÉS MENETE, A KÉRDŐÍV FELÉPÍTÉSE .....                                       | 15        |
| 5.2.                     | AZ ATTRIBÚTUMOK PREFERÁLTSÁGA A KÉRDŐÍVES MEGKÉRDEZÉS EREDMÉNYEI ALAPJÁN.....                             | 15        |
| 5.3.                     | A VÁLTOZÓK PREFERÁLTSÁGA A KÉRDŐÍVES MEGKÉRDEZÉS EREDMÉNYEI ALAPJÁN.....                                  | 16        |
| 5.4.                     | A SZEMÉLYI ADOTTSÁGOK VÁLTOZÓINAK PREFERÁLTSÁGA.....                                                      | 18        |
| 5.5.                     | A MEGSZERZETT ÉRTÉKEK VÁLTOZÓINAK PREFERÁLTSÁGA .....                                                     | 19        |
| 5.6.                     | AZ EGYÉNI CÉLOK VÁLTOZÓINAK PREFERÁLTSÁGA .....                                                           | 20        |
| 5.7.                     | AZ EGYÉN KÖRNYEZETÉNEK VÁLTOZÓINAK PREFERÁLTSÁGA .....                                                    | 21        |
| 5.8.                     | A PROFILOK EREDMÉNYEINEK ÉRTÉKELÉSE .....                                                                 | 22        |
| <b>6.</b>                | <b>AZ EREDMÉNYEK ÉRTELMEZÉSE – POSZTKVANTITATÍV KVALITATÍV KUTATÁS .....</b>                              | <b>24</b> |
| <b>7.</b>                | <b>AZ EREDMÉNYEK ÖSSZEFOGLALÁSA, A KUTATÁS KORLÁTAI, TOVÁBBI KUTATÁSI IRÁNYOK .....</b>                   | <b>25</b> |
| <b>8.</b>                | <b>FORRÁSJEGYZÉK.....</b>                                                                                 | <b>26</b> |
| <b>MELLÉKLETEK .....</b> |                                                                                                           | <b>28</b> |
| 8.1.                     | A KUTATÁSHOZ HASZNÁLT KÉRDŐÍV .....                                                                       | 28        |
| 8.2.                     | AZ EGYES VÁLTOZÓK PREFERÁLTSÁGÁNAK SZÁMSZERŰ EREDMÉNYEI .....                                             | 31        |
| 8.3.                     | A KÉRDŐÍVBEN SZEREPLŐ MUNKAVÁLLALÓI PROFILOK ÉRTÉKELÉSE ÉS AZ ÁTLAGOS VÁLASZTERJEDELEM PROFILONKÉNT<br>31 |           |
| 8.4.                     | A KÉRDŐÍVBEN SZEREPLŐ PROFILOK VÁLASZTERJEDELME VÁLASZADÓNKÉNT .....                                      | 32        |

## **TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE**

|             |                                                                                    |    |
|-------------|------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. TÁBLÁZAT | A MUNKAVÁLLALÓT LEÍRÓ ATTRIBÚTUMOK ÉS VÁLTOZÓK.....                                | 9  |
| 2. TÁBLÁZAT | A MÉLYINTERJÚK ALANYAINAK BESOROLÁSA.....                                          | 12 |
| 3. TÁBLÁZAT | AZ INTERJÚALANYOK ÁLTAL KIEMELTEN FONTOSNAK ÍTÉLT VÁLTOZÓK .....                   | 14 |
| 4. TÁBLÁZAT | A VÁLTOZÓK FONTOSSÁGÁNAK ÉRTÉKELÉSE A KÉRDŐÍVES MEGKÉRDEZÉS VÁLASZADÓI ÁLTAL ..... | 17 |
| 5. TÁBLÁZAT | A MUNKAVÁLLALÓI PROFILOKRA ADOTT VÁLASZOK ÖSSZESÍTÉSE .....                        | 22 |

## ÁBRÁK JEGYZÉKE

|          |                                                                                   |    |
|----------|-----------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. ÁBRA. | A MUNKANÉLKÜLI RÁTA ALAKULÁSA MAGYARORSZÁGON 2000 ÉS 2012 KÖZÖTT.....             | 1  |
| 2. ÁBRA. | AZ ATTRIBÚTUMOK PREFERÁLTSÁGA A KÉRDŐÍVES MEGKÉRDEZÉS VÁLASZADÓINAK KÖRÉBEN ..... | 16 |
| 3. ÁBRA. | A SZEMÉLYI ADOTTSÁGOK KIEMELTEN FONTOS VÁLTOZÓINAK PREFERÁLTSÁGA .....            | 18 |
| 4. ÁBRA. | A MEGSZERZETT ÉRTÉKEK KIEMELTEN FONTOS VÁLTOZÓINAK PREFERÁLTSÁGA.....             | 19 |
| 5. ÁBRA. | AZ EGYÉNI CÉLOK KIEMELTEN FONTOS VÁLTOZÓINAK PREFERÁLTSÁGA .....                  | 20 |
| 6. ÁBRA. | AZ EGYÉN KÖRNYEZETÉNEK KIEMELTEN FONTOS VÁLTOZÓINAK PREFERÁLTSÁGA .....           | 21 |

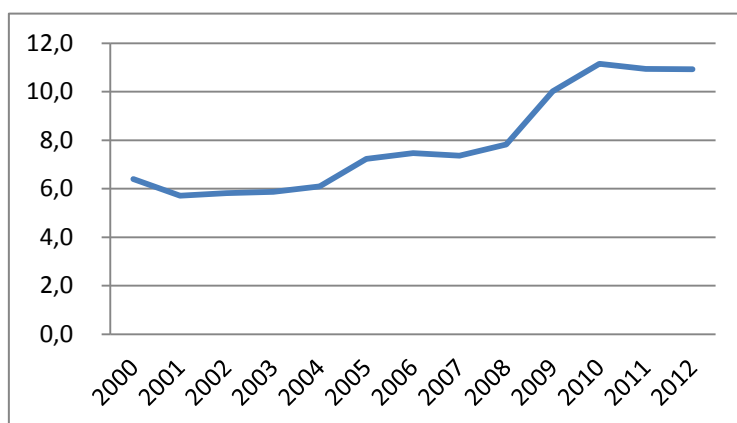
## 1. FORRÁSKUTATÁS, A SZAKIRODALMI ELŐZMÉNYEK ELEMZÉSE

### 1.1. A magyar munkaerőpiac elemzése, különös tekintettel a válság hatására

„2008 végén a világméretű pénzügyi és gazdasági válságot – azok következményeként – munkaerő-piaci válság követte. Az Európai Unió tagországaiban 5 millióval, az OECD tagállamaiban pedig közel 20 millióval nőtt ennek következtében a munkanélküliek száma.” – írja a Központi Statisztikai Hivatal „A válság hatása a munkaerőpiacra” c. internetes kiadványa (2012). Magyarország sem maradt ki ebből a jelenségből: 2008 ősztől kezdődően több tízezer ember veszítette el munkáját a válság hatására, és ennél sokkal többeknek csökkent a munkaideje, és ennek megfelelően, vagy ettől függetlenül a fizetése, a bércsökkentések miatt.

Az elbocsátások eredményeként hirtelen az addiginál sokkal több lett az álláskereső, majd rövid idő alatt az üres álláshelyek száma radikálisan csökkent. Míg az Európai Unióban összesen 2008. III. negyedéve és 2009. azonos időszaka között az üres álláshelyek száma 0,8 százalékponttal volt kevesebb, addig Magyarországon ugyanebben az időben 7%-kal csökkent az üres álláshelyek száma, míg 2009. IV. negyedévében 40%-kal volt kevesebb 2008 azonos időszakához képest. Ez számszerűen mintegy 23 ezer betöltetlen állást jelentett.

A munkanélküliségi ráta alakulását mutatja a következő ábra, melyen láthatjuk, hogy bár 2001 óta folyamatos volt a munkanélküliek számának növekedése, 2008-ban az addigi lassú emelkedést hirtelen ugrásszerű növekedés törte meg, mely 2010 után kezdett csak visszafordulni.



1. ábra. A munkanélküli ráta alakulása Magyarországon 2000 és 2012 között  
Forrás: Központi Statisztikai hivatal adatai alapján saját szerkesztés

## **1.2. Az emberi erőforrás menedzsment szerepe, feladatai**

Az előzőekben láthattuk, mennyire fontos aktuálisan, de általánosságban is egy munkavállaló számára, hogy munkája legyen, mégpedig olyan, amit tud és akar is csinálni; és milyen fontos az, hogy meglegyenek azok a képességei, amelyek egy ilyen munkához hozzásegítik. Nézzük most az emberi erőforrás fontosságát a vállalatok szempontjából.

A témával nagyszámú tankönyv, szakkönyv, szakcikk és önsegítő módszer foglalkozik, és a már megjelent számos mű mellett folyamatosan tűnnek fel újabbak is. Ez nem meglepő, ha figyelembe vesszük azt a tényt, hogy a tőke, a technológia, a pénzügyi erőforrások egyre kevésbé jelentenek versenyelőnyt; ami a cégeket megkülönbözteti egymástól, az egyre inkább az emberi erőforrások, a humán tőke és a tudás – ezek megfelelő menedzselése a hosszú távú versenyképesség fontos feltétele.

A vállalatok belső hierarchiájában az emberi erőforrás menedzsment így egyre kiemeltebb szerepet kap az egyéb területek mellett, hiszen a humán stratégia fő feladata, hogy folyamatosan, megfelelő számú, megfelelő képzettségű, összetételű, kellően motivált munkaerő álljon rendelkezésre.

Az emberi erőforrás menedzsmentnek egy vállalat életében számos feladata van, úgy, mint a terület stratégiájának kidolgozása, a toborzás, kiválasztás, a teljesítményértékelés és a kompetenciamenedzsment megvalósítása, a személyzetfejlesztés, a munkaügyi kapcsolatok rendszerével kapcsolatos tennivalók, a munkabiztonság feltételeinek megvalósítása és a humán kontrolling.

## **1.3. Toborzás és kiválasztás**

E tanulmány, a kutatás témájának megfelelően, a kiválasztással és ehhez szorosan kapcsolódó területekkel foglalkozik csak bővebben.

Ennek egyik fontos eleme a toborzás, mely esetünkben a vállalat szempontjából úgy merül fel, hogy mely források a legmegbízhatóbbak, mely forrás biztosítja legnagyobb eséllyel, hogy a megfelelő személyt megtaláljuk. Két lehetőség közül kell választani: ezek a külső és belső toborzás. A belső toborzás előnye, hogy a jelöltet már ismerjük gyengeségeivel és erősségeivel együtt, így jó eséllyel tudjuk kiválasztani a megfelelő pozíció betöltésére; hogy jobban megtérül a humán erőforrás fejlesztésére fordított energiánk (képzések, támogatások); hogy gyorsan, olcsón lebonyolítható; hogy az alkalmazottak látják az előre lépés lehetőségét a vállalaton belül, így jobban kialakul a kötődés, erősebb lesz a motiváció és nem utolsósorban, hogy olyan személlyel van dolgunk, aki már ismeri a szervezetet, belsőfelépítését, működését.

Az előnyök mellett azonban bizonyos hátrányokkal is szembe kell néznie a belső toborzást alkalmazó vállalatnak: az előléptetés azt a szükségletet szüli, hogy az előléptetett személy helyét be kell tölteni, azaz további személyzeti igényt jelent; az előléptetett személy esetleges további képzést igényel, mely terhet jelent a vállalatra nézve (vagy az ő helyét betöltő személy képzése); szűkebb körből választhatunk; „szervezeti vakságot” okozhat, az új ötletek, elképzelések hiányát; akár megalkuvásra, a gyengébb megoldás elfogadására sarkallhatja a vállalatot; olykor az előléptetett személy, aki dolgozónak jó volt, vezetőnek nem válik be; rivalizálást, feszültséget, csalódottságot kelthet; a régi kollégát olykor nem fogadják el új vezetőnek. (Langer [2008])

A másik lehetőség a külső toborzás, mely a belső toborzással együtt előnyök szempontjából „teljes eseményrendszer” alkot, így ami hiányossága vagy gyengesége a belső toborzásnak, arra megoldást kínál a külső toborzás és fordítva. A külső toborzásnak számos módszere van, a következők szerint: saját adatbázis, álláshirdetés, személyzeti tanácsadó irodák, munkaerő kölcsönző irodák, állami munkaközvetítők, ösztöndíjas rendszer, állásbörzék, fejvadászok, saját dolgozók ajánlásai. (Langer [2008] 152-153 o.)

A toborzás tehát különböző módszereket, lehetőségeket kínál arra, hogy kiválasszuk a leginkább megfelelő jelentkezőt egy adott pozícióra. Nézzük most, pontosan mely kérdésekre kell válaszolnunk a sikeres kiválasztáshoz:

- milyen követelményeknek kell megfeleljen az adott munkakör betöltője
- milyen személyiségjegyekkel kívánatos rendelkeznie az adott munkakör betöltőjének
- milyen módszerekkel mérjük fel a jelölteket
- milyen módszerrel elemezzük a „munkakör – személy alkalmasság” megfelelést
- szakvélemény készítése a döntés-előkészítéshez, esetleg közreműködés a döntésben
- döntés meghozatala, az ezzel járó feladatok (pl. munkaszerződés megkötése) ellátása
- a munkatárs beilleszkedésének segítése
- a döntés értékelése, azaz a beválás ellenőrzése

Ezeknek a kérdéseknek a megválaszolásában segít, ha felmérjük, milyen követelményei vannak a kiválasztásnak a vállalat szempontjából. Ennek megállapítására talán leggyakrabban az Alec Rodger által kidolgozott „Hét pontos terv”-et használják, mely leírja, milyen követelményeket támaszt egy vállalat egy munkakör betöltésére jelentkezővel szemben.

1. Fizikai adottságok – a munkavállaló fizikai állapotával szembeni elvárások (erőnlét, személyes megjelenés stb.)
2. Szakképzettség – a munkakör megfelelő ellátásához szükséges végzettség, gyakorlat, tapasztalat
3. Általános intelligencia – a munkakör által megkívánt gondolkodási színvonal, mentális erőfeszítés
4. Speciális készségek – azok a különleges készségek, amikkel a munkakör betöltőjének rendelkeznie kell
5. Érdeklődés – a munkakör betöltésében szerepet játsz(hat)ó személyes érdeklődés
6. Személyiség – a pozícióra milyen személyiségű embert keres a vállalat
7. Körülmények – azok a speciális körülmények, melyekhez a munkakör betöltőjének alkalmazkodnia kell (Langer [2008] 149-150 o.)

A fentiekben láthattuk a vállalat feladatait egy pozíció betöltésével kapcsolatban; ennek ugyan része a munkavállaló fejlődésének segítése, karrierjének támogatása, azonban ez elsődlegesen nem a munkaadó felelőssége, feladata, sokkal inkább az egyéné. Különösen igaz ez most, amikor a munkavállaló aktív évei alatt nem végig egy szervezetnél dolgozik, hanem élete során egymás után vagy akár egy időben is több vállalatnál. Nézzük tehát az egyén oldalát, az egyéni életpályát.

#### **1.4. Az egyéni életpálya**

Az ember élete összetett, számos területből áll össze egy egésszé és egyik nagyon fontos, vagy legalábbis meghatározó része szakmai pályája. Az egyén életpályájának két jelentős része a pályaadaptáció és a pályaatvitel. A pályaadaptáció tartalmazza a pályára való tágabb értelemben vett előkészületet; a pályaválasztás előkészületeit; magát a pályaválasztást; a szakmai képzést; a választott pályára történő beilleszkedést.

A pályaatvitel kifejezés alatt a pályarérett ember pályamegvalósításának idejét értjük. (Langer [2008] 46. o.) A szakirodalomban számos pályafejlődéssel foglalkozó elmélettel találkozhatunk (pl. Ginzberg, Super), melyek alapvetően arra az elgondolásra épülnek, hogy az egyén pályája különböző fejlettségi szakaszokból áll, melyek személyiségének fejlődésével alakulnak, reagálva a belső és külső hatásokra, a körülmények változására. Az életpályával foglalkozó elméletek az egyént helyezik előtérbe, az emberi tényezőkre koncentrálnak.

#### **1.5. Termékéletgörbe**

Ha marketinggel kapcsolatban az eladhatóságot említjük, termékek és szolgáltatások eladásáról beszélünk. Marketing szempontból termék „minden, ami piacra vihető és alkalmas

valamilyen fogyasztói vagy szervezeti igény kielégítésére” (Veres – Szilágyi [2005] 131. o.) Mindez azonban tágabb értelmezésben igaz a munkavállalóra is. Megfigyelhetjük azt is, hogy mind az ember, mind a termék esetében beszélhetünk életpályáról. A fentiekben vizsgáltuk az egyéni életpályát, nézzük most ezt a termékek esetében.

A termékpolitika egyik nagyon fontos eszköze a termékéletgörbe, mely a termék piaci pályájának volumenfüggvénye. Ennek részei a következők:

Bevezetés: a termék piacra történő bevezetésének szakasza. Ekkor a kereslet még alacsony, a fogyasztók az innovátorok, a termék differenciálatlan, a reklám célja elsősorban a termék megismertetése. A bevezetés árstratégiája lehet behatoló vagy lefölöző.

Növekedés: az értékesítési stratégia elsődleges célja a piac bővítése. Nő a kereslet, a fogyasztók a korai elfogadók, nő a versenytársak száma, a reklám a terméktulajdonságok kihangsúlyozását helyezi előtérbe.

Érettség: az értékesítési stratégia fókuszában a piacmegtartás áll, a kereslet eléri a maximumot. A fogyasztók a korai-kései többségből kerülnek ki. A termék differenciált tulajdonságai is kihangsúlyozásra kerülnek, a reklám jellege emlékeztető, kihangsúlyozza az árcsökkentéseket, hiszen itt már komoly árharc folyik. Ez a termékéletgörbe legnehezebben azonosítható szakasza.

Hanyatlás: itt kell meghozni a döntést, mi legyen tovább a termékkel (halál, újrapozicionálás). Csökken a kereslet, a fogyasztók a lemaradók, a reklámtevékenység gyenge, célja a figyelem fenntartása lehet. Ebben a szakaszban a versenytársak száma már csökken.

A fentiek alapján elmondható, hogy az egyén életpályája nagy vonalakban megegyezik a termék tervezésének, kifejlesztésének és piaci életpályájának időtartamával (mely együtt a termék életciklusát alkotja). Mégis, a különbségek ellenére számos egybevágó pontot találhatunk, melyeket érdemes alaposabban megfigyelni.

A termékéletgörbe bevezetés szakasza megfelel a pályakezdő munkavállaló helyzetének, ekkor az illető szakmai körökben még jellemzően nem ismert, „önreklámjának” célja így elsősorban személyének ismertté tételére irányul, legalábbis annyira, hogy a potenciális munkaadók felfigyeljenek rá.

A növekedés fázisának tekinthetjük, mikor egy munkavállalónál „beindul a szekér”, azaz karrierje felfelé kezd ívelni. Ekkor a munkavállaló már jóval magabiztosabban, kompetenciái ismeretében tud versenyezni riválisaival, így valóban előtérbe kerül saját előnyös tulajdonságainak hangoztatása.

Az érettség fázisa az egyéni életpályán belül is igen nehezen azonosítható (akárcsak egy termék esetében) és jellemzően hosszan elhúzódik. A munkavállaló elsődleges célja itt már általában megszerzett pozíciójának megtartása, tapasztalatainak hangoztatása.

A hanyatlás a munkavállaló esetében a nyugdíj előtti éveket jelentheti; vagy úgy jelenik meg, hogy az illető már csak ki akarja húzni azt a pár évet és így fokozatosan visszavonul, vagy pedig erejének csökkenésével könnyíti terheit.

Természetesen az ember és a termék számos ponton mutat különbséget: talán a legfontosabb a gyökeresen eltérő személyiségek kihangsúlyozása, amelyek nagymértékben meghatározzák az egyén munkához, karrierhez való viszonyát. Fontos különbség az is, hogy a munkavállaló előtt számos fejlődési lehetőség áll és lehetséges olyan pálya megvalósítása, mely főbb vonalaiban teljes hosszán át fölfelé ível, így a hanyatlás korszaka akár el is kerülhető. Emellett figyelembe kell venni, hogy míg a termékéletgörbe a termék piaci pályáját írja le, addig az egyén életpályája a piacon kívül számos vonatkozásból tevődik össze, melyek kölcsönösen hatnak egymásra, így számolni kell „váratlan”, a piaci pályát tekintve kívülről érkező hatással is.

## 2. A KUTATÁSI PROBLÉMA MEGHATÁROZÁSA

A szakirodalmi előzmények elemzése nyomán kiderült, hogy bár számos (külföldi) kutatás foglalkozik azzal, milyen tényezők a meghatározóak egy-egy állásinterjún, illetve azzal, hogy mit tehetünk egy jobb állás megszerzéséért, nincs erre „kész megoldás”, még csak működőképes modellt sem találhatunk.

Világos, hogy a kiválasztás folyamatában számos szubjektív tényező van, illetve maga a kutatás tárgya-alanya (a munkavállaló) is olyan összetett, hogy erre egységes, egyértelmű megoldást kidolgozni talán lehetetlen, mégis feltételezem, hogy a megoldáshoz közelebb kerülni lehetséges, mindenesetre megéri a fáradságot. Úgy gondolom azonban, hogy ezt a kérdést egy oldalról megközelíteni nem elég: fontos szem előtt tartani mind a munkavállaló, mind pedig a fogyasztó, azaz a munkaadó szemszögét. Hiszen a kiválasztási folyamat során kereslet és kínálat találkozik és szükségszerűen érdekellentétek jelennek meg: míg a munkavállaló célja saját eladhatóságának bizonyítása, addig a HR-es feltétlenül némi fenntartással fogadja őt, a neuralgikus pontokra koncentrál.

*A jelenség bilateralitását szem előtt tartva* alkottam meg kutatásom alapkérdését:

Q1: hogyan értékelik a munkavállalók saját helyzetüket, lehetőségeiket munkaerő piaci pozíciójuk és értékeik tükrében,

Q2: mik a legfontosabb szempontok egy alkalmazott kiválasztásánál, mely kritériumok a legmeghatározóbbak, melyek azok, amelyek pozíciótól függetlenül megjelennek és melyek a helyzettől, pozíciótól függően esetlegesek.

Kutatásomhoz több módszert is igénybe vettem a feltáró megkérdezéstől a mélyinterjúkon keresztül a kérdőíves megkérdezésig. Az elemzés módszertani centrumában a q módszer áll, amely lehetőséget ad a preferenciastruktúra feltárására, sőt megjelenítésére is. A q módszer előnye, hogy a válaszadót kényszerített választási helyzetbe hozza, ezáltal az attribútumok besorolását automatikusan biztosítja.

### **3. ALKALMAZOTT MÓDSZEREK**

#### **3.1. A változók operacionalizálása**

A rendelkezésre álló szakirodalom tanulmányozása során az derült ki, hogy nincs olyan egységes szempontrendszer, amely magába foglalná a munkavállalót leíró változókat, amely alapján elemezni lehetne az egyes munkavállalókat, így a kutatás első feladata a változók operacionalizálása kellett legyen.

Ez feltáró megkérdezés formájában történt, véletlen mintavétellel. A megkérdezés egy kérdésre keresett választ:

„Ön szerint mi az az öt tényező, ami meghatározza az egyén (személyiség) eladhatóságát a munkaerőpiacon?”

Azért öt, mert az még mentálisan kellőképpen átfogható, egyúttal biztosítja a válaszadás differenciáltságát.

A szekunder kutatások illetve a megkérdezés eredménye összefoglalva a következőket mutatja: az egyént, az egyén eladhatóságát meghatározó tényezőket összességében négy nagy csoportba lehet sorolni, ezek a személyi adottságok, az egyén céljai, az egyén környezete, illetve az egyén megszerzett értéke, kompetenciái. Természetesen sok az átfedés az egyes attribútumok között és néhány esetben az is fölmerült, hogy egy-egy elem kiemelt fontossága nem indokolná-e önálló attribútumként való kezelését, de figyelembe véve minden tényezőt (úgy, mint a válaszadók megbízhatósága, a forrásokban megjelölt kategóriák, valamint a változók rendszerének kezelhetősége) ez a felbontás tűnik optimálisnak. Így ebbe a négy kategóriába sorolva minden ismérvet, meghatározó tényezőt sikerült felállítani egy egységes szempontrendszert, mely a további kutatások alapjául szolgált:

## A munkavállalót leíró attribútumok és változók

1. táblázat

| SZEMÉLYI ADOTTSÁGOK                                     | AZ EGYÉN CÉLJAI                                       | AZ EGYÉN KÖRNYEZETE                     | MEGSZERZETT ÉRTÉK           |
|---------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|-----------------------------------------|-----------------------------|
| tehetség, rátermettség                                  | szakmai                                               | család műveltsége, iskolázottsága       | szakképzettség              |
| érdeklődési kör (mennyire széles/szűk)                  | magánéleti, családdal kapcsolatos célok               | család anyagi helyzete                  | szakmai tapasztalat         |
| nyitottság más emberek felé (extrovertált/introvertált) | magánéleti, hobbyval kapcsolatos célok                | földrajzi körülmények (lakóhely)        | kapcsolatrendszer           |
| impulzív/tervezett módon cselekszik                     | elérhetőek-e (mind a kettő)                           | az aktuálpolitika meghatározói          | infokommunikációs képesség  |
| optimista/pesszimista                                   | tesz-e azért, hogy elérje                             | elvégzett iskolák hatása                | nyelvtudás                  |
| csapatjátékos/magányos farkas                           | prioritások                                           | szociális környezet (barátok, élettárs) | vezetési gyakorlat          |
| racionalis/emocionális                                  | motiváltság                                           | gazdasági környezet                     | virtuális jelenlét          |
| lobbanékony/kontrollálja magát                          | jövedelemelvárás (teljesítmény és jövedelem viszonya) | kulturális környezet                    | „miért vagyok én a legjobb” |
| kommunikációs készség                                   |                                                       |                                         | korábbi munkahelyek száma   |
| empátia készség                                         |                                                       |                                         |                             |
| önismeret                                               |                                                       |                                         |                             |
| türelem küszöb                                          |                                                       |                                         |                             |
| külső megjelenés                                        |                                                       |                                         |                             |
| vezetői készségek/végrehajtó                            |                                                       |                                         |                             |
| munkavállalói szexepil (miért vagyok én a legjobb)      |                                                       |                                         |                             |
| más kultúrákhoz való hozzáállás                         |                                                       |                                         |                             |

*Forrás: Saját adatgyűjtés*

Részletes magyarázat:

Személyi adottságok: ide tartozik minden olyan elem, ami az egyént „belülről” határozza meg, tág értelemben a személyisége. Az itt megjelenő változók alapvetően nem változnak; ha hosszú távon alakulnak is, egy pozícióra való kiválasztáskor adottak tekinthetjük őket. Alapvetően meghatározzák az egyén hozzáállását magához és másokhoz, azt, ahogyan a dolgokat kezeli.

Megszerzett értékek, kompetencia: ez alapján derül ki alapvetően, hogy az egyén mit kezd az adottságaival, céljaival, hogyan kezeli körülményeit. Hogyan fejleszti adottságait, mit tud felmutatni szakmai szempontból (tanulmányok, tapasztalat).

Az egyén céljai: ide tartoznak az illető konkrét, kitűzött céljai – szakmai és magánéleti egyaránt -, hogy vannak-e egyáltalán, mennyire elérhetőek, hogyan kezeli őket (tesz-e értük folyamatosan, vagy tétlenül várja, hogy valóra váljanak), ezek alapján derül ki az is, hogy mennyire motivált (elsősorban szakmailag), illetve az egyes célok fontossága meghatározza preferenciáit is. Némileg kilóg a többi közül olyan értelemben, hogy ez nem állandó kategória, sokkal inkább a dinamikus környezetnek az egyénre gyakorolt hatását mutatja.

Az egyén környezete: ennek a kategóriának elemei mindazon külső körülmények, melyek az egyént, az egyén eladhatóságát meghatározzák/meghatározhatják. Ezek adottak, kívülről hatnak az egyénre, tulajdonképpen tekinthetők az egyén külső környezetének. Ide tartoznak régebbi hatások, akár gyerekkorból, mint a családi háttér, a születési hely és a pillanatnyi helyzetet meghatározó szempontok is, mint a pillanatnyi gazdasági helyzet, az aktuálpolitika hatásai. Bizonyos elemek, mint a szociális környezet, régi és aktuális hatásként is megjelen(het)nek.

Ez a táblázat képezte tehát a további kutatások alapját, feladata volt a munkavállaló, mint eladható termék komplexitásának feltérképezése, valamint annak kiderítése, vajon a felsorolt számos tényező közül melyek azok, amik valóban meghatározóak az egyén eladhatóságára nézve, illetve melyek azok, amelyek nem bírnak döntő fontossággal.

### **3.2. Kutatási dizájn**

Szekunder kutatás: munkámat forráskutatással, a szakirodalmi előzmények összegyűjtésével és elemzésével kezdtem. A téma összetettségéből fakadóan ez kiterjedt a munkaerőpiacot leíró statisztikai adatokra, az emberierőforrás-menedzsment részletesebb tanulmányozására, a fogyasztói preferenciák feltérképezésére, a személyiségmarketinggel, énmárkával foglalkozó anyagok megismerésére valamint bizonyos, a témához kapcsolódó termékpolitikával foglalkozó tanulmányokra is. Ez lehetővé tette a téma átlátását, megismerését, a kutatási probléma megfogalmazását.

Mélyinterjúk: miután a feltáró megkérdezés segített a változók operacionalizálásában, a kutatás alapját képező szempontrendszer kidolgozásában, további problémák vártak megoldásra: szükségessé vált a probléma mélyebb, pontosabb megértése, a szempontrendszer tesztelése, valamint a munkavállalók álláspontjának feltárása számos kérdéssel kapcsolatban. A piackutatás eszközei közül erre a mélyinterjúk kínálták a megoldást.

Q módszer: a q módszer lényege, hogy egy szimmetrikus eloszlást közelítő rácshoz egy skálát rendelünk hozzá (jelen esetben ez fontossági skála) és a rácsba úgy kell kényszerített választással megadott tényezőket elhelyezni, hogy minden cellába kerüljön egy tényező és

minden cellába csak egy tényező kerüljön. Kutatásom során ez a módszer segített annak feltérképezésében, hogy mely változók milyen mértékben határozzák meg az egyén eladhatóságát a munkaerőpiacon. A q rácsok eredményeinek értékelésénél számba vettem a változók relatív gyakoriságát, illetve az egyes tényezők választerjedelmét (range), azaz hogy az egyes tényezők milyen terjedelemben szóródnak a q rácson belül.

Kérdőíves megkérdezés: az interjúk eredményeinek kiértékelése már kellő ismerettel szolgált a kvantitatív kutatás lebonyolításához, mely az eredmények számszerűsítését, valamint a fogyasztói oldal, azaz a Hr-esek véleményének megismerését szolgálta.

Poszt-kvantitatív kutatás: a kérdőíves megkérdezés eredményeinek értelmezéséhez szakértő segítségét is igénybe vettem, aki tapasztalatai alapján szakszerűen értelmezni tudta a kvantitatív eredményeket.

#### 4. MÉLYINTERJÚK

Miután sikerült megalkotni a kutatás alapját képező attribútumok és változók egységes rendszerét, mélyinterjúk segítették a rések „betömését”, a mélyebb megértést.

Szükségessé vált egy válaszadói profil meghatározása, mely alapján ki lehetett választani a megkérdezetteket. Minthogy az interjú témája az egyén eladhatósága volt, valamint a sokaság szűkítésének céljából az interjúalanyok köre felsőfokú végzettségű (vagy felsőfokú képzésben utolsó évét végző), aktív, magyar állampolgárságú személyekre lett szűkítve. A felsőfokú végzettség azért tűnt indokoltnak, mert jellemzően az ilyen képzettséget igénylő állások kapcsán beszélhetünk ténylegesen az eladhatóságról, itt kapnak komoly szerepet a kiválasztás módszerei. A magyar származás olyan szempontból merült fel, hogy a magyar munkaerőpiac résztvevőinek helyzetét elemeztem. A kis mintaelemszám miatt a nők és férfiak aránya nem volt meghatározó.

Emellett a lehetséges válaszadókat két változó, a kor és a foglalkozási terület alapján osztályozva a következő táblázatot vázoltam fel (sötéttel jelölve a cellákat, ahonnan készült interjú):

**A mélyinterjúk alanyainak besorolása**

2. táblázat

| Korcsoport | JOG | GAZDASÁG | MŰSZAKI | MŰVÉSZETI | OKTATÁS,<br>KUTATÁS | POLITIKA,<br>ÁLLAM | ORVOS |
|------------|-----|----------|---------|-----------|---------------------|--------------------|-------|
| 20+        |     |          |         |           |                     |                    |       |
| 30+        |     |          |         |           |                     |                    |       |
| 40+        |     |          |         |           |                     |                    |       |

*Forrás: Saját szerkesztés*

Bár arányát tekintve a munkaerőpiacon sok 40 évnél idősebb munkavállalóval találkozhatunk, náluk már ritkán lehet eladhatóságuk javítására irányuló szándékot felfedezni, így ebből a szempontból az 50-60 éves munkavállalók is „belesimulnak” a 40 évesnél idősebbek kategóriájába.

Az mélyinterjúk alapkérdése a következő volt: „Milyennek látják az alanyok magukat (mint eladható terméket), a személyiségük, céljaik és körülményeik által meghatározott személyekként (termékeként)?”

Egy-egy interjú nagyjából 60 perc hosszú volt és következő pontok mentén történt:

1. rész: milyennek emberek tartja önmagát (röviden)
2. rész: szerinte milyen elemei, tényezői vannak a személyiségmarketingnek

3. rész: személyiségének kialakulásában milyen szerepet játszottak ezek, ill. az általam összegyűjtött, fontosnak talált szempontok (részletesebb felbontásban kérdezve)
4. rész: elégedettség önmagával, GAP a vágyott és elért helyzet között, ennek kezelése – személyiségmárka szempontjából
5. rész: szerintem milyennek látják őt mások (jó és rossz oldal)

A 3. pont segédeszköz használatával történt: az alanyok az 1. táblázat alapján egy 4 cellás, illetve egy 10 cellás Q rácsot töltöttek ki a következők szerint: először a négy kategóriát helyezték el preferenciáik alapján, majd a tényezők közül választották ki azt a tízet, mely szerintük a leginkább meghatározza az egyén eladhatóságát, úgy, hogy mind a négy kategóriából választottak legalább egyet. A négyes rácsra minden alany két változatot készített: egyet „általános esetre”, ami azt mutatta, hogy véleményük szerint általában, szakmától és pozíciótól függetlenül, hogyan alakulnak a preferenciák, a második verziót pedig saját magukra vonatkoztatva, a saját esetükre értelmezve.

A tízes rácsot csak saját pozíciójukra vonatkoztatva töltötték ki.

A mintaelemszám előzetesen nem került meghatározásra, hanem az *információtelítődési (szaturációs) módszerrel folyamatosan értékeltem, hogy mennyi új információ várható egy újabb interjútól.*

A kutatás során (eddig) összesen öt mélyinterjúra került sor (lásd 2. táblázat sötétített cellái). Ezek eredményei összefoglalva a következők:

Az interjúk talán legnyilvánvalóbb, bár a témához kevésbé kapcsolódó eredménye az volt, hogy a munkavállalók csak rendkívül nehezen tudják hierarchikus rendbe sorolni az őket leíró változókat és nem is szívesen teszik ezt meg, nem csak a feladat nehézsége miatt, hanem mert nem szívesen néznek szembe azzal, hogy bizonyos esetekben az ő jellemzésük távol áll attól, amit ideálisnak találnának.

A kutatás szempontjából relevánsabb eredmény volt, hogy segítettek a változók tovább finomításában, kibővítésében, néhány esetben átértelmezésében.

Kiderült, hogy munkavállalói szempontból melyek lehetnek a legmeghatározóbb tényezők és az is, hogy miért. Minden válaszadó elsődlegesen fontosnak tartotta a tehetséget, és egyikük sem értett egyet azzal, hogy azt a megszerzett értékek pótolhatnák. Ennek indoka az egyik interjúalany szerint az, hogy a tudás nagyon gyorsan elavul, így azokra a helyzetekre kell felkészülni, amikor a problémát nem a birtokolt tudás, hanem készségek, gyakorlat alapján kell, lehet megoldani. Ennek némileg ellentmond, hogy minden válaszadó szerint szakmailag

felkészültnék lenni ugyanolyan fontos, mint a kellemes személyiség, hiszen „a feladatok nem oldódnak meg attól, hogy kedvesek vagyunk”.

Kivétel nélkül minden válaszadó kiemelte, hogy minél több tapasztalata van valakinek, annál inkább eladható, ugyanakkor a 30+ és 40+-os korosztályba tartozók szerint a fiatal életkor a legtöbb esetben komoly előnyt jelent, mert a fiatal munkavállaló még alakítható, motivált, mobilis, nyitott és a vállalatok ezt „szeretik”. A 20-as korosztály képviselői viszont csak hátrányként élték meg fiatal korukat és az ezzel járó tapasztalatlanságot. Náluk komoly dilemmát okozott, hogy iskolás éveik alatt mennyi energiát fektessenek a plusz tanulásba, iskolai tevékenységekbe és mennyit a munkatapasztalat szerzésére.

Általános jelenség volt, hogy míg könnyen választottak fontos elemeket a „Személyi adottságok” és a „Megszerzett értékek” oszlopokból, addig többen csak nehezen, a döntési kényszerhelyzet hatására vettek fel elemeket listájukra a másik két oszlopból, elmondásuk szerint azért, mert az első két oszlopban lévő elemek fontosabbak, mint az utóbbi kettőben lévők.

Kivétel nélkül mindenki igaz volt az is, hogy kis szórással ugyanazokat az elemeket ítélte fontosnak, amelyeket később magára nézve igaznak tartott. A következő táblázat az interjúalanyok által kiemelten fontosnak, azaz a 10 leginkább meghatározónak ítélt változót tartalmazza:

**Az interjúalanyok által kiemelten fontosnak ítélt változók**

3. táblázat

| <b>SZEMÉLYI ADOTTSÁGOK</b>   | <b>AZ EGYÉN CÉLJAI</b>                                | <b>AZ EGYÉN TŐLE FÜGGETLEN KÖRÜLMÉNYEI</b> | <b>MEGSZERZETT ÉRTÉK</b> |
|------------------------------|-------------------------------------------------------|--------------------------------------------|--------------------------|
| optimista/pesszimista        | szakmai                                               | család műveltsége, iskolázottsága          | szakképzettség           |
| önismeret                    | motiváltság                                           | elvégzett iskolák hatása                   | szakmai tapasztalat      |
| empátia készség              | prioritások                                           | szociális környezet (barátok, élettárs)    | kapcsolatrendszer        |
| kommunikációs készség        | jövedelemelvárás (teljesítmény és jövedelem viszonya) |                                            | nyelvtudás               |
| vezetői készségek/végrehajtó |                                                       |                                            |                          |
| türelem küszöb               |                                                       |                                            |                          |

*Forrás: Saját adatgyűjtés*

## **5. KÉRDŐÍVES MEGKÉRDEZÉS**

### **5.1. A kérdőíves megkérdezés célja és menete, a kérdőív felépítése**

Az interjúk lebonyolítása és elemzése után már elég információ és ismeret állt rendelkezésre egy kérdőív megszerkesztéséhez.

A kérdőíves megkérdezés célja kvantitatív adatgyűjtés volt a HR-esek, azaz a munkavállalók eladhatóságának értékelői, a munkavállalót terméknek tekintve fogyasztói véleményének kiderítésére elképzelt döntési helyzetben, valamint preferenciáik feltárása a munkavállalókra vonatkozóan. A kérdőíves megkérdezés válaszadói az egyik gazdasági felsőoktatási intézmény végzős emberi erőforrás szakos hallgatói voltak.

A kérdőív két részből állt, a következők szerint felépítve:

Miután elemeztem az interjúalanyok válaszait, az összes válaszadó által legfontosabbnak ítélt tíz változót emeltem ki. Ezekből készítettem tíz munkavállalói profilt, melyek mindegyike egyenként öt változóból állt. A kérdés a következő volt:

„Képzeld el, hogy Ön egy vállalatnál HR-esként dolgozik. Javasolná-e Ön az alábbi tulajdonságokkal rendelkező jelöltek felvételét vezetői illetve beosztott pozícióra? (Kérem, karikázza be az Ön által választott lehetőséget!)”

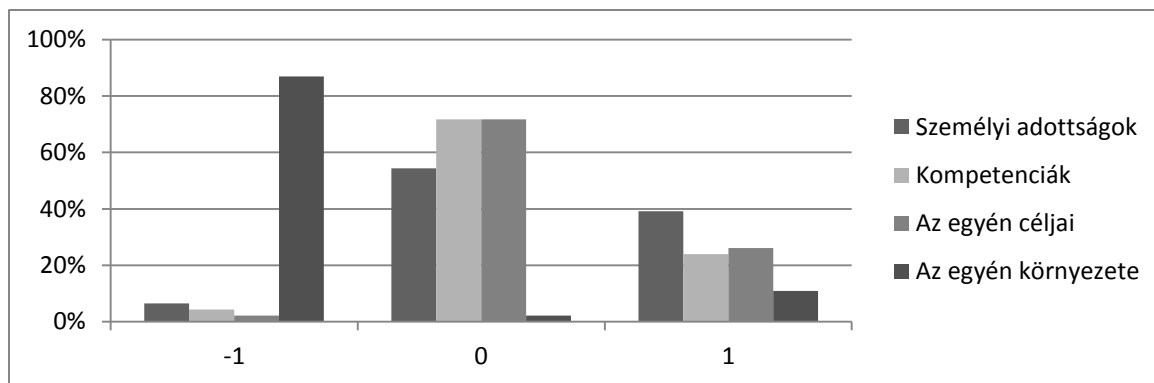
A kérdés célja volt kideríteni, mely változók határozzák meg a különbséget aközött, hogy egy munkavállaló beosztotti vagy vezetői pozícióra alkalmas, illetve hogy kiderüljön, ha nincs különbség (mindkettőre, vagy egyikre sem megfelelő).

A második rész az interjúk során is használt Q-rácsokat tartalmazta, melyeket az interjúalanyokhoz hasonló módon töltöttek ki a válaszadók.

A kérdőíves megkérdezésre összesen 46 válasz érkezett. Bár a mintaelemszám reprezentativitása korlátozott, a kutatás finanszírozási és időbeli keretei miatt nagyobb minta elérése nem volt lehetséges. Az eredmények szóródásának figyelembe vételével mindazonáltal elmondható, hogy a vizsgált jelenség legfontosabb változói és moderátorai már ezen a mintán is jól kirajzolódtak.

### **5.2. Az attribútumok preferáltsága a kérdőíves megkérdezés eredményei alapján**

Bár a kérdőívben a válaszadók lélektanát figyelembe véve úgy tűnt előnyösnek, ha a profilok szerepelnek a kérdőív elején, a profilok eredményeinek feldolgozásában komoly segítséget jelenthet a preferenciák ismerete, ezért a Q-rácsok kiértékelésével kezdtem. Először a 4 cellás rácsokat vizsgáltam meg, melyek a négy attribútumot tartalmazták. Ezek eredményét a következő diagramon láthatjuk (számszerű eredményeket ld. a mellékletben):



2. ábra. Az attribútumok preferáltsága a kérdőíves megkérdezés válaszadóinak körében  
Forrás: Saját adatgyűjtés

Kiugró, hogy a legkevésbé meghatározó tényező az egyén környezete, a válaszok ebben a kérdésben egységesek voltak.

A leginkább meghatározó tényezőnek a személyi adottságok bizonyultak (a kategórián belül 39%-kal), habár a válaszadók negyede a legfontosabbnak a kompetenciákat, szintén negyede az egyén céljait találta. Ennek megfelelően ezeknél kicsit kevesebben, a válaszadók 54%-a találta közepesen meghatározónak a személyi adottságokat, míg 72-72%-uk szerint a kompetenciák, illetve az egyén céljai a semleges tartományba esnek. A q módszer logikája alapján ebből arra következtethetünk, hogy egy pozíció betöltésénél az egyén környezete nem képezi alapos vizsgálat tárgyát, nem jelent meghatározó tényezőt, ahogyan nem sok mozgásteret kap a munkavállaló személyi adottságai területén sem, olyan értelemben, hogy bizonyos személyi adottságoknak mindenképpen meg kell lenniük. Ahol az egyes jelentkezők közötti különbség kiéleződik, az a kompetenciák és a célok köre, vagyis ezek azok, amiket fejleszthetve, átgondolva egy jelentkező javíthatja esélyeit.

### 5.3. A változók preferáltsága a kérdőíves megkérdezés eredményei alapján

A 10 cellás Q-rácsok kitöltésének eredményeiből először megállapítottam, mely tényezőket tartották a legfontosabbaknak a válaszadók. Az alábbi táblázatban a tényezők mellett megjelenő szám mutatja, hányan választották bele az adott változót az általuk 10 legfontosabbnak tartott közé.

**A változók fontosságának értékelése a kérdőíves megkérdezés válaszadói által**

4. táblázat

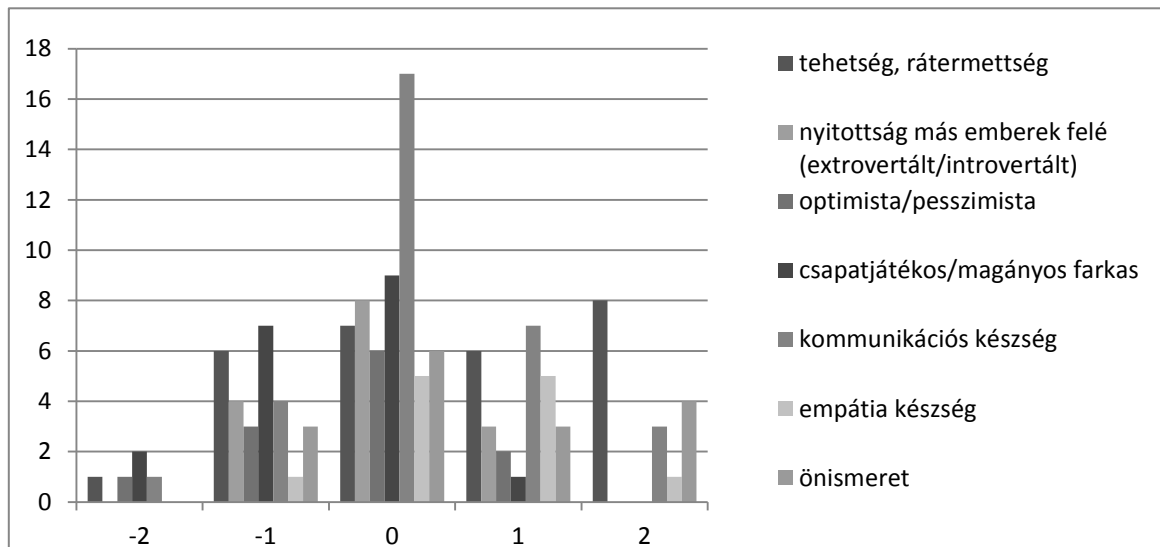
| <b>SZEMÉLYI ADOTTSÁGOK</b>                              |    | <b>AZ EGYÉN CÉLJAI</b>                                 |    | <b>AZ EGYÉN KÖRNYEZETE</b>              |    | <b>MEGSZERZETT ÉRTÉK</b>    |    |
|---------------------------------------------------------|----|--------------------------------------------------------|----|-----------------------------------------|----|-----------------------------|----|
| tehetség, rátermettség                                  | 27 | szakmai célok                                          | 25 | család műveltsége, iskolázottsága       | 7  | szakképzettség              | 21 |
| érdeklődési kör (mennyire széles/szűk)                  | 5  | magánéleti, családdal kapcsolatos célok                | 3  | család anyagi helyzete                  | 3  | szakmai tapasztalat         | 34 |
| nyitottság más emberek felé (extrovertált/introvertált) | 15 | magánéleti, hobbyval kapcsolatos célok                 | 2  | földrajzi körülmények (lakóhely)        | 12 | kapcsolatrendszer           | 10 |
| impulzív/tervezett módon cselekszik                     | 3  | elérhetőek-e (mind a kettő)                            | 2  | az aktuálpolitika meghatározói          | 2  | infokommunikációs képesség  | 3  |
| optimista/pesszimista                                   | 12 | tesz-e azért, hogy elérje                              | 21 | elvégzett iskolák hatása                | 12 | nyelvtudás                  | 31 |
| csapatjátékos/magányos farkas                           | 20 | prioritások                                            | 4  | szociális környezet (barátok, élettárs) | 11 | vezetési gyakorlat          | 5  |
| racionális/emocionális                                  | 4  | motiváltság                                            | 14 | gazdasági környezet                     | 0  | virtuális jelenlét          | 1  |
| lobbanékony/kontrollálja magát                          | 4  | jövedelem-elvárás (teljesítmény és jövedelem viszonya) | 15 | kulturális környezet                    | 7  | „miért vagyok én a legjobb” | 2  |
| kommunikációs készség                                   | 34 |                                                        |    |                                         |    | korábbi munkahelyek száma   | 4  |
| empátia készség                                         | 12 |                                                        |    |                                         |    |                             |    |
| önismeret                                               | 17 |                                                        |    |                                         |    |                             |    |
| tűrelem küszöb                                          | 6  |                                                        |    |                                         |    |                             |    |
| külső megjelenés                                        | 10 |                                                        |    |                                         |    |                             |    |
| vezetői készségek/végrehajtó                            | 9  |                                                        |    |                                         |    |                             |    |
| munkavállalói szexepil (miért vagyok én a legjobb)      | 1  |                                                        |    |                                         |    |                             |    |
| más kultúrákhoz való hozzáállás                         | 2  |                                                        |    |                                         |    |                             |    |

*Forrás: Saját adatgyűjtés*

E táblázat alapján választottam ki azután a legmeghatározóbbnak ítélt változókat, így a Q-rácsok elemzésénél vizsgálatomat a hatékonyság és relevancia érdekében azokra a változókra

korlátoztam, melyeket a válaszadók legalább 25%-a kiemeltnek tartott. A válaszok így a következőket mutatták attribútumonként elemezve:

#### 5.4. A személyi adottságok változóinak preferáltsága



3. ábra. A személyi adottságok kiemelten fontos változóinak preferáltsága  
Forrás: Saját adatgyűjtés

Tehetség, rátermettség: ennek a változónak az esetében lettek a leginkább megosztottak a válaszok: habár a válaszadók 59%-a kiemelten fontosnak tartotta, azaz belesorolta az első tízbe, abban már nagyon változóak a vélemények, hogy ezen belül mennyire meghatározó egy pozíció betöltésénél a jelölt tehetsége. Közel ugyanannyi „szavazatot” kapott a -1; 0; 1 és 2 értékre, az azonban egyértelmű, hogy a „legkevésbé meghatározó” kategóriába már nem esik bele a válaszadók szerint, ennél nagyobb fontosságot tulajdonítanak neki.

Nyitottság más emberek felé: annak a meghatározósága, hogy egy munkavállaló mennyire extrovertált vagy introvertált, a válaszok eredményei alapján egy Gauss-görbével jellemezhető: egyértelműen a semleges tartomány felé sűrűsödik a válaszok eloszlása. Ez alapján megállapítható, hogy a nyitottság „esetleges” tényező: nem alapvető elvárás, ám adott esetben komoly előnyt jelenthet egy-egy jelentkező számára.

Optimista/pesszimista beállítottság: ennek a meghatározósága is közelít a normális eloszláshoz a válaszok alapján, bár kevesebben ítélték meghatározónak, mint a nyitottságot.

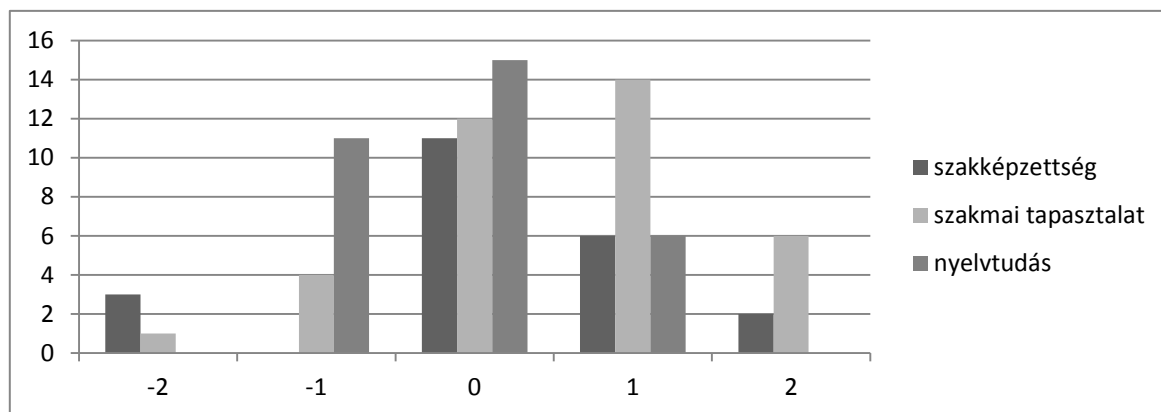
Csapatjátékos/magányos farkas: ez a változó is egyértelműen a semleges tartományba esik, azon belül a preferencia-skálán a diszpreferencia irányába eltolódva: a jellemző értéke -1 és 0, ami feltehetően inkább jelenti azt, hogy egy-egy munkakörnél esetleges a meghatározósága, mint hogy a munkavállalónak esetlegesen jelent előnyt vagy hátrányt.

Kommunikációs készség: tekinthetjük a harmadik leginkább meghatározó tényezőnek, de a legszembevetőbb a semleges közepső tartományban megfigyelhető érték. Ez két dolgot jelenthet: függhet a pozíció jellegétől, azaz hogy a betölteni kívánt pozíció mennyire magas szintű kommunikációs készséget követel meg: ez esetben a jó kommunikációs készség a munkavállaló részéről elengedhetetlen, illetve jelentheti azt, hogy a pozíció betöltéséhez nem feltétlenül van szükség az adott készségre, így a jó kommunikációs készség a jelentkezőnek a versenytársakkal szemben komoly előnyt biztosíthat.

Empátia készség: az optimista/pesszimista beállítottság tükörképét, vagy akár kiegészítését láthatjuk benne, senki nem ítélte egyáltalán nem meghatározónak, nem képvisel kiemelt fontosságot, amit az is alátámaszt, hogy a válaszadók mindössze 26%-a jelölte meg a 10 legfontosabb változó között.

Önismeret: ez a változó is megosztónak bizonyult a válaszadók körében, így nem lehet egyértelműen eldönteni, hogy ez mennyire kiemelt vagy esetleges követelmény a kiválasztásnál a válaszadók szerint.

#### 5.5. A megszerzett értékek változóinak preferáltsága



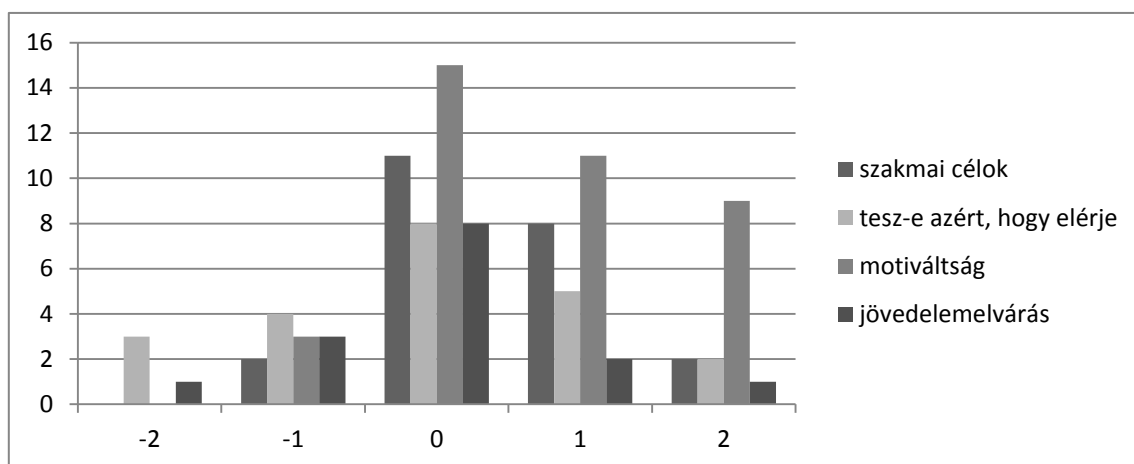
4. ábra. A megszerzett értékek kiemelten fontos változóinak preferáltsága

Forrás: Saját adatgyűjtés

Szakképzettség és szakmai tapasztalat: a szakképzettség jellemző értéke 0 lett, és az 1-es érték felé tolódik az átlag. Önmagában azonban ez nem ad teljes eredményt, hiszen szorosan kapcsolódik hozzá a szakmai tapasztalat, amely ezt kiegészíti, bár a szakképzettségnél többen találták meghatározónak, és meghatározóbbnak is. Megállapíthatjuk, hogy míg a szakmai tapasztalat inkább a közepső tartományba esik, azaz inkább esetleges, hogy mennyire játszik döntő szerepet a kiválasztásnál, addig a szakmai tapasztalatot azok közül, akik kiemelten fontosnak tartották 54%-uk a legmeghatározóbb, vagy inkább meghatározó kategóriába sorolta, így ez erősebben preferált szempont egy pozíció betöltésénél.

Nyelvtudás: a nyelvtudást a válaszadók 48%-a sorolta a tíz legmeghatározóbb elem közé, a Q-rácsban pedig a kevésbé meghatározó és az inkább meghatározó kategóriák között jelölték meg. Feltehetően azonban ez is két komponensből áll: egyrészt a pozíció nyelvtudásigényétől függ, és emellett jelenik meg a munkaadó szempontjából esetlegesen befolyásoló tényezőként.

## 5.6. Az egyéni célok változóinak preferáltsága



5. ábra. Az egyéni célok kiemelten fontos változóinak preferáltsága

Forrás: Saját adatgyűjtés

Szakmai célok: a szakmai célok besorolásának átlagos értéke 0,43, mediánja 0, ami mutatja, hogy az egyén szakmai céljai eladhatóságának szempontjából valahol a semleges és az inkább meghatározó kategóriák között húzódnak, vagyis ez is olyan változó, ami nem feltétele egy jelentkező felvételének (vagy csak kis mértékben), viszont meglehetősen könnyen előnyt biztosíthat a versenytársakkal szemben.

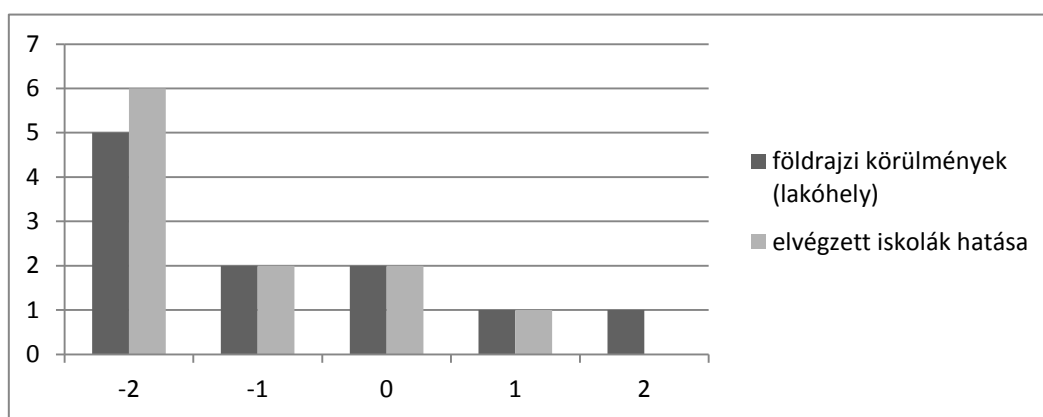
Tesz-e azért, hogy elérje céljait: ennek a változónak az eloszlása is nagyjából normális eloszlást követ, vagyis alapvetően megegyezik a célok eloszlásával, ám annál kevesebben ítélték a 10 legfontosabb változó egyikének. Különbőség a két szélső cellában figyelhető meg: míg a „legmeghatározóbb” kategóriában mind a célokat, mind azt, hogy tesz-e értük az illető ugyanannyian találták fontosnak, addig a legkevésbé meghatározó értéknél a szakmai célok már egyáltalán nem szerepelnek, míg a válaszadók 13%-a (100%-nak tekintve azokat, akik kiemelten fontosnak tartották az, hogy az illető tesz-e céljai eléréséért) a célok elérésére vonatkozó lépéseket a diszpreferált kategóriába sorolta.

Motiváltság: a motiváció meghatározóságára adott válaszok mentén felrajzolható görbe erős baloldali aszimmetriát mutat, átlagos értéke 0,68, módusza 0, mediánja 1. Ez alapján megállapítható, hogy a motiváció megjelenhet erősen meghatározó tényezőként és

semlegesként is; feltehető, hogy meghatározóssága nagymértékben függ a többi változó pozitív értékétől (pl. ha valaki magasan szakképzett, alacsonyabb motivációval is ideális munkavállaló lehet).

Jövedelemelvárás: ez a változó is közel normális eloszlást mutat, a válaszadók 6,67%-a sorolta a legmeghatározóbb és ugyanennyien a legkevésbé meghatározó kategóriába (100%-nak tekintve azokat, akik kiemelten fontosnak tartották). Így mondhatjuk, hogy a jövedelemelvárás is döntő tényező lehet egy pozíció betöltésénél, hiszen a „bizonytalan” tartományba esik.

### 5.7. Az egyén környezetének változóinak preferáltsága



6. ábra. Az egyén környezetének kiemelten fontos változóinak preferáltsága  
Forrás: Saját adatgyűjtés

Az eredmények egyértelműen azt mutatják, hogy ez az attribútum összességében is a legkevésbé meghatározó; noha a válaszadók 9%-a szerint a lakóhely elsődlegesen fontos szempont, összesen 72%-uk egyetért abban, hogy az elvégzett iskolák hatása a diszpreferált tartományba sorolandó, és 64%-uk szerint a földrajzi körülmények is kevésbé vagy egyáltalán nem meghatározóak a többihez képest.

Összefoglalva megállapítható, hogy változók preferáltsága részben alátámasztja az attribútumok preferáltságára vonatkozó válaszokat, vannak azonban pontok, ahol intranzitivitással találkozhatunk: pl. bár a kompetenciákat nem találták kiemelten meghatározónak, számos kompetenciát, mint pl. a nyelvtudás, vagy a szakmai tapasztalat, elsődlegesen fontosnak találtak a változók közötti preferenciák meghatározása során. A munkavállalóra nézve ez első pillantásra azt jelenti, hogy esélyeinek növelése érdekében minden területen kiemelten jónak kell lennie, de a realitások talaján maradva megállapíthatjuk, hogy a kiválasztás során magas fokú esetlegességgel találkozhatunk, így

esélyeinket sokkal inkább növelhetjük azzal, ha meghatározzuk saját erős pontjainkat és ezeket hangsúlyozzuk, mintha a HR-től várnánk a választ.

### 5.8. A profilok eredményeinek értékelése

A munkavállalói profilokra vonatkozó kérdésre kapott válaszok számos megközelítési lehetőséget nyújtottak az eredmények értékelésére.

Először az egyes kérdésekre kapott válaszok eredményeit elemeztem, melyet az alábbi táblázat tartalmaz százalékban kifejezve (N=46; 1=Erősen javasolná, 0=Talán javasolná, -1=Nem javasolná)

**A munkavállalói profilokra adott válaszok összesítése**

5. táblázat

|            | Vezetői pozícióra |     |     | Beosztotti pozícióra |     |     |
|------------|-------------------|-----|-----|----------------------|-----|-----|
|            | 1                 | 0   | -1  | 1                    | 0   | -1  |
| 1. profil  | 28%               | 54% | 17% | 17%                  | 41% | 41% |
| 2. profil  | 0%                | 33% | 76% | 39%                  | 46% | 4%  |
| 3. profil  | 17%               | 57% | 26% | 22%                  | 43% | 33% |
| 4. profil  | 0%                | 15% | 85% | 65%                  | 35% | 0%  |
| 5. profil  | 2%                | 24% | 74% | 39%                  | 52% | 9%  |
| 6. profil  | 0%                | 28% | 72% | 20%                  | 59% | 22% |
| 7. profil  | 11%               | 63% | 26% | 11%                  | 48% | 41% |
| 8. profil  | 7%                | 48% | 46% | 76%                  | 24% | 0%  |
| 9. profil  | 2%                | 59% | 39% | 85%                  | 15% | 0%  |
| 10. profil | 87%               | 11% | 2%  | 15%                  | 35% | 50% |

*Forrás: Saját adatgyűjtés*

Ezután a vezetői és beosztotti pozíció közötti különbségek feltérképezése következett, melyhez megvizsgáltam egyrészt az egyes válaszadóknál, másrészt az egyes profiloknál a választérjedelmet, azaz hogy mekkora távolság van a beosztotti és vezetői pozícióra tett javaslat között (0, 1 vagy 2). Ez alapján a következőkre derült fény: Az átlagos választérjedelem az összes válaszadónál 1,06, vagyis megállapítható, jelentkezik eltérés a beosztott és vezetői pozícióban megkövetelt képességek között (azaz ha valakit javasolnának pl. vezető pozícióba, akkor ugyanazt az illetőt beosztotti pozícióba csak talán javasolnák), ugyanakkor ez csak egy távolságnyra van, vagyis ha valakit beosztottnak erősen javasolnának, akkor beosztottnak is legalább talán javasolnák és fordítva.

A választérjedelem az összes választ elemezve egyetlen esetben, a 4. profilnál lett 1 (mindenhol máshol 2). A 4-es számú profil meghatározása így szól: „Átlagos szintű a szakképzettsége és még nincs munkatapasztalata, átlagosan jók a kommunikációs készségei és

a nyelvtudása, viszont igen alacsony a jövedelemelvárása.” Ez a tipikus frissen, átlagos eredményekkel végzett pályakezdő profilja, aminek meg is felel, hogy beosztott pozícióban ígéretes, vezetőnek azonban egyelőre nem.

## **6. AZ EREDMÉNYEK ÉRTELMEZÉSE – POSZTKVANTITATÍV KVALITATÍV KUTATÁS**

A kérdőíves megkérdezés eredményeinek kiértékelése után azok értelmezéshez szükségét láttam szakértő segítségét igénybe venni, így még egy mélyinterjút készítettem Lőrincz Zsuzsánna HR-essel.

Ő alátámasztotta a változók esetlegességét, kiemelve, hogy ezek ideális kombinációja nagyon sokféle lehet, és sokszor nem az a probléma vele, hogy nem „elég jó”, hanem hogy a jelentkezőt más közegben teszik ideálissá, mint a megpályázott pozíció, hiszen a HR-esnek nem csak arra kell figyelnie, mit tud felmutatni a jelentkező, hanem arra is, hogy a szervezet tagjaként hogyan tud majd működni.

Elmondta, hogy a kiválasztás végén nem feltétlenül csak egy jelentkező kerül alkalmazásra, ha a gazdasági helyzet megengedi és két nagyon ígéretes jelentkező is feltűnik a színen, ő mind a kettőt alkalmazná.

A eredményeket elemezve azokat életszerűnek tartotta, de megállapította, hogy (részben a kutatás elméleti jellege miatt is), a válaszok néhány esetben inkább sztereotípiákat tükröznek, mint a való életet, pl. hogy a válaszadók a szakképzett, mogorva jelentkezőt vezetőnek erősen ajánlanák.

## **7. AZ EREDMÉNYEK ÖSSZEFOGLALÁSA, A KUTATÁS KORLÁTAI, TOVÁBBI KUTATÁSI IRÁNYOK**

Noha a kutatásnak számos külső és belső nehézséggel kellett megküzdenie, úgy gondolom, az ennek során kidolgozott modell a források, szakirodalmi előzmények által és saját primer kutatásommal jól megalapozott, és az eredmények alapján működőképesnek bizonyult. Vannak azonban korlátai, melyeket szintén fontos számba venni.

1. A munkavállaló, mint termék komplexitása: a kutatás arra a feltételezésre épül, hogy a munkavállalók általában jellemezhetőek bizonyos számú korlátozott mennyiségű változóval. A valóságban azonban ez nehezen jelenthetjük ki, a tapasztalatok alapján inkább úgy tűnik, az embert leíró változók száma végtelen.
2. Válaszadói szubjektivitás: noha az emberierőforrás-menedzsment bizonyos tudományos alapot jelent a kiválasztási döntések meghozatalánál, a szubjektivitás mértéke mindenképpen nagyon magas. A válaszadók szubjektivitása egyfelől ugyan tükrözi a valós helyzetekben megjelenő személyes vélemény befolyásoló hatását, ám a kérdőíves válaszadás és a valós helyzet közötti szituációs különbségből fakadó torzítások a kutatás objektív eredményeinek kárára vannak.
3. Számos nem megjeleníthető tényező: bár kiindulási alapnak jó, az életszerű helyzetek elméleti kutatása elméleti eredményeket szül. Jelen kutatás során a válaszadók tét nélküli döntéseket hoztak, teljesen általános esetben gondolkodva, nem jelennek meg környezetpszichológiai, gazdasági tényezők sem.
4. Anyagi és időkorlátok: a kutatás nagyon szoros technikai korlátok között mozgott, melyeket igyekeztem tágítani és a korlátokon belül a lehetőségeket kihasználni, ám az eredmények reprezentativitása, életszerűsége így sem volt a kívánt mértékben biztosítható.

További feladatok tehát a kvantitatív kutatás reprezentativitásának javítása a mintaelemszám növelésével, a kutatási módszerek finomítása további kvalitatív technikák alkalmazásával, illetve a jövő feladata lehet az elméleti kutatás kísérletekkel való alátámasztása, felülvizsgálata.

## 8. FORRÁSJEGYZÉK

Brown, S. R. [1966]: The History and Principles of Q Methodology in Psychology and the Social Sciences. *Qualitative Health Research*, 6 (4), November, 561-567. o.

A válság hatása a munkaerőpiacra. (2010). 1st ed. [ebook] Központi statisztikai hivatal.

Elérhető: <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/pdf/valsagmunkaeropiacra.pdf>

[Letöltve: 2013. November 6.].

Kaplan S. [2013]: Brand Building. *InsideCounsel*, május, 8. o.

Kaputa C. – Zimmermann L. [2006]: 10 tips to increase chances for added business success. *Fort Worth Business Press*, február-március, 31-33. o.

Ksh.hu, (2013). *STADAT – 1.1. A 15–74 éves népesség gazdasági aktivitása nemenként.*

[online]

Elérhető: [http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat\\_hosszu/mpal9807\\_01\\_01a.html](http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_hosszu/mpal9807_01_01a.html)

Letöltve: 2013. október 26.].

Ksh.hu, (2013). *STADAT – 2.1. Foglalkoztatottság, munkaero, keresetek (1960– ).* [online]

Elérhető: [http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat\\_hosszu/h\\_qli001.html](http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_hosszu/h_qli001.html) [Letöltve: 2013. október 26.].

Ksh.hu, (2013). *STADAT – 2.4. A foglalkoztatottak száma foglalkoztatásuk jellege szerint, nemenként.* [online]

Elérhető: [http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat\\_hosszu/mpal9807\\_02\\_04a.html](http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_hosszu/mpal9807_02_04a.html)

[Letöltve: 2013. október 26.].

Ksh.hu, (2013). *STADAT – 3.10. Munkanélküliségi ráta korcsoportok szerint, nemenként.* [online]

Elérhető: [http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat\\_hosszu/mpal9807\\_03\\_10a.html](http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_hosszu/mpal9807_03_10a.html)

[Letöltve: 2013. október 26.].

Ksh.hu, (2013). *STADAT – 3.5. A munkanélküliek száma legmagasabb iskolai végzettségük szerint, nemenként.* [online]

Elérhető: [http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat\\_hosszu/mpal9807\\_03\\_05a.html](http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_hosszu/mpal9807_03_05a.html)

[Letöltve: 2013. október 26.].

Ksh.hu, (2013). *STADAT – 3.7. A munkanélküliek száma az elozo munkahelyük megszűnésének oka szerint.* [online]

Elérhető: [http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat\\_hosszu/mpal9807\\_03\\_07.html](http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_hosszu/mpal9807_03_07.html)

[Letöltve: 2013. október 26.].

Ksh.hu, (2013). *STADAT – 4.1. A gazdaságilag aktívak száma korcsoportok szerint, nemenként.* [online]

- Elérhető: [http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat\\_hosszu/mpal9807\\_04\\_01a.html](http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_hosszu/mpal9807_04_01a.html)  
[Letöltve: 2013. október 26.].
- Ksh.hu, (2013). *STADAT – 4.2. Aktivitási arány korcsoportok szerint, nemenként.* [online]  
Elérhető: [http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat\\_hosszu/mpal9807\\_04\\_02a.html](http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_hosszu/mpal9807_04_02a.html)  
[Letöltve: 2013. október 26.].
- Ksh.hu, (2013). *STADAT – 6.1. Az egyes gazdasági aktivitási csoportba tartozók száma (r) és a hozzájuk tartozó mintavételi hiba (s.e.) 95%-os megbízhatósági szinten, korcsoportok szerint, nemenként, 2012.* [online]  
Elérhető: [http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat\\_hosszu/mpal9807\\_06\\_01.html](http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_hosszu/mpal9807_06_01.html)  
[Letöltve: 2013. október 26.].
- Langer K. [2008]: *Karriertervezés – Személyiségmarketing.* Szent István Egyetem Kiadó, Gödöllő
- Nemeskéri Gy. [2006]: A kiválasztás megbízhatóságának szempontjai. *Munkaügyi szemle*, 50(2) 25-28. o.
- Nemeskéri Gy. [2011]: Az eredményes kiválasztás feltételei. *Humánpolitikai szemle*, 22(4) 3-12. o.
- Powe N. A. – Garrod G. D. – McMahon P. L. [2005]: Mixing methods within stated preference environmental valuation: choice experiments and post-questionnaire qualitative analysis. *Ecological Economics*, 52. 513-526. o.
- Reitman A. – Williams C. [2013]: Why and how to set yourself apart as a savvy professional in the training and development field. *T+D*, szeptember 42-46. o.
- Roóz J. [2006]: *Az emberierőforrás-menedzsment alapjai.* Perfekt Kiadó, Budapest
- Veres Z. – Szilágyi Z. [2005]: *A marketing alapjai.* Perfekt Kiadó, Budapest

## MELLÉKLETEK

### 8.1. A kutatáshoz használt kérdőív

#### KÉRDŐÍV A MUNKAHELYI KIVÁLASZTÁSRÓL

1. Képzeld el, hogy Ön egy vállalatnál HR-esként dolgozik. Javasolná-e Ön az alábbi tulajdonságokkal rendelkező jelöltek felvételét vezetői illetve beosztott pozícióra? (Kérem, karikázza be az Ön által választott lehetőséget!)

1. Optimista beállítottságú, magasan szakképzett, nyelvtudással rendelkezik, magas a jövedelemelvárása és valószínűleg nem türelmes természetű.

|                     |                   |                  |                |
|---------------------|-------------------|------------------|----------------|
| Vezetői pozícióba   | Erősen javasolnám | Talán javasolnám | Nem javasolnám |
| Beosztott pozícióba | Erősen javasolnám | Talán javasolnám | Nem javasolnám |

2. Láthatóan nagyon magasan motivált, jó iskolákban végzett, aránylag türelmes, de nincs nyelvtudása és gyengék a kommunikációs készségei.

|                     |                   |                  |                |
|---------------------|-------------------|------------------|----------------|
| Vezetői pozícióba   | Erősen javasolnám | Talán javasolnám | Nem javasolnám |
| Beosztott pozícióba | Erősen javasolnám | Talán javasolnám | Nem javasolnám |

3. Nagy szakmai tapasztalata van és jó a kapcsolatrendszere, jó a kommunikációs készsége, viszont nem biztos, hogy tényleg akarja a munkát, hogy ez mennyire fontos számára.

|                     |                   |                  |                |
|---------------------|-------------------|------------------|----------------|
| Vezetői pozícióba   | Erősen javasolnám | Talán javasolnám | Nem javasolnám |
| Beosztott pozícióba | Erősen javasolnám | Talán javasolnám | Nem javasolnám |

4. Átlagos szintű a szakképzettsége és még nincs munkatapasztalata, átlagosan jók a kommunikációs készségei és a nyelvtudása, viszont igen alacsony a jövedelemelvárása.

|                     |                   |                  |                |
|---------------------|-------------------|------------------|----------------|
| Vezetői pozícióba   | Erősen javasolnám | Talán javasolnám | Nem javasolnám |
| Beosztott pozícióba | Erősen javasolnám | Talán javasolnám | Nem javasolnám |

5. Magasan szakképzett és sok szakmai tapasztalata van, kiemelkedő a nyelvtudása, viszont kifejezetten türelmetlen természetű és korlátozottak a vezetői képességei.

|                     |                   |                  |                |
|---------------------|-------------------|------------------|----------------|
| Vezetői pozícióba   | Erősen javasolnám | Talán javasolnám | Nem javasolnám |
| Beosztott pozícióba | Erősen javasolnám | Talán javasolnám | Nem javasolnám |

6. Magasan szakképzett és van szakmai tapasztalata, jó a nyelvtudása, de most nem a munka számára a legfontosabb, nincsenek vele komoly céljai.

|                     |                   |                  |                |
|---------------------|-------------------|------------------|----------------|
| Vezetői pozícióba   | Erősen javasolnám | Talán javasolnám | Nem javasolnám |
| Beosztott pozícióba | Erősen javasolnám | Talán javasolnám | Nem javasolnám |

7. Nagy tapasztalata van, jó iskolákban végzett, kiemelkedő a nyelvtudása, jók a vezetői készségei, ám erősen pesszimista beállítottságú, és könnyen elveszti a türelmét.

|                     |                   |                  |                |
|---------------------|-------------------|------------------|----------------|
| Vezetői pozícióba   | Erősen javasolnám | Talán javasolnám | Nem javasolnám |
| Beosztott pozícióba | Erősen javasolnám | Talán javasolnám | Nem javasolnám |

8. Nagyon motivált a munka megszerzésében, türelmes, van egy kevés szakmai tapasztalata, gyenge nyelvtudása, és erősen optimista.

|                     |                   |                  |                |
|---------------------|-------------------|------------------|----------------|
| Vezetői pozícióba   | Erősen javasolnám | Talán javasolnám | Nem javasolnám |
| Beosztott pozícióba | Erősen javasolnám | Talán javasolnám | Nem javasolnám |

9. Van szakmai tapasztalata, átlagos iskolákban végzett, jó a nyelvtudása, fontos számára a munka, vezetői készségei bizonytalanok.

|                     |                   |                  |                |
|---------------------|-------------------|------------------|----------------|
| Vezetői pozícióba   | Erősen javasolnám | Talán javasolnám | Nem javasolnám |
| Beosztott pozícióba | Erősen javasolnám | Talán javasolnám | Nem javasolnám |

10. Kiemelkedően empatikus, magas a türelmi küszöbe, egyformán fontos számára a munka és a családja, jók a vezetői készségei és nagyon magas a jövedelemelvárása.

|                     |                   |                  |                |
|---------------------|-------------------|------------------|----------------|
| Vezetői pozícióba   | Erősen javasolnám | Talán javasolnám | Nem javasolnám |
| Beosztott pozícióba | Erősen javasolnám | Talán javasolnám | Nem javasolnám |

2. Kérem, helyezze el az alábbi táblázatban a következő tényezőket úgy, hogy a jobb oldali cellába kerüljön az, ami Ön szerint a leginkább meghatározó egy jelentkező felvételénél, a baloldaliba, ami a legkevésbé meghatározó, a középsőkbe pedig az ezekhez képest semlegesek (az egy oszlopban lévők közt nincs hierarchia)!

**Személyi adottságok**      **Az egyén céljai**      **Az egyén tőle független körülményei**      **Megszerzett értékek**

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  |  |
|  |  |  |

3. Kérem, hogy az alábbi táblázatból válassza ki az Ön szerint leginkább meghatározó 10 tényezőt, úgy, hogy minden oszlopból válasszon legalább egyet! A kiválasztott 10 elemmel tölts ki az üres táblázatot, az előzőhöz hasonlóan!

|                                                    |                                                       |                                         |                             |
|----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|-----------------------------------------|-----------------------------|
| tehetség, rátermettség                             | szakmai célok                                         | család műveltsége, iskolázottsága       | szakképzettség              |
| érdeklődési kör (mennyire széles/szűk)             | magánéleti, családdal kapcsolatos célok               | család anyagi helyzete                  | szakmai tapasztalat         |
| nyitottság más emberek felé                        | magánéleti, hobbyval kapcsolatos célok                | földrajzi körülmények (lakóhely)        | kapcsolatrendszer           |
| impulzív/tervezett módon cselekszik                | elérhetőek-e a céljai                                 | az aktuálpolitika meghatározói          | infokommunikációs képesség  |
| optimista/pesszimista                              | tesz-e azért, hogy elérje céljait                     | elvégzett iskolák hatása                | nyelvtudás                  |
| csapatjátékos/magányos farkas                      | prioritások                                           | szociális környezet (barátok, élettárs) | vezetési gyakorlat          |
| racionalis/emocionális                             | motiváltság                                           | gazdasági környezet                     | virtuális jelenlét          |
| lobbanékony/kontrollálja magát                     | jövedelemelvárás (teljesítmény és jövedelem viszonya) | kulturális környezet                    | „miért vagyok én a legjobb” |
| kommunikációs készség                              |                                                       |                                         | korábbi munkahelyek száma   |
| empátia készség                                    |                                                       |                                         |                             |
| önismeret                                          |                                                       |                                         |                             |
| tűrelem küszöb                                     |                                                       |                                         |                             |
| külső megjelenés                                   |                                                       |                                         |                             |
| vezetői készségek/végrehajtó                       |                                                       |                                         |                             |
| munkavállalói szexepil (miért vagyok én a legjobb) |                                                       |                                         |                             |
| más kultúrákhoz való hozzáállás                    |                                                       |                                         |                             |
|                                                    |                                                       |                                         |                             |

|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

## 8.2. Az egyes változók preferáltságának számszerű eredményei

| <b>SZEMÉLYI ADOTTSÁGOK</b>                                 | <b>-2</b> | <b>-1</b> | <b>0</b> | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>Átlag</b> |
|------------------------------------------------------------|-----------|-----------|----------|----------|----------|--------------|
| tehetség, rátermettség                                     | 1         | 6         | 7        | 6        | 8        | 6,64         |
| nyitottság más emberek felé<br>(extrovertált/introvertált) |           | 4         | 8        | 3        |          | 6,53         |
| optimista/pesszimista                                      | 1         | 3         | 6        | 2        |          | 6,08         |
| csapatjátékos/magányos farkas                              | 2         | 7         | 9        | 1        |          | 5,95         |
| kommunikációs készség                                      | 1         | 4         | 17       | 7        | 3        | 6,56         |
| empátia készség                                            |           | 1         | 5        | 5        | 1        | 6,58         |
| önismeret                                                  |           | 3         | 6        | 3        | 4        | 6,88         |
| <b>AZ EGYÉN CÉLJAI</b>                                     |           |           |          |          |          |              |
| szakmai célok                                              |           | 2         | 11       | 8        | 2        | 6,65         |
| tesz-e azért, hogy elérje                                  | 3         | 4         | 8        | 5        | 2        | 5,86         |
| motiváltság                                                |           | 3         | 15       | 11       | 9        | 6,87         |
| jövedelemelvárás (teljesítmény<br>és jövedelem viszonya)   | 1         | 3         | 8        | 2        | 1        | 6,33         |
| <b>AZ EGYÉN KÖRNYEZETE</b>                                 |           |           |          |          |          |              |
| földrajzi körülmények (lakóhely)                           | 5         | 2         | 2        | 1        | 1        | 4,09         |
| elvégzett iskolák hatása                                   | 6         | 2         | 2        | 1        |          | 3,45         |
| <b>MEGSZERZETT ÉRTÉK</b>                                   |           |           |          |          |          |              |
| szakképzettség                                             | 3         |           | 11       | 6        | 2        | 6,00         |
| szakmai tapasztalat                                        | 1         | 4         | 12       | 14       | 6        | 6,51         |
| nyelvtudás                                                 |           | 11        | 15       | 6        |          | 6,47         |

Forrás: Saját adatgyűjtés

## 8.3. A kérdőívben szereplő munkavállalói profilok értékelése és az átlagos választerjedelem profilonként

|                                  |    | 1.<br>profil | 2.<br>profil | 3.<br>profil | 4.<br>profil | 5.<br>profil | 6.<br>profil | 7.<br>profil | 8.<br>profil | 9.<br>profil | 10.<br>profil |
|----------------------------------|----|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
| Vezető                           | 1  | 13           | 0            | 8            | 0            | 1            | 0            | 5            | 3            | 1            | 40            |
|                                  | 0  | 25           | 15           | 26           | 7            | 11           | 13           | 29           | 22           | 27           | 5             |
|                                  | -1 | 8            | 35           | 12           | 39           | 34           | 33           | 12           | 21           | 18           | 1             |
| Be-<br>osztott                   | 1  | 8            | 18           | 10           | 30           | 18           | 9            | 5            | 35           | 39           | 7             |
|                                  | 0  | 19           | 21           | 20           | 16           | 24           | 27           | 22           | 11           | 7            | 16            |
|                                  | -1 | 19           | 2            | 15           | 0            | 4            | 10           | 19           | 0            | 0            | 23            |
| Átlagos<br>válasz-<br>terjedelem |    | 0,96         | 1,15         | 0,70         | 1,50         | 1,22         | 0,83         | 0,63         | 1,15         | 1,22         | 1,28          |

Forrás: Saját adatgyűjtés

#### 8.4. A kérdőívben szereplő profilok választéradelme választadónként

|    | Profil száma |   |   |   |   |   |   |   |   |    |       |
|----|--------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-------|
|    | 1            | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Átlag |
| 1  | 1            | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 2  | 0,9   |
| 2  | 2            | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 0 | 2 | 2 | 1  | 1,6   |
| 3  | 1            | 2 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1  | 1     |
| 4  | 1            | 2 | 1 | 2 | 0 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2  | 1,3   |
| 5  | 1            | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1  | 0,7   |
| 6  | 0            | 1 | 2 | 2 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 2  | 0,9   |
| 7  | 0            | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 2 | 2  | 0,8   |
| 8  | 1            | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1  | 0,8   |
| 9  | 1            | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1  | 0,7   |
| 10 | 1            | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1  | 1,3   |
| 11 | 2            | 1 | 0 | 2 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 2  | 1     |
| 12 | 1            | 1 | 0 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 2  | 1     |
| 13 | 2            | 2 | 0 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1  | 1,3   |
| 14 | 1            | 1 | 1 | 2 | 1 | 0 | 1 | 2 | 2 | 2  | 1,3   |
| 15 | 0            | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 2  | 0,8   |
| 16 | 1            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1  | 1,2   |
| 17 | 1            | 2 | 0 | 2 | 2 | 0 | 0 | 1 | 1 | 2  | 1,1   |
| 18 | 0            | 2 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1  | 0,9   |
| 19 | 2            | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 0 | 1 | 1 | 1  | 1,1   |
| 20 | 1            | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 0 | 1 | 2  | 1,1   |
| 21 | 1            | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2  | 1,3   |
| 22 | 1            | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1  | 0,8   |
| 23 | 0            | 1 | 0 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0  | 0,8   |
| 24 | 1            | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1  | 1,1   |
| 25 | 1            | 2 | 0 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2  | 1,3   |
| 26 | 1            | 1 | 0 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1  | 1     |
| 27 | 1            | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1  | 1     |
| 28 | 1            | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1  | 0,9   |
| 29 | 1            | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 0 | 2 | 2 | 2  | 1,4   |
| 30 | 1            | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 0 | 2 | 1 | 1  | 1,1   |
| 31 | 1            | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 2 | 2 | 2  | 1,1   |
| 32 | 1            | 1 | 0 | 2 | 2 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1  | 1     |
| 33 | 0            | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2  | 1     |
| 34 | 2            | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2  | 1,4   |
| 35 | 1            | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 0 | 0 | 2 | 2  | 1,3   |
| 36 | 2            | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1  | 0,9   |
| 37 | 1            | 0 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2  | 1,2   |
| 38 | 1            | 1 | 0 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 0  | 1     |
| 39 | 1            | 1 | 0 | 2 | 1 | 1 | 0 | 2 | 2 | 2  | 1,2   |
| 40 | 1            | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 0 | 1 | 2 | 0  | 1,1   |
| 41 | 1            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 0  | 1     |

|           |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
|-----------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| <b>42</b> | 1    | 1    | 1    | 2    | 2    | 1    | 0    | 1    | 0    | 2    | 1,1  |
| <b>43</b> | 1    | 2    | 1    | 1    | 1    | 0    | 1    | 1    | 1    | 0    | 0,9  |
| <b>44</b> | 0    | 1    | 1    | 2    | 1    | 1    | 2    | 2    | 1    | 0    | 1,1  |
| <b>45</b> | 0    | 1    | 0    | 1    | 2    | 1    | 0    | 1    | 1    | 1    | 0,8  |
| <b>46</b> | 1    | 2    | 1    | 1    | 2    | 2    | 1    | 1    | 2    | 0    | 1,3  |
| Átlag     | 0,96 | 1,15 | 0,70 | 1,50 | 1,22 | 0,83 | 0,63 | 1,15 | 1,22 | 1,28 | 1,06 |
| Minimum   | 0    | 0    | 0    | 1    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0,7  |
| Maximum   | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 1,6  |