

OTDK-dolgozat

2023

PANNON EGYETEM
GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR



**HR KOMPETENCIA PREFERENCIÁK ALAPJÁN KIALAKÍTOTT
MUNKÁLTATÓI ÉS MUNKAVÁLLALÓI KLASZTEREK A Q MÓD-
SZER ALKALMAZÁSÁVAL**

**EMPLOYER AND EMPLOYEE CLUSTERS BASED ON HR COMPE-
TENCY PREFERENCES USING THE Q METHOD**

Kiglics Krisztina

Konzulens: Dr. Bogdány Eszter

Kézirat lezárásának dátuma: 2022. 04. 22.

ABSZTRAKT

Mára a kompetencia szó használata szinte divattá vált a köztudatban, mellyel egyidőben számtalan tudományos kutatás fő témája is. Azonban még így is akadnak olyan kérdéskörök a kompetencia-menedzsment területén, melyekről korlátozott ismeretekkel rendelkezünk, mint például a kompetenciaszakadékról a munkáltatói igények és az egyetemen emberi erőforrás alaképítésben diplomát szerzett pályakezdők kompetenciái között.

Kutatásom célja olyan HR kompetencia-preferenciák meghatározása és elemzése, melyek az emberi erőforrások alapszakon végzett fiatal pályakezdők kompetenciáinak fontossági sorrendjét két nézőpontból vizsgálja, munkáltatói és munkavállalói oldalról. Kutatásom során feltárom, hogy alkothatók-e különböző kompetencia-preferencia csoportok a két nézőpont belül. Ha igen, akkor az egyes kompetencia-preferencia csoportok milyen sajátosságokkal rendelkeznek a fontossági rangsorok tekintetében, valamint milyen szervezeti, illetve egyéni jellemzőkkel írhatók le az említett csoportok. Végül pedig összevetem a két nézőpont véleményét, hogy van-e markáns eltérés a felállított kompetencia-preferenciák között.

Kutatásom elvégzéséhez a Q-módszertant alkalmaztam, melynek keretében online kérdőíven keresztül egy előre összeállított HR kompetencia-listát értékelték a kutatásban résztvevő, relevancia alapján szűrt pályakezdők (50 fő), valamint szervezeti képviselők (68 fő). Válaszaikon lefuttatott faktorelemzés olyan kompetencia-preferencia csoportokat azonosított, amelyek jól leírható sajátosságokkal rendelkeznek, rangsorai egyértelműen elkülöníthetők. Bizonyos kompetenciák tekintetében azonosíthatók markáns eltérések a kompetencia-preferencia csoportok között, azonban a szervezeti és egyéni jellemzők egyértelműen nem különülnek el. Mindez pedig új egyéni és szervezeti jellemzők kutatásba való bevonását irányvonalazza.

Kulcsszavak:

HR kompetencia, kompetencia-preferencia, Q-módszer, kompetenciaszakadék

TARTALOMJEGYZÉK

BEVEZETÉS	1
1 KOMPETENCIA-KUTATÁSHOZ KAPCSOLÓDÓ ALAPFOGALMAK	2
1.1 Kompetencia fogalma.....	2
1.2 Foglalkoztathatósági készségek és a kompetenciaszakadék	3
1.3 HR területen elvárt kompetenciák	6
1.4 Kompetenciák fontosságát befolyásoló tényezők.....	8
2 KOMPETENCIA-KUTATÁSOK MÓDSZEREI	10
2.1 Kompetencia-kutatáshoz alkalmazott módszerek	10
2.1.1 Q-módszer	11
3 KUTATÁSI TERV	14
3.1 Probléma megfogalmazása	14
3.2 Célkitűzés	15
3.2.1 Kutatási kérdések megfogalmazása	15
3.2.2 Konceptualizálás	16
3.2.3 Operacionalizálás	18
3.2.4 Adatgyűjtés módja és a kutatási minta bemutatása	19
3.2.5 Adatelemzés módja	27
4 EREDMÉNYEK.....	29
4.1 Munkáltatói preferenciák.....	29
4.2 Munkavállalói preferenciák.....	42
4.3 Következtetés és gyakorlati alkalmazhatóság, korlátok	55
4.3.1 Korlátok.....	58
ÖSSZEFOGLALÁS.....	59
IRODALOMJEGYZÉK	61
EGYÉB FORRÁSOK	65
FÜGGELÉK	66
MELLÉKLETEK	82

ÁBRAJEGYZÉK

1. ábra: Q-módszer - Állítások eloszlása.....	12
2. ábra: Q-módszer lépései	19
3. ábra: A kutatási minta kialakítása	21
4. ábra: Kitöltések nézőpont szerinti megoszlása.....	21
5. ábra: A mintában szereplő szervezetek telephelye (megye)	22
6. ábra: A mintában szereplő szervezetek fő tevékenységi köre	23
7. ábra: A mintában szereplő szervezetek foglalkoztatottainak száma	24
8. ábra: A mintában szereplő munkavállalók nemek szerinti megoszlása	24
9. ábra: A mintában szereplő munkavállalók korosztály szerinti megoszlása	25
10. ábra: A mintában szereplő munkavállalói nézőpont képviselőinek státusz szerinti megoszlása	26
11. ábra: A mintában szereplő munkavállalói oldal képviselőjének munkaköre	26
12. ábra: Q-módszer lépései	27
13. ábra: A munkáltatók véleményéből kialakított faktorok közötti korreláció	29
14. ábra: Munkáltatói véleményekből kialakított faktorokba tartozók száma	30
15. ábra: A munkáltatói 1-es kompetencia-preferencia csoport Q-rangsora.....	31
16. ábra: A munkáltatói 2-es kompetencia-preferencia csoport Q-rangsora.....	33
17. ábra: A munkáltatói 3-as kompetencia-preferencia csoport Q-rangsora.....	35
18. ábra: A munkáltatói 4-es kompetencia-preferencia csoport Q-rangsora.....	36
19. ábra: A munkáltatói kompetencia-preferencia csoportokat nem megkülönböztető kompetenciák	38
20. ábra: A munkavállalók véleményéből kialakított faktorok közötti korreláció.....	43
21. ábra: Munkavállalói véleményekből kialakított faktorokba tartozók száma	43
22. ábra: A munkavállalói 1-es kompetencia-preferencia csoport Q-rangsora.....	45
23. ábra: A munkavállalói 2-es kompetencia-preferencia csoport Q-rangsora.....	47
24. ábra: A munkavállalói 3-as kompetencia-preferencia csoport Q-rangsora.....	49
25. ábra: A munkavállalói kompetencia-preferencia csoportokat nem megkülönböztető kompetenciák	51

TÁBLÁZATJEGYZÉK

1. táblázat: Egyes kompetencia meghatározások különböző szerzők megközelítésében	2
--	---

2. táblázat: A munkáltatók által elvárt foglalkoztathatósági képességek az egyes szerzők kutatási eredménye szerint	5
3. táblázat: A munkáltatók által elvárt HR kompetenciák az egyes szerzők kutatási eredménye szerint	7
4. táblázat: Az egyéni és szervezeti jellemzők konceptualizálása	17
5. táblázat: Kutatási tényezők operacionalizálása	18
6. táblázat: A 1-es munkáltatói kompetencia-preferencia csoport megkülönböztető kompetenciái	30
7. táblázat: A 2-es munkáltatói kompetencia-preferencia csoport megkülönböztető kompetenciái	32
8. táblázat: A 3-as munkáltatói kompetencia-preferencia csoport megkülönböztető kompetenciái	34
9. táblázat: A 4-es munkáltatói kompetencia-preferencia csoport megkülönböztető kompetenciái	36
10. táblázat: A véleményeket leginkább megosztó kompetenciák és azok értéke az egyes munkáltatói kompetencia-preferencia csoportok Q-rangsorában	37
11. táblázat: A véleményekben legnagyobb egyetértést mutató kompetenciák és azok értéke az egyes munkáltatói kompetencia-preferencia csoportok Q-rangsorában	38
12. táblázat: A kérdőívkitöltők megoszlása beosztásuk szerint az egyes munkáltatói kompetencia-preferencia csoportokban (Oszlop), valamint az egyes beosztások megoszlása a csoportok között (Sor).....	39
13. táblázat: A mintába bekerült szervezetek általános jellemzők szerinti megoszlás a munkáltatói kompetencia-preferencia csoportokban (Oszlop), valamint az egyes jellemzők megoszlása a csoportok között (Sor).....	40
14. táblázat: A mintába került szervezetek HR tevékenységére vonatkozó jellemzők szerinti megoszlása a munkáltatói kompetencia-preferencia csoportokban (Oszlop), valamint egyes jellemzők megoszlása a csoportok között (Sor).....	41
15. táblázat: Az 1-es munkavállalói kompetencia-preferencia csoport megkülönböztető kompetenciái	44
16. táblázat: A 2-es munkavállalói kompetencia-preferencia csoport megkülönböztető kompetenciái	46
17. táblázat: A 3-as munkavállalói kompetencia-preferencia csoport megkülönböztető kompetenciái	48

18. táblázat: A véleményeket leginkább megosztó kompetenciák és azok értéke az egyes munkavállalói kompetencia-preferencia csoportok Q-rangsorában.....	50
19. táblázat: A véleményekben legnagyobb egyetértést mutató kompetenciák és azok értéke az egyes munkavállalói kompetencia-preferencia csoportok Q-rangsorában.....	51
20. táblázat: A kérdőívkitöltők nemek szerinti megoszlása az egyes munkavállalói kompetencia-preferencia csoportokon belül (Oszlop), valamint az egyes nemekbe tartozók megoszlása a csoportok között (Sor).....	52
21. táblázat: A mintában szereplő munkavállalók korcsoport szerinti megoszlása a munkavállalói kompetencia-preferencia csoportokban (Oszlop), valamint az egyes korcsoportok megoszlása a csoportok között (Sor).....	53
22. táblázat: A mintába került munkavállalók tanulmányi és munkatapasztalatára vonatkozó jellemzők szerinti megoszlása a munkavállalói kompetencia-preferencia csoportokban (Oszlop), valamint az egyes jellemzők szerinti megoszlása a csoportok között (Sor)	54
23. táblázat: A tudás HR kompetenciák rangsorban elfoglalt helye az egyes kompetencia-preferencia csoportok esetében	55
24. táblázat: A képesség HR kompetenciák rangsorban elfoglalt helye az egyes kompetencia-preferencia csoportok esetében	56
25. táblázat: Az attitűd HR kompetenciák rangsorban elfoglalt helye az egyes kompetencia-preferencia csoportok esetében	57

BEVEZETÉS

Az elmúlt közel húsz évben jelentős változásokon ment keresztül a HR szakma, a fejlődés hatására a hagyományos tevékenységterületek mellett például új HR funkciók jelentek meg (Dajnoki & Héber, 2017). Mindez pedig azt eredményezte, hogy az emberi erőforrás-gazdálkodás jóval összetettebb szakterületté vált (Srikanth, 2020). Így nem feltételezhetjük azt, hogy ugyanazok a kompetenciák fontosak napjainkban, mint 5 vagy 10 évvel ezelőtt. Míg korábban nem volt szükség végzettségre a HR területre való belépéshez (Cohen, 2015), addig mára a jólképzett HR szakember kulcsfontosságú lehet egy szervezet működésében. Tran (2018) szerint a felsőoktatásban végzett pályakezdők egyre kevésbé képesek hatékonyan ellátni munkafeladataikat. Ez is azt bizonyítja, hogy kompetenciaszakadék húzódik a munkáltatói igények és az egyetemet végzettek kompetenciái között (Conrad & Newberry, 2012; Everson, 2014; Adrian, 2017). Az emberi erőforrások alapképzés esetében korlátozott ismeretekkel rendelkezünk (Clardy, 2008; Hirudayaraj & Baker, 2018) a magyar munkáltatói igények és az egyetemet végzettek készségei közötti kompetenciaszakadékról. Így minden olyan kutatás, ami a munkaerő-piac véleményét vizsgálja a kimeneti kompetenciák fontosságát illetően, hasznos forrása lehet többek között az egyetemi képzések fejlesztésének.

Jelen kutatásom kezdeti fázisából készítettem már egy TDK dolgozatot „*HR kompetenciaelvárások vizsgálata a Q-módszer segítségével*” címmel a 2021/2022-es tanév tavaszi félévében. Az akkor elkezdett kutatást fejezem be most és foglalom össze a vizsgálat végső eredményeit. Ebből kifolyólag a témámat tekintve releváns szakirodalmak áttekintése után lényegre törően foglalom össze az elméleti háttérét elemzésemnek. Ezt követően az általam választott kutatási módszer részletes bemutatása következik, majd pedig az eredmények ismertetése. Dolgozatomat rövid kitekintéssel, korlátok megnevezésével, majd egy összefoglalóval zárom.

1 KOMPETENCIA-KUTATÁSHOZ KAPCSOLÓDÓ ALAPFOGALMAK

Dolgozatom első fejezetében röviden áttekintem a kutatásomhoz kapcsolódó alapfogalmak szakirodalmi hátterét, összegyűjtöttem a releváns meghatározásokat. Az így összegyűjtött definíciókból végül kiválasztom azokat, melyekre alapozni tudom kutatásom további részét. Ezen felül a témához kapcsolódó releváns összefüggések és elméletek kerülnek ebben a fejezetben bemutatásra.

1.1 Kompetencia fogalma

Elsőként a kompetencia jelenséghatárának hátterét vizsgálom meg, mint kutatásom kiindulási alapja. A mára igen divatosá vált kifejezést számos területen használjuk a hétköznapiakban is, így olykor óhatatlanul is összemossódnak a fogalom különböző értelmezései és jelentései. Ennek tisztázása a célom a fejezet kompetencia fogalmakkal foglalkozó részének végére.

A kompetencia, mint fogalom teljeskörű megértéséhez nem létezik egységes szemlélet. Számos megközelítés, értelmezés és irányvonal – ahogy az 1. táblázatban is látható – alakult ki az évek alatt, így tehát egységes, általános érvényű definíció sem található.

1. táblázat: Egyes kompetencia meghatározások különböző szerzők megközelítésében

Forrás	Meghatározás
(Klemp, 1980)	A kompetenciák egy személy alapvető, meghatározó jellemzői, melyek okozati kapcsolatban állnak a kritériumszintnek megfelelő, hatékony, és/vagy kiváló teljesítménnyel.
(Klemp & McClelland, 1986)	A kiválóan teljesítők személyiségjellemzője, pontosabban az egyén olyan tulajdonsága, amely nélkülözhetetlen egy szerepben vagy munkakörben nyújtott hatékony teljesítményhez.
(Spencer & Spencer, 1993)	Az egyén olyan személyiségjellemzője, amely ok-okozati viszonyban áll egy munkakörben vagy szituációban mutatott, előzetes kritériumok által meghatározott hatékony és/vagy kiváló teljesítménnyel.
(Karoliny, et al., 2005)	A kompetencia a munkát végző ember tudásának, munkavégző képességének kifejezője, a körülhatárolt tapasztalatok, értékek és összekapcsolat információk heterogén és folyton változó keveréke. Olyan szakértelem, amely keretet ad új tapasztalatok, információk elbírálásához és elsajátításához, s a tudással rendelkezők elméjében hasznosul.
(Taguma & Rychen, 2016, p. 3.)	„Kompetencia fogalma alatt azt a képességet értjük, mely az ismeretek, (kognitív, metakognitív, szocio-emocionális és gyakorlati) készségek, attitűdök és értékek mozgósítása révén egy adott kontextusban komplex igények sikeres kielégítésére szolgál.”

Az 1. táblázatban látható kompetencia definíciók különböző területekre készültek, néhány kifejezetten a foglalkoztatás számára került megalkotásra, néhány pedig általánosabb meghatározás. Kutatásom adott szakterületen belül betöltendő munkakörre vonatkozó kompetenciák fontosságával foglalkozik, azonban azt nem csak a foglalkoztatás szemszögéből vizsgálom, hanem az oktatás oldaláról is, így számomra a legrelevánsabb meghatározás az Oktatáspolitikai Bizottság (Taguma & Rychen, 2016) által közölt fogalom.

Ezen meghatározás értelmében a kompetencia három alappillérre épül, úgymint tudás, készség, valamint attitűdök és értékek. A tudás kategóriába tartozik minden elméleti fogalom és ötlet, valamint a gyakorlati megértés, amely adott feladatok elvégzése közben megszerzett tapasztalaton alapszik. Fontos, hogy nem a feladat végrehajtásának képessége, hanem annak elméleti megértése tartozik ebbe az elembe. Ugyanis a tudás gyakorlatba történő áthelyezése egy adott cél elérése érdekében már készségnek számít, vagyis a képességet a folyamatok végrehajtására. A készségek között megkülönböztetünk kognitív és metakognitív készségeket; szociális és érzelmi készségeket, továbbá fizikai és gyakorlati készségeket. Az attitűd és értékek kategóriába azok az elvek és meggyőződések tartoznak, amelyek befolyást gyakorolnak az egyén cselekedeteire, döntéseire, viselkedésére és véleményére a saját és a társadalmi jólét elérését szem előtt tartva. (OECD, et al., 2018) A három elem szorosan kapcsolódik egymáshoz, egymást kiegészítve alkotják meg azt a fogalmat, mely alapját képezi kutatásomnak.

Az általános megközelítést követően fontosnak tartom, hogy a foglalkoztatáshoz szorosan kapcsolódó fogalmak is áttekintésre kerüljenek. Így a foglalkoztathatósági készségek bemutatása után kutatásom középpontjában lévő HR területhez kötődő kompetenciák kerülnek szemléltetésre.

1.2 Foglalkoztathatósági készségek és a kompetenciaszakadék

A foglalkoztathatóság kérdésköre is egy igen népszerű témakör, mely számos kutatás alapját képezte az elmúlt években szerte a világon. Mindez nem is meglepő tekintve, hogy az International Labour Office (ILO) által előrejelzett globális munkanélküliség 2022-es szintjét 207 millió főre becsülik, mely 21 millió fővel haladja meg a 2019-es szintet (ILO, 2022). Ezek az előrejelzések tükrözik a COVID-19 világjárvány hatásait és jövőbeli lefolyásával kapcsolatos bizonytalanságokat. A munkanélküliségi ráta már a világjárvány előtt is lényegesen magasabb volt a 15-24 éves fiatal munkavállalók körében, mint a 25 évnél idősebb felnőttek esetében. Azonban a válság hatására a fiatal munkavállalók foglalkoztatásának csökkenése közel 2,5-szerese volt a felnőtteknél tapasztaltnak (ILO, 2021). Mindezen információk tükrében

a foglalkoztathatósági készségek témakörének megismerése kiemelkedően fontos kifejezetten a fiatal munkavállalók tekintetében.

A foglalkoztathatósági készség fogalma, hasonlóan a kompetencia fogalmához, számos szerző által eltérő megközelítésből került meghatározásra az elmúlt évek alatt. A foglalkoztathatósági készség megközelítés abból indul ki, hogy vannak olyan alapvető kulcskészségek, melyek elsajátításával a foglalkoztathatóság szorosan összefügg. Ezt olykor a munkáltatók által kívánt tulajdonságoknak is szokták nevezni (Harvey, 2001). Nem kérdés tehát, hogy a munkáltatók kulcsszerepet játszanak abban, hogy egy munkát kereső személy foglalkoztatottá váljon (Hisa & Mohiddin, 2019). Fajaryati és munkatársai (2020, p. 600.) megfogalmazásában a „foglalkoztathatósági készségek olyan személyes tulajdonságok, amelyek lehetővé teszik az emberek számára, hogy munkához jussanak, és könnyebben támogassák az egyén karrierjét”. Az OECD által közölt kompetencia fogalom talán azzal a meghatározással áll a legnagyobb összhangban, mely szerint a foglalkoztathatóság, mint eredmény magában foglal minden ismeretet, készséget és személyes tulajdonságot, melyek segítik a pályakezdőt abban, hogy nagyobb valószínűséggel találjon munkát, amiben ráadásul sikereket ér el. Mindez pedig előnyt jelent az egyén, a társadalom és összességében a gazdaság számára (Yorke & Knight, 2003) A két fogalmi meghatározás (Fajaryati, et al., 2020; Yorke & Knight, 2003) között alapjában véve meg van az azonosság, ugyanis mindkettő utal arra, hogy a foglalkoztathatósági készség nem csak azt jelenti, hogy segít a munkakeresőnek bármilyen munkát találnia, hanem egy olyan munkában való elhelyezkedéshez juttatja, melyben sikert tud elérni, vagy más megfogalmazásban támogatja az egyén karrierjét. Yorke és Knight (2003) meghatározása abban viszont eltér, hogy kiemelésre kerül benne a három kompetencia-elem, valamint az, hogy a pályakezdők vonatkozásában került megfogalmazásra a definíció. Ezzel szemben Fajaryati (2020) és munkatársai nem utalnak arra, hogy ők pályakezdőkre vonatkozóan definiálnák a foglalkoztathatósági készséget, hanem általánosságban véve minden munkaerő-piaci kínálatot képviselő egyénre.

A 2. táblázatban láthatók azok a foglalkoztathatósági készségek, amiket a feltüntetett kutatásokban a munkáltatók megjelöltek, mint a munkavállalóktól elvárt készségek.

2. táblázat: A munkáltatók által elvárt foglalkoztathatósági képességek az egyes szerzők kutatási eredménye szerint

Forrás	Foglalkoztathatósági készségek
(Jackson, 2010)	kommunikáció, interperszonális készségek, problémamegoldás, kreativitás, érzelmi intelligencia, vezetési képesség, vállalkozói készség, munkaetika és a korábbi munkatapasztalat
(Fajaryati, et al., 2020)	problémamegoldás, kommunikáció, csapatmunka, technológiai készségek
(Brewer, 2013)	tanulási képesség, alkalmazkodóképesség, kommunikációs képesség, önálló problémamegoldó képesség, technológiai készségek, kreatív gondolkodás, csapatmunka
(Singh & Jaykumar, 2019)	kommunikáció, munkaetika, csapatmunka, interperszonális készségek, ügyfélszolgálati készségek, professzionalizmus, önmenedzselés, kritikus gondolkodás, analitikus gondolkodás
(Graham, 2017)	kommunikáció, józan ész, proaktivitás, motiváció, magabiztosság, vezetői és adminisztrációs készségek, elszámoltathatóság, IT ismeretek, megbízhatóság, önfegyelem, interperszonális készségek

Egyértelműen látszik, hogy bár publikálási évüket tekintve az átnézett szakirodalmak 10 évet felölelnek, mégis van olyan elem, ami mindegyikben szerepel. Ez pedig a kommunikáció. Emellett viszonylag nagy számban jelenik meg a problémamegoldó készség, és a technológiai készség is.

Ezek a kompetenciák sokszor szakterülettől függetlenül jelentkeznek, mint elvárás a munkáltatói oldal részéről. A nehézség azonban abból fakad, hogy napjainkra jó néhány kutatás alátámasztotta a tagadhatatlan tény, miszerint kompetenciaszakadék húzódik a munkáltatói igények és az egyetemet végzettek kompetenciái között (Conrad & Newberry, 2012; Everson, 2014; Adrian, 2017). Erre a kérdéskörre irányuló kutatás folyt Síríában is, mely Ayoubi és munkatársai (2017) nevéhez fűződik. Ebben a tanulmányban azt az eredményt mutatták ki, hogy bár a felsőoktatási döntéshozók nagyobb hangsúlyt fektetnek az üzleti területen diplomát szerzők társadalmi, közéleti és gondolkodási készségeire, ezzel szemben az üzleti szektor munkáltatói inkább az egyéni, magán és gyakorlati készségekre helyezik a hangsúlyt. Egy másik tanulmány Indiára nézve végzett vizsgálatokat, melyből az az eredmény született, hogy a kommunikációs készség jelentős hatással bír az MBA végzettségűek cselekedeteire, döntéseire és jövőbeli fejlődési lehetőségeire (Bhatnagar, 2021).

A munkaerő-piacon elérhető képességek kínálatával kapcsolatban fellépő problémák különböző formákat öltenek. Egyik ilyen nehézség a potenciális alkalmazottak alapvető készségeiben fennálló széleskörű hiányosságok. Ezek az úgynevezett szakértelmi hiányosságok (Cappelli, 2015). Második ilyen típus, amikor egy adott foglalkozáshoz kapcsolódóan jelentkezik hiány a szaktudásban. Ilyen hiányszakma az Egyesült Államokban a mérnök és az

információtechnológiai szakember (Cappelli, 2015), hazánkban pedig, a legtöbb szakmunkás képzettséget igénylő szakma mellett, az utóbbi időben felszínre kerülő orvosi területen belül a sürgősségi betegellátás és a fertőző betegségekkel foglalkozó infektológia (Ternák & Fülesdi, 2020). Végül pedig a munkaerő-piacon időnként egy-egy szakterületen megjelenő túlkínálat, vagy túlkereslet is az előbbiekhöz hasonló készségekhez kötődő probléma (Cappelli, 2015).

Az említett kompetenciaszakadék a munkáltatói elvárásokkal szemben fennálló készséghiányosságokban mutatkozik meg, mely jelenségről az emberi erőforrások alapképzés esetében korlátozott ismeretekkel rendelkezünk (Clardy, 2008; Hirudayaraj & Baker, 2018) főleg magyar viszonylatban.

1.3 HR területen elvárt kompetenciák

Dolgozatom fókuszában az emberi erőforrások alapszak esetében fennálló kompetenciaszakadék áll, így ebben az alfejezetben az emberi erőforrás-gazdálkodáshoz kapcsolódó HR kompetenciákról készítem el az elméleti áttekintést, hogy ezzel megalapozzam a szükséges ismeretet ezen a szakterületen.

Kezdetben a HR szakemberek főleg adminisztratív feladatkört töltöttek be, szerepük nagyrészt tranzakciós volt. Így akkoriban a HR területnek alig, vagy egyáltalán nem volt belépési korlátja. Lehetett szerezni végzettséget ezen a szakterületen, de nem volt feltétel. A tapasztalatokat gyakran a munkahelyen szerezték, de azt sem strukturált vagy szervezett módon (Cohen, 2015). Idővel azonban ez jelentősen megváltozott, ugyanis a modern kor szervezeteiben dolgozó HR szakértőknek meg kell küzdeniük a gyors változásokkal, munkájuk összetetté vált, ami megköveteli tőlük, hogy alkalmazkodjanak a szervezet számos érdekelt feléhez (Srikanth, 2020). Mindez azt is jelenti, hogy egyre fontosabbá vált a végzettség megszerzése ezen a szakterületen is. Ezt alátámasztja és egyben elősegíti az is, hogy jelenleg Magyarországon 12 különböző egyetem 5 különböző régióban kínál emberi erőforrások alapképzést a jelenlegi és leendő hallgatóknak. Ebből az is következik, hogy a jól képzett emberi erőforrás szakos hallgatóknak, illetve az egyetemeken végzett pályakezdőknek stratégiai szerepük van ezekben a régiókban (Bogdány, et al., 2021).

Különböző szerzők munkáinak áttekintése után, a 3. táblázatban látható kompetenciák nevezhetők meg, mint napjainkban elvárt és fontosnak tartott HR kompetenciák.

3. táblázat: A munkáltatók által elvárt HR kompetenciák az egyes szerzők kutatási eredménye szerint

Forrás	HR Kompetencia
(Jamshidi, et al., 2012)	felhatalmazás és delegálás, csoportmunka, hatás és befolyásolás, kommunikáció és szociabilitás, vezetési képesség, bizalom építés, HR szaktudás, stratégiai gondolkodás, öntudatosság, változásmenedzsment, konfliktus kezelés
(Hirudayaraj & Baker , 2018)	oktatás tervezés, képzés szervezés, tanulási technológiák, tanulásirányítási rendszer kezelése, felnőtt képzés, stratégiai tervezés
(Bogdány, et al., 2021) - kormány által előírt kötelező kompetenciák (képzési és kimeneti követelmények – KKK)	alap mikro- és makroökonómiai ismeretek, informatikai, matematikai, statisztikai ismeretek, csoport és projektvezetés, etikusság, emberi erőforrás-gazdálkodási ismeretek és jogszabályok, kommunikáció, problémamegoldás, csoportmunka, változásmenedzsment, tervezés, kontrolling, proaktivitás, együttműködés, támogató hozzáállás, szakmaiság, empátia, szociális intelligencia, felelősségvállalás, nyitottság, interkulturális kompetencia, pontosság, megbízhatóság, fejlődési képesség, vezetés és társadalmi befolyás, reflexió
(Bogdány, et al., 2021) - a kötelező kompetenciákon túl a munkáltatók által elvárt kompetenciák	stressz-kezelés, adminisztrációs készség, időmenedzsment, kritikai gondolkodás, elemzés, logikai gondolkodás, rendszerben és folyamatban gondolkodás, pozitív hozzáállás, önérvényesítő megközelítés, elkötelezettség, szorgalmas hozzáállás, türelem, kedvesség, gyakorlati megközelítés, dinamikus hozzáállás, rugalmasság, kreativitás, alkalmazkodóképesség, érzelmi intelligencia
(Van Den Berg, et al., 2020)	emberi erőforrás adatok és információk kontextusba helyezése, üzleti környezet ismerete és megértése, információtechnológiai ismeretek és gyakorlati készségek (digitalizáció területén), adatok elemzése és értelmezése, folyamatos tanulás, kétértelműség kezelésének képessége, józan ítélőképesség, agilitás és alkalmazkodóképesség, reziliencia, érintettek kezelése, verbális és non-verbális kommunikáció, szervezési képesség, a jólét és kultúra felügyelete, magánélet védelme,

A fent látható táblázat teljeskörű és részletes képet ad arról, hogy milyen sokrétű kompetenciákra van szüksége a HR területen dolgozó munkavállalóknak napjainkban. A szaktudás esetében egyre fontosabbá válik a digitális információtechnológiához kapcsolódó ismeret, és annak gyakorlatba történő átültetése mellett számtalan attitűd jellegű kompetencia is megjelent az egyes tanulmányokban. Olyan elemek, mint például a reziliencia, pozitív hozzáállás, érzelmi intelligencia, nyitottság, megbízhatóság, felelősségvállalás (Bogdány, et al., 2021). Az érzelmi és társas intelligencia (World Economic Forum, 2020), továbbá Davies és

munkatársai (2011) szerint annak képessége, hogy mások reakcióit felismerve, másokkal együttműködve kapcsolatot tudjanak teremteni a frissen végzett HR-esek, várhatóan kulcs kompetencia lesz.

A szervezetek életében jelentkező folyamatos változások megkövetelik a HR munkakörben dolgozó munkavállalótól a jártasságot a változásmenedzsment területén (Jamshidi, et al., 2012), az agilitást és alkalmazkodóképességet (Van Den Berg, et al., 2020). A 3. táblázatban felsorolt kompetenciák együttesen mind a HR szakma összetettségére utalnak.

1.4 Kompetenciák fontosságát befolyásoló tényezők

A kompetenciák azonosításának jelentős szerepe van a szervezetek életében és működésében. Ha egy megüresedett vagy éppen újonnan létrehozott pozíció betöltésére keres a szervezet megfelelő munkaerőt, akkor már a legelső lépéseknél, a munkaköri leírás elkészítésénél, az álláshirdetés megírásánál fontos, hogy a munkakörhöz tudja rendelni az elvárt kompetenciákat. Ehhez nagyon hasznos eszköz lehet a kompetencia profil, mely általában egy munkahelyi szituációhoz vagy folyamathoz kapcsolódó kompetenciákból áll (Vladimir, 2012). Függetlenül attól, hogy munkaerő-állomány bővítésével, tehát felvétellel, vagy átképzéssel igyekszik betölteni az adott pozíciót. A kompetenciát egy tevékenység teszi szükségessé, mely tevékenység akár egy vagy több üzleti területhez is kapcsolódhat, amely terület megköveteli a maga kompetenciahalmazát (Bennour & Crestani, 2007). Az említett tevékenységek szervezetenként eltérőek lehetnek, így feltételezhetően különböző szervezetek különböző kompetenciaprofillal rendelkeznek. Ezáltal eltérő lehet az is, hogy egyes szervezetek mely kompetenciákat tartanak fontosnak adott munkakörben. Azonban szervezeti jellemzők közül a foglalkoztatottak száma alapján meghatározott méret egy Malajziában végzett kutatás során nem mutatott szignifikáns kapcsolatot a foglalkoztathatósági készségek fontosságával a vizsgálat végrehajtásának évében (Husain, et al., 2010).

További tanulmányokban vizsgálták még azt, hogy hogyan vélekednek a munkaadók és a munkavállalók a munkaerő-piacon szükséges foglalkoztathatósági készségekről. Eredményül azt mutatták ki, hogy a diplomások és a munkaadók hasonló fontosságot tulajdonítottak a foglalkoztathatósági készségeknek rangsorolásukban. Emellett olyan sajátosságokat tárt fel a kutatás, mely szerint a munkaadók szívesebben alkalmazták az állami egyetemen végzett pályakezdőket. Továbbá minél magasabb pozíciót tölt be a munkáltató a szervezeten belül, annál magasabbak az elvárásai pályakezdőkkel szemben (Singh & Singh, 2008).

Srikanth (2020) kutatásának eredményei azt mutatják, hogy a kihívást jelentő tevékenységek összetettsége szignifikánsan pozitív kapcsolatban áll a HR kompetenciákkal, ami arra utal, hogy a szakemberek a munkahelyen szerzett tapasztalatok révén tanulnak. Így ebből következik az is, hogy egy HR szakember HR kompetencia készlete függ attól, hogy mely cégeknél szerzett eddig munkatapasztaltot, és ott pontosan milyen munkakörben dolgozott.

Az áttekintett kutatások nagymértékben eltérnek a kompetenciákat befolyásoló tényezők vizsgálatában. A HR terület kompetenciáinak feltérképezésében kevés kutatás született eddig, mely kifejezetten a befolyásoló tényezők vizsgálatára helyezte volna a hangsúlyt. Így a kompetenciákat befolyásoló tényezőkre vonatkozó minden kutatás bővítheti tudásunkat a területhez kapcsolódóan.

2 KOMPETENCIA-KUTATÁSOK MÓDSZEREI

Ahogy az eddigi fejezetekből is látszik, az elmúlt években meglehetősen sok kutatás középpontjában állt a kompetencia témakörének valamely vetülete. Ebben a fejezetben azt fogom összegyűjteni, hogy eddig a kompetencia kutatás területén milyen kutatási módszereket alkalmaztak a szerzők, majd pedig azt fogom bemutatni, hogy az általam választott Q módszer milyen sajátosságokkal rendelkezik.

2.1 Kompetencia-kutatóhoz alkalmazott módszerek

A kompetencia-kutatás témakörön belül számtalan terület van, melyen belül a kutatók évről-évre a téma megismerését segítő kutatásokat végeznek. Dolgozatom témájához szorosan kapcsolódó kutatások ezek közül a kompetenciaszakadékkal foglalkozó munkák, valamint a foglalkoztathatósági készségeket vizsgáló kutatások. Ez a két téma olykor egyszerre jelent meg egy-egy szerző munkájában.

Adatgyűjtés tekintetében viszonylag nagy volt az összhang az átnézett szakirodalmak között. Legtöbb esetben kérdőív használatával kerültek begyűjtésre az adatok, amiben ötpontos Likert-skálán kellett értékelni az adott kutatáshoz kapcsolódó kompetenciákat, esetleg állításokat (Husain, et al., 2010; Bala & Singh, 2021; Singh & Singh, 2008; Tran, 2018; Srikanth, 2020). Előfordult olyan eset is, mikor a szerzők fókuszcsoporthoz tartozó interjúkból (Bogdány, et al., 2021), félig strukturált interjúkból (Van Den Berg, et al., 2020), vagy e-mailes interjúból gyűjtötték az adatokat (Tran, 2018).

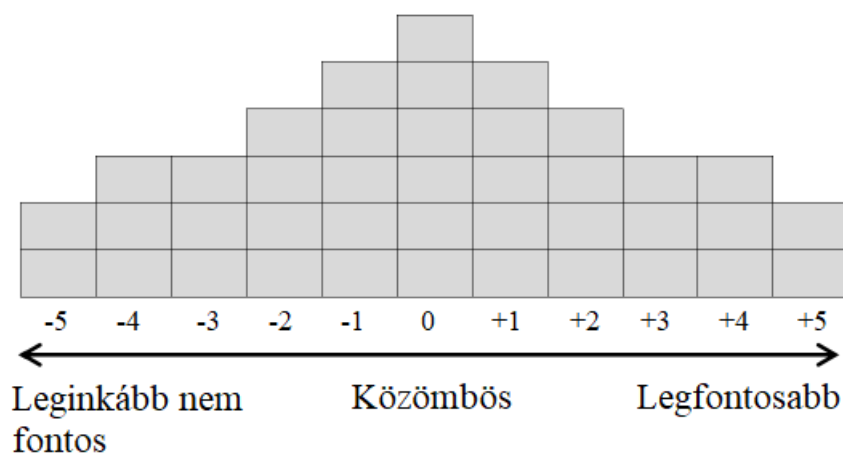
Az átnézett szakirodalmak között azokat emelném ki, akik a már korábban közzétett empirikus tanulmányokat tekintették át, majd tematikusan elemezték azokat valamely program segítségével, mint például a NVivo 11 Pro (Bhatnagar, 2021; Fajaryati, et al., 2020). Ehhez igen hasonló módszer, mikor a kutatók nem meglévő szakirodalmakat vizsgálnak, hanem álláshirdetések elemzésével gyűjtenek információt arról, hogy melyek azok a kompetenciák, amiket a munkáltatók elvárnak adott munkakörben (Bogdány, et al., 2021). Az eddigiektől kissé elkülönülve, azonban módszertanban megegyező elemzést végeztek azok a szerzők, akik e-mailes interjút, félig strukturált interjút vagy fókuszcsoporthoz tartozó interjút használva tárták fel a kutatásában résztvevők véleményét arról, hogy hogyan vélekednek adott kompetenciák fontosságáról, készséghiány okairól. Ugyanis az összegyűjtött interjúkból kapott válaszokat tartalomelemzési megközelítéssel vizsgálták (Tran, 2018; Van Den Berg, et al., 2020; Bogdány,

et al., 2021). Kizárólag abban különböznek az eddig felsorolt szerzőktől, hogy ők empirikus kutatással gyűjtött adatokat vizsgáltak meg ezzel a módszerrel.

Mind kvalitatív, mind kvantitatív adatgyűjtési módszert alkalmaztak az eddigi kutatások. Az általam választott Q-módszer mindkét típust magában foglalja.

2.1.1 Q-módszer

William Stephenson, brit fizikus és pszichológus nevéhez fűződik a Q-módszer kifejlesztése, mely módszertan különböző vélemény-struktúrák megjelenítésére és elemzésére szolgál. Újszerűsége abban rejlik, hogy egyszerre kvantitatív és kvalitatív kutatási módszer, ugyanis számszerűsítve képes megjeleníteni egy csoportban megjelenő vélemény-mintázatokat. Stephenson elsőként alkalmazta a faktoranalízist módosított szemlélettel, hiszen az eredeti gyakorlattal ellentétben ő nem a pszichológiai tesztek használatát az emberek értékelésére, hanem a vizsgált személyekkel értékeltette az ingereket, melyek az esetek többségében állítások. Így lehetőség nyílik arra, hogy ne a tesztek eredményei alapján alkossunk véleményt a vizsgálni kívánt személyekről, hanem a vizsgálatba bevont emberek által alkotott vélemény fogja jellemezni őket (Stephenson, 1935). Ez a módszer így tehát szilárd alapot nyújt a szubjektivitás, egy adott személy nézőpontjának, véleményének, hiedelmeinek vagy attitűdjének szisztematikus tanulmányozására (Brown, 1993). Elméletben bármely téma területén lehet alkalmazni, az elvárás csak annyi, hogy a kutatásba bevont személynek legyen kialakult véleménye. Továbbá alkalmazását az is megkönnyíti, hogy nem elvárta a vizsgálatban a nagy elemszám, mivel a megkérdezett emberek nem esetekként, hanem változókként szerepelnek. Az esetek ugyanis az adott témával kapcsolatos állítások, amiket az alanyoknak kell sorba rendeznie a megadott szempont szerint. Ilyen szempont lehet az egyetértés foka az adott állítással vagy annak eldöntése, hogy mennyire jellemző, esetleg mennyire fontos. Párhuzamba így a Likert-skálával állítható, azonban lényeges különbség, hogy a kutatásban résztvevők egy normális eloszlású keretben rendezik el az állításokat az 1. ábrán látható módon.



1. ábra: Q-módszer - Állítások eloszlása

Végeredményben a módszer kikényszerít egy sorrendet a kutatásban résztvevőktől, melyben a megadott összes állítás be van sorolva egy adott helyre annak függvényében, hogy milyen mértékben tartja fontosnak a résztvevő (Brouwer, 1999).

A vizsgálat akkor lesz igazán célravezető, ha az állítások körültekintően vannak kiválasztva, vagyis megjelennek köztük a témát lefedő jellemző vélemények. Ha a megfelelő állítások ki lettek választva, akkor a következő kritikus pont a résztvevők kiválasztása. Fontos ugyanis, hogy a kutatásba bevont személyek jártasok legyenek az adott témában, tehát legyen kialakult véleményük, és lehetőleg azok eltérőek legyenek egymástól. Érdekes különböző nézőpontokból résztvevőket választani (Horváth, 2012).

Az állítások sorba rendezésére alkalmazott technika a Q-sorting. Mivel nagy elemszámú állításlistával dolgozik a módszer (ideális 30 és 90 db között, de ennél lehet kevesebb vagy több is akár), így előre meghatározott lépések segítik a könnyebb rangsorolást. Első lépésként három csoportba kell rendezni az állításokat aszerint, hogy a skála két végpontjának valamelyikéhez tartozik vagy a semleges kategóriában van inkább. Második lépésként a skála két végpontjában lévő helyeket kell feltölteni. Végül pedig a skála minden értékéhez annyi állítást kell besorolni lépésről lépésre, amennyi hely található az adott értéknél. Például a fenti ábrát nézve a -3-as kategóriába 3 db állítás sorolható. És ezt a műveletet addig kell folytatni, míg az összes állítás besorolásra kerül. Az így kialakult sorrendek, melyek tükrözik a résztvevők véleményét, faktoranalízis segítségével csoportokba rendezhetők. Első lépésként korreláció-vizsgálattal a sorba rendezett állítások közötti hasonlóságok vizsgálhatók meg. Majd ezt követően a faktorelemzéssel megvizsgálható, hogy alakíthatók-e új változók, melyek egy-egy csoport

véleményét tükrözik (Horváth, 2012). Az így kialakított csoportok jól leírják az adott témával kapcsolatos nézeteket és feltárják, hogy vannak-e hasonló minták az emberek gondolkodásában.

Összefoglalva az átnézett szakirodalmakból összeállított elméleti áttekintést a kompetencia általános megközelítései közül dolgozatom témájához leginkább kapcsolódó definíció az OECD által meghatározott fogalom. Az abban megfogalmazott három alappillér (tudás, készség és attitűd) szerinti megközelítést fogom követni kutatásom során is. A fő foglalkoztathatósági készségek összegyűjtése, valamint a HR területhez kapcsolódó kompetenciaelvárások összegyűjtésével alapoztam meg a vizsgálat során értékelésre kerülő kompetenciákat. A szakirodalmak áttekintése után azzal a ténnyel szembesültem, hogy a kompetenciákat befolyásoló tényezők vizsgálatában az egyes kutatások nagymértékben eltérnek. A HR területre vonatkozóan pedig kifejezetten kevés a kompetenciákat befolyásoló tényezőkre vonatkozó vizsgálat. A kompetencia-kutatások módszerét tekintve a kutatók mind kvalitatív, mind kvantitatív adatgyűjtési módszert rendszeresen alkalmaznak, mely tény megerősíti a Q-módszer használatának indokoltságát.

3 KUTATÁSI TERV

Ebben a fejezetben kutatásom átfogó behatárolását fogom megtenni kezdve a probléma megfogalmazásával, amit követ a célkitűzésem ismertetése. Az általam megfogalmazott kutatási kérdések kerülnek bemutatásra, azt követően pedig a konceptualizálás alfejezetben a vizsgálandó fogalmak jelentésének pontos meghatározása kerül bemutatásra, majd az operacionalizálás alfejezetben pedig az adott fogalom méréséhez vezető konkrét eljárások összefoglalása valósul meg.

3.1 Probléma megfogalmazása

Jelenleg Magyarországon számos egyetem rendelkezik emberi erőforrások alapképzési szakkal, mely keretében a jövő HR vezetőit és munkatársait képzik. A képzési tanterv összeállításához a Képzési és kimeneti követelmények (KKK) adnak iránymutatást számukra, amely így egységesíti a 12 különböző egyetem képzési kínálatát. Ez azonban azt is eredményezi, hogy a tanterv összeállításának folyamatába nincs bevonva a munkaerő-piac szereplőinek véleménye arról, hogy egy emberi erőforrások alapszakon diplomát szerzett pályakezdőnek milyen kompetenciákkal kell rendelkeznie.

A munkaerő-piaci szereplők alatt egyrészt a munkáltatókat értem, másrészt pedig a pályakezdő munkavállalókat, akik közvetlenül tapasztalják azt, hogy jelenleg milyen kompetenciákat tart fontosnak egy munkáltató. Az említett szereplők közvetlenül nem, vagy csak nagyon kis mértékben tudják befolyásolni az egyetemi képzés alatt megszerezhető kompetencialista összetételét és azt, hogy mely kompetenciára mekkora hangsúlyt fektessen a képző intézmény. A felsőoktatási intézmények képzési felépítése nem tudja megfelelő ütemben követni a HR szakma lendületes változását. Vagyis a felsőoktatásból kikerülő pályakezdők kompetenciakészlete nem lesz összhangban a munkáltató által fontosnak tartott kompetencia listával (Vandeplas & Thum-Thysen, 2019). Mindez pedig ahhoz vezethet, hogy a friss diplomásoknak alacsony lesz a foglalkoztathatósági szintje, nem a végzettségüknek megfelelő szintű munkakörben tudnak elhelyezkedni. Mindez azért probléma, mert „a képzettség rossz illeszkedése a kompetenciák rossz illeszkedését vonják maguk után, ami befolyásolja a jövedelmet” (García-Aracil & Velden, 2003, p. 66). Így tehát minden olyan kutatás, mely a munkaerő-piac véleményét tárja fel a HR kompetenciákat illetően, hasznos forrása lehet az egyetemi képzések fejlesztésének, megfelelő visszacsatolást adhat a munkáltatók számára, valamint egy tükröképet mutathat a pályakezdők részére. „Ha kimeneti mérés-ként tekintünk a kompetenciamérésre, akkor a képzés eredményességét mutathatjuk be és hasznos

információkat adhatunk a hallgatóknak és a munkáltatóknak is a munkaerőpiacra lépés szempontjából” (Hercz, et al., 2013, p. 86).

3.2 Célkitűzés

Kutatásom célja olyan HR kompetencia-preferenciák meghatározása és elemzése, melyek az emberi erőforrások alapszakon végzett fiatal pályakezdők kompetenciáinak fontossági sorrendjét két nézőpontból vizsgálja, munkáltatói és munkavállalói oldalról. Mindkét nézőponton belül célom az, feltárjam a HR kompetenciák fontosságát illető nézeteket, valamint megtaláljam azokat a hasonló mintákat a kutatásba bevont résztvevők gondolkodásában, melyek segítenek egy átfogó képet alkotni a munkaerő-piac HR kompetencia-preferenciájával kapcsolatban.

3.2.1 Kutatási kérdések megfogalmazása

Dolgozatomban a felvázolt célom eléréséhez az alábbi kutatási kérdésekre keresem a választ.

- Alkothatók-e HR kompetencia-preferencia csoportok a munkáltatók véleménye alapján?
- Alkothatók-e HR kompetencia-preferencia csoportok a munkavállalók véleménye alapján?

A Q módszertan alkalmazásával célom feltárni, hogy a munkáltatók és a munkavállalók véleménye alapján alakíthatók-e ki olyan kompetencia-preferencia csoportok, amelyek jól jellemzik az eltérő véleményeket.

- Milyen sajátosságokkal írhatók le az egyes HR kompetencia-preferencia csoportok a fontossági rangsorok tekintetében?

A kutatási kérdés megválaszolásával célom, hogy feltárjam, hogy az egyes kompetencia-preferencia csoportokba tartozók együttes véleménye milyen kompetencia rangsor felállítását eredményezte, az egyes csoportok véleménye miben konszenzusos és miben tér el.

- Különböző szervezeti jellemzők különböző HR kompetencia-preferenciákat eredményeznek?
- Különböző egyéni jellemzők különböző HR kompetencia-preferenciákat eredményeznek?

A fenti kutatási kérdések megválaszolásával célom feltárni azokat a befolyásoló tényezőket, amelyek hatással lehetnek az egyes kompetencia-preferenciákra.

3.2.2 Konceptualizálás

Jelen alfejezetben az általam vizsgálandó fogalmak jelentéstartalmát határozom meg abban az értelmezésben, ahogy én a dolgozatomban használom őket. Elsőként a kompetencia három elemét veszem sorra.

Ismeret, tudás: „A tudás magában foglalja az elméleti fogalmakat és ötleteket, valamint a gyakorlati megértést, amely bizonyos feladatok elvégzésének tapasztalatán alapul” (OECD, et al., 2018, p. 72)

Készség, képesség: „A készségek a képességet jelentik a folyamatokat végrehajtására, és képességet az egyén tudásának felelősségteljes módon való használatára egy cél elérése érdekében.” (OECD, et al., 2018, p. 85)

Attitűd, érték: „Az attitűdök és értékek... azokra az elvekre és hiedelmekre utalnak, amelyek befolyásolják az egyén döntéseit, ítéleteit, viselkedését és cselekedeteit az egyéni, társadalmi és környezeti jólét felé vezető úton.” (OECD, et al., 2018, p. 101)

A kutatásomba bevont résztvevők által fontosság szerint értékelt HR kompetencia lista Bogdány Eszter és munkatársai (2021) által került összeállításra, valamint pontos definiálásra, melyet dolgozatomhoz 1. Mellékletként csatolok.

Mivel kutatásom középpontjában a kompetenciák fontossága, pontosabban a fontosságuk szerinti rangsorolása áll, így elengedhetetlen, hogy tisztázzam, hogy mit tartok fontos kompetenciának:

„Ismeret, készség vagy attitűd, mely jelentőségénél fogva elengedhetetlen az adott munkakör feladatainak sikeres elvégzéséhez. Megjelenésének gyakoriságát tekintve a mindennapi feladatok ellátásához szükséges” (Kiglics, 2021, p. 16).

Dolgozatomban nem általánosságban vizsgálom a kompetenciák fontosságát, hanem fókuszáltan, egy szakterületre szűkítve a HR kompetencia preferenciákat elemzem, mely alatt „az emberi erőforrás gazdálkodás területén használt kompetenciák értékelt fontossági sorrendjét értem az olyan munkakör esetében, amely egy vagy több humán erőforrás funkcionális területet foglal magában, és emberi erőforrások BSc végzettséggel, maximum 1 év szakmai gyakorlattal elvégezhető” (Kiglics, 2021, p. 16).

HR kompetencia preferencia alatt az emberi erőforrás gazdálkodás területén használt kompetenciák értékelt fontossági sorrendjét értem az olyan munkakör esetében, amely egy vagy több humán erőforrás funkcionális területet foglal magában, és emberi erőforrások BSc végzettséggel, maximum 1 év szakmai gyakorlattal elvégezhető.

A kutatásban résztvevők számával azonos számú kompetencia preferenciákból a hasonló nézetek mentén csoportok alkothatók, tehát a kompetencia-preferencia csoport tulajdonképpen olyan rangsorok (Q-sort) összessége, amelyek nagymértékben és egyértelműen elkülönülnek a többi rangsortól bizonyos állítások mentén (Schmolck, 2014), ami által így egy adott perspektívát képviselnek.

Az elemzések elvégzése után rendelkezésekre álltak különböző értékek, melyek tovább segítettek megérteni a vizsgálatba bevont személyek véleményét. Ilyen volt például a Z-pontszám és a faktorpontszám.

Z-pontszám (Z-score) azoknak az egyedi rangsorok értékeinek a súlyozott átlaga, melyek a legszorosabban kapcsolódnak a faktorokhoz, melyek a legjobban leírják az adott csoport véleményét (Schmolck, 2014).

Faktorpontszámok (Factor Score) a z-pontszámokon alapuló egészértékek, melyek egy faktor (csoport) rangsorának (Q-sort) rekonstruálására szolgálnak (Schmolck, 2014).

A két munkaerő-piaci szereplő jellemzése is célom volt a kutatásom során, melyet a következő kategóriák mentén hajtottam végre:

4. táblázat: Az egyéni és szervezeti jellemzők konceptualizálása

Egyéni jellemzők	
Neme	férfi, nő vagy egyéb
Korosztály	pályakezdők: 20 és 30 év között három csoport, negyedik 31 év felett
Szakmai tapasztalat	rendelkezik HR területhez kapcsolódó munkatapasztalattal vagy sem
Jelenlegi tevékenység	Tanul vagy dolgozik
Pozíció	amennyiben dolgozik, milyen pozícióban
Külföldi tapasztalt	rendelkezik külföldi tanulmányi vagy munkatapasztalattal, vagy sem
Szervezeti jellemzők	
Méret	alkalmazottak létszáma alapján történő meghatározás

Tulajdonosi szerkezet	állami, magyar, külföldi vagy vegyes tulajdonú a szervezet
Jogi forma	egyéni vállalkozó, kkt, bt, kft, rt, szövetkezet vagy egyéb
Tevékenység jellege	fő tevékenységként HR szolgáltatás, vagy más jellegű tevékenység
Kitöltő beosztása	a szervezet képviselőjének beosztása
HR szervezet	van-e kialakítva szervezeten belül
Anyavállalati kötődés	anyavállalat elvárásaihoz való kötődés
Kiszervezett HR funkció	van-e kiszervezve HR funkciója a cégnek

3.2.3 Operacionalizálás

A következő táblázat jól szemlélteti, hogy melyik tényezőt milyen értékskálán mértem kutatásom során.

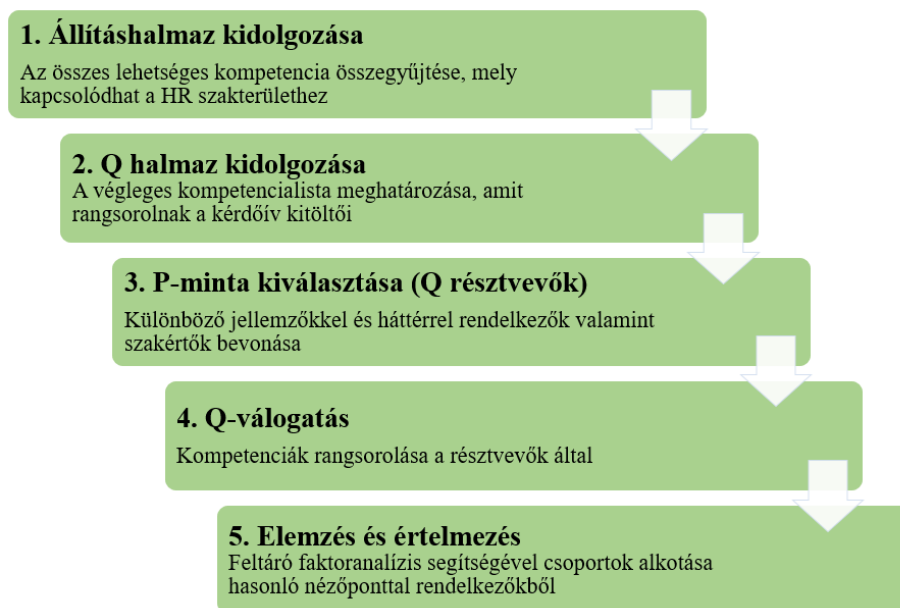
5. táblázat: Kutatási tényezők operacionalizálása

Tényező	Érték	Mérési szint
Neme	1 = férfi; 2 = nő; 3 = egyéb	Alacsony
Korosztály (év)	1 = 20-23; 2 = 24-27; 3 = 28-31; 4 = 31 felett	Alacsony
Szakmai tapasztalat	0 = Nincs; 1 = Van, de nem HR; 2 = HR tapasztalat	Alacsony
Jelenlegi tevékenység	Tanuló: 0 = nem; 1 = igen Munkavállaló: 0 = nem; 1 = igen	Alacsony
Pozíció	1 = Alkalmazott; 2 = Alsóbb szintű vezető; 3 = Középvezető; 4 = Felsővezető	Alacsony
Külföldi tapasztalt	0 = Nincs; 1 = Tanulmányi; 2 = Munkatapasztalat; 3 = Mindkettő	Alacsony
Szervezeti mérete (fő)	1 = 0-9; 2 = 10-49; 3 = 50-249; 4 = 250 felett	Alacsony
Tulajdonosi szerkezet	1 = Állami; 2 = Magyar; 3 = Külföldi; 4 = Vegyes	Alacsony
Jogi forma	1 = Egyéni vállalkozó; 5 = Kft; 6 = Zrt; 8 = Egyéb	Alacsony
Tevékenységi jelleg	1 - 21 között a fő tevékenységi körök	Alacsony
Kitöltő beosztása	1 = Alkalmazott; 2 = Alsóbb szintű vezető; 3 = Középvezető; 4 = Felsővezető	Alacsony
Kialakított HR szervezet	0 = Nem; 1 = Igen	Alacsony
Anyavállalati kötődés	0 = Nem releváns; 1 = Egyáltalán nem; 2 = Kis vagy közepes; 3 = Nagymérték; 4 = Teljes mérték	Alacsony
Kiszervezett HR funkció	0 = Nem; 1 = Igen	Alacsony
Z-pontszám (Z-score)	Súlyozott átlag; értéke -1 és 1 között	Magas
Faktorpontszám (Factor score)	Átlag: 0; szórás: 1	Magas

3.2.4 Adatgyűjtés módja és a kutatási minta bemutatása

Kutatásom során primer adatokra támaszkodtam, melyek összegyűjtéséhez a kérdőíves megkérdezést választottam. A kérdőív online formában készült el a LimeSurvey felületen, mely elérhető a következő linken: <https://kerdoiv.gtk.uni-pannon.hu/index.php/515848?lang=hu>.

Az adatgyűjtés első fázisától kezdve az általam választott kutatási módszer, a Q-módszer lépéseit követtem, melyek az 2. ábrán láthatók.



2. ábra: Q-módszer lépései
Saját szerkesztés (Stone & Turale, 2015) munkája alapján

Az állításhalmaz kidolgozása Bogdány Eszter és munkatársai (2021) által összegyűjtött és kifejtett HR kompetenciák alapján történt, amiket a módszerhez szükséges elemszám szerint rendszereztem. Így végül 40 db HR kompetencia került a kérdőívbe, mely a kutatásom Q halmazát jelenti.

Fontos megemlítenem, hogy az online kérdőív célzottan lett kiküldve olyan alanyoknak (P-minta), akik véleményem szerint megfelelő ismerettel rendelkeznek az általam kutatott témával kapcsolatban. A kérdőívet két nézőpontból lehet kitölteni, munkáltatóként vagy munkavállalóként (pályakezdő). Mindkét nézőpontból hasonlóan épül fel a kérdéssor, kezdődik egy általános kérdéseket tartalmazó résszel, mely a kitöltő különböző jellemzőit, vagy éppen az általuk képviselt szervezet jellemzőit igyekszik feltárni. A második részben az előre meghatározott 40 db HR kompetencia rangsorolása történik fontosságuk szerint a Q módszer

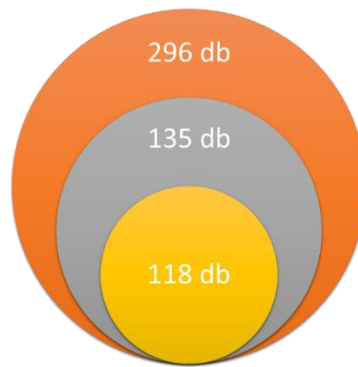
lépéseit követve. Így összességében a kitöltés 20-30 percet vesz igénybe az alapos átgondolás miatt.

Az adatgyűjtési folyamatot két szakaszra osztanám, ami alatt zajlott a Q-válogatás. Az első időszak 2021. október 22. és november 10. közé tehető. Ez idő alatt 52 db megkezdett kitöltésből 20 db teljesen befejezett kérdőív kitöltés érkezett vissza hozzám. A 20 db értékelhető kitöltésből származó adatokat a „*HR kompetenciaelvárások vizsgálata a Q-módszer segítségével*” című TDK dolgozatomban elemeztem. Ebben az időszakban a kérdőívet a Pannon Egyetemmel kapcsolatban álló cég HR részlegéhez küldtem el, akik a munkáltatói nézőpontot képviselték. A munkavállalói nézőpont megismerése érdekében a Pannon Egyetemen frissen végzett – 2021 őszétől számítva visszamenőleg 1 éve emberi erőforrások alapszakon diplomát szerzett – pályakezdőket kértem meg a kérdőívem kitöltésére.

A kérdőívet azonban nem zártam le az adatok letöltése után, hanem az adatgyűjtés folytatódott egészen 2022. március 12-ig. A kutatás potenciális résztvevőinek körét kibővítettem a Pannon Egyetemen jelenleg emberi erőforrások alapszakon tanuló levelezős munkarendben tanuló hallgatókkal, akik által így főként az elérhető vállalatok száma bővült. Összességében ebben a második időszakban 244 fő kezdte el a kérdőív kitöltését és ebből 115 fő teljesen kitöltötte azt.

Jelen kutatásomban felhasználtam mindkét időszakból beérkező adatokat, ami összesen 135 db teljes kitöltést jelent. Az előző kutatásomban elemzett adatokat is bevontam az újabb kutatásomba, ugyanis korábban más megközelítésből vizsgáltam a kapott adatokat, továbbá relevanciájuk szerint szükségesek az átfogó elemzéshez.

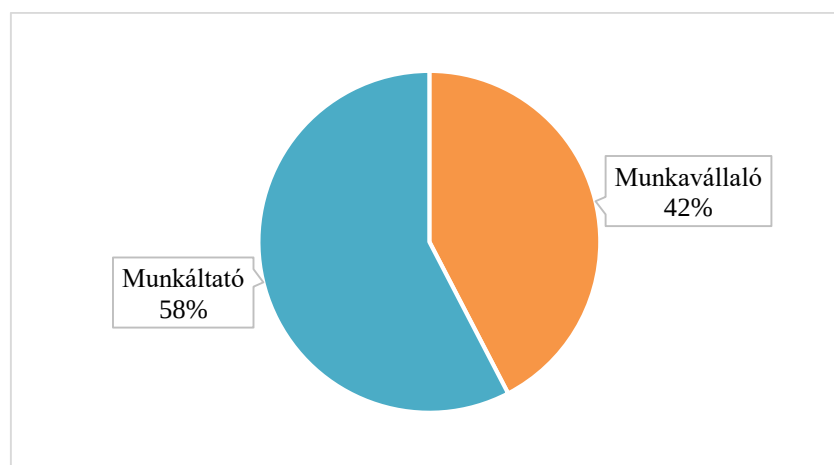
A begyűjtött kérdőívkitöltéseket tovább szűrtem relevanciájuk szerint, ügyelve arra, hogy a torzító adatokat el tudjam távolítani. Elsőként azokat a kitöltőket zártam ki, akik kevesebb, mint 7 perc alatt végeztek a teljes kitöltéssel, ugyanis a kérdőív terjedelmét tekintve hosszú és kitöltése alapos átgondolást igényel a Q módszer jellege miatt. Következő lépésként a munkavállalók közül azt a néhány kitöltőt szűrtem ki, akik betöltött munkakörüket tekintve nem voltak relevánsak a kutatásomhoz, ugyanis a kérdésekre adott válaszok arra engedtek következtetni, hogy nincs megfelelő ismeretük a HR kompetenciák területén.



3. ábra: A kutatási minta kialakítása

Tehát összefoglalva a beérkezett 296 db válaszból 135 db volt, ami teljesen befejezett. Ebből pedig 118 db, ami megfelelt az általam felállított kritériumoknak. Így végül 118 fő kitöltő az, akik a kutatási mintát képezték és ez által az elemzésem alapját is. Az elemzés pontos menete, mint a módszer utolsó lépése, az *Adatelemzés módja* megnevezésű alfejezetben kerül kifejtésre.

A fent említett minta két nézőpont válaszaiból adódott össze. Ennek megoszlása a következő ábrán került szemléltetésre.



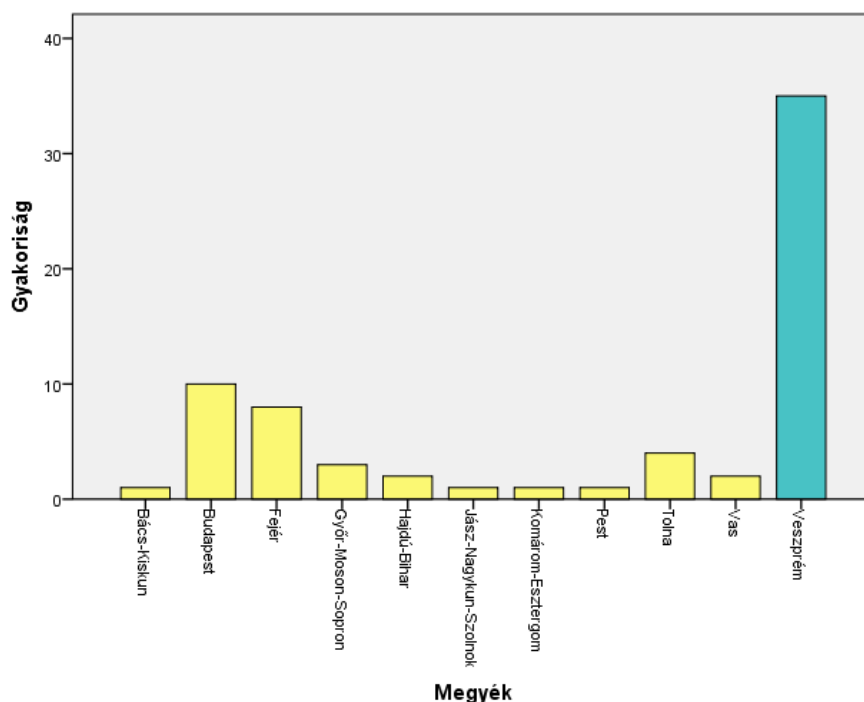
4. ábra: Kitöltések nézőpont szerinti megoszlása

Ahogy a százalékok és a 4. ábra is mutatja, a munkáltatói nézőpontból származott a nagyobb számú kitöltés, pontosan 68 fő válaszolt valamely szervezet képviselőjében, míg 50 fő pályakezdőként osztotta meg velem véleményét. Korábbi tapasztalatomból kiindulva meglepő volt számomra, hogy a munkáltatói nézőpontból érkezett a több teljes kitöltés, azonban ezt annak tudom be, hogy a második adatgyűjtési időszakban a levelezős munkarendű hallgatók által könnyen eljutott a kérdőívem különböző szervezetekhez.

A kutatási mintámat részletesebben különválasztva fogom bemutatni a két nézőpont szerint. Elsőként a munkáltatói oldalt majd pedig a munkavállalóit.

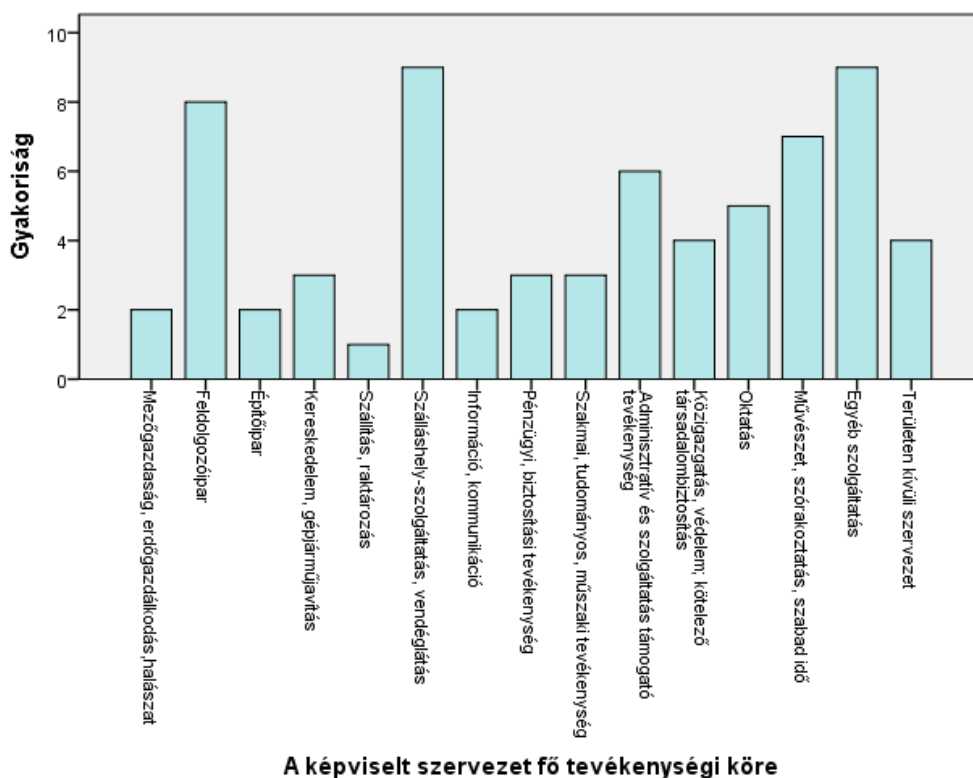
3.2.4.1 Kutatási minta – Munkáltató

Az adatgyűjtés első időszakában a szervezetek szempontjából a Pannon Egyetemmel kapcsolatban lévő főként Veszprém megyei cégeket kerestem fel. A második időszakban azonban azáltal, hogy a levelező tanrendű hallgatókon keresztül a kérdőívem jobban elterjedt, területileg is több megyéből érkezett kitöltés. A legtöbb viszont továbbra is Veszprém megyéből származik, pontosan a mintában szereplő cégek közül 35 szervezet telephelye Veszprém megyében található. Ezen kívül nagyobb számban (10 szervezet) Budapestről, valamint Fejér megyéből (8 szervezet) kaptam teljesen kitöltött kérdőíveket. Mindez szemléltetve a következő ábrán figyelhető meg.



5. ábra: A mintában szereplő szervezetek telephelye (megye)

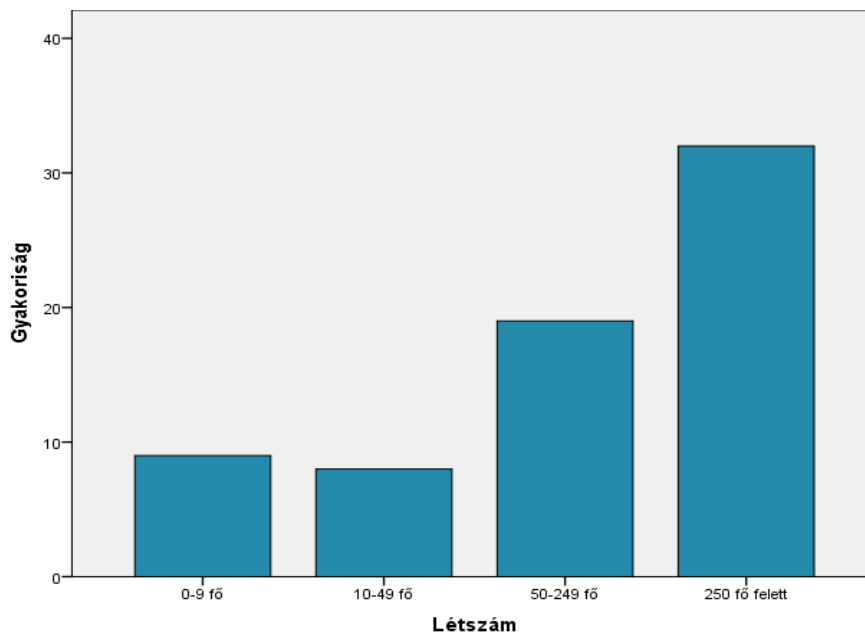
Ugyanakkor nem csak telephely szerint vannak különbségek a cégek között, hanem fő tevékenységi körüket tekintve is. A következő ábrán látható, hogy a mintába bekerült szervezetek mely szektorból származnak és fő tevékenységi körként mit jelöltek meg.



6. ábra: A mintában szereplő szervezetek fő tevékenységi köre

Mivel 15 különböző fő tevékenységi kör meg lett jelölve a kérdőívben, így nem meglepő, hogy viszonylag alacsony azok száma, akik azonos fő tevékenységi kört jelöltek. A leggyakoribb a „Szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás” tevékenységi kör volt, ezt 10 különböző szervezet jelölte meg fő tevékenységnek. Második helyen az „Egyéb szolgáltatás” áll 9 szervezettel, míg harmadik helyen a „Feldolgozóipar”, amit 8 szervezet jelölt meg. A kutatás szempontjából mindenképp előnyös, hogy egymástól lényegesen eltérő különböző területekről származnak kitöltői vélemények, hiszen így még átfogóbb képet kapok a munkáltatók véleményéről. Mely az általam használt módszer szempontjából is kiemelkedően fontos.

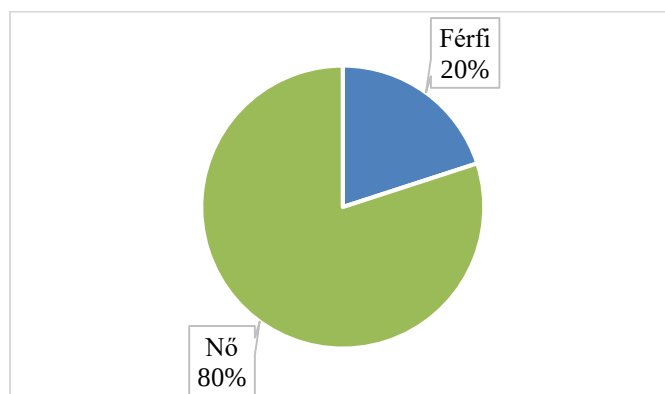
A szervezetek méretét tekintve létszám alapján a mintába került cégek közel 50%-a (32 szervezet) nagyvállalat, míg 28% a középvállalkozás kategóriában van. A fennmaradó cégek majdnem egyenlően oszlanak meg a mikro- és kisvállalkozás kategória között, ahogy az a következő ábrán is jól látható.



7. ábra: A mintában szereplő szervezetek foglalkoztatottainak száma

3.2.4.2 Kutatási minta – Munkavállaló

Kezdetben szigorúbb kritériumok szerint kerestem a potenciális résztvevőket a kutatásomhoz, azonban a kis kitöltési hajlandóság azt eredményezte, hogy megfogadva előző kutatásom eredményeinek bemutatásakor kapott javaslatokat, szélesebb körben keressek kitöltőket. Az egy éves intervallumot megemeltem 3 évre, valamint a levelezős hallgatók között nem csak cégek képviselői, hanem pályakezdők véleményét tükröző munkavállalók is voltak. Így végül, ahogy azt már fentebb említettem, kutatásom során 50 fő választ használtam fel, akik a munkavállalói oldalt képviselték.

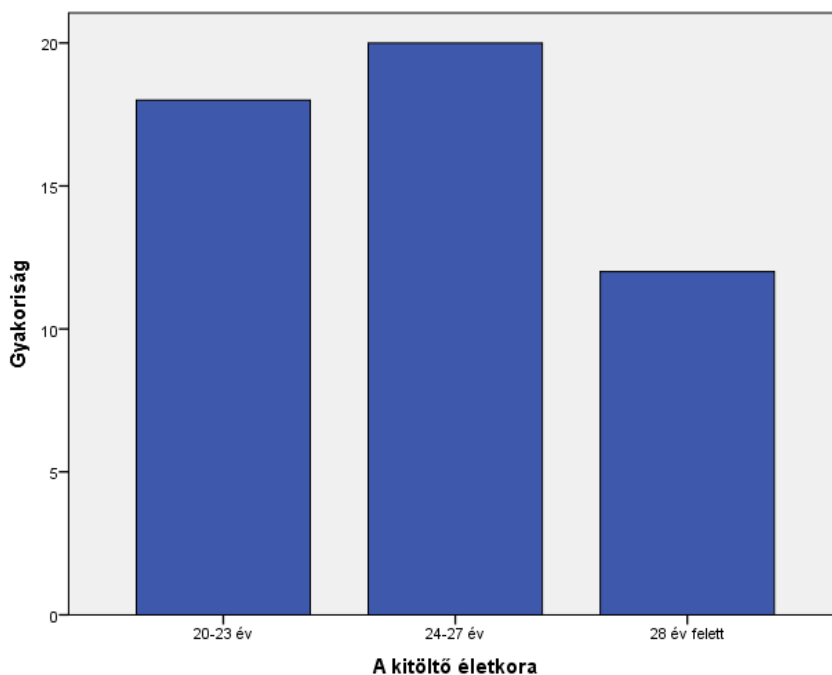


8. ábra: A mintában szereplő munkavállalók nemek szerinti megoszlása

Nemek szerinti megoszlásuk a mintában szereplő munkavállalóknak nem okozott meglepetést számomra. Tekintve, hogy az emberi erőforrások alapszakon általában női hallgatók vannak

többségben, így a jelentős százalékos fölényük várható volt. Az ábrán látható százalékok pontosan 40 fő nőt és 10 fő férfit jelentenek.

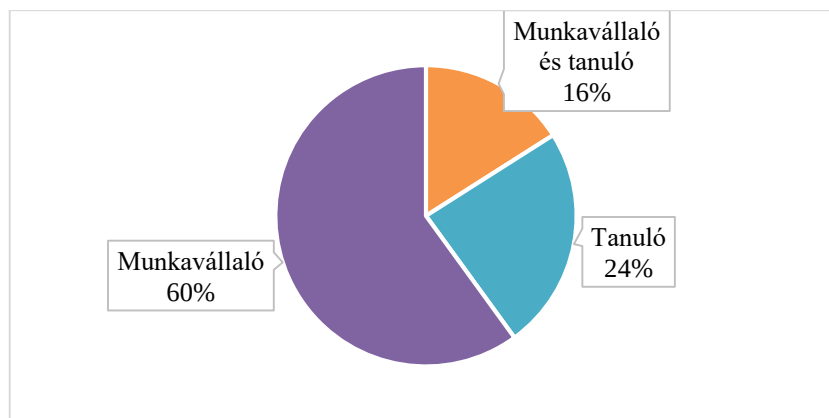
Életkorukat tekintve a mintában szereplők legnagyobb része (20 fő) a 24-27 éves korosztályba tartozik. A második nagy létszámú korosztály a 20-23 évesek, amelybe 18 fő tartozik. A kimagasló számok a 9. ábrán is jól láthatóak.



9. ábra: A mintában szereplő munkavállalók korosztály szerinti megoszlása

A 28 év feletti kategóriában szerepel a válaszadók fennmaradó része, vagyis 12 fő. A válaszadók korosztály szerinti szórása is kedvező a kutatás szempontjából, így ugyanis átfogó képet kapok a pályakezdő munkavállalók véleményéről, akik maximum 1 éve vannak jelen a munkaerő-piacon diplomásként.

A válaszadók között voltak olyanok, akik már teljes állásban dolgoznak, olyanok, akik még folytatják tanulmányaikat, és olyanok is, akik tanulmányaik mellett már dolgoznak. Százalékban kifejezve a három csoport megoszlását a 10. ábrán szemléltettem.



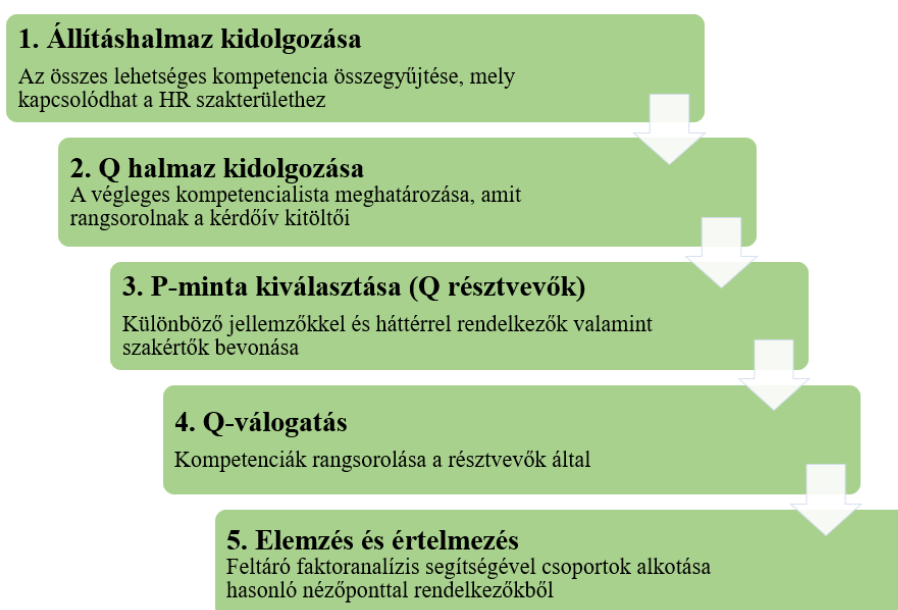
Össességében tehát az látható, hogy a mintában a pályakezdők nézőpontját képviselők 76%-a munkavállaló, akik így minden bizonnyal megfelelően tájékozottak az általam vizsgált témában. Azonban a jelenleg tanuló státuszban lévő kitöltők véleménye is értékes számomra, ugyanis az emberi erőforrások alapszakon kötelező egybefüggő 12 hetes szakmai gyakorlat szerepel a tantervben, aminek köszönhetően az a hallgató is szembesülhetett már egy munkahelyen a felé támasztott elvárásokkal és érzékelhette, hogy mi számít fontos kompetenciának, aki jelenleg nem munkavállaló.

a kutatásba bevont személy megtapasztalhatta már, hogy mi számít fontos kompetenciának az ő szakterületén.

Tehát a dolgozatom további részében az elvégzett elemzés eredményei az itt bemutatott mintára fog vonatkozni. Azonban az eredmények bemutatása előtt az adatelemzés módját fogom ismertetni.

3.2.5 Adatelemzés módja

A kérdőívből származó adatokat a már bemutatott Q-módszer használatával elemeztem. A módszer lépéseit a 12. ábrán ismertetem.



12. ábra: Q-módszer lépései
Saját szerkesztés (Stone & Turale, 2015) munkája alapján

Az ábrán látható lépések közül most az 5. lépésből az elemzést fogom részletesen ismertetni. Az elemzés elvégzéséhez a PQMethod programot használtam, mely egy statisztikai program kifejezetten ehhez a módszerhez igazodva. Lehetővé teszi az adatok egyszerű bevitelét, képes az interkorrelációk kiszámítására a rangsorok között, majd a faktorelemzést is el lehet vele végezni.

Először felvitelre kerülnek a kérdőívben összegyűjtött adatok, pontosabban rangsorok a programba. Külön a 68 munkáltatótól származó adat és külön az 50 munkavállalótól származó. Fontos, hogy a két nézőpontot külön elemeztem.

Második lépésként Horst-féle centroid elemzés kerül lefuttatásra a programban, ami kiszámolja és létrehozza a korrelációs mátrixot. Ez a módszer valamivel kifinomultabb megközelítést

alkalmaz a korrelációs mátrix átlós értékeinek becslésében (Horst, 1965), és így nem mutat ki bizonyos szabálytalanságokat, melyeket a szokásos centroid módszerrel elemezve több adathalmaznál már előfordult (Schmolck, 2014). A programmal ezután ki lehet íratni a Horst-féle centroid elemzés által található faktorokat. Az így megkapott faktorok rotálása következik ezután Varimax rotációt használva. Ezt követően pedig megjelölésre kerülnek a kitöltők aszerint, hogy ki melyik faktorba került be. Végül pedig a teljes elemzést lefuttatása valósul meg az összegyűjtött rangsorokra. Az eredményeket egy következő lépéssel lehet kiíratni, de ezt követően elérhetővé válik egy szöveges dokumentumban.

4 EREDMÉNYEK

Kutatásom eredményeit a nézőpontok szerint két részre osztva mutatom be. Mindkét részen belül az általam feltett kutatási kérdések mentén haladok, egyenként megválaszolva a dolgozatomban feltett kérdéseket. Végül a két nézőpont véleményét hasonlítom össze, ezáltal válaszolva az utolsó kutatási kérdésre.

4.1 Munkáltatói preferenciák

Elsőként a munkáltatói oldal HR kompetenciák fontosságáról alkotott véleményével kapcsolatos eredményeket ismertetem.

- *Alkothatók-e kompetencia-preferencia csoportok a munkáltatók véleménye alapján?*

Elemzésem során a már ismertetett lépéseket követtem, így először egyesével rögzítettem a PQMethod nevű programba a 68 fő által megalkotott rangsorokat. Az elemzés első fázisaként a Horst-féle centroid elemzés lefuttatásával a rangsorok páronkénti összehasonlítása történt meg, ami egy interkorrelációs mátrixot eredményezett, melyet dolgozatomhoz 1. Függelék csatoltam. Az elemzés eredménye alapján 4 faktorba sorolhatók a munkáltatói preferenciák, mely becslés sztenderd hibája 0,024. Ezt követően Varimax módszerrel történő rotációt alkalmaztam, aminek következtében az egyes kitöltők véleménye besorolhatóvá vált egy adott faktorba. A kialakult faktorok között a korreláció a 13. ábrán látható.

Correlations Between Factor Scores				
	1	2	3	4
1	1.0000	0.1668	0.2564	0.3406
2	0.1668	1.0000	0.2038	0.2475
3	0.2564	0.2038	1.0000	0.2592
4	0.3406	0.2475	0.2592	1.0000

13. ábra: A munkáltatók véleményéből kialakított faktorok közötti korreláció

Az egyes és a négyes faktor között a korreláció viszonylag magas, ezért lefuttattam az elemzést 3 faktorra majd 5 faktorra is, azonban a korreláció a faktorok között magasabb volt, mint 4 faktor esetében. Ezekre az információkra alapozva 4 faktor elfogadása mellett döntöttem. Az egyes faktorokba tartozók száma a 14. ábrán látható.

	Factors			
	1	2	3	4
No. of Defining Variables	14	8	17	11

14. ábra: Munkáltatói véleményekből kialakított faktorokba tartozók száma

Tehát a munkáltatói oldalon a kutatásban résztvevők véleménye alapján 4 kompetencia-preferencia csoport alakítható ki. Az első csoportba 14 fő sorolható be, a második csoportba 8 fő, a harmadik csoportba 17 fő, míg a negyedik csoportba 11 fő. Tehát a 68 kitöltőből 50 fő sorolható egyértelműen valamelyik csoportba.

Ennek értelmében a feltett kérdésre, hogy alkothatók-e kompetencia-preferencia csoportok a munkáltatók véleménye alapján, a válasz az, hogy igen, alkothatók. Még hozzá 4 egymástól egyértelműen elkülöníthető csoport, amelyekbe a válaszadók 73,5%-a besorolható.

- *Milyen sajátosságokkal írhatók le az egyes kompetencia-preferencia csoportok a fontossági rangsorok tekintetében?*

Ennél a kutatási kérdésnél a 4 kialakult kompetencia-preferencia csoportot egyesével fogom áttekinteni és bemutatni, hogy milyen sajátosságokkal rendelkeznek a kompetenciák fontosságáról alkotott véleményükben.

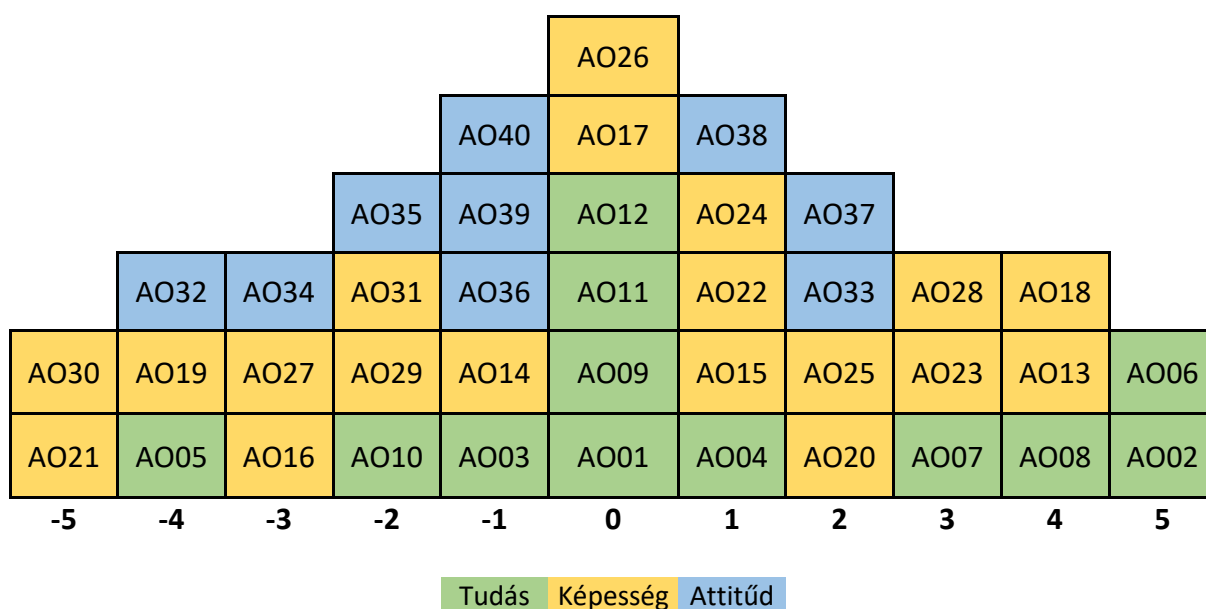
Az **1-es munkáltatói kompetencia-preferencia csoport** kialakítása a 6. táblázatban látható kompetenciák rangsorolt értéke alapján történt.

6. táblázat: A 1-es munkáltatói kompetencia-preferencia csoport megkülönböztető kompetenciái

Kompetencia
AO02; Számítógépes ismeretek
AO08; Emberi erőforrás-gazdálkodás funkcionális területeinek ismerete
AO18; Emberi erőforrás fejlesztéséhez kapcsolódó ismeretek alkalmazása
AO20; Emberi erőforráshoz kapcsolódó együttműködés és tudásmegosztás
AO04; Csoportmunka szabályainak és folyamatainak ismerete
AO38; Elkötelezettség
AO17; Jogsabályi ismeretek alkalmazása
AO09; Jogsabályok és szakpolitikák ismerete
AO01; Gazdaságtudományi alapismeretek
AO14; Asszertív kommunikációs képesség
AO29; Stressz-kezelés
AO16; Döntési képesség
AO27; Önismeret
AO30; Kritikai gondolkodás

Az itt látható 14 kompetenciával kapcsolatban kinyilvánított véleménye az 1-es csoport tagjainak szignifikánsan eltért a többi kitöltő véleményétől, így ezen kompetenciák Z-pontszáma alapján lehetett az 1-es csoportot kialakítani. A pontos értékeket tartalmazó ábrák a 2. Függelékben találhatóak.

A csoportba bekerült egyedi rangsorok alapján a PQMethod program megalkotta az 1-es kompetencia-preferencia csoport rangsorát a z-pontszámok alapján. Ez a Q-rangsor látható a 15. ábrán. A kompetenciák a kódjuk alapján lettek szemléltetve, azonban az 1. Mellékletben található kompetencia lista segítségével azonosítható minden kód. A kompetenciák kódján felül még a kompetenciák típusa került szemléltetésre aszerint, hogy tudás, képesség vagy pedig attitűd jellegű az adott kompetenciaelem.



15. ábra: A munkáltatói 1-es kompetencia-preferencia csoport Q-rangsora

Az 1-es munkáltatói kompetencia-preferencia csoportról az mondható el, hogy legfontosabbnak két tudás kompetenciát jelölt meg, mégpedig a [AO02] Számítógépes ismereteket, valamint az [AO06] Emberi erőforrás-gazdálkodási alapismereteket. Leginkább nem fontos kompetenciának pedig két képesség típusút soroltak, méghozzá a [AO21] Vezetési képességet és a [AO30] Kritikai gondolkodást. A két szélsőséges érték között a tudás kompetenciák főként a semleges kategóriában, vagy inkább a pozitív oldalon helyezkednek el. A képesség típusú kompetenciák közel egyenletesen oszlanak el a negatív és a pozitív oldalon, míg az attitűd típusúak inkább negatív besorolást kaptak. A listában szereplő emberi erőforrás gazdálkodáshoz kapcsolódó tudás és képesség kompetenciákat inkább fontosnak tartják ennek a csoportnak a tagjai, csak úgy, mint az általános és a digitális kommunikációt. Attitűd típusú

kompetenciák közül a legfontosabbnak a felelősségtudatot és az önállóságot tartják, míg legkevésbé fontosnak a proaktivitást. Számukra szemlegesenek számít többek között a gazdaságtudományi alapismeretek, jogszabályok és szakpolitikák ismerete és annak alkalmazása, valamint az idegen nyelv ismerete.

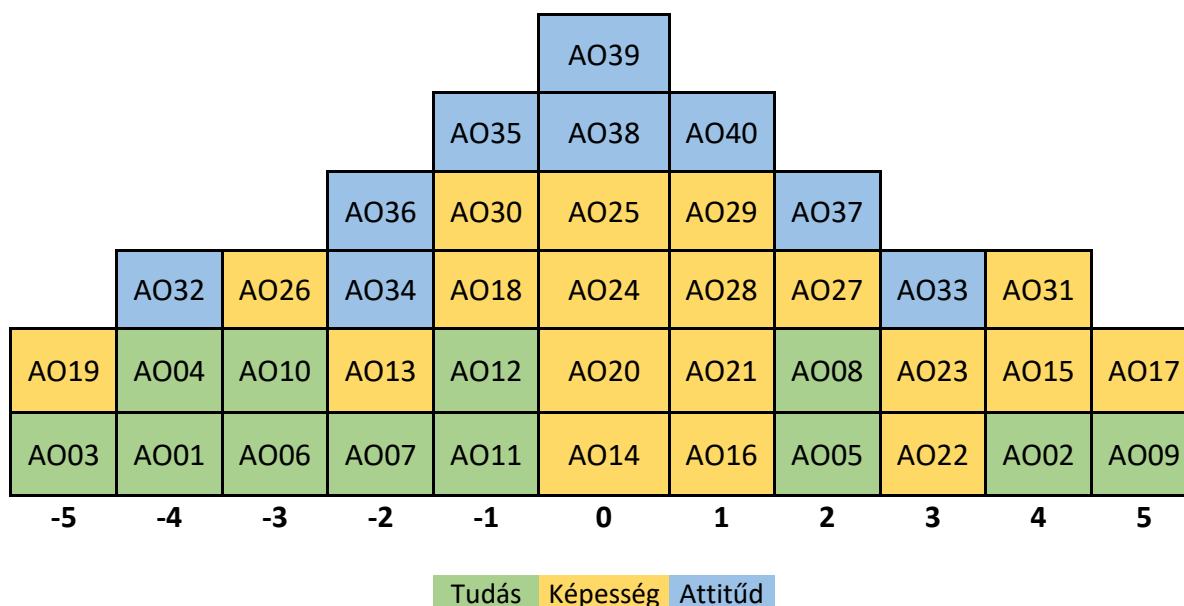
Mindent egybevetve az mondható el az 1-es munkáltatói kompetencia-preferencia csoportról, hogy fontosnak tartja az emberi erőforrás-gazdálkodáshoz szorosan kapcsolódó elméleti és gyakorlati tudást, mindezt számítógépes ismeretekkel és alapvető kommunikációs képességgel kiegészítve. A magasabb szintű menedzsment készségeket, mint vezetői képesség, kritikai gondolkodás és döntési képesség, nem tartja fontosnak egy pályakezdő HR-es tekintetében.

A **2-es munkáltatói kompetencia-preferencia csoport** kialakításánál is megfigyelhető azon kompetenciáknak a listája, melyekkel kapcsolatban a csoport tagjainak véleménye szignifikánsan eltért pozitív vagy negatív irányba a többi résztvevő véleményétől. Az említett kompetenciák felsorolása a 7. táblázatban olvasható.

7. táblázat: A 2-es munkáltatói kompetencia-preferencia csoport megkülönböztető kompetenciái

Kompetencia
AO09; Jogszabályok és szakpolitikák ismerete
AO15; Komplex problémamegoldás
AO31; Kreatív gondolkodás
AO08; Emberi erőforrás-gazdálkodás funkcionális területeinek ismerete
AO05; Csoportvezetés szabályainak ismerete
AO40; Reziliencia
AO28; Tanulási képesség
AO16; Döntési képesség
AO21; Vezetési képesség
AO20; Emberi erőforráshoz kapcsolódó együttműködés és tudásmegosztás
AO25; Digitális kommunikáció
AO18; Emberi erőforrás fejlesztéséhez kapcsolódó ismeretek alkalmazása
AO07; Emberi erőforrás-gazdálkodás szervezeti és információs rendszerének ismerete
AO13; Alapvető kommunikációs képesség
AO06; Emberi erőforrás-gazdálkodási alapismeretek
AO04; Csoportmunka szabályainak és folyamatainak ismerete
AO03; Matematikai és statisztikai ismeretek

A 2-es munkáltatói kompetencia-preferencia csoportot ezen 17 kompetencia z-pontszámának szignifikáns eltérése alapján lehetett kialakítani. Az így létrehozott csoport Q-rangsora a 16. ábrán látható.



16. ábra: A munkáltatói 2-es kompetencia-preferencia csoport Q-rangsora

A 2-es munkáltatói kompetencia-preferencia csoportról az mondható el, hogy a csoportba tartozók által legfontosabbnak ítélt kompetencia a [AO09] Jogszabályok és szakpolitikák ismerete és a [AO17] Jogszabályi ismeretek alkalmazása. Itt megfigyelhető, hogy ennek a csoportnak a legfontosabbnak ítélt kompetenciái között egyértelmű összhang van. Számukra a jogszabályi ismeret és annak gyakorlatba történő átültetése kiemelkedően fontos. A leginkább nem fontos kompetenciák pedig a [AO03] Matematikai és statisztikai ismeretek és a [AO19] Transzdiciplinaritás. A semleges kategóriába olyan képesség és attitűd kompetenciák kerültek, mint például asszertív és digitális kommunikáció, időmenedzsment és nyitottság. Összességében nézve a kompetencia típusokat, a tudás elemek nagyrészt a negatív oldalra kerültek, tehát az inkább nem fontos kategóriákba. Az attitűd elemek a semleges kategória köré összpontosultak, egy-egy kompetencia került szélsőséesebb kategóriába. A proaktivitást meglehetősen nem tartja fontosnak a csoport, míg a felelősségtudat viszonylag fontosabbra lett értékelve. Képesség elemek a negatív oldalon elvétve találhatók, a csoport tagjai semlegesnek vagy inkább fontosnak gondolták a többségüket.

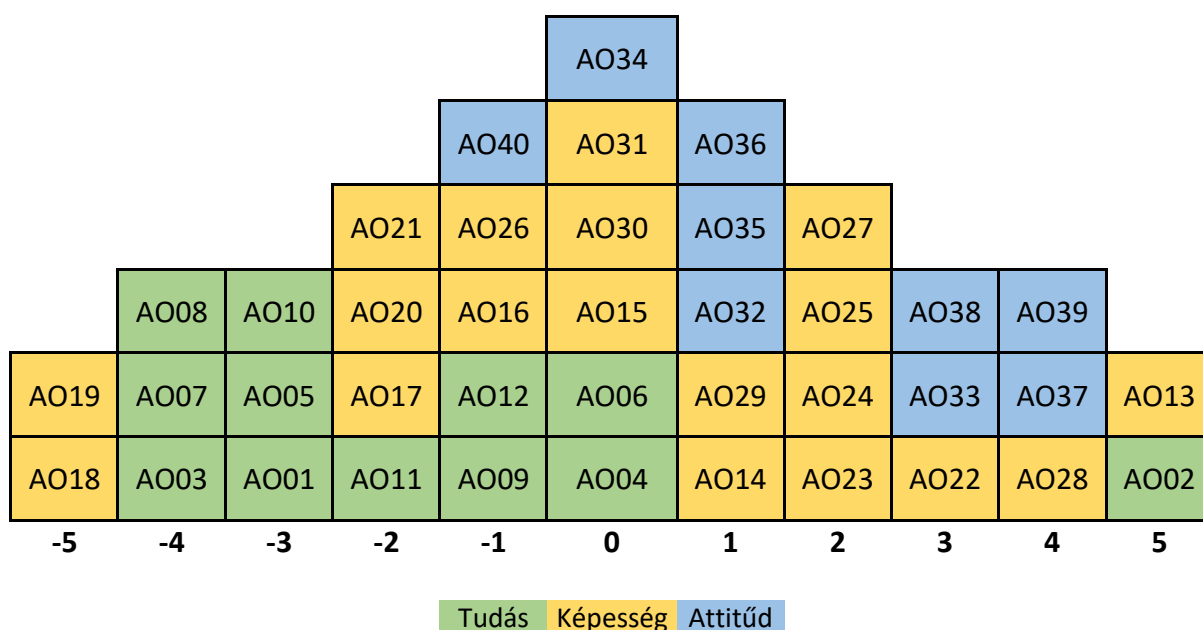
A 2-es munkáltatói kompetencia-preferencia csoport összességében nézve kifejezetten fontosnak a jogszabályok ismeretét és azok gyakorlatban történő alkalmazását tekinti, ezeken kívül továbbá olyan kompetenciákat, melyek nem kapcsolódnak szorosan a HR szakterülethez. Mindamelllett a mélyebb gazdaságtudományi ismereteket, képességeket nem tartja fontosnak egy pályakezdő számára, aki HR munkakört tölt be.

A **3-as munkáltatói kompetencia-preferencia csoport** kialakításában 21 kompetencia rangsorolt értéke játszott szerepet. A kompetenciák pontos megnevezése az 8. táblázatban megtalálhatók.

8. táblázat: A 3-as munkáltatói kompetencia-preferencia csoport megkülönböztető kompetenciái

Kompetencia
AO13; Alapvető kommunikációs képesség
AO39; Nyitottság
AO37; Önállóság
AO38; Elkötelezettség
AO36; Empátia
AO32; Proaktivitás
AO35; EQ
AO34; Etikusság
AO04; Csoportmunka szabályainak és folyamatainak ismerete
AO31; Kreatív gondolkodás
AO06; Emberi erőforrás-gazdálkodási alapismeretek
AO16; Döntési képesség
AO12; Idegen nyelv ismerete
AO09; Jogsabályok és szakpolitikák ismerete
AO21; Vezetési képesség
AO17; Jogsabályi ismeretek alkalmazása
AO11; Üzleti etika
AO03; Matematikai és statisztikai ismeretek
AO08; Emberi erőforrás-gazdálkodás funkcionális területeinek ismerete
AO07; Emberi erőforrás-gazdálkodás szervezeti és információs rendszerének ismerete
AO18; Emberi erőforrás fejlesztéséhez kapcsolódó ismeretek alkalmazása

Számos kompetenciával kapcsolatban szignifikáns volt az eltérés a 3-as csoport és a többi résztvevő véleménye között. Ezek között is kimagaslóan nagy számban szerepelnek az attitűd elemek, hiszen a 9 attitűdből 7 elem szerepel ezen a listán. Ennek eredményeként megmutatkozó preferenciákban való eltérés, tehát a 3-as munkáltatói kompetencia-preferencia csoport összesített véleménye alapján megalkotott Q-rangsor a 17. ábrán látható.



17. ábra: A munkáltatói 3-as kompetencia-preferencia csoport Q-rangsora

A 3-as munkáltatói kompetencia-preferencia csoport a [AO02] Számítógépes ismereteket és az [AO13] Alapvető kommunikációs képességet tartja legfontosabb kompetenciának egy pályakezdő számára HR munkakörben. Leginkább nem fontosnak az [AO18] Emberi erőforrás fejlesztéséhez kapcsolódó ismeretek alkalmazását és a [AO19] Transzdiciplinaritást tartja. A csoport számára semlegesnek számítanak az olyan kompetenciák, mint például az emberi erőforrás alapismeretek, a csoportmunka szabályainak ismerete, a komplex problémamegoldás, a kritikai és kreatív gondolkodás. Összességében tekintve a rangsorolását a 3-as munkáltatói csoportnak szembeűnő, hogy a tudáselemek a semleges vagy az inkább nem fontos oldalra kerültek. Ezzel szemben az attitűd elemek meglehetősen fontosra lettek értékelve általuk, kiváltképp az önállóság, nyitottság, felelősségtudat és elkötelezettség. A képesség típusú kompetenciák közül a kommunikáción kívül a hatékony csapatmunka, együttműködés és a tanulási képesség igencsak fontos ennek a csoportnak.

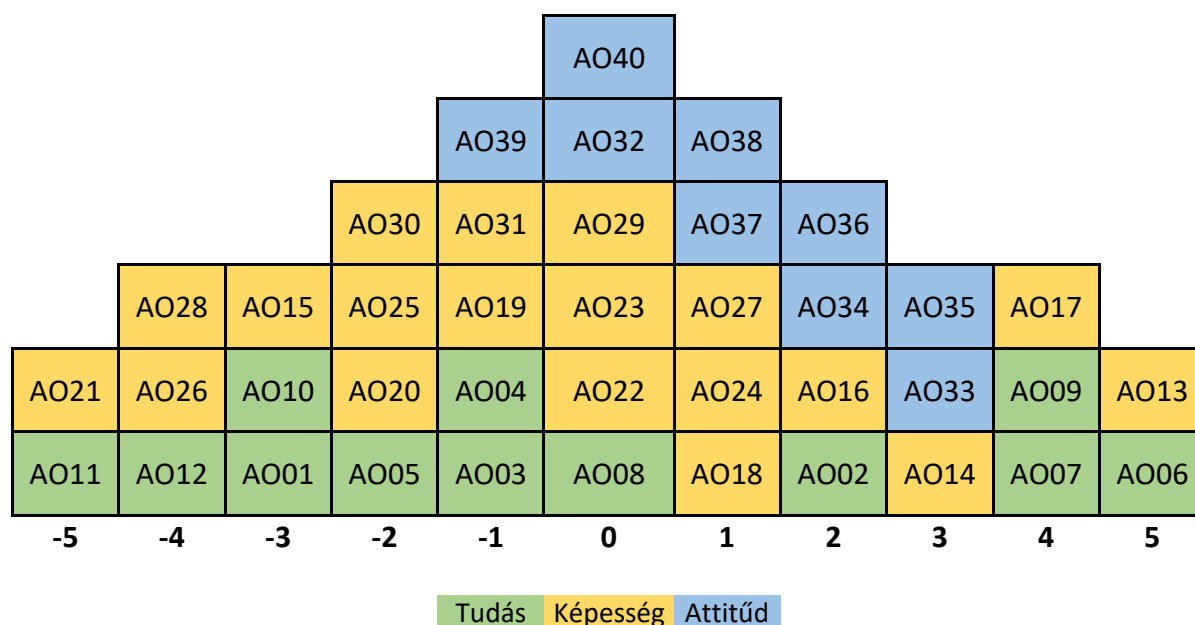
A 3-as munkáltatói kompetencia-preferencia csoport kifejezetten fontosnak tartja a gyakorlati képességeket, valamint az attitűd típusú kompetenciákat tartják fontosnak egy pályakezdő HR-es esetében, kiváltképp az önállóságot és a nyitottságot. A csoport számára egyértelműen nem az elméleti tudás a fontos.

A munkáltatói oldal utolsó, vagyis a **4-es kompetencia-preferencia csoportja** 20 megkülönböztető kompetencia alapján lett megalkotva, melyek felsorolása a 9. táblázatban látható.

9. táblázat: A 4-es munkáltatói kompetencia-preferencia csoport megkülönböztető kompetenciái

Kompetencia
AO09; Jogsabályok és szakpolitikák ismerete
AO35; EQ
AO14; Asszertív kommunikációs képesség
AO36; Empátia
AO16; Döntési képesség
AO34; Etikusság
AO02; Számítógépes ismeretek
AO18; Emberi erőforrás fejlesztéséhez kapcsolódó ismeretek alkalmazása
AO08; Emberi erőforrás-gazdálkodás funkcionális területeinek ismerete
AO23; Koordináció, együttműködés
AO29; Stressz-kezelés
AO32; Proaktivitás
AO04; Csoportmunka szabályainak és folyamatainak ismerete
AO19; Transzdiciplinaritás
AO25; Digitális kommunikáció
AO30; Kritikai gondolkodás
AO15; Komplex problémamegoldás
AO28; Tanulási képesség
AO12; Idegen nyelv ismerete
AO11; Üzleti etika

A 4-es munkáltatói kompetencia-preferencia csoport Q-rangsora megmutatja a 18. ábrán, hogy végeredményben mely kompetenciát mennyire tartanak fontosnak ennek a csoportnak a tagjai.



18. ábra: A munkáltatói 4-es kompetencia-preferencia csoport Q-rangsora

A 4-es munkáltatói kompetencia-preferencia csoport legfontosabb kompetenciának az [AO06] Emberi erőforrás-gazdálkodási alapismereteket és az [AO13] Alapvető kommunikációs

képességet tartja. Véleményük szerint a megadott munkakör betöltéséhez pályakezdőként a leginkább nem fontos kompetencia az [AO11] Üzleti etika és a [AO21] Vezetési képesség. Semlegesnek olyan kompetenciákat tart a 4-es munkáltatói csoport, mint például a hatékony csapatmunka, koordináció és együttműködés, stressz-kezelés és reziliencia. Az ábrát megnézve látható, hogy egy-egy kompetenciát kivéve, a tudás elemek főként az inkább nem fontos kategóriákba lettek sorolva, csak úgy, mint a képesség elemek nagy része. Ezzel szemben az attitűd elemek egyenletesen elosztásra kerültek az inkább fontos kategóriákban, illetve a semlegesben. Tudás kompetencia típusból kivételt képez az emberi erőforrás-gazdálkodás szervezeti és információs rendszerének ismerete, a jogszabályok és szakpolitikák ismerete, továbbá azok gyakorlatban történő alkalmazása, amik a második legfontosabb kategóriába kerültek a rangsorolási folyamatban.

A 4-es munkáltatói kompetencia-preferencia csoport fontosnak tartja az alapvető emberi erőforrás-gazdálkodáshoz kapcsolódó elméleti és gyakorlati tudást, azonban nem minden területét. Mindemellett erőteljesen jelen van preferenciájában az attitűd típusú kompetenciák, amiket meglehetősen fontosnak tart.

Mindent egybevetve a négy kompetencia-preferencia csoport valóban eltérő véleménnyel van azzal kapcsolatban, hogy mely kompetenciák fontosak egy pályakezdő számára, aki HR munkakört tölt be. A vizsgálatban szereplő 40 HR kompetencia közül néhány értékelésében nagy eltérés mutatkozott, néhány kapcsán viszont mutatkozott bizonyos egyetértés. Először szeretném kiemelni a (10. táblázat) azt a 4 elemet, amivel kapcsolatban a leginkább nem volt egyetértés a csoportok között. A kompetencia-preferenciákban mutakozó egyetértés szerint sorba állított teljes lista a dolgozatom 3. Függelékében megtekinthető.

10. táblázat: A véleményeket leginkább megosztó kompetenciák és azok értéke az egyes munkáltatói kompetencia-preferencia csoportok Q-rangsorában

Kompetencia megnevezése	Kompetencia-preferencia csoport			
	1	2	3	4
AO06; Emberi erőforrás-gazdálkodási alapismeretek	5	-3	0	5
AO09; Jogszabályok és szakpolitikák ismerete	0	5	-1	4
AO17; Jogszabályi ismeretek alkalmazása	0	5	-2	4
AO07; Emberi erőforrás-gazdálkodás szervezeti és információs rendszerének ismerete	3	-2	-4	4

Bár egy-egy csoport véleménye között mutatkozik némi egyezés, ennek ellenére ennél a 4 kompetenciánál volt a legnagyobb szórása a z-pontszámoknak. Érdekes megfigyelni, hogy az emberi erőforrás-gazdálkodási alapismeretek két csoportnál is a legfontosabb kompetenciának számít, míg a 3-as csoport véleménye szerint semleges, a 2-es csoport pedig jelentősen nem tartja fontosnak.

Vannak azonban olyan kompetenciák is, melyeket a különböző kompetencia-preferenciával rendelkező csoportok közel azonos helyre soroltak rangsorukban. Ezek a kompetenciák és az egyes csoportok Q-rangsorában kapott értékük a 11. táblázatban látható.

11. táblázat: A véleményekben legnagyobb egyetértést mutató kompetenciák és azok értéke az egyes munkáltatói kompetencia-preferencia csoportok Q-rangsorában

Kompetencia megnevezése	Kompetencia-preferencia csoport			
	1	2	3	4
AO33; Felelősségtudat	2	3	3	3
AO10; Társadalmi felelősségvállalás	-2	-3	-3	-3

A felelősségtudat és társadalmi felelősségvállalás fontosságának megítélésében nem lehet lényeges különbséget tenni a kompetencia-preferencia csoportok véleménye között. A felelősségtudat min egyik munkáltatói csoport számára közel azonos mértékben fontos kompetenciának számít. A társadalmi felelősségvállalás azonban a mintában szereplő munkáltatói véleményt képviselők szerint meglehetősen nem fontos kompetencia egy pályakezdő HR-es számára. A 40 HR kompetencia közül kizárólag ez a két elem nem szerepelt egyik munkáltatói kompetencia-preferencia csoport megkülönböztető kompetenciái között sem, ugyanis egyik faktorpár z-pontszáma között sem mutatható ki szignifikáns eltérés.

No. Statement		Factors							
		1		2		3		4	
		No.	Q-SV Z-SCR	Q-SV Z-SCR	Q-SV Z-SCR	Q-SV Z-SCR	Q-SV Z-SCR	Q-SV Z-SCR	Q-SV Z-SCR
10	[AO10] Társadalmi felelősségvállalás	10	-2 -0.65	-3 -1.19	-3 -1.08	-3 -1.08	-3 -0.86		
33*	[AO33] Felelősségtudat	33	2 0.85	3 1.09	3 1.04	3 1.14			

19. ábra: A munkáltatói kompetencia-preferencia csoportokat nem megkülönböztető kompetenciák

A felsorolt kompetenciák z-pontszámának eltérése az egyes munkáltatói kompetencia-preferencia csoportok között nem szignifikáns ($P > 0,01$), a csillaggal megjelölt esetében pedig $P > 0,05$.

Összességében látszik mindegyik munkáltatói kompetencia-preferencia csoport véleményén valami egyedi sajátosság. Ezt bizonyítja az is, hogy csupán 2 kompetencia fontosság szerinti rangsorolása esetében volt kimagasló az egyetértés.

- *Különböző szervezeti jellemzők különböző HR kompetencia preferenciákat eredményeznek?*

Az egyes munkáltatói kompetencia-preferencia csoportok tehát látható, hogy rendelkeznek egyedi sajátosságokkal, ami a kompetenciák fontosság szerinti rangsorolását illeti. Ebben a részben pedig azt fogom megválaszolni, hogy vannak-e sajátosságok az egyes kompetencia-preferencia csoportokba tartozó szervezetek általános jellemzőit tekintve. Vagyis, hogy a különböző szervezeti jellemzők különböző HR kompetencia preferenciákat eredményeznek-e. Az ehhez a kéréskörhöz kapcsolódó információkat tartalmazó táblázat az 4. Függelékben található.

Első lépésként azt vizsgáltam meg, hogy az azonos beosztásban lévő kérdőív kitöltők véleményük szerint azonos kompetencia-preferencia csoportba kerültek-e.

12. táblázat: A kérdőívkitöltők megoszlása beosztásuk szerint az egyes munkáltatói kompetencia-preferencia csoportokban (Oszlop), valamint az egyes beosztások megoszlása a csoportok között (Sor)

		Munkáltatói preferencia-csoportok							
		1		2		3		4	
		Oszlop	Sor	Oszlop	Sor	Oszlop	Sor	Oszlop	Sor
Az kitöltő beosztása	Alkalmazott	42,9%	30,0%	25,0%	10,0%	35,3%	30,0%	54,5%	30,0%
	Alsóbb szintű vezető	7,1%	14,3%	12,5%	14,3%	23,5%	57,1%	9,1%	14,3%
	Középvezető	14,3%	20,0%	50,0%	40,0%	17,6%	30,0%	9,1%	10,0%
	Felsővezető	35,7%	38,5%	12,5%	7,7%	23,5%	30,8%	27,3%	23,1%

A 12. táblázatban az látható, hogy az alkalmazott beosztásban lévő kitöltők mind a 4 munkáltatói kompetencia-preferencia csoportban magas százalékban vannak. Ráadásul az 1-es, 3-as és a 4-es csoportban az ő véleményük teszi ki a legnagyobb részt úgy, hogy az alkalmazottak az említett három csoportban azonos százalékkal vannak jelen. Az alsóbb szintű vezetői beosztásban lévő válaszadók kimagaslóan magas százalékban a 3-as munkáltatói kompetencia-preferencia csoportba kerültek besorolásra. A csoporton belül számuk azonban nem számít magasnak, ugyanis összességében kis létszámban jelentek meg az alsóbb szintű vezetők a kutatási mintában. A középvezetők viszonylag nagyobb százaléka a 2-es munkáltatói kompetencia-preferencia csoportba került, amely létszám a csoporton belül igen magas arányt

jelent. A fenti táblázatban is pontosan látszik, hogy a 2-es munkáltatói csoport 50,0%-át a középvezetők teszik ki. A felsővezető beosztásban lévő kitöltők száma három munkáltatói kompetencia-preferencia csoportban körülbelül egyenletesen oszlik el, míg egy csoportban (2-es) szembetűnően alacsony az arányuk.

Összességében annyi mondható csak el, hogy a 2-es munkáltatói kompetencia-preferencia csoportot 50,0%-ban középvezetői beosztásban lévők alkotják, valamint a 4-es munkáltatói kompetencia-preferencia csoportot 54,5%-ban alkalmazott beosztásban lévők alkotják. Ezekből az információkból azonban nem következtethetünk arra, hogy egy szervezet képviselőjének beosztása befolyást gyakorolna a kompetencia-preferenciára.

Következő lépésként a mintában szereplő szervezetek általános tulajdonságait tekintetem át a 13. táblázatban, kitérve a szervezetek méretére az alkalmazotti létszám tekintetében, a jogi formára és a tulajdonosi szerkezetre.

13. táblázat: A mintába bekerült szervezetek általános jellemzők szerinti megoszlás a munkáltatói kompetencia-preferencia csoportokban (Oszlop), valamint az egyes jellemzők megoszlása a csoportok között (Sor)

		Munkáltatói preferencia-csoportok							
		1		2		3		4	
		Oszlop	Sor	Oszlop	Sor	Oszlop	Sor	Oszlop	Sor
Alkalmazottak létszáma	0-9 fő	7,1%	20,0%	0,0%	0,0%	23,5%	80,0%	0,0%	0,0%
	10-49 fő	0,0%	0,0%	12,5%	25,0%	5,9%	25,0%	18,2%	50,0%
	50-249 fő	35,7%	31,3%	37,5%	18,8%	17,6%	18,8%	45,5%	31,3%
	250 fő felett	57,1%	32,0%	50,0%	16,0%	52,9%	36,0%	36,4%	16,0%
Jogi forma	Egyéni vállalkozó	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	11,8%	100,0%	0,0%	0,0%
	Kft	42,9%	25,0%	50,0%	16,7%	47,1%	33,3%	54,5%	25,0%
	Zrt	21,4%	30,0%	25,0%	20,0%	17,6%	30,0%	18,2%	20,0%
	Egyéb	35,7%	35,7%	25,0%	14,3%	23,5%	28,6%	27,3%	21,4%
Tulajdonosi szerkezet	Állami, önkormányzati	50,0%	38,9%	25,0%	11,1%	29,4%	27,8%	36,4%	22,2%
	Magyar	21,4%	23,1%	50,0%	30,8%	29,4%	38,5%	9,1%	7,7%
	Külföldi	28,6%	23,5%	12,5%	5,9%	41,2%	41,2%	45,5%	29,4%
	Vegyes	0,0%	0,0%	12,5%	50,0%	0,0%	0,0%	9,1%	50,0%

A szervezetek méretét tekintve a közép- és nagyvállalatok vannak a legnagyobb százalékban az 1-es, a 2-es és a 4-es munkáltatói kompetencia-preferencia csoportban, míg a 3-as csoportban a nagyvállalatok mellett a mikrovállalatok jelennek meg még nagy százalékban. A mintában

szereplő mikrovállalatok 80%-a ebbe a kompetencia-preferencia csoportba tartozik. A mintába bekerült kisvállalatok 50%-a pedig a 4-es munkáltatói kompetencia-preferencia csoportba sorolható.

A jogi formát tekintve mindegyik munkáltató kompetencia-preferencia csoportban a korlátozott felelősségű társaságok szerepelnek nagy százalékban, ugyanis a mintában is ezek a társaságok találhatók meg nagy számmal. Eloszlásuk a csoportok között azonban viszonylag egyenletes, így nem látható összefüggés a jogi forma és a kompetencia-preferencia között.

Hasonlóan a tulajdonosi szerkezetre vonatkozó információk sem mutatnak egyedi sajátosságokat az egyes kompetencia-preferencia csoportokra. A néhány kiugró magasabb érték összességében a kis elemszám miatt fordul elő.

Így tehát a szervezetek általános jellemzőire vonatkozó adatokból kiolvasható információk messzemenő következtetések levonására nem alkalmasak.

Az általános jellemzők után azokat az adatokat vizsgáltam meg, melyek a mintába bekerült szervezetek HR tevékenységeire vonatkoztak. Ezen információk összefoglaló táblázata az 5. Függelékben található.

14. táblázat: A mintába került szervezetek HR tevékenységére vonatkozó jellemzők szerinti megoszlása a munkáltatói kompetencia-preferencia csoportokban (Oszlop), valamint egyes jellemzők megoszlása a csoportok között (Sor)

		Munkáltatói preferencia-csoportok							
		1		2		3		4	
		Oszlop	Sor	Oszlop	Sor	Oszlop	Sor	Oszlop	Sor
A fő tevékenység	Nem	92,9%	30,2%	75,0%	14,0%	82,4%	32,6%	90,9%	23,3%
humán szolgáltatás?	Igen	7,1%	14,3%	25,0%	28,6%	17,6%	42,9%	9,1%	14,3%
HR szervezet van	Nem	15,4%	15,4%	33,3%	15,4%	50,0%	53,8%	20,0%	15,4%
kialakítva?	Igen	84,6%	36,7%	66,7%	13,3%	50,0%	23,3%	80,0%	26,7%
Van kiszervezett HR	Nem	71,4%	27,0%	62,5%	13,5%	88,2%	40,5%	63,6%	18,9%
funkció?	Igen	28,6%	30,8%	37,5%	23,1%	11,8%	15,4%	36,4%	30,8%

A 14. táblázatból az olvasható le, hogy a legtöbb szervezet, ami fő tevékenységként humán szolgáltatást végez, az a 3-as munkáltatói kompetencia-preferencia csoportba lett besorolva a HR kompetenciák fontosságáról alkotott véleményük szerint. Azonban annak ellenére, hogy kis számban szerepel a mintában olyan szervezet, amely fő tevékenységként humán szolgáltatást végez, mégis mind a 4 kompetencia-preferencia csoportba került kitöltő a

képviselőikben. Ami azt mutatja, hogy azonos fő tevékenységként humán szolgáltatást nyújtó szervezetek képviselői is eltérő véleménnyel vannak a HR kompetenciák rangsorolását illetően. A HR szervezettel rendelkező, illetve nem rendelkező vállalatok véleményében sem mutatkozott szembetűnő eltérés. A 3-as munkáltatói kompetencia-preferencia csoportba sorolt szervezetek 50%-a rendelkezik, míg 50%-a nem rendelkezik kialakított HR szervezettel, mégis a HR kompetenciák fontossági rangsorát tekintve azonos a véleményük. Azok a vállalatok, ahol vannak kiszervezett HR funkciók, közel azonos arányban oszlanak meg a négy munkáltatói kompetencia-preferencia csoport között. Vagyis nincs olyan csoport, amiben kimagaslóan magas számban jelentek volna meg azok a szervezetek, melyeknek van kiszervezett HR funkciója.

Összevetve a 14. táblázatban feltüntetett három HR tevékenységre vonatkozó szempontot az mondható el, hogy a rendelkezésre álló adatok nem utalnak arra, hogy ezek a jellemzők befolyással lennének adott szervezetet képviselők kompetencia-preferenciájára. Így tehát nem vonhatók le messzemenő következtetések ezekből a HR tevékenységre vonatkozó jellemzőkből a kompetencia-preferenciákra vonatkozóan. A feltett kutatási kérdésre válaszolva pedig az mondható el, hogy a vizsgált mintára vonatkozóan a különböző szervezeti jellemzők nem eredményeznek különböző HR kompetencia preferenciákat, ugyanis a vizsgált szervezeti jellemzők tekintetében nem mutatkozik észrevehető eltérés az egyes munkáltatói kompetencia-preferencia csoportok között.

4.2 Munkavállalói preferenciák

A munkáltatói oldal megvizsgálása után, most a munkavállalók véleményét fogom ismertetni a HR kompetenciák fontosság szerinti rangsorolásával kapcsolatban. A munkavállalók, mint másik fő munkaerő-piaci szereplők véleménye is kiemelten fontos az általam vizsgált témában.

- *Alkothatók-e kompetencia-preferencia csoportok a munkavállalók véleménye alapján?*

A munkavállalók által kitöltött kérdőívekből származó adatok elemzésénél ugyanazokat a lépéseket követtem, mint a munkáltatók véleményének elemzésénél. A PQMethod statisztikai programba rögzítettem az 50 munkavállaló Q-rangsorát, melyeket páronként a program összehasonlított a Horst-féle centroid elemzés lefuttatásával. Így a munkavállalók rangsoraiból is elkészült egy interkorrelációs mátrix, melyet dolgozatomban 6. Függelékében lehet megtekinteni. Az elemzés eredménye alapján 3 faktorba sorolhatók a munkavállalói preferenciák, mely becslés sztenderd hibája 0,03. Következő lépésként Varimax módszerrel történő rotációt végeztem a megalkotott faktorokon, aminek következtében az egyes kitöltők

véleménye besorolhatóvá vált egy adott faktorba. A megalkotott faktorok közötti korreláció a 20. ábrán látható.

Correlations Between Factor Scores			
	1	2	3
1	1.0000	0.1676	0.2049
2	0.1676	1.0000	0.1100
3	0.2049	0.1100	1.0000

20. ábra: A munkavállalók véleményéből kialakított faktorok közötti korreláció

A faktorok közötti korreláció erősségét jelző korrelációs koefficiens mindegyik esetben 0,25 alatti, tehát a faktorok között nincs kapcsolat, vagy csak nagyon gyenge. Így a három faktor elfogadása indokolt. Az egyes faktorokba tartozók száma a 21. ábrán látható.

	Factors		
	1	2	3
No. of Defining Variables	22	11	10

21. ábra: Munkavállalói véleményekből kialakított faktorokba tartozók száma

Tehát a munkavállalói oldalon a kutatásban résztvevők véleménye alapján 3 kompetencia-preferencia csoport alakítható ki. Az 1-es csoportba 22 fő sorolható, a 2-es csoportba 11 fő, míg a 3-as csoportba 10 fő. Így tehát látszik, hogy az 50 kitöltőből 43 fő sorolható be egyértelműen valamelyik munkavállalói kompetencia-preferencia csoportba.

Ennek értelmében a feltett kérdésre, hogy alkothatók-e kompetencia-preferencia csoportok a munkavállalók véleménye alapján, a válasz az, hogy igen, alkothatók. Méghozzá jelen esetben 3 egymástól egyértelműen elkülöníthető csoport, melyekbe a válaszadók 86%-a besorolható.

- *Milyen sajátosságokkal írhatók le az egyes kompetencia-preferencia csoportok a fontossági rangsorok tekintetében?*

Az megalkotott munkavállalói kompetencia-preferencia csoportokat egyesével fogom áttekinteni ebben a részben és bemutatni, hogy milyen sajátosságokkal rendelkeznek a HR kompetenciák fontossági sorrendjéről alkotott véleményükben.

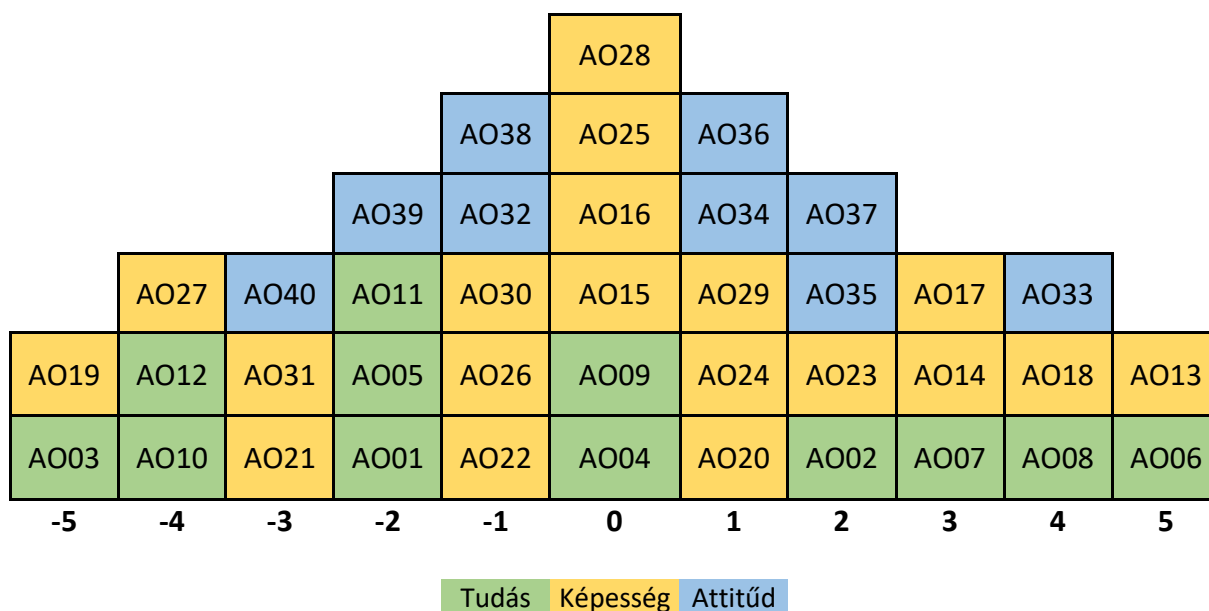
Az **1-es munkavállalói kompetencia-preferencia csoport** kialakítása a 15. táblázatban felsorolt kompetenciák rangsorolt értéke alapján történt.

15. táblázat: Az 1-es munkavállalói kompetencia-preferencia csoport megkülönböztető kompetenciái

Kompetencia
AO06; Emberi erőforrás-gazdálkodási alapismeretek
AO13; Alapvető kommunikációs képesség
AO18; Emberi erőforrás fejlesztéséhez kapcsolódó ismeretek alkalmazása
AO08; Emberi erőforrás-gazdálkodás funkcionális területeinek ismerete
AO33; Felelősségtudat
AO17; Jogszabályi ismeretek alkalmazása
AO14; Asszertív kommunikációs képesség
AO07; Emberi erőforrás-gazdálkodás szervezeti és információs rendszerének ismerete
AO02; Számítógépes ismeretek
AO35; EQ
AO20; Emberi erőforráshoz kapcsolódó együttműködés és tudásmegosztás
AO24; Időmenedzsment
AO36; Empátia
AO29; Stressz-kezelés
AO09; Jogszabályok és szakpolitikák ismerete
AO25; Digitális kommunikáció
AO15; Komplex problémamegoldás
AO28; Tanulási képesség
AO30; Kritikai gondolkodás
AO39; Nyitottság
AO11; Üzleti etika
AO40; Reziliencia
AO31; Kreatív gondolkodás
AO21; Vezetési képesség
AO12; Idegen nyelv ismerete
AO27; Önismeret
AO19; Transzdiciplinaritás
AO03; Matematikai és statisztikai ismeretek

A fent látható 28 kompetenciával kapcsolatban tért el szignifikánsan az 1-es munkavállalói kompetencia-preferencia csoport véleménye a többi kitöltő véleményétől. Így tehát ezen kompetenciák z-pontszáma alapján lehetett az 1-es csoportot kialakítani. A pontos értékeket tartalmazó ábrák a 7. Függelékben megtalálhatók.

Az 1-es munkavállalói kompetencia-preferencia csoportba tartozó egyedi rangsorok alapján a PQMethod program létrehozta a csoport rangsorát a z-pontszámok alapján. Ezt a Q-rangsort a 22. ábrán szemléltettem.



22. ábra: A munkavállalói 1-es kompetencia-preferencia csoport Q-rangsorta

Az 1-es munkavállalói kompetencia-preferencia csoport legfontosabb HR kompetenciának az [AO06] Emberi erőforrás-gazdálkodási alapismereteket és az [AO13] Alapvető kommunikációs képességet tartja. Leginkább nemfontos kompetenciának pedig a [AO03] Matematikai és statisztikai ismereteket és a [AO19] Transzdiciplinaritást jelölte meg. Az 1-es csoport tagjai olyan HR kompetenciákat tartanak semlegesnek egy pályakezdő számára, mint a csoportmunka szabályainak ismerete, a jogszabályok ismerete, komplex problémamegoldási és döntési képesség, digitális kommunikáció, valamint tanulási képesség. Összességében nézve a kompetenciák típusait elszórtan jelennek meg a tudás, képesség és attitűd típusok szinte majdnem mindegyik értékkategóriában. Jelentősen nem tartja fontosnak ez a csoport az idegen nyelv ismeretét, önismeretet, vagy például a rezilienciát, amit a leginkább nemfontosnak tarott attitűd kompetencia. Ezzel szemben a legfontosabbnak ítélt attitűd a felelősségtudat. Továbbá az nagymértékben fontos kompetenciák között található olyan HR szakspecifikus kompetenciák, mint az emberi erőforrás fejlesztéséhez kapcsolódó ismeretek, az emberi erőforrás-gazdálkodás funkcionális területeinek ismerete, az emberi erőforrás-gazdálkodás szervezeti és információs rendszerének ismerete, és a jogszabályi ismeretek alkalmazása is.

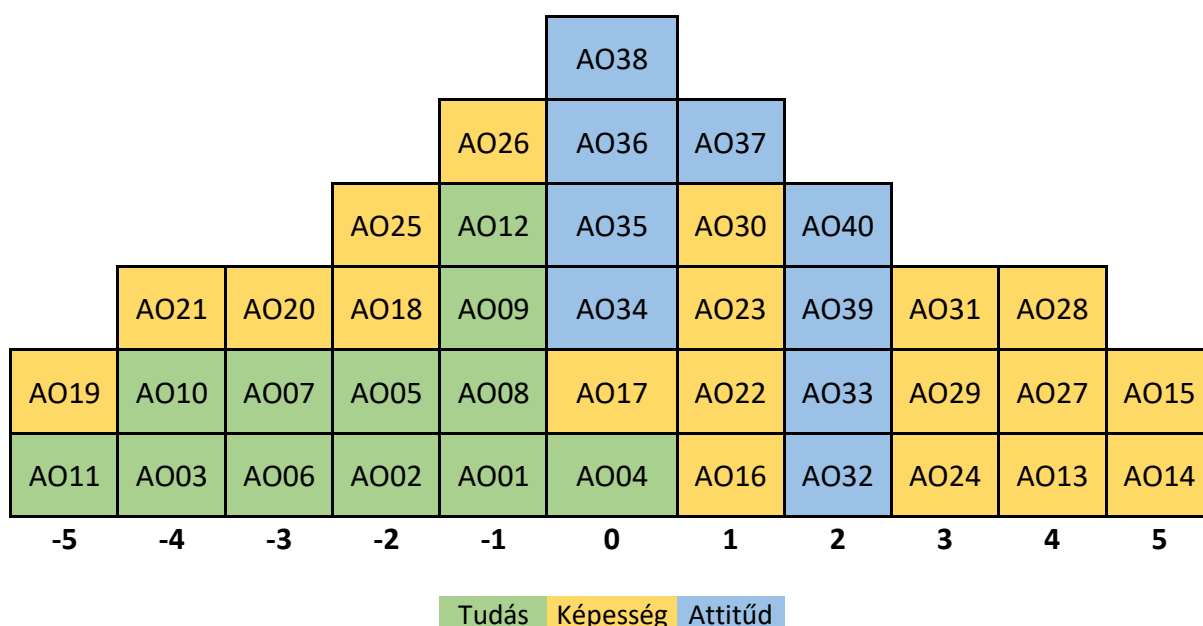
Mindent egybevetve az mondható el az 1-es munkavállalói kompetencia-preferencia csoportról, hogy igazán fontosnak az emberi erőforrás-gazdálkodáshoz szorosan kapcsolódó elméleti tudás kompetenciákat, valamint azok gyakorlatba történő áthelyezését tartja. Az általános menedzsmenthez kapcsolódó elméleti és gyakorlati tudás számára nem olyan fontos egy pályakezdő HR munkakört betöltő tekintetében.

A **2-es munkavállalói kompetencia-preferencia csoport** kialakításánál is létrejött azon kompetenciák listája, melyek fontosságával kapcsolatban a csoport tagjainak véleménye szignifikánsan eltér pozitív vagy negatív irányba a többi munkavállaló véleményétől. Az említett kompetenciák listája a 16. táblázatban olvasható.

16. táblázat: A 2-es munkavállalói kompetencia-preferencia csoport megkülönböztető kompetenciái

Kompetencia
AO15; Komplex problémamegoldás
AO14; Asszertív kommunikációs képesség
AO27; Önismeret
AO29; Stressz-kezelés
AO31; Kreatív gondolkodás
AO32; Proaktivitás
AO40; Reziliencia
AO16; Döntési képesség
AO30; Kritikai gondolkodás
AO22; Hatékony csoportmunka
AO38; Elkötelezettség
AO17; Jogszabályi ismeretek alkalmazása
AO08; Emberi erőforrás-gazdálkodás funkcionális területeinek ismerete
AO09; Jogszabályok és szakpolitikák ismerete
AO12; Idegen nyelv ismerete
AO25; Digitális kommunikáció
AO02; Számítógépes ismeretek
AO20; Emberi erőforráshoz kapcsolódó együttműködés és tudásmegosztás
AO06; Emberi erőforrás-gazdálkodási alapismeretek
AO07; Emberi erőforrás-gazdálkodás szervezeti és információs rendszerének ismerete
AO11; Üzleti etika
AO19; Transzdiciplinaritás

A 2-es munkavállalói kompetencia-preferencia csoportot tehát 22 kompetencia z-pontszámának egymástól való szignifikáns eltérése alapján lehetett kialakítani. Az így létrehozott 2-es csoport Q-rangsora a 23. ábrán látható.



23. ábra: A munkavállalói 2-es kompetencia-preferencia csoport Q-rangsora

A 2-es munkavállalói kompetencia-preferencia csoport Q-rangsorát bemutató ábrát megnézve jól látható, hogy a legfontosabb HR kompetencia a csoport véleménye szerint az [AO14] Asszertív kommunikációs képesség és a [AO15] Komplex problémamegoldás. A két leginkább nemfontos HR kompetencia pedig az [AO11] Üzleti etika és a [AO19] Transzdiciplinaritás. Semleges kompetenciának a csoport olyan elemeket jelölt, mint a csoportmunka szabályainak ismerete, a jogszabályi ismeretek alkalmazása, etikusság, érzelmi intelligencia empátia és elkötelezettség. Ha megnézzük az ábrán különböző színekkel jelölt kompetencia típusokat, akkor észrevehető, hogy a tudás elemek az inkább nem fontos kategóriákat jelölő oldalon helyezkednek el. Az igazán fontosnak tartott kompetenciák mind képesség típusúak, valamint attitűd kompetenciák jelennek meg még az inkább fontos oldalon. Olyan képesség kompetenciák számítanak fontosnak a 2-es munkavállalói csoport számára, mint az alapvető kommunikációs képesség, önismeret, tanulási képesség, időmenedzsment, stressz-kezelés és kreatív gondolkodás. Attitűd szempontjából pedig a proaktivitást, a felelősségtudatot, nyitottságot és rezilienciát tartja a csoport fontosnak.

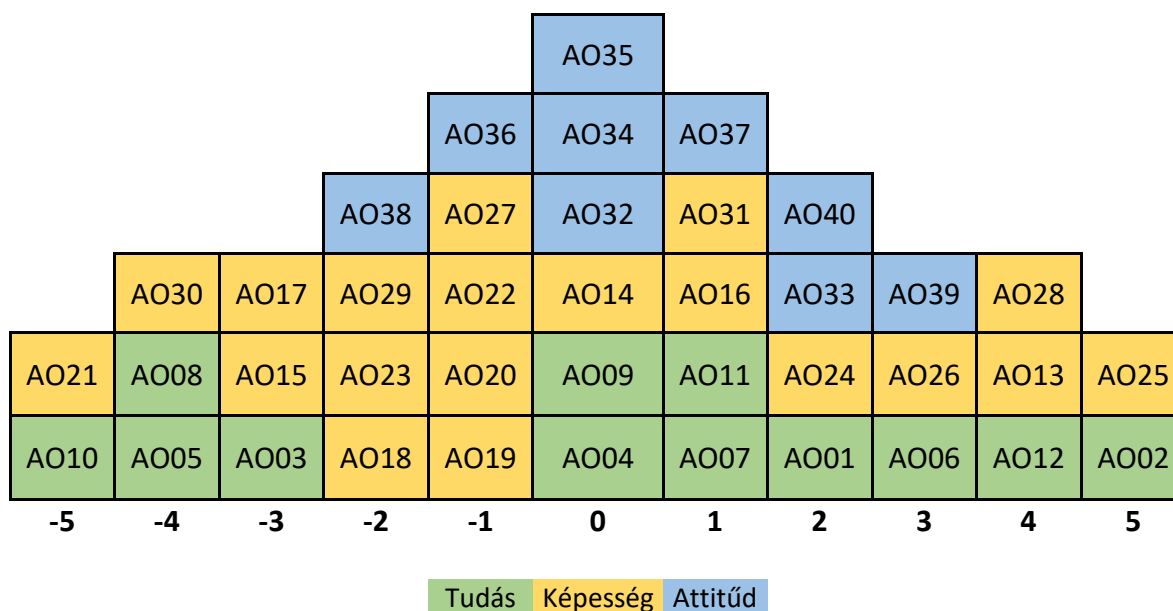
Összességében az mondható el a 2-es munkavállalói kompetencia-preferencia csoportról, hogy a HR szakspecifikus elméleti és gyakorlati kompetenciákat nem tartja annyira fontosnak, mint az általános menedzsment kompetenciákat. Az elméleti tudásnál fontosabbra értékeli az attitűd jellegű kompetenciákat.

A 3-as munkavállalói kompetencia-preferencia csoport létrehozásában 23 kompetencia rangsorolt értéke játszott szerepet. A kompetenciák listája a 17. táblázatban megtalálható.

17. táblázat: A 3-as munkavállalói kompetencia-preferencia csoport megkülönböztető kompetenciái

Kompetencia
AO02; Számítógépes ismeretek
AO25; Digitális kommunikáció
AO12; Idegen nyelv ismerete
AO26; Technológia használat, és adatelemzés
AO06; Emberi erőforrás-gazdálkodási alapismeretek
AO01; Gazdaságtudományi alapismeretek
AO40; Reziliencia
AO37; Önállóság
AO31; Kreatív gondolkodás
AO07; Emberi erőforrás-gazdálkodás szervezeti és információs rendszerének ismerete
AO11; Üzleti etika
AO14; Asszertív kommunikációs képesség
AO09; Jogszabályok és szakpolitikák ismerete
AO19; Transzdiciplinaritás
AO27; Önismeret
AO20; Emberi erőforráshoz kapcsolódó együttműködés és tudásmegosztás
AO29; Stressz-kezelés
AO23; Koordináció, együttműködés
AO17; Jogszabályi ismeretek alkalmazása
AO15; Komplex problémamegoldás
AO08; Emberi erőforrás-gazdálkodás funkcionális területeinek ismerete
AO30; Kritikai gondolkodás
AO05; Csoportvezetés szabályainak ismerete

Ahogy az a fenti táblázatban is látszik, számos kompetenciával kapcsolatban szignifikáns volt az eltérés a 3-as munkavállalói kompetencia-preferencia csoport és a többi munkavállaló véleménye között. A 3-as csoport összesített véleménye alapján megalkotott Q-rangsor a 24. ábrán látható.



24. ábra: A munkavállalói 3-as kompetencia-preferencia csoport Q-rangsora

A 3-es munkavállalói kompetencia-preferencia csoport véleménye által legfontosabbnak ítélt kompetencia a [AO02] Számítógépes ismeretek és a [AO25] Digitális kommunikáció. A csoport leginkább nemfontosnak a [AO10] Társadalmi felelősségvállalást és a [AO21] Vezetési képességet ítélte. Fontosság szerint semleges kompetenciának a csoportmunka szabályainak ismeretét, a jogszabályok ismeretét, az asszertív kommunikációt, proaktivitást, érzelmi intelligenciát és az etikusságot tartja. A kompetenciák típusait tekintve a tudás elemek nagy része a 3-as csoport rangsorában az inkább fontos kategóriákba került. Ez alól kivétel a matematikai és statisztikai ismeretek, a csoportvezetés szabályainak ismerete, és az emberi erőforrás-gazdálkodás funkcionális területeinek ismerete. A képesség típusú kompetenciák közül számos elem került az inkább nemfontos kategóriába, mint például a kritikai gondolkodás, komplex problémamegoldás, vagy épp a jogszabályi ismeretek alkalmazása. Inkább fontosnak a 3-as csoport az alapvető kommunikációs képességet, a technológia használatát, az időmenedzsmentet és a tanulási képességet ítéli. Az attitűd típusú kompetenciákból a legkevésbé fontosnak az elkötelezettséget tartja, míg leginkább fontosnak a nyitottságot.

Mindent egybevetve az látszik a 3-as munkavállalói kompetencia-preferencia csoport Q-rangsorán, hogy olyan kompetenciákat tartanak fontosnak, melyek kapcsolódnak a digitalizációhoz, mint számítógépes ismeretek, technológia használat, digitális kommunikáció, valamint a globalizációhoz köthető idegen nyelvismeret és az alapvető kommunikációs képesség magyar és idegen nyelven egyaránt.

Összességében tehát a három munkavállalói kompetencia-preferencia csoportnak ténylegesen eltérő a véleménye azzal kapcsolatban, hogy mely HR kompetenciák számítanak fontosnak egy pályakezdő számára, aki HR munkakört tölt be. A rangsorolt 40 HR kompetencia megítélt fontosságában bizonyos esetekben mutatkozott némi egyetértés, azonban az eltérő kategóriába sorolás volt a gyakoribb. Ezzel kapcsolatban is elkészült egy sorrend a kompetenciákról aszerint, hogy mennyire volt egyetértés a fontosságuk megítélésében. Ezt a teljes listát a 8. Függelékben lehet megtalálni. Dolgozatomban most először azt a 4 kompetenciát emelem ki, melyekkel kapcsolatban a legnagyobb volt az egyet nem értés.

18. táblázat: A véleményeket leginkább megosztó kompetenciák és azok értéke az egyes munkavállalói kompetencia-preferencia csoportok Q-rangsorában

Kompetencia megnevezése	Kompetencia-preferencia csoport		
	1	2	3
AO02; Számítógépes ismeretek	2	-2	5
AO12; Idegen nyelv ismerete	-4	-1	4
AO06; Emberi erőforrás-gazdálkodási alapismeretek	5	-3	3
AO27; Önismeret	-4	4	-1

A 18. táblázatban látható kompetenciáknál volt a legnagyobb szórása a z-pontszámoknak. Tehát a három munkavállalói kompetencia-preferencia csoport véleménye ezek kapcsán tért el legjobban. Érdekes, hogy a legnagyobb eltérés a számítógépes ismeretek esetében volt. Ez azt mutatja, hogy a pályakezdők körében sincs egyetértés abban, hogy egy HR munkakört betöltő munkavállalónak fontos-e a számítógépes ismeret. A sorban a következő az idegen nyelv ismerete volt, amivel kapcsolatban szintén nagy volt a véleménykülönbség. A táblázatban látszik, hogy az 1-es csoport -4-es kategóriába sorolta, míg a 3-a csoport a +4-es kategóriába, ami így a skála pont ellentétes oldala. A 2-es csoport ezzel szemben a semleges kategóriához közel értékelte ezt a kompetenciát. Az emberi erőforrás-gazdálkodási alapismeretekkel kapcsolatban alkotott véleménynek is nagy a szórása. Míg az 1-es csoport a legfontosabb kompetenciának tartja, addig a 2-es csoport a -3-as kategóriába sorolta, ami azt jelenti, hogy számára ez a kompetencia egyértelműen a nem fontos. A 3-as csoport véleménye az 1-es csoportéhoz kicsit közelebb áll, ugyanis véleménye szerint fontos HR kompetenciának számít. Az önismeret volt még, amit az 1-es csoport egyértelműen nem fontos kompetenciának ítélt meg, míg a 2-es csoport egyértelműen fontosnak.

Vannak azonban olyan kompetenciák is, melyekkel kapcsolatban a három munkavállalói kompetencia-preferencia csoport véleménye közel azonos volt. Ezek a kompetenciák a 19. táblázatban láthatók.

19. táblázat: A véleményekben legnagyobb egyetértést mutató kompetenciák és azok értéke az egyes munkavállalói kompetencia-preferencia csoportok Q-rangsorában

Kompetencia megnevezése	Kompetencia-preferencia csoport		
	1	2	3
AO10; Társadalmi felelősségvállalás	-4	-4	-5
AO34; Etikusság	1	0	0
AO04; Csoportmunka szabályainak és folyamatainak ismerete	0	0	0

A társadalmi felelősségvállalás mind három munkavállalói csoport szerint meglehetősen nem fontos kompetencia egy pályakezdő számára, aki HR munkakört tölt be. Az etikusság és a csoportmunka szabályainak és folyamatainak ismerete a három csoport közös véleménye szerint fontosságát tekintve semleges. Ez a három HR kompetencia nem szerepelt egyik munkavállalói kompetencia-preferencia csoport megkülönböztető kompetenciái között sem, ugyanis egyik faktorpár z-pontszáma között sem mutatható ki szignifikáns eltérés.

		Factors					
		1		2		3	
No.	Statement	No.	Q-SV Z-SCR	Q-SV Z-SCR	Q-SV Z-SCR	Q-SV Z-SCR	Q-SV Z-SCR
4	[AO04] Csoportmunka szabályainak és folyamatainak ismerete	4	0 0.12	0 -0.35	0 -0.06		
10*	[AO10] Társadalmi felelősségvállalás	10	-4 -1.53	-4 -1.28	-5 -1.65		
34	[AO34] Etikusság	34	1 0.31	0 0.33	0 -0.08		

25. ábra: A munkavállalói kompetencia-preferencia csoportokat nem megkülönböztető kompetenciák

A 24. ábrán látható három HR kompetencia z-pontszámának eltérése az egyes munkavállalói kompetencia-preferencia csoportok között nem szignifikáns ($P > 0,01$), a csillaggal megjelölt esetben pedig $P > 0,05$.

Következésképpen tehát látszik, hogy a kialakított munkavállalói kompetencia-preferencia csoportok rangsorai is mutatnak egyedi sajátosságokat, mely a csoport tagjainak közös véleményét tükrözi. Ezt támasztja alá az is, hogy a 40 HR kompetenciából csupán 3 kompetenciával kapcsolatban mutatható ki statisztikailag az egyetértés.

- *Különböző egyéni jellemzők különböző HR kompetencia-preferenciákat eredményeznek?*

A kialakított munkavállalói kompetencia-preferencia csoportokat ebben a részben a csoportokba tartozók egyéni jellemzőin keresztül fogom vizsgálni. A kérdőívből származó adatok statisztikai elemzésével azt igyekszem feltárni, hogy van-e hasonlóság az egy kompetencia-preferencia csoportba sorolt munkavállalók egyéni jellemzői között, illetve van-e eltérés a csoportok között. Mindebből következő lépésként meg tudnám válaszolni, hogy különböző egyéni jellemzők különböző kompetencia-preferenciákat eredményeznek-e. Ezen kérdés megválaszolására szolgáló információk a 9. Függelékben kerültek összegyűjtésre.

Elsőként az vizsgálom meg, hogy a kérdőívet kitöltő neme befolyásolja-e a HR kompetenciák fontosságáról alkotott véleményét.

20. táblázat: A kérdőívitöltők nemek szerinti megoszlása az egyes munkavállalói kompetencia-preferencia csoportokon belül (Oszlop), valamint az egyes nemekbe tartozók megoszlása a csoportok között (Sor)

		Munkavállalói kompetencia-preferencia csoportok					
		1		2		3	
		Oszlop	Sor	Oszlop	Sor	Oszlop	Sor
A kitöltő neme	Férfi	18%	66,7%	9%	16,7%	10%	16,7%
	Nő	82%	48,6%	91%	27,0%	90%	24,3%
	Egyéb	0%	0,0%	0%	0,0%	0%	0,0%

A 20. táblázatból egyértelműen látszik, hogy a három munkavállalói kompetencia-preferencia csoport közül az 1-es csoportban található a legnagyobb százalékban férfi. Azonban a kérdőívet kitöltő férfiak között volt olyan is, aki véleményét tekintve a 2-es, és volt olyan, aki a 3-as csoportba került. Igaz arányait tekintve jóval kisebb százalékban. Mindez figyelembe vételével annyit lehet kijelenteni, hogy a HR kompetenciák fontosságáról alkotott vélemények tekintetében a férfi pályakezdők álláspontja várhatóan legnagyobb valószínűséggel az 1-es munkavállalói kompetencia-preferencia csoport véleményével egyezik. Azonban a mintában szereplő férfiak kis létszáma miatt messzesemenő következtetést nem lehet levonni.

A kutatásban résztvevők életkora úgy gondolom, hogy egy olyan jellemző, amit érdemes megvizsgálni. Olyan munkavállalókat kerestem a kutatásomhoz, akik HR területen számítanak pályakezdőnek, így életkorukat tekintve mutatkozik eltérés. A munkavállalók korcsoport szerinti megoszlására vonatkozó információk a 21. táblázatban láthatóak.

21. táblázat: A mintában szereplő munkavállalók korcsoport szerinti megoszlása a munkavállalói kompetencia-preferencia csoportokban (Oszlop), valamint az egyes korcsoportok megoszlása a csoportok között (Sor)

		Munkavállalói kompetencia-preferencia csoportok					
		1		2		3	
		Oszlop	Sor	Oszlop	Sor	Oszlop	Sor
A kitöltő életkora	20-23 év	27,3%	42,9%	27,3%	21,4%	50,0%	35,7%
	24-27 év	36,4%	44,4%	54,5%	33,3%	40,0%	22,2%
	28 év felett	36,4%	72,7%	18,2%	18,2%	10,0%	9,1%

A fent látható adatokból az figyelhető meg, hogy a kutatási mintában szereplő 20-23 év közötti munkavállalók a 3-as kompetencia-preferencia csoport 50%-át teszik ki, azonban a csoportok között nézve legnagyobb létszámban az 1-es kompetencia-preferencia csoportban vannak. A 20-23 év közötti munkavállalók 42,9%-a az 1-es csoportba tartozik. A 24-27 év közötti munkavállalók a 2-es munkavállalói kompetencia-preferencia csoportban lévők számának 54,5%-át teszik ki. Ezáltal az ebbe a korcsoportba tartozók alkotják a 2-es munkavállalói kompetencia-preferencia csoport több mint felét. Viszont a mintában szereplő 24-27 év közötti kitöltők 44,4%-a azonban szintén az 1-es munkavállalói kompetencia-preferencia csoportba tartozik. A 28 évnél idősebb válaszadók kiemelkedően magas százalékban kerültek válaszaik alapján az 1-es munkavállalói kompetencia-preferencia csoportba. A kutatásban résztvevő 28 évnél idősebbek kis számban jelennek meg a másik két csoportban. Az 1-es csoporton belül létszámuk megegyezik a 24-27 év közötti munkavállalók létszámával.

Az egyes munkavállalói kompetencia-preferencia csoportokba tartozók létszáma nem egyenletes, hiszen ahogy azt már a csoportok megalkotásánál is feltűntettem, az 1-es csoportot kétszer annyi válaszadó alkotja, mint a 2-es vagy a 3-as csoportot. Így értelemszerűen ebbe a csoportba került minden korcsoportból a legtöbb fő. Ebből kifolyólag messzemenő következtetést nem lehet levonni ezekből az információkból.

A kérdőívben feltett további kérdésekre adott válaszok a 22. táblázatban kerültek szemléltetésre. Néhány kérdéssel azt mértem fel, hogy a mintába került munkavállalói oldalt képviselő kérdőívkitöltők jelenleg dolgoznak-e, vagy tanulnak, esetleg mindkettőt végzik párhuzamosan. Ezen kívül pedig arra voltam kíváncsi, hogy rendelkeznek-e valamilyen külföldön szerzett tapasztalattal, ami esetleg befolyásolhatja a véleményüket a HR kompetenciák fontossági rangsorát illetően.

22. táblázat: A mintába került munkavállalók tanulmányi és munkatapasztalatára vonatkozó jellemzők szerinti megoszlása a munkavállalói kompetencia-preferencia csoportokban (Oszlop), valamint az egyes jellemzők szerinti megoszlása a csoportok között (Sor)

		Munkavállalói kompetencia-preferencia csoportok					
		1		2		3	
		Oszlop	Sor	Oszlop	Sor	Oszlop	Sor
Jelenleg munkavállaló	Nem	22,7%	62,5%	9,1%	12,5%	20,0%	25,0%
	Igen	77,3%	48,6%	90,9%	28,6%	80,0%	22,9%
Jelenleg tanuló	Nem	63,6%	50,0%	72,7%	28,6%	60,0%	21,4%
	Igen	36,4%	53,3%	27,3%	20,0%	40,0%	26,7%
Rendelkezik külföldi tanulmányi vagy munkatapasztalattal?	Nem	68,2%	45,5%	81,8%	27,3%	90,0%	27,3%
	Tanulmányi tapasztalat	4,5%	50,0%	0,0%	0,0%	10,0%	50,0%
	Munkatapasztalat	18,2%	66,7%	18,2%	33,3%	0,0%	0,0%
	Mindkettő	9,1%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

A 2-es munkavállalói kompetencia-preferencia csoporton belül 90,9% arányt tesznek ki azok a résztvevők, akik jelenleg munkavállalók. A három kompetencia-preferencia csoportból ebben a csoportban a legmagasabb az arányuk, azonban jól látható, hogy a többiben is igen magas százalékban vannak. A jelenleg tanulók (bizonyos esetekben munka mellett) a 3-as munkavállalói kompetencia-preferencia csoporton belül jelennek meg viszonylag nagy arányban. Nem sokkal kisebb a tanulók aránya az 1-es munkavállalói kompetencia-preferencia csoportban sem. Ebből az látszik, hogy a kutatásban résztvevők státusz (tanuló vagy munkavállaló) szerinti megoszlása nem mutat kimagasló eltérést az egyes kompetencia-preferencia csoportok között. Külföldi tapasztalattal a kutatásban résztvevő munkavállalók nagyobb része nem rendelkezik, ez látszik mindegyik kompetencia-preferencia csoport esetében. Azok közül, akik rendelkeznek valamilyen külföldi tapasztalattal a legtöbben az 1-es munkavállalói kompetencia-preferencia csoportba kerültek. Ez ugyan jelentheti azt, hogy a külföldi tanulmányi vagy munkatapasztalattal rendelkezők hasonlóan vélekednek a HR kompetenciák fontossági rangsoráról, azonban mivel a csoporton belül 68,2%-ban olyan válaszadók voltak, akik nem rendelkeznek semmilyen külföldi tapasztalattal, mégis megegyezik a véleményük a külföldi tapasztalattal rendelkezőkével, így nem lehet ezen jellemzőből sem messzemenő következtetést levonni.

A jelen kutatáshoz készült kérdőívben összegyűjtött adatok egyéni jellemzőkre vonatkozó része tehát nem mutat egyértelmű eltérést az egyes munkavállalói kompetencia-preferencia csoportok között. Így tehát a feltett kutatási kérdésre válaszolva az mondható el, hogy a vizsgált mintára

vonatkozóan a különböző egyéni jellemzők nem eredményeznek különböző HR kompetencia-preferenciákat.

4.3 Következtetés és gyakorlati alkalmazhatóság, korlátok

Az egyes kompetencia-preferencia csoportok részletes áttekintése után egy összefoglaló táblázatban szeretném szemléltetni, a kompetencia három elemére bontva, mindkét vizsgált nézőpont véleményét tükröző sorrendet.

A táblázatok (23-25. táblázat) oszlopaiban az egyes csoportok kerültek jelölésre (MT1-munkáltatói 1-es kompetencia-preferencia csoport; MV1 – munkavállalói 1-es kompetencia-preferencia csoport), valamint kódszámuk szerint növekvő sorrendben a vizsgált tudás kompetenciák (23. táblázat), a képesség kompetenciák (24. táblázat), és az attitűd kompetenciák (25. táblázat). Minden csoport tekintetében látható az, hogy adott kompetencia hányadik helyen szerepel a csoport fontosság szerinti rangsorában. Jelen esetben az 1-es érték, azt jelenti, hogy adott kompetencia az első helyen szerepel a csoport rangsorában, ami pedig azt jelenti, hogy a csoport azt a kompetenciát tartja a legfontosabbnak. Értelem szerűen a 40. helyen szereplő kompetencia a leginkább nem fontos az ő véleményük szerint. Szürke színnel kiemelésre azok a kompetenciák kerültek, amelyek adott kompetencia-preferencia csoport kialakításában szerepet játszottak, ugyanis azok esetében szignifikáns volt az eltérés az adott csoport és a csoporttal megegyező nézőpontot képviselő többi kitöltő véleménye között.

23. táblázat: A tudás HR kompetenciák rangsorban elfoglalt helye az egyes kompetencia-preferencia csoportok esetében

Kompetencia megnevezése	MT 1	MT 2	MT 3	MT 4	MV 1	MV 2	MV 3
AO01; Gazdaságtudományi alapismeretek	23	38	33	35	32	24	10
AO02; Számítógépes ismeretek	2	4	2	12	10	32	1
AO03; Matematikai és statisztikai ismeretek	27	40	36	27	40	36	33
AO04; Csoportmunka szabályainak és folyamatainak ismerete	13	37	19	25	20	22	19
AO05; Csoportvezetés szabályainak ismerete	36	12	35	29	29	30	38
AO06; Emberi erőforrás-gazdálkodási alapismeretek	1	33	22	1	1	34	7
AO07; Emberi erőforrás-gazdálkodás szervezeti és információs rendszerének ismerete	7	30	38	4	8	35	15
AO08; Emberi erőforrás-gazdálkodás funkcionális területeinek ismerete	4	9	37	20	4	26	36
AO09; Jogszabályok és szakpolitikák ismerete	22	1	28	5	18	27	22
AO10; Társadalmi felelősségvállalás	30	34	34	33	38	37	39
AO11; Üzleti etika	20	25	31	40	31	39	16
AO12; Idegen nyelv ismerete	19	24	27	37	36	28	4

A 23. táblázatban tehát látható, hogy az egyes tudás típusú kompetenciákat melyik csoport fontosság szerint hányadik helyre sorolta. Így egyértelműen látható az is, hogy a társadalmi felelősségvállalás tekintetében volt a tudás kompetenciák között egyetértés adott nézőpont csoportjai között. Bár a rangsorolási helyek tekintetében a két nézőpont véleménye között van valamennyi eltérés, de viszonylag azonosan hátra sorolta mindegyik csoport ezt a kompetenciát. Ami még érdekes, hogy az emberi erőforrás-gazdálkodás funkcionális területeinek ismerete és a jogszabályok ismerete az a két tudás típusú HR kompetencia, mellyel kapcsolatban mindegyik kompetencia-preferencia csoport adott nézőponton belül különböző véleménnyel volt. Ezzel szemben a csoportmunka szabályainak ismerete míg a munkáltatók véleményét megosztotta, addig a munkavállalók véleménye között nem mutatkozott szignifikáns eltérés. Érdekes azonban azt is megfigyelni, hogy például ezen kompetencia tekintetében az MT3-as csoport és az MV3-as véleménye teljesen megegyezett, ugyanis mindkét csoport a 19. helyre sorolta ezt a kompetenciát. Azonban ezen hasonlóságok és eltérések statisztikai vizsgálata jelen dolgozatom tárgyát nem képezik. A rendelkezésre álló adatok megteremtik a lehetőségét a nézőpontok véleményének ilyen téren való összevetésére, mely egy esetleges jövőbeli kutatás alapja is lehet.

24. táblázat: A képesség HR kompetenciák rangsorban elfoglalt helye az egyes kompetencia-preferencia csoportok esetében

Kompetencia megnevezése	MT 1	MT 2	MT 3	MT 4	MV 1	MV 2	MV 3
AO13; Alapvető kommunikációs képesség	3	32	1	2	2	4	5
AO14; Asszertív kommunikációs képesség	28	19	16	8	7	2	18
AO15; Komplex problémamegoldás	16	3	23	34	21	1	35
AO16; Döntési képesség	34	16	25	10	22	15	17
AO17; Jogszabályi ismeretek alkalmazása	18	2	30	3	6	23	34
AO18; Emberi erőforrás fejlesztéséhez kapcsolódó ismeretek alkalmazása	5	28	40	16	3	31	31
AO19; Transzdiciplinaritás	37	39	39	26	39	40	24
AO20; Emberi erőforráshoz kapcsolódó együttműködés és tudásmegosztás	9	18	32	30	13	33	27
AO21; Vezetési képesség	40	17	29	39	35	38	40
AO22; Hatékony csoportmunka	15	7	6	19	28	17	28
AO23; Koordináció, együttműködés	8	8	12	21	9	13	32
AO24; Időmenedzsment	17	23	9	13	14	8	9
AO25; Digitális kommunikáció	11	20	11	31	19	29	2
AO26; Technológia használat, és adatelemzés	21	35	26	38	27	25	6
AO27; Önismeret	35	10	10	15	37	3	26
AO28; Tanulási képesség	6	15	4	36	23	5	3
AO29; Stressz-kezelés	32	14	13	22	17	6	30
AO30; Kritikai gondolkodás	39	27	20	32	26	16	37
AO31; Kreatív gondolkodás	29	5	21	24	34	7	14

A képesség típusú HR kompetenciák esetében olyan jelenségek nem figyelhetők meg, mint a tudás kompetenciáknál. Ezen típusú kompetenciák esetében változó, hogy mi számít egyes csoport esetében megkülönböztető kompetenciának. Csak úgy, mint a 25. táblázatban látható attitűd elemek esetében is.

25. táblázat: Az attitűd HR kompetenciák rangsorban elfoglalt helye az egyes kompetencia-preferencia csoportok esetében

Kompetencia megnevezése	MT 1	MT 2	MT 3	MT 4	MV 1	MV 2	MV 3
AO32; Proaktivitás	38	36	15	23	24	11	23
AO33; Felelősségtudat	10	6	8	7	5	10	11
AO34; Etikusság	33	31	18	11	15	19	20
AO35; EQ	31	26	17	6	12	20	21
AO36; Empátia	25	29	14	9	16	21	25
AO37; Önállóság	12	11	5	14	11	14	13
AO38; Elkötelezettség	14	22	7	17	25	18	29
AO39; Nyitottság	26	21	3	28	30	9	8
AO40; Reziliencia	24	13	24	18	33	12	12

Ezen típusú kompetencia esetében néhány kompetencia-preferencia csoportnak csupán egy-két kompetencia számított megkülönböztető elemnek. Ilyen csoport a 1-es és a 2-es munkáltatói, valamint a 3-as munkavállalói csoport. Az ő esetükben az attitűd elemek nem játszottak kimagasló szerepet a kompetencia-preferencia csoport kialakításában. Ezzel szemben a 3-as munkáltatói és az 1-es munkavállaló csoport megkülönböztető kompetenciái között nagy számmal szerepel attitűd elem.

Ezek a rangsorok így összefoglalva értékes információkat hordoznak magukban a két munkaerő-piaci szereplő véleményét tekintve, melynek mélyreható statisztikai elemzése egy újabb kutatás alapját képezheti a jövőben.

Az eddig összegyűjtött információk már önmagukban is hasznosak a munkavállalók, munkáltatók és a felsőoktatási intézmények számára is. A pályakezdők számára a megalkotott munkáltatói kompetencia-preferencia csoportok egyfajta tájolót jelentenek elhelyezkedésük során, hiszen egy átfogó képet kaptak arról, hogy mely HR kompetenciákat tartják fontosnak jelenleg a munkáltatók. Hasonló módon a még hallgatói státuszban lévőknek is fontos információkat nyújtanak az elkészült csoportok és azok HR kompetencia rangsorai. Tanulmányaik alatt így tudják, hogy mely kompetenciák fejlesztésére kell nagyobb hangsúlyt fektetni.

Ezen a ponton pedig az egyetem is szerezhethet gyakorlati hasznot a feltárt HR kompetencia rangsorokból. A felsőoktatási intézmény számára mindkét nézőpont véleménye rendkívül hasznos, hiszen a munkavállalói oldalról látják a pályakezdők véleményében, hogy ők mely kompetenciákat tartják fontosnak, ami egyfajta visszacsatolás az egyetem számára a kínált képzését tekintve. Munkáltatói oldal véleményé pedig segítséget nyújthat a meglévő képzések átvizsgálásában, esetleges változtatásaiban a munkáltatói vélemények figyelembe vételével. Ezáltal segítve a hallgatókat, hogy olyan kompetenciákat szerezzenek a képzés során, melyeket a munkaerő-piac igazán fontosnak tart.

A munkáltatói oldal pedig a kutatás eredményei által egy átfogó képet kap arról, hogy a jelenleg pályakezdő munkavállalók, hogyan vélekednek a HR kompetenciák fontosságáról. Ezek az információk a pályakezdők könnyebb megértésében segítenek, ami által a vállalathoz történő beillesztés is és a közös munka is könnyebb lehet. És nem utolsósorban a munkáltató számára értékes információ lehet az, hogy a többi munkáltató, esetleg versenytárs hogyan vélekedik napjainkban a HR kompetenciák fontosságáról.

4.3.1 Korlátok

Kutatásom résztvevői nagyrészt a Pannon Egyetemmél kapcsolatban álló pályakezdők, illetve szervezetek, így a feltárt eredményekből általános következtetés Magyarországra nézve nem vonható le. A feltárt kutatási eredmények Veszprém és vonzáskörzete tekintetében értelmezhető. Továbbá a pályakezdőnek számító munkavállalók köre gyors ütemben változik. A dinamikus változás a HR kompetenciákra is igaz, így a kutatás eredményei korlátozott ideig számítanak relevánsnak.

A vizsgálathoz kiválasztott egyéni és szervezeti jellemzők az elemzések elvégzése során azt mutatták, hogy nem ezek befolyásolják a mintára nézve a kompetencia-preferenciákat. Így a kutatás folytatása esetében a résztvevők jellemzői újabb átgondolást igényelnek.

ÖSSZEFOGLALÁS

Kutatásom eredményeként tehát elmondható, hogy alkothatók egymástól egyértelműen elkülöníthető kompetencia-preferencia csoportok mind munkáltatói, mind pedig munkavállalói oldalon. A munkáltatói oldalon 4 csoport, melybe a válaszadó munkáltatók 73,5%-a besorolható, a munkavállalói oldalon pedig 3 csoport, melybe a válaszadó munkavállalók 86%-a besorolható. A megalkotott csoportok rendelkeznek sajátosságokkal, amik a következők:

Munkáltatói kompetencia-preferencia csoport

1. Fontosnak tartja az emberi erőforrás-gazdálkodáshoz szorosan kapcsolódó elméleti és gyakorlati tudást, mindezt számítógépes ismeretekkel és alapvető kommunikációs képességgel kiegészítve. A magasabb szintű menedzsment képességeket, mint vezetői képesség, kritikai gondolkodás és döntési képesség, nem tartja fontosnak egy pályakezdő HR-es tekintetében.
2. Kifejezetten fontosnak a jogszabályok ismeretét és azok gyakorlatban történő alkalmazását tekinti, ezeken kívül továbbá olyan kompetenciákat, melyek nem kapcsolódnak szorosan a HR szakterülethez. Mindamellett a mélyebb gazdaságtudományi ismereteket, képességeket nem tartja fontosnak egy pályakezdő számára, aki HR munkakört tölt be.
3. Kifejezetten fontosnak tartja a gyakorlati képességeket, valamint az attitűd típusú kompetenciákat tartják fontosnak egy pályakezdő HR-es esetében, kiváltképp az önállóságot és a nyitottságot. A csoport számára egyértelműen nem az elméleti tudás a fontos.
4. Fontosnak tartja az alapvető emberi erőforrás-gazdálkodáshoz kapcsolódó elméleti és gyakorlati tudást, azonban nem minden területét. Mindemellett erőteljesen jelen van preferenciájában az attitűd típusú kompetenciák, amiket meglehetősen fontosnak tart.

Munkavállalói kompetencia-preferencia csoport

1. Fontosnak az emberi erőforrás-gazdálkodáshoz szorosan kapcsolódó elméleti tudás kompetenciákat, valamint azok gyakorlatba történő áthelyezését tartja. Az általános menedzsmenthez kapcsolódó elméleti és gyakorlati tudás számára nem olyan fontos egy pályakezdő HR munkakört betöltő tekintetében.
2. A HR szakspecifikus elméleti és gyakorlati kompetenciákat nem tartja annyira fontosnak, mint az általános menedzsment kompetenciákat. Az elméleti tudásnál fontosabbra értékeli az attitűd jellegű kompetenciákat.

3. Olyan kompetenciákat tart fontosnak, melyek kapcsolódnak a digitalizációhoz, mint számítógépes ismeretek, technológia használat, digitális kommunikáció, valamint a globalizációhoz köthető idegen nyelvismeret és az alapvető kommunikációs képesség magyar és idegen nyelven egyaránt.

A megalkotott kompetencia-preferencia csoportok egyéni és szervezeti jellemzőik tekintetében nem különíthetők el. A kutatásban vizsgált különböző jellemzők nem eredményeznek különböző kompetencia-preferenciát a vizsgálatban résztvevők esetében.

IRODALOMJEGYZÉK

- Adrian, M., 2017. Determining the Skills Gap for New Hires in Management. *International Journal for Innovation Education and Research*, 5(6), pp. 139-147.
- Ayoubi, R. M., Alzarif, K. & Khalifa, B., 2017. The employability skills of business graduates in Syria: Do policymakers and employers speak the same language?. *Education + Training*, 59(1), pp. 61-75.
- Bala, R. & Singh, S., 2021. Employability skills of management students: A study of teacher's viewpoint. *Materials Today: Proceedings*, 57(6), pp. 1-4.
- Bennour, M. & Crestani, D., 2007. Using competencies in performance estimation: From the activity to the process. *Computers in Industry*, 58(2), pp. 151-163.
- Bhatnagar, N., 2021. Employability and skill gap among MBA graduates in India: a literature review. *INDUSTRIAL AND COMMERCIAL TRAINING*, 53(1), pp. 92-104.
- Bogdány, E., Cserhádi, G. & Dabronaki-Priszinger, K., 2021. Analysis of gap between competencies developed by higher education and required by employers in Hungary. *GiLE Journal of Skills Development*, pp. 51-62.
- Brewer, L., 2013. *Enhancing youth employability: What? Why? and How? - Guide to core work skills*. első szerk. Geneva, Svájc: International Labour Office.
- Brouwer, M., 1999. Q is accounting for tastes. *Journal of Advertising Research*, 39(2), pp. 35-39.
- Brown, S. R., 1993. A Primer on Q Methodology. *Operant Subjectivity*, 16(3/4), pp. 91-138.
- Cappelli, P., 2015. Skill Gaps, Skill Shortages, and Skill Mismatches: Evidence and Arguments for the United States. *Industrial and Labor Relations Review*, 68(2), pp. 251-290.
- Clardy, A., 2008. Human Resource Development and the Resource-Based Model of Core Competencies: Methods for Diagnosis and Assessment. *Human Resource Development Review*, 7(4), pp. 387-407.
- Cohen, D. J., 2015. HR past, present and future: A call for consistent practices and a focus on competencies. *Human Resource Management Review*, 25(2), pp. 205-215.

Conrad, D. & Newberry, R., 2012. Identification and Instruction of Important Business Communication Skills for Graduate Business Education. *The Journal of Education for Business*, 87(2), pp. 112-120..

Dajnoki, K. & Héber, M., 2017. „Új szelek fújnak” – a HR válasza a globalizáció és a változás kihívásaira. *Hadtudomány*, 27(E), pp. 84-93..

Davies, A., Fidler, D. & Gorbis, M., 2011. Future Work Skills 2020. *Institute for the Future for the University of Phoenix Research Institute*.

Fajaryati, N., Budiyo, B., Akhyar, M. & Wiranto, 2020. The Employability Skills Needed To Face the Demands of Work in the Future: Systematic Literature Reviews. *Open Engineering*, 10(1), pp. 595-603.

García-Aracil, A. & Velden, R. V. d., 2003. Fiatal európai diplomások kompetenciái: a munkapiaci illeszkedés hiánya és ennek megoldása. *Diplomás pályakövetés III . – Kompetenciamérés a felsőoktatásban*, pp. 51-74.

Graham, D., 2017. Embedding employability behaviours. *Journal of Work-Applied Management*, 9(1), pp. 35-50.

Gunaratne, N., Senaratne, S. & Herath, R., 2021. Addressing the expectation–performance gap of soft skills in management education: An integrated skill-development approach for accounting students. *The International Journal of Management Education*, 19(3), pp. 1-16.

Harvey, L., 2001. Defining and Measuring Employability. *Quality in Higher Education*, 7(2), pp. 97-109.

Hercz, M., Koltói, L. & Pap-Szigeti, R., 2013. Hallgatói kompetenciaértékelés és modellkutatás. *Felsőoktatási műhely*, 1. kötet, pp. 83-97.

Hirudayaraj, M. & Baker, R., 2018. HRD competencies: analysis of employer expectations from online job postings. *European Journal of Training and Development*, 42(9), pp. 577-596.

Hisa, A. & Mohiddin, F., 2019. *The Key Employability Skills: A closer look at the employers' perceptions and the youth acquisition's of the employability skills*. Ho Chi Minh City, Vietnam, Asia Conference on Business and Economic Studies.

Horst, P., 1965. *Factor Analysis of Data Matrices*. első szerk. Seattle, Washington: Holt, Rinehart and Winston.

Horváth, Á., 2012. A szubjektívitás számszerűsítésének lehetősége a Q-módszertan segítségével. In: H. Balázs, szerk. *Érzelmek és indulatok a gazdaságban : a gazdasági szereplők viselkedésének sajátosságai a döntésekben és folyamatokban*. Szeged: Szegedi Tudományegyetem Gazdaságtudományi Kar, pp. 175-189.

Husain, M. Y., Mokhtar, S. B., Ahmad, A. A. & Mustapha, R., 2010. Importance of Employability Skills from Employers' Perspective. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 7(C), p. 430–438.

ILO, 2021. *World Employment and Social Outlook: Trends 2021*, Geneva: International Labour Office.

ILO, 2022. *World Employment and Social Outlook - Trends 2022*, Geneva: ILO Publishing.

Jackson, D., 2010. An international profile of industry-relevant competencies and skill gaps in modern graduates. *The International Journal of Management Education*, 8(3), pp. 29-58.

Jamshidi, M. H. M., Yusof, R. & Rasli, A., 2012. A Research Design to Predict HR Managers and Professionals' Competencies of Universities. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 2(6), pp. 5694-5702.

Karoliny, M., Lévai, Z. & Poór, J., 2005. *Emberi erőforrás menedzsment a közszolgálatban*. Budapest: Szókratész.

Kiglics, K., 2021. *HR kompetenciaelvárások vizsgálata a Q-módszer segítségével*. Veszprém, Pannon Egyetem.

Klemp, G., 1980. *The assessment of occupational competence..* Washington, DC: Report to the National Institute of Education.

Klemp, G. & McClelland, D. C., 1986. What characterizes intelligent functioning among senior managers?. In: *Practical intelligence: Nature and origins of competence in the everyday world*. Cambridge: Cambridge University Press, pp. 31-50.

OECD, Speiser, M. & Lang, P., 2018. OECD Future of Education and Skills 2030. *Library Technology Reports*, pp. 1-145.

Singh, A. & Jaykumar, P., 2019. On the road to consensus: key soft skills required for youth employment in the service sector. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 11(1), pp. 10-24.

Singh, G. K. G. & Singh, S. K. G., 2008. MALAYSIAN GRADUATES' EMPLOYABILITY SKILLS. *UNITAR E-JOURNAL*, 4(1), pp. 14-44.

Spencer, L. M. & Spencer, S. M., 1993. *Competence at work: Models for superior performance*. New York: Wiley.

Srikanth, P. B., 2020. The relative contribution of personality, cognitive ability and the density of work experience in predicting human resource competencies. *Personnel Review*, 49(8), pp. 1573-1590.

Stephenson, W., 1935. Technique of Factor Analysis. *Nature*, 297. kötet, p. 136.

Stone, T. E. & Turale, S., 2015. Q Methodology: An Introduction. *Pacific Rim International Journal of Nursing Research*, 19(3), pp. 183-186.

Taguma, M. & Rychen, D. S., 2016. Education 2030: Key competencies for the future. *Working paper*, pp. 1-22.

Ternák, G. & Fülesdi, B., 2020. A hazai COVID–19-járvány tanulságai 2020 június végén. *Orvosi Hetilap*, 161(32), pp. 1350-1352.

Tran, L. H. N., 2018. Game of blames: Higher education stakeholders' perceptions of causes of Vietnamese graduates' skills gap. *International Journal of Educational Development*, 62. kötet, pp. 302-312.

Van Den Berg, M. J., Stander, M. W. & Van Der Vaart, L., 2020. An exploration of key human resource practitioner competencies in a digitally transformed organisation. *SA Journal of Human Resource Management*, 18. kötet, pp. 1-13.

Vandeplass, A. & Thum-Thysen, A., 2019. *Skills Mismatch & Productivity in the Eu*, Luxemburg: Publications Office of the European Union.

Vladimir, T., 2012. Ontology-based Approach to Competence Profile. *Journal of Universal Computer Science*, 18(20), pp. 2893-2919.

World Economic Forum, 2020. Tracking the Future of Jobs. *The Future of Jobs Report 2020*, October. kötet, p. 1163..

Yorke, M. & Knight, P., 2003. Employability in higher education: what it is – what it is not. *Learning and Employability Series 1 and 2*, pp. 1-19.

EGYÉB FORRÁSOK

Everson, K., 2014. *Shrinking the Business School Skill Gap*. [Online]
Available at: <https://www.chieflearningofficer.com/2014/08/21/shrinking-the-business-school-skill-gap/>

[Hozzáférés dátuma: 31 Október 2021].

Schmolck, P., 2014. *PQMethod Manual*. [Online]
Available at: <http://schmolck.org/qmethod/pqmanual.htm>

[Hozzáférés dátuma: 7. április 2022].

FÜGGELÉK

1. Munkáltatói interkorrelációs mátrix

SORTS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30			
1 ID 1	100	-12	15	23	8	21	15	-7	22	-10	12	10	-18	32	-9	4	10	13	7	-9	13	16	21	1	15	24	19	8	35	34			
2 ID 2	-12	100	-8	0	-6	-25	10	29	24	-17	2	-10	0	-4	-11	11	15	21	12	-4	31	15	-20	-20	-20	-41	-21	-16	-5	-26			
3 ID 3	15	-8	100	23	30	23	46	8	41	0	24	41	12	20	20	7	40	37	5	13	-5	44	48	6	36	9	19	16	29	21			
4 ID 27	23	0	23	100	49	20	70	6	33	0	9	23	15	-13	-24	8	24	7	-5	-7	24	11	29	-9	35	22	52	13	44	35			
5 ID 47	8	-6	30	49	100	36	67	15	31	9	20	13	-2	-14	-22	9	17	33	-13	-5	5	10	57	-1	35	11	32	2	27	19			
6 ID 61	21	-25	23	20	36	100	11	39	19	20	4	22	30	29	6	-12	22	41	24	30	27	16	16	37	24	13	17	24	13	29			
7 ID 64	15	10	46	70	67	11	100	10	43	0	33	36	2	-15	-13	1	33	34	2	-4	7	34	47	-19	54	14	55	12	33	34			
8 ID 73	-7	29	8	6	15	39	10	100	33	16	2	34	20	9	5	-7	39	43	34	11	38	12	-22	20	2	-7	4	12	-12	0			
9 ID 75	22	24	41	33	31	19	43	33	100	16	8	36	17	26	16	23	25	37	1	-10	29	14	27	-10	21	-2	16	-14	23	12			
10 ID 77	-10	-17	0	0	9	20	0	16	16	100	11	26	25	-4	11	-20	-4	-18	6	33	-3	11	-4	24	23	-2	2	-2	-40	6			
11 ID 81	12	2	24	9	20	4	33	2	8	11	100	33	-21	3	1	5	17	22	-2	24	11	1	15	-27	47	14	28	2	8	35			
12 ID 82	10	-10	41	23	13	22	36	34	36	26	33	100	7	-5	28	10	40	24	24	20	23	23	13	1	45	27	28	32	-13	34			
13 ID 83	-18	0	12	15	-2	30	2	20	17	25	-21	7	100	26	13	5	20	15	37	20	22	30	-5	26	2	-29	-18	13	1	-12			
14 ID 98	32	-4	20	-13	-14	29	-15	9	26	-4	3	-5	26	100	31	36	24	27	19	17	-13	22	5	30	-18	12	-13	-18	14	15			
15 ID 103	-9	-11	20	-24	-22	6	-13	5	16	11	1	28	13	31	100	16	33	33	22	53	2	17	18	14	-4	36	0	26	-20	23			
16 ID 104	4	11	7	8	9	-12	1	-7	23	-20	5	10	5	36	16	100	22	17	-7	4	19	-7	27	17	2	15	-27	47	14	28	2	8	35
17 ID 113	10	15	40	24	17	22	33	39	25	-4	17	40	20	24	33	22	100	60	61	41	30	41	12	19	13	22	13	24	9	44			
18 ID 132	13	21	37	7	33	41	34	43	37	-18	22	24	15	27	33	17	60	100	43	14	38	40	27	-4	23	12	26	16	18	13			
19 ID 145	7	12	5	-5	-13	24	2	34	1	6	-2	24	37	19	22	-7	61	43	100	30	23	40	-14	30	16	-1	3	25	-15	22			
20 ID 146	-9	-4	13	-7	-5	30	-4	11	-10	33	24	20	20	17	53	4	41	14	30	100	7	23	-3	22	9	31	8	17	-33	52			
21 ID 152	13	31	-5	24	5	27	7	38	29	-3	11	23	22	-13	2	19	30	38	23	7	100	-5	-1	2	18	-12	-7	12	9	4			
22 ID 157	16	15	44	11	10	16	34	12	14	11	1	23	30	22	17	-7	41	40	40	23	-5	100	16	-1	12	3	20	14	11	12			
23 ID 160	21	-20	48	29	57	16	47	-22	27	-4	15	13	-5	5	18	27	12	27	-14	-3	-1	16	100	14	23	16	11	14	53	10			
24 ID 161	1	-20	6	-9	-1	37	-19	20	-10	24	-27	1	26	30	14	9	19	-4	30	22	2	-1	14	100	-8	4	-17	3	1	0			
25 ID 162	15	-20	36	35	35	24	54	2	21	23	47	45	2	-18	-4	-22	13	23	16	9	18	12	23	-8	100	25	54	32	14	28			
26 ID 163	24	-41	9	22	11	13	14	-7	-2	-2	14	27	-29	12	36	1	22	12	-1	31	-12	3	16	4	25	100	47	34	0	51			
27 ID 164	19	-21	19	52	32	17	55	4	16	2	28	28	-18	-13	0	-26	13	26	3	8	-7	20	11	-17	54	47	100	7	22	45			
28 ID 168	8	-16	16	13	2	24	12	12	-14	-2	2	32	13	-18	26	-21	24	16	25	17	12	14	14	3	32	34	7	100	11	15			
29 ID 181	35	-5	29	44	27	13	33	-12	23	-40	8	-13	1	14	-20	18	9	18	-15	-33	9	11	53	1	14	0	22	11	100	1			
30 ID 182	34	-26	21	35	19	29	34	0	12	6	35	34	-12	15	23	-4	44	13	22	52	4	12	10	0	28	51	45	15	1	100			
31 ID 183	-9	12	37	7	12	20	10	18	39	29	-5	28	19	22	29	16	9	20	-6	35	-4	45	0	-8	13	7	9	0	-10	3			
32 ID 184	-4	-7	6	4	0	7	3	6	1	-17	25	-21	-11	0	1	-9	-13	0	-21	-9	14	-14	13	1	-4	8	9	7	27	5			
33 ID 187	5	11	0	15	-7	34	8	38	12	8	21	39	7	1	28	-11	23	27	19	25	48	-5	2	9	23	10	9	41	8	29			
34 ID 190	20	-14	2	24	25	35	24	41	40	37	10	42	-9	-12	-6	-13	1	-6	10	-10	8	-6	12	16	20	1	17	5	-4	27			
35 ID 193	45	11	28	28	35	36	39	14	44	-8	22	22	-1	30	4	16	37	51	15	5	24	30	38	8	13	7	39	-18	33	37			
36 ID 194	25	-20	34	31	20	41	21	22	28	12	10	29	-1	39	37	12	38	30	10	26	2	11	26	32	22	43	36	27	28	40			
37 ID 195	41	29	32	32	15	5	36	10	58	1	27	14	2	17	6	1	3	23	-12	-7	21	8	32	-13	31	-2	27	-7	41	10			
38 ID 200	-15	14	3	-1	13	37	0	39	1	17	16	25	35	-7	10	-2	31	18	26	32	32	-10	6	52	15	-7	-4	37	4	2			
39 ID 202	-6	34	-1	13	12	-1	0	28	22	3	9	14	2	4	3	43	25	9	14	-7	19	-14	22	26	-19	-15	-26	1	9	-5			
40 ID 205	-2	-15	-21	-21	-13	26	-18	21	-22	20	-4	24	4	3	43	-16	33	15	37	45	9	0	-22	37	0	28	8	40	-30	22			
41 ID 206	-10	-6	6	-6	18	16	11	-1	20	-1	26	-3	14	24	35	12	14	34	13	20	18	-10	22	-1	18	8	7	-4	15	20			
42 ID 214	1	6	-3	-9	0	25	-20	26	9	2	-37	-16	12	36	14	0	30	17	21	9	-4	17	-7	21	-43	5	-29	10	-14	20			
43 ID 215	0	-27	0	0	5	20	-7	-2	-16	10	11	25	14	14	19	3	-4	-20	-10	32	-8	-14	-3	22	-12	22	-7	24	-33	32			
44 ID 218	-5	37	18	22	13	2	27	25	38	0	-32	9	16	-14	10	13	36	29	18	9	31	37	-7	-3	16	-9	11	4	2	-7			
45 ID 219	-3	17	32	22	30	12	21	13	33	0	-18	-3	17	7	5	34	45	31	-5	16	15	15	13	14	8	2	2	-5	25	2			
46 ID 220	13	-36	24	20	12	27	21	-7	6	40	47	54	-18	-1	21	-4	21	-10	8	45	-8	10	23	20	41	51	31	31	-1	56			
47 ID 221	15	14	19	23	29	4	26	-5	23	-16	32	-5	15	19	-3	14	7	40	6	-20	10	16	21	-24	34	-4	22	8	32	-13			
48 ID 223	26	23	38	21	21	9	27	-9	35	-14	4	13	17	13	-7	30	24	29	12	3	17	36	27	3	10	-3	3	3	35	8			
49 ID 227	-11	-20	-3	27	24	43	18	11	11	42	10	15	41	13	19	11	13	10	11	36	1	16	26	22	8	11	11	16	6	24			
50 ID 228	-5	14	10	-5	-8	3	3	7	-4	-24	14	15	-8	-2	-20	-10	-2	9	-1	-30	-12	12	-3	-5	-7	-20	-10	2	13	-24			
51 ID 229	25	22	32	18	4	22	21	33	27	4	-11	21	27	16	30	1	32	35	36	23	23	35	5	9	9	8	-3	41	-6	12			
52 ID 230	32	17	2	34	35	17	20	-24	16	-26	-7	-34	-18	16	-29	6	-11	9	-9	-22	-5	-8	30	9	-4	2	13	-22	44	8			
53 ID 232	-4	1	29	-11	-10	-11	9	27	21	25	5	39	6	6	18	3	21	2	15	5	-13	39	9	16	-4	-8	0	4	-10	-5			
54 ID 235	27	4	13	43	26	-4	44	-12	26	-11	-1	34	12	-11	-17	11	2	-4	3	-21	14	1	22	-16	28	-2	7	17	30	21			
55 ID 237	9	14	51	45	47	37	59	21	43	15	29	38	-2	-5	12	-1	33	43	7	11	31	26	39	-5	38	27	33	27	13	24			
56 ID 241	22	-26	14	49	40	45	47	18	20	4																							

SORTS	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
1 ID 1	-9	-4	5	20	45	25	41	-15	-6	-2	-10	1	0	-5	-3	13	15	26	-11	-5	25	32	-4	27	9	22	-8	33	-22	7
2 ID 2	12	-7	11	-14	11	-20	29	14	34	-15	-6	6	-27	37	17	-36	14	23	-20	14	22	17	1	4	14	-26	-2	5	10	-21
3 ID 3	37	6	0	2	28	34	32	3	-1	-21	6	-3	0	18	32	24	19	38	-3	10	32	2	29	13	51	14	36	52	0	10
4 ID 27	7	4	15	24	28	31	32	-1	13	-21	-6	-9	0	22	22	20	23	21	27	-5	18	34	-11	43	45	49	35	25	30	13
5 ID 47	12	0	-7	25	35	20	15	13	12	-13	18	0	5	13	30	12	29	21	24	-8	4	35	-10	26	47	40	49	28	22	35
6 ID 61	20	7	34	35	36	41	5	37	-1	26	16	25	20	2	12	27	4	9	43	3	22	17	-11	-4	37	45	38	37	7	54
7 ID 64	10	3	8	24	39	21	36	0	0	-18	11	-20	-7	27	21	21	26	27	18	3	21	20	9	44	59	47	44	29	20	5
8 ID 73	18	6	38	41	14	22	10	39	28	21	-1	26	-2	25	13	-7	-5	-9	11	7	33	-24	27	-12	21	18	35	21	39	5
9 ID 75	39	1	12	40	44	28	58	1	22	-22	20	9	-16	38	33	6	23	35	11	-4	27	16	21	26	43	20	10	43	-2	19
10 ID 77	29	-17	8	37	-8	12	1	17	3	20	-1	2	10	0	0	40	-16	-14	42	-24	4	-26	25	-11	15	4	24	12	-4	27
11 ID 81	-5	25	21	10	22	10	27	16	9	-4	26	-37	11	-32	-18	47	32	4	10	14	-11	-7	5	-1	29	20	9	11	8	8
12 ID 82	28	-21	39	42	22	29	14	25	14	24	-3	-16	25	9	-3	54	-5	13	15	15	21	-34	39	34	38	28	30	33	10	10
13 ID 83	19	-11	7	-9	-1	-1	2	35	2	4	14	12	14	16	17	-18	15	17	41	-8	27	-18	6	12	-2	-3	39	13	-15	19
14 ID 98	22	0	1	-12	30	39	17	-7	4	3	24	36	14	-14	7	-1	19	13	13	-2	16	16	6	-11	-5	17	-8	28	-17	16
15 ID 103	29	1	28	-6	4	37	6	10	3	43	35	14	19	10	5	21	-3	-7	19	-20	30	-29	18	-17	12	-1	-1	35	-14	25
16 ID 104	16	-9	-11	-13	16	12	1	-2	43	-16	12	0	3	13	34	-4	14	30	11	-10	1	6	3	11	-1	-3	5	12	-8	25
17 ID 113	9	-13	23	1	37	38	3	31	25	33	14	30	-4	36	45	21	7	24	13	-2	32	-11	21	2	33	40	62	46	17	9
18 ID 132	20	0	27	-6	51	30	23	18	9	15	34	17	-20	29	31	-10	40	29	10	9	35	9	2	-4	43	18	44	59	-7	29
19 ID 145	-6	-21	19	10	15	10	-12	26	14	37	13	21	-10	18	-5	8	6	12	11	-1	36	-9	15	3	7	9	38	23	-11	7
20 ID 146	35	-9	25	-10	5	26	-7	32	-7	45	20	9	32	9	16	45	-20	3	36	-30	23	-22	5	-21	11	23	41	22	3	36
21 ID 152	-4	14	48	8	24	2	21	32	19	9	18	-4	-8	31	15	-8	10	17	1	-12	23	-5	-13	14	31	5	23	16	24	28
22 ID 157	45	-14	-5	-6	30	11	8	-10	-14	0	-10	17	-14	37	15	10	16	36	16	12	35	-8	39	1	26	2	39	53	-10	4
23 ID 160	0	13	2	12	30	26	32	6	22	-22	22	-7	-3	-7	13	23	21	27	26	-3	5	30	9	22	39	15	10	36	-5	38
24 ID 161	-8	1	9	16	8	32	-13	52	26	37	-1	21	22	-3	14	20	-24	3	22	-5	9	9	16	-16	-5	25	20	-2	17	36
25 ID 162	13	-4	23	20	13	22	31	15	-19	0	18	-43	-12	16	8	41	34	10	8	-7	9	-4	-4	28	38	27	27	29	-8	22
26 ID 163	7	8	10	1	7	43	-2	-7	-15	28	8	5	22	-9	2	51	-4	-3	11	-20	8	2	-8	-2	27	45	10	25	17	30
27 ID 164	9	9	9	17	39	36	27	-4	-26	8	7	-29	-7	11	2	31	22	3	11	-10	-3	13	0	7	33	56	20	32	17	2
28 ID 168	0	7	41	5	-18	27	-7	37	1	40	-4	10	24	4	-5	31	8	3	16	2	41	-22	4	17	27	13	28	24	-8	31
29 ID 181	-10	27	8	-4	33	28	41	4	9	-30	15	-14	-33	2	25	-1	32	35	6	13	-6	44	-10	30	13	16	0	39	-1	10
30 ID 182	3	5	29	27	37	40	10	2	-5	22	20	20	32	-7	2	56	-13	8	24	-24	12	8	-5	21	24	69	28	17	22	14
31 ID 183	100	-21	13	-1	4	24	12	-13	-12	2	10	4	-3	37	29	13	12	34	13	-14	28	-4	18	6	23	0	26	51	-22	28
32 ID 184	-21	100	18	8	13	0	-9	12	10	-9	24	-13	1	-17	-17	12	10	-4	2	1	-7	-2	8	-20	17	21	-13	-11	41	9
33 ID 187	13	18	100	18	10	40	17	36	9	30	24	-4	11	-13	-11	28	3	2	16	7	13	-7	7	17	16	26	11	22	15	24
34 ID 190	-1	8	18	100	30	17	20	16	46	5	-5	17	6	-1	-14	36	-13	-8	27	13	5	1	27	19	28	35	3	1	18	10
35 ID 193	4	13	10	30	100	26	37	12	24	-4	13	22	-4	15	30	18	32	45	12	27	3	40	20	20	42	48	25	39	11	12
36 ID 194	24	0	40	17	26	100	18	20	7	41	16	14	3	7	26	32	3	7	13	-1	17	13	14	-2	35	48	29	46	5	44
37 ID 195	12	-9	17	20	37	18	100	6	13	-28	21	-11	-7	5	10	-3	32	22	-6	-4	16	31	-9	27	24	5	-11	37	-8	7
38 ID 200	-13	12	36	16	12	20	6	100	38	46	11	0	28	5	18	24	-3	4	32	4	8	-13	14	-9	11	25	37	0	14	33
39 ID 202	-12	10	9	46	24	7	13	38	100	-2	0	26	-1	2	14	5	14	16	15	23	2	13	15	7	17	9	4	-1	16	12
40 ID 205	2	-9	30	5	-4	41	-28	46	-2	100	25	9	27	4	-10	17	-32	-20	0	-17	20	-30	-4	-14	7	31	31	7	-2	32
41 ID 206	10	24	24	-5	13	16	21	11	0	25	100	-11	-2	-15	-8	-5	8	-1	1	-38	1	7	-35	18	17	17	17	18	-7	37
42 ID 214	4	-13	-4	17	22	14	-11	0	26	9	-11	100	21	8	20	-8	-11	2	18	11	19	14	11	-14	9	16	15	1	10	10
43 ID 215	-3	1	11	6	-4	3	-7	28	-1	27	-2	21	100	-39	-30	29	-13	-14	16	-7	8	-14	-1	2	-1	30	7	-28	23	22
44 ID 218	37	-17	-13	-1	15	7	5	5	2	4	-15	8	-39	100	66	-20	2	19	-3	-13	30	-13	16	-5	22	-7	32	29	-1	1
45 ID 219	29	-17	-11	-14	30	26	10	18	14	-10	-8	20	-30	66	100	-7	12	31	12	-1	0	8	11	-7	17	10	45	33	-2	13
46 ID 220	13	12	28	36	18	32	-3	24	5	17	-5	-8	29	-20	-7	100	-6	16	45	3	4	2	27	11	28	44	18	23	16	32
47 ID 221	12	10	3	-13	32	3	32	-3	14	-32	8	-11	-13	2	12	-6	100	45	-2	19	9	37	-7	10	14	1	3	43	-15	11
48 ID 223	34	-4	2	-8	45	7	22	4	16	-20	-1	2	-14	19	31	16	45	100	0	14	40	52	-1	49	25	16	34	55	-6	32
49 ID 227	13	2	16	27	12	13	-6	32	15	0	1	18	16	-3	12	45	-2	0	100	-11	9	1	20	-4	15	24	22	14	-7	30
50 ID 228	-14	1	7	13	27	-1	-4	4	23	-17	-38	11	-7	-13	-1	3	19	14	-11	100	-21	11	33	0	7	-12	-7	-10	1	-21
51 ID 229	28	-7	13	5	3	17	16	8	2	20	1	19	8	30	0	4	9	40	9	-21	100	10	-8	30	30	6	35	48	0	30
52 ID 230	-4	-2	-7	1	40	13	31	-13	13	-30	7	14	-14	-13	8	2	37	52	1	11	10	100	-38	33	14	20	-4	24	2	22
53 ID 232	18	8	7	27	20	14	-9	14	15	-4	-35	11	-1	16	11	27	-7	-1	20	33	-8	-38	100	-22	8	-6	7	2	-1	-21
54 ID 235	6	-20	17	19	20	-2	27	-9	7	-14	18	-14	2	-5	-7	11	10	49	-4	0	30	33	-22	100	19	21	18	20	-3	4
55 ID 237	23	17	16	28	42	35	24	11	17	7	17	9	-1	22	17	28	14	25	15	7	30	14	8	19	100	37	39	40	20	32
56 ID 241	0	21	26	35	48	48	5	25	9	31	17	16	30	-7	10	44	1	16	24	-12	6	20	-6	21	37	100	39	16	41	25
57 ID 242	26	-13	11</																											

SORTS	61	62	63	64	65	66	67	68
1 ID 1	15	-3	-7	11	25	18	33	40
2 ID 2	0	32	9	2	-36	-37	-17	9
3 ID 3	-17	22	5	26	2	28	5	2
4 ID 27	-32	2	1	16	24	25	21	-14
5 ID 47	-18	14	-1	3	15	36	5	-1
6 ID 61	19	-2	24	14	28	26	41	16
7 ID 64	-34	12	-14	30	5	41	19	0
8 ID 73	26	24	9	34	0	-22	28	9
9 ID 75	4	24	5	26	-5	7	14	7
10 ID 77	32	2	-10	27	27	31	29	4
11 ID 81	2	28	-15	14	27	37	21	16
12 ID 82	11	25	-8	55	14	20	41	-4
13 ID 83	15	10	30	17	-4	7	1	-1
14 ID 98	8	17	28	-9	7	18	6	29
15 ID 103	0	0	9	47	-2	-4	9	-14
16 ID 104	13	40	24	-20	-10	-9	-5	-17
17 ID 113	-1	28	9	45	6	7	15	5
18 ID 132	-9	29	21	36	-23	7	12	1
19 ID 145	33	3	12	42	11	0	12	29
20 ID 146	9	3	8	41	23	9	14	0
21 ID 152	31	21	17	25	-7	-25	34	-2
22 ID 157	-22	1	18	27	3	25	-3	28
23 ID 160	-4	17	3	15	8	35	0	8
24 ID 161	53	14	13	5	26	15	26	1
25 ID 162	-3	1	-21	48	19	38	32	16
26 ID 163	-18	-13	-8	42	44	29	28	-16
27 ID 164	-42	-10	-16	33	21	27	30	-14
28 ID 168	3	-2	14	46	20	11	26	-4
29 ID 181	-21	3	25	-13	7	14	-8	5
30 ID 182	-5	6	0	37	46	42	33	7
31 ID 183	-19	2	17	16	-15	-3	-9	-11
32 ID 184	2	-9	0	-14	12	13	24	-24
33 ID 187	20	21	5	36	-7	-7	30	-9
34 ID 190	44	1	-28	27	43	26	47	23
35 ID 193	0	17	-4	18	6	39	33	9
36 ID 194	-1	13	10	22	17	16	11	-1
37 ID 195	1	29	-14	35	15	9	20	29
38 ID 200	45	36	9	27	15	3	30	-5
39 ID 202	45	45	-3	10	20	8	11	0
40 ID 205	18	-14	-3	32	16	-1	27	-10
41 ID 206	7	-2	-8	19	7	16	13	-7
42 ID 214	10	11	28	2	13	14	-4	17
43 ID 215	8	17	5	0	41	24	31	-10
44 ID 218	-18	-9	12	19	-25	-24	-7	-2
45 ID 219	-12	16	11	6	-22	-4	-14	-19
46 ID 220	13	10	-1	33	51	51	42	-3
47 ID 221	-24	27	10	0	-5	16	-6	6
48 ID 223	0	41	31	14	-8	23	3	-16
49 ID 227	13	10	34	14	17	32	23	-6
50 ID 228	-5	4	-10	-17	-15	18	-24	11
51 ID 229	5	20	32	45	0	2	32	-3
52 ID 230	-11	13	16	-23	8	22	-8	1
53 ID 232	18	8	-13	9	-14	-2	-4	12
54 ID 235	-1	10	1	29	2	27	19	-10
55 ID 237	-8	-2	3	39	16	32	33	-8
56 ID 241	-7	14	-4	27	37	46	49	-13
57 ID 242	1	22	3	36	10	29	18	-18
58 ID 245	-21	16	30	43	3	13	16	0
59 ID 246	-10	20	2	5	30	7	29	-24
60 ID 252	29	21	21	18	32	32	26	-10
61 ID 254	100	24	-12	14	23	-3	34	25
62 ID 255	24	100	22	13	-3	11	15	-9
63 ID 265	-12	22	100	-17	-6	-4	-14	-15
64 ID 274	14	13	-17	100	18	20	45	2
65 ID 275	23	-3	-6	18	100	47	41	25
66 ID 279	-3	11	-4	20	47	100	32	3
67 ID 286	34	15	-14	45	41	32	100	-10
68 ID 292	25	-9	-15	2	25	3	-10	100

2. Munkáltatói kompetencia-preferencia csoportok megkülönböztető kompetenciái

Distinguishing Statements for Factor 1

(P < .05 ; Asterisk (*) Indicates Significance at P < .01)

Both the Factor Q-Sort Value (Q-SV) and the Z-Score (Z-SCR) are Shown.

		Factors							
		1		2		3		4	
No.	Statement	No.	Q-SV Z-SCR	Q-SV Z-SCR	Q-SV Z-SCR	Q-SV Z-SCR	Q-SV Z-SCR	Q-SV Z-SCR	Q-SV Z-SCR
2	[A002] Számátíró ismeretek	2	5 1.99	4 1.37	5 1.64	2 0.77			
8	[A008] Emberi erőforrás-gazdálkodás funkcionális területe	8	4 1.42*	2 0.77	-4 -1.31	0 -0.24			
18	[A018] Emberi erőforrás fejlesztéséhez kapcsolódó ismér	18	4 1.33*	-1 -0.45	-5 -1.55	1 0.39			
20	[A020] Emberi erőforráshoz kapcsolódó egyéltől kigdig	20	2 0.86*	0 0.16	-2 -1.05	-2 -0.76			
4	[A004] Csoportmunka szabályainak és folyamatainak ismerete	4	1 0.55	-4 -1.56	0 0.09	-1 -0.57			
38	[A038] Előrejelzés	38	1 0.54*	0 -0.16	3 1.05	1 -0.05			
17	[A017] Jogszabályi ismeretek alkalmazása	17	0 -0.09*	5 1.85	-2 -0.93	4 1.53			
9	[A009] Jogszabályok és szakpolitikák ismerete	9	0 -0.34*	5 2.11	-1 -0.90	4 1.31			
1	[A001] Gazdaságtudományi alapismeretek	1	0 -0.34*	-4 -1.57	-3 -1.07	-3 -1.13			
14	[A014] Asszertív kommunikáció és képzés	14	-1 -0.57*	0 0.14	1 0.30	3 1.12			
29	[A029] Stressz-kezelés	29	-2 -0.70	1 0.43	1 0.70	0 -0.25			
16	[A016] Dinamikus képzés	16	-3 -0.89*	1 0.30	-1 -0.32	2 0.99			
27	[A027] Án ismeret	27	-3 -1.02*	2 0.74	2 0.85	1 0.41			
30	[A030] Kritikai gondolkodás	30	-5 -1.58*	-1 -0.30	0 -0.01	-2 -0.80			

Distinguishing Statements for Factor 2

(P < .05 ; Asterisk (*) Indicates Significance at P < .01)

Both the Factor Q-Sort Value (Q-SV) and the Z-Score (Z-SCR) are Shown.

		Factors							
		1		2		3		4	
No.	Statement	No.	Q-SV Z-SCR	Q-SV Z-SCR	Q-SV Z-SCR	Q-SV Z-SCR	Q-SV Z-SCR	Q-SV Z-SCR	Q-SV Z-SCR
9	[A009] Jogszabályok és szakpolitikák ismerete	9	0 -0.34	5 2.11*	-1 -0.90	4 1.31			
15	[A015] Komplex problémamegoldás	15	1 0.06	4 1.75*	0 -0.23	-3 -0.88			
31	[A031] Kreatív gondolkodás	31	-2 -0.63	4 1.10*	0 -0.02	-1 -0.55			
8	[A008] Emberi erőforrás-gazdálkodás funkcionális területe	8	4 1.42	2 0.77*	-4 -1.31	0 -0.24			
5	[A005] Csoportvezetés szabályainak ismerete	5	-4 -1.03	2 0.58*	-3 -1.13	-2 -0.73			
40	[A040] Reziliencia	40	-1 -0.37	1 0.57*	-1 -0.27	0 -0.09			
28	[A028] Tanulási képesség	28	3 1.26	1 0.42*	4 1.41	-4 -1.18			
16	[A016] Dinamikus képzés	16	-3 -0.89	1 0.30*	-1 -0.32	2 0.99			
21	[A021] Vezetési képesség	21	-5 -1.77	1 0.25*	-2 -0.93	-5 -1.44			
20	[A020] Emberi erőforráshoz kapcsolódó egyéltől kigdig	20	2 0.86	0 0.16*	-2 -1.05	-2 -0.76			
25	[A025] Digitális kommunikáció	25	2 0.79	0 -0.02*	2 0.76	-2 -0.78			
18	[A018] Emberi erőforrás fejlesztéséhez kapcsolódó ismér	18	4 1.33	-1 -0.45*	-5 -1.55	1 0.39			
7	[A007] Emberi erőforrás-gazdálkodás szervezeti és infor	7	3 1.16	-2 -0.48*	-4 -1.37	4 1.36			
13	[A013] Alapvető kommunikáció és képzés	13	4 1.75	-2 -0.65*	5 2.14	5 1.65			
6	[A006] Emberi erőforrás-gazdálkodási alapismeretek	6	5 2.18	-3 -0.72*	0 -0.04	5 2.04			
4	[A004] Csoportmunka szabályainak és folyamatainak ismerete	4	1 0.55	-4 -1.56*	0 0.09	-1 -0.57			
3	[A003] Matematikai és statisztikai ismeretek	3	-1 -0.57	-5 -2.04*	-4 -1.15	-1 -0.59			

Distinguishing Statements for Factor 3

(P < .05 ; Asterisk (*) Indicates Significance at P < .01)

Both the Factor Q-Sort Value (Q-SV) and the Z-Score (Z-SCR) are Shown.

		Factors							
		1		2		3		4	
No.	Statement	No.	Q-SV Z-SCR	Q-SV Z-SCR	Q-SV Z-SCR	Q-SV Z-SCR	Q-SV Z-SCR	Q-SV Z-SCR	Q-SV Z-SCR
13	[A013] Alapvető kommunikációs képesség	13	4 1.75	-2 -0.65	5 2.14	5 1.65			
39	[A039] Nyitottság	39	-1 -0.54	0 -0.12	4 1.42*	-1 -0.68			
37	[A037] Átállási képesség	37	2 0.62	2 0.69	4 1.26*	1 0.62			
38	[A038] Elkötelezettség	38	1 0.54	0 -0.16	3 1.05*	1 -0.05			
36	[A036] Empátia	36	-1 -0.45	-2 -0.47	1 0.69	2 1.12			
32	[A032] Proaktivitás	32	-4 -1.56	-4 -1.49	1 0.49*	0 -0.54			
35	[A035] EQ	35	-2 -0.66	-1 -0.30	1 0.19	3 1.28			
34	[A034] Etikusság	34	-3 -0.89	-2 -0.61	0 0.13*	2 0.86			
4	[A004] Csoportmunka szabályainak és folyamatainak ismerete	4	1 0.55	-4 -1.56	0 0.09	-1 -0.57			
31	[A031] Kreatív gondolkodás	31	-2 -0.63	4 1.10	0 -0.02*	-1 -0.55			
6	[A006] Emberi erőforrás-gazdálkodási alapismeretek	6	5 2.18	-3 -0.72	0 -0.04*	5 2.04			
16	[A016] Döntési képesség	16	-3 -0.89	1 0.30	-1 -0.32*	2 0.99			
12	[A012] Idegen nyelv ismerete	12	0 -0.12	-1 -0.28	-1 -0.73	-4 -1.22			
9	[A009] Jogszabályok és szakpolitikák ismerete	9	0 -0.34	5 2.11	-1 -0.90*	4 1.31			
21	[A021] Vezetési képesség	21	-5 -1.77	1 0.25	-2 -0.93*	-5 -1.44			
17	[A017] Jogszabályi ismeretek alkalmazása	17	0 -0.09	5 1.85	-2 -0.93*	4 1.53			
11	[A011] Ászleti etika	11	0 -0.22	-1 -0.29	-2 -0.99*	-5 -1.69			
3	[A003] Matematikai és statisztikai ismeretek	3	-1 -0.57	-5 -2.04	-4 -1.15*	-1 -0.59			
8	[A008] Emberi erőforrás-gazdálkodás funkcionális területe	8	4 1.42	2 0.77	-4 -1.31*	0 -0.24			
7	[A007] Emberi erőforrás-gazdálkodás szervezeti és infor	7	3 1.16	-2 -0.48	-4 -1.37*	4 1.36			
18	[A018] Emberi erőforrás fejlesztéséhez kapcsolódó ism	18	4 1.33	-1 -0.45	-5 -1.55*	1 0.39			

Distinguishing Statements for Factor 4

(P < .05 ; Asterisk (*) Indicates Significance at P < .01)

Both the Factor Q-Sort Value (Q-SV) and the Z-Score (Z-SCR) are Shown.

		Factors							
		1		2		3		4	
No.	Statement	No.	Q-SV Z-SCR	Q-SV Z-SCR	Q-SV Z-SCR	Q-SV Z-SCR	Q-SV Z-SCR	Q-SV Z-SCR	Q-SV Z-SCR
9	[A009] Jogszabályok és szakpolitikák ismerete	9	0 -0.34	5 2.11	-1 -0.90	4 1.31*			
35	[A035] EQ	35	-2 -0.66	-1 -0.30	1 0.19	3 1.28*			
14	[A014] Asszertív kommunikációs képesség	14	-1 -0.57	0 0.14	1 0.30	3 1.12*			
36	[A036] Empátia	36	-1 -0.45	-2 -0.47	1 0.69	2 1.12			
16	[A016] Döntési képesség	16	-3 -0.89	1 0.30	-1 -0.32	2 0.99*			
34	[A034] Etikusság	34	-3 -0.89	-2 -0.61	0 0.13	2 0.86*			
2	[A002] Számátlámpás ismeretek	2	5 1.99	4 1.37	5 1.64	2 0.77*			
18	[A018] Emberi erőforrás fejlesztéséhez kapcsolódó ism	18	4 1.33	-1 -0.45	-5 -1.55	1 0.39*			
8	[A008] Emberi erőforrás-gazdálkodás funkcionális területe	8	4 1.42	2 0.77	-4 -1.31	0 -0.24*			
23	[A023] Koordinációs, együttműködés	23	3 0.89	3 0.77	2 0.76	0 -0.24*			
29	[A029] Stressz-kezelés	29	-2 -0.70	1 0.43	1 0.70	0 -0.25			
32	[A032] Proaktivitás	32	-4 -1.56	-4 -1.49	1 0.49	0 -0.54*			
4	[A004] Csoportmunka szabályainak és folyamatainak ismerete	4	1 0.55	-4 -1.56	0 0.09	-1 -0.57*			
19	[A019] Transzdiszciplinaritás	19	-4 -1.18	-5 -1.60	-5 -1.41	-1 -0.57*			
25	[A025] Digitális kommunikáció	25	2 0.79	0 -0.02	2 0.76	-2 -0.78*			
30	[A030] Kritikai gondolkodás	30	-5 -1.58	-1 -0.30	0 -0.01	-2 -0.80			
15	[A015] Komplex problémamegoldás	15	1 0.06	4 1.75	0 -0.23	-3 -0.88*			
28	[A028] Tanulási képesség	28	3 1.26	1 0.42	4 1.41	-4 -1.18*			
12	[A012] Idegen nyelv ismerete	12	0 -0.12	-1 -0.28	-1 -0.73	-4 -1.22			
11	[A011] Ászleti etika	11	0 -0.22	-1 -0.29	-2 -0.99	-5 -1.69*			

**3. Munkáltatói kompetencia-preferencia csoportok HR kompetenciák
fontosságáról alkotott véleményében mutatkozó egyetértés szerinti
rangsor**

Kompetencia megnevezése	Kompetencia-preferencia csoport			
	1	2	3	4
AO33; Felelősségtudat	2	3	3	3
AO10; Társadalmi felelősségvállalás	-2	-3	-3	-3
AO37; Önállóság	2	2	4	1
AO40; Reziliencia	-1	1	-1	0
AO19; Transzdiciplinaritás	-4	-5	-5	-1
AO12; Idegen nyelv ismerete	0	-1	-1	-4
AO01; Gazdaságtudományi alapismeretek	0	-4	-3	-3
AO02; Számítógépes ismeretek	5	4	5	2
AO23; Koordináció, együttműködés	3	3	2	0
AO24; Időmenedzsment	1	0	2	1
AO38; Elkötelezettség	1	0	3	1
AO26; Technológia használat, és adatelemzés	0	-3	-1	-4
AO22; Hatékony csoportmunka	1	3	3	0
AO29; Stressz-kezelés	-2	1	1	0
AO11; Üzleti etika	0	-1	-2	-5
AO30; Kritikai gondolkodás	-5	-1	0	-2
AO03; Matematikai és statisztikai ismeretek	-1	-5	-4	-1
AO14; Asszertív kommunikációs képesség	-1	0	1	3
AO25; Digitális kommunikáció	2	0	2	-2
AO34; Etikusság	-3	-2	0	2
AO05; Csoportvezetés szabályainak ismerete	-4	2	-3	-2
AO31; Kreatív gondolkodás	-2	4	0	-1

AO36; Empátia	-1	-2	1	2
AO16; Döntési képesség	-3	1	-1	2
AO35; EQ	-2	-1	1	3
AO27; Önismeret	-3	2	2	1
AO20; Emberi erőforráshoz kapcsolódó együttműködés és tudásmegosztás	2	0	-2	-2
AO21; Vezetési képesség	-5	1	-2	-5
AO04; Csoportmunka szabályainak és folyamatainak ismerete	1	-4	0	-1
AO32; Proaktivitás	-4	-4	1	0
AO39; Nyitottság	-1	0	4	-1
AO15; Komplex problémamegoldás	1	4	0	-3
AO28; Tanulási képesség	3	1	4	-4
AO08; Emberi erőforrás-gazdálkodás funkcionális területeinek ismerete	4	2	-4	0
AO18; Emberi erőforrás fejlesztéséhez kapcsolódó ismeretek alkalmazása	4	-1	-5	1
AO13; Alapvető kommunikációs képesség	4	-2	5	5
AO07; Emberi erőforrás-gazdálkodás szervezeti és információs rendszerének ismerete	3	-2	-4	4
AO17; Jogszabályi ismeretek alkalmazása	0	5	-2	4
AO09; Jogszabályok és szakpolitikák ismerete	0	5	-1	4
AO06; Emberi erőforrás-gazdálkodási alapismeretek	5	-3	0	5

4. A mintában szereplő szervezetek általános jellemzői

		Munkáltatói preferencia-csoportok											
		1			2			3			4		
		Count	Column N %	Row N %	Count	Column N %	Row N %	Count	Column N %	Row N %	Count	Column N %	Row N %
Az ön beosztása	Alkalmazott	6	42,9%	30,0%	2	25,0%	10,0%	6	35,3%	30,0%	6	54,5%	30,0%
	Alsóbb szintű vezető	1	7,1%	14,3%	1	12,5%	14,3%	4	23,5%	57,1%	1	9,1%	14,3%
	Középvezető	2	14,3%	20,0%	4	50,0%	40,0%	3	17,6%	30,0%	1	9,1%	10,0%
	Felsővezető	5	35,7%	38,5%	1	12,5%	7,7%	4	23,5%	30,8%	3	27,3%	23,1%
A képviselt szervezet alkalmazottainak létszáma	0-9 fő	1	7,1%	20,0%	0	0,0%	0,0%	4	23,5%	80,0%	0	0,0%	0,0%
	10-49 fő	0	0,0%	0,0%	1	12,5%	25,0%	1	5,9%	25,0%	2	18,2%	50,0%
	50-249 fő	5	35,7%	31,3%	3	37,5%	18,8%	3	17,6%	18,8%	5	45,5%	31,3%
	250 fő felett	8	57,1%	32,0%	4	50,0%	16,0%	9	52,9%	36,0%	4	36,4%	16,0%
A képviselt szervezet jogi formája	Egyéni vállalkozó	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%	2	11,8%	100,0%	0	0,0%	0,0%
	Kft	6	42,9%	25,0%	4	50,0%	16,7%	8	47,1%	33,3%	6	54,5%	25,0%
	Zrt	3	21,4%	30,0%	2	25,0%	20,0%	3	17,6%	30,0%	2	18,2%	20,0%
	Egyéb	5	35,7%	35,7%	2	25,0%	14,3%	4	23,5%	28,6%	3	27,3%	21,4%
A képviselt szervezet tulajdonosi szerkeze	Állami, önkormányzati	7	50,0%	38,9%	2	25,0%	11,1%	5	29,4%	27,8%	4	36,4%	22,2%
	Magyar	3	21,4%	23,1%	4	50,0%	30,8%	5	29,4%	38,5%	1	9,1%	7,7%
	Külföldi	4	28,6%	23,5%	1	12,5%	5,9%	7	41,2%	41,2%	5	45,5%	29,4%
	Vegyes	0	0,0%	0,0%	1	12,5%	50,0%	0	0,0%	0,0%	1	9,1%	50,0%

5. A mintába került szervezetek HR tevékenységére vonatkozó adatok

		Munkáltatói preferencia-csoportok											
		1			2			3			4		
		Count	Column N %	Row N %	Count	Column N %	Row N %	Count	Column N %	Row N %	Count	Column N %	Row N %
Fő tevékenység HR szolgáltatás?	Nem	13	92,9%	30,2%	6	75,0%	14,0%	14	82,4%	32,6%	10	90,9%	23,3%
	Igen	1	7,1%	14,3%	2	25,0%	28,6%	3	17,6%	42,9%	1	9,1%	14,3%
Van HR szervezet kialakítva?	Nem	2	15,4%	15,4%	2	33,3%	15,4%	7	50,0%	53,8%	2	20,0%	15,4%
	Igen	11	84,6%	36,7%	4	66,7%	13,3%	7	50,0%	23,3%	8	80,0%	26,7%
A hierarchia mely szintjén helyezkedik el a HR szervezet	negyedik szint	1	7,7%	20,0%	1	16,7%	20,0%	2	14,3%	40,0%	1	10,0%	20,0%
	harmadik szint	2	15,4%	33,3%	1	16,7%	16,7%	1	7,1%	16,7%	2	20,0%	33,3%
	második szint	4	30,8%	25,0%	2	33,3%	12,5%	6	42,9%	37,5%	4	40,0%	25,0%
	első szint	6	46,2%	37,5%	2	33,3%	12,5%	5	35,7%	31,3%	3	30,0%	18,8%
Kötődés az anyavállalat HR szervezet elvárásaihoz	Nem releváns	8	57,1%	38,1%	2	25,0%	9,5%	7	41,2%	33,3%	4	36,4%	19,0%
	Egyáltalán nem	1	7,1%	25,0%	2	25,0%	50,0%	0	0,0%	0,0%	1	9,1%	25,0%
	Kis-, vagy közepes	2	14,3%	28,6%	1	12,5%	14,3%	3	17,6%	42,9%	1	9,1%	14,3%
	Nagymértékben	2	14,3%	16,7%	2	25,0%	16,7%	5	29,4%	41,7%	3	27,3%	25,0%
	Teljes mértékben	1	7,1%	16,7%	1	12,5%	16,7%	2	11,8%	33,3%	2	18,2%	33,3%
Van a szervezetnek kiszervezett HR funkciója?	Nem	10	71,4%	27,0%	5	62,5%	13,5%	15	88,2%	40,5%	7	63,6%	18,9%
	Igen	4	28,6%	30,8%	3	37,5%	23,1%	2	11,8%	15,4%	4	36,4%	30,8%

6. Munkavállalói interkorrelációs mátrix

SORTS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
1 ID 6	100	9	28	-8	40	3	-12	26	31	2	49	18	22	9	34	20	20	47	21	0	9	10	7	22	9	20	33	25	3	-5
2 ID 14	9	100	4	-8	12	18	4	-3	14	-7	-5	16	9	-4	36	19	-28	12	-13	27	27	0	16	1	15	19	11	5	-3	-2
3 ID 18	28	4	100	10	13	24	32	-3	18	-12	53	-2	20	21	-2	-4	34	19	-5	30	24	3	-10	24	32	-1	24	6	-7	-6
4 ID 25	-8	-8	10	100	-13	18	42	-8	-39	12	10	-3	14	-7	-10	16	7	0	-20	-20	3	38	-16	-8	32	3	-26	18	15	-12
5 ID 30	40	12	13	-13	100	16	-3	22	29	2	36	23	3	-28	39	10	-8	45	21	5	47	27	-8	20	11	36	31	15	37	23
6 ID 32	3	18	24	18	16	100	42	-7	-4	-7	20	18	11	8	21	29	-12	32	-28	33	10	46	-4	9	38	39	19	9	21	20
7 ID 34	-12	4	32	42	-3	42	100	-31	-47	-13	43	-25	9	-3	-6	5	-12	17	-41	17	-8	40	-4	14	46	16	-12	13	-12	33
8 ID 37	26	-3	-3	-8	22	-7	-31	100	29	12	0	31	10	15	22	11	21	8	44	3	12	3	16	8	-12	8	27	1	18	-9
9 ID 38	31	14	18	-39	29	-4	-47	29	100	-2	0	18	3	5	24	5	20	30	7	30	17	-10	5	-1	-9	12	39	-6	28	-15
10 ID 40	2	-7	-12	12	2	-7	-13	12	-2	100	-13	-11	-20	0	-4	7	-1	-23	32	-34	-1	-8	38	26	-5	1	12	24	3	-5
11 ID 41	49	-5	53	10	36	20	43	0	0	-13	100	-12	23	5	28	-1	17	49	1	6	14	21	-1	31	25	40	19	31	16	33
12 ID 42	18	16	-2	-3	23	18	-25	31	18	-11	-12	100	42	7	34	41	7	11	14	27	36	14	-10	-1	11	6	26	39	15	5
13 ID 44	22	9	20	14	3	11	9	10	3	-20	23	42	100	16	38	41	28	24	-2	22	32	11	-25	5	5	13	6	16	14	29
14 ID 45	9	-4	21	-7	-28	8	-3	15	5	0	5	7	16	100	-6	-1	47	-7	3	-2	-3	3	34	0	-21	-22	14	-5	-21	-17
15 ID 49	34	36	-2	-10	39	21	-6	22	24	-4	28	34	38	-6	100	33	-7	31	0	29	45	17	11	28	4	64	19	33	23	48
16 ID 58	20	19	-4	16	10	29	5	11	5	7	-1	41	41	-1	33	100	2	7	-5	39	27	13	10	-15	32	0	-6	30	37	26
17 ID 59	20	-28	34	7	-8	-12	-12	21	20	-1	17	7	28	47	-7	2	100	-5	25	13	-9	-2	-2	-1	-33	-22	29	4	0	-7
18 ID 66	47	12	19	0	45	32	17	8	30	-23	49	11	24	-7	31	7	-5	100	-22	-7	30	26	-11	5	11	52	22	5	22	23
19 ID 68	21	-13	-5	-20	21	-28	-41	44	7	32	1	14	-2	3	0	-5	25	-22	100	-22	-12	-11	14	27	-42	-8	44	13	-3	-17
20 ID 69	0	27	30	-20	5	33	17	3	30	-34	6	27	22	-2	29	39	13	-7	-22	100	13	10	-6	8	38	4	-5	15	19	21
21 ID 70	9	27	24	3	47	10	-8	12	17	-1	14	36	32	-3	45	27	-9	30	-12	13	100	7	-20	3	20	32	-15	6	19	20
22 ID 80	10	0	3	38	27	46	40	3	-10	-8	21	14	11	3	17	13	-2	26	-11	10	7	100	-21	-1	16	33	23	7	25	15
23 ID 92	7	16	-10	-16	-8	-4	-4	16	5	38	-1	-10	-25	34	11	10	-2	-11	14	-6	-20	-21	100	2	2	-2	18	5	-4	16
24 ID 95	22	1	24	-8	20	9	14	8	-1	26	31	-1	5	0	28	-15	-1	5	27	8	3	-1	2	100	-5	30	24	49	-24	-5
25 ID 112	9	15	32	32	11	38	46	-12	-9	-5	25	11	5	-21	4	32	-33	11	-42	38	20	16	2	-5	100	10	-35	9	26	13
26 ID 123	20	19	-1	3	36	39	16	8	12	1	40	6	13	-22	64	0	-22	52	-8	4	32	33	-2	30	10	100	22	36	32	43
27 ID 127	33	11	24	-26	31	19	-12	27	39	12	19	26	6	14	19	-6	29	22	44	-5	-15	23	18	24	-35	22	100	16	6	-2
28 ID 166	25	5	6	18	15	9	13	1	-6	24	31	39	16	-5	33	30	4	5	13	15	6	7	5	49	9	36	16	100	6	17
29 ID 177	3	-3	-7	15	37	21	-12	18	28	3	16	15	14	-21	23	37	0	22	-3	19	19	25	-4	-24	26	32	6	6	100	22
30 ID 189	-5	-2	-6	-12	23	20	33	-9	-15	-5	33	5	29	-17	48	26	-7	23	-17	21	20	15	16	-5	13	43	-2	17	22	100
31 ID 199	12	-3	29	16	7	1	-2	21	31	14	-10	-20	-8	-2	-8	0	-2	9	3	-3	5	-14	7	5	16	-14	-3	-19	-14	-28
32 ID 201	-9	14	-22	15	14	-4	-6	6	1	-16	-14	39	24	-27	9	27	-23	14	-4	16	37	29	-40	-11	29	13	-27	6	29	-2
33 ID 204	17	4	43	39	-13	20	21	-8	1	-7	23	12	33	33	-8	4	46	15	15	1	7	13	2	0	11	2	16	6	-5	-17
34 ID 210	-2	11	48	37	-14	30	40	-11	12	-21	14	9	21	12	-4	18	15	17	-32	32	10	10	-14	-9	32	-12	-15	4	-7	-2
35 ID 211	20	19	10	-10	-10	-20	-9	11	24	17	3	-13	-2	13	-10	17	4	4	3	4	4	-21	25	14	11	3	1	2	17	-26
36 ID 212	24	3	10	20	13	12	6	41	24	-2	3	32	39	15	37	28	27	25	-4	23	20	41	1	-5	12	25	11	16	26	15
37 ID 213	24	0	13	-5	21	17	16	-8	9	4	41	3	14	-20	34	26	-3	14	31	24	-16	10	9	45	16	31	25	41	26	28
38 ID 225	4	9	-8	30	4	25	14	8	-39	17	-5	16	8	17	5	9	9	5	-7	-8	11	41	-18	10	-3	5	-5	21	-11	-6
39 ID 226	2	25	-3	3	-7	11	-25	39	8	19	-26	31	-12	12	13	-10	-2	-15	10	2	4	-5	7	26	-5	-3	15	9	-32	-32
40 ID 233	3	11	17	27	-8	26	4	3	-11	21	14	4	21	28	20	17	23	10	0	-5	28	6	-3	4	0	24	-6	12	11	9
41 ID 248	31	13	23	3	31	7	-23	48	54	11	17	24	30	24	40	5	44	12	43	15	25	14	6	28	-15	36	42	20	25	-9
42 ID 257	-11	37	-22	-8	8	12	-17	5	6	11	2	28	7	-16	41	7	-23	15	8	-2	36	-2	-6	35	-12	47	13	35	8	8
43 ID 260	7	8	6	4	-4	3	3	-13	1	-19	-25	3	-2	14	-28	21	9	-12	2	32	-9	20	-7	-8	6	-28	-10	-9	0	-32
44 ID 262	31	-24	33	16	-4	5	18	17	17	-10	39	10	10	4	-8	9	25	19	13	25	-13	22	-3	11	30	21	15	34	16	-10
45 ID 264	-16	36	-1	-32	-9	-12	-3	4	12	-13	-4	10	11	9	23	11	-8	-13	-12	24	11	-13	3	7	-12	-16	0	-5	-12	8
46 ID 266	13	14	-1	7	14	41	8	34	11	41	4	16	11	-5	12	22	-14	30	7	-2	7	15	14	22	15	38	24	20	18	14
47 ID 271	19	26	12	-13	39	36	-11	17	31	-19	15	58	27	0	41	9	-9	28	14	34	40	22	-12	15	21	42	22	19	35	0
48 ID 272	-11	18	10	21	20	36	22	-10	-18	-9	1	46	51	4	29	49	5	3	-12	33	64	34	-21	-4	29	21	-16	16	14	34
49 ID 283	22	-22	55	25	-1	14	5	-15	8	-17	28	21	41	24	-7	5	50	13	0	22	13	24	-21	10	10	-2	12	12	10	-12
50 ID 295	4	10	21	17	10	33	35	-24	9	-23	5	-6	11	-7	-11	-7	-19	41	-23	8	4	20	-27	16	31	21	-2	2	-12	-16

SORTS	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
1 ID 6	12	-9	17	-2	20	24	24	4	2	3	31	-11	7	31	-16	13	19	-11	22	4
2 ID 14	-3	14	4	11	19	3	0	9	25	11	13	37	8	-24	36	14	26	18	-22	10
3 ID 18	29	-22	43	48	10	10	13	-8	-3	17	23	-22	6	33	-1	-1	12	10	55	21
4 ID 25	16	15	39	37	-10	20	-5	30	3	27	3	-8	4	16	-32	7	-13	21	25	17
5 ID 30	7	14	-13	-14	-10	13	21	4	-7	-8	31	8	-4	-4	-9	14	39	20	-1	10
6 ID 32	1	-4	20	30	-20	12	17	25	11	26	7	12	3	5	-12	41	36	36	14	33
7 ID 34	-2	-6	21	40	-9	6	16	14	-25	4	-23	-17	3	18	-3	8	-11	22	5	35
8 ID 37	21	6	-8	-11	11	41	-8	8	39	3	48	5	-13	17	4	34	17	-10	-15	-24
9 ID 38	31	1	1	12	24	24	9	-39	8	-11	54	6	1	17	12	11	31	-18	8	9
10 ID 40	14	-16	-7	-21	17	-2	4	17	19	21	11	11	-19	-10	-13	41	-19	-9	-17	-23
11 ID 41	-10	-14	23	14	3	3	41	-5	-26	14	17	2	-25	39	-4	4	15	1	28	5
12 ID 42	-20	39	12	9	-13	32	3	16	31	4	24	28	3	10	10	16	58	46	21	-6
13 ID 44	-8	24	33	21	-2	39	14	8	-12	21	30	7	-2	10	11	11	27	51	41	11
14 ID 45	-2	-27	33	12	13	15	-20	17	12	28	24	-16	14	4	9	-5	0	4	24	-7
15 ID 49	-8	9	-8	-4	-10	37	34	5	13	20	40	41	-28	-8	23	12	41	29	-7	-11
16 ID 58	0	27	4	18	17	28	26	9	-10	17	5	7	21	9	11	22	9	49	5	-7
17 ID 59	-2	-23	46	15	4	27	-3	9	-2	23	44	-23	9	25	-8	-14	-9	5	50	-19
18 ID 66	9	14	15	17	4	25	14	5	-15	10	12	15	-12	19	-13	30	28	3	13	41
19 ID 68	3	-4	15	-32	3	-4	31	-7	10	0	43	8	2	13	-12	7	14	-12	0	-23
20 ID 69	-3	16	1	32	4	23	24	-8	2	-5	15	-2	32	25	24	-2	34	33	22	8
21 ID 70	5	37	7	10	4	20	-16	11	4	28	25	36	-9	-13	11	7	40	64	13	4
22 ID 80	-14	29	13	10	-21	41	10	41	-5	6	14	-2	20	22	-13	15	22	34	24	20
23 ID 92	7	-40	2	-14	25	1	9	-18	7	-3	6	-6	-7	-3	3	14	-12	-21	-21	-27
24 ID 95	5	-11	0	-9	14	-5	45	10	26	4	28	35	-8	11	7	22	15	-4	10	16
25 ID 112	16	29	11	32	11	12	16	-3	-5	0	-15	-12	6	30	-12	15	21	29	10	31
26 ID 123	-14	13	2	-12	3	25	31	5	-3	24	36	47	-28	21	-16	38	42	21	-2	21
27 ID 127	-3	-27	16	-15	1	11	25	-5	15	-6	42	13	-10	15	0	24	22	-16	12	-2
28 ID 166	-19	6	6	4	2	16	41	21	9	12	20	35	-9	34	-5	20	19	16	12	2
29 ID 177	-14	29	-5	-7	17	26	26	-11	-32	11	25	8	0	16	-12	18	35	14	10	-12
30 ID 189	-28	-2	-17	-2	-26	15	28	-6	-32	9	-9	8	-32	-10	8	14	0	34	-12	-16
31 ID 199	100	-15	10	29	2	11	-3	-18	32	-11	16	-35	25	19	-28	10	-8	-17	8	34
32 ID 201	-15	100	-5	-7	14	13	15	5	6	4	-2	38	21	11	13	14	42	43	0	19
33 ID 204	10	-5	100	39	4	27	5	7	-11	37	44	-4	20	39	-24	4	17	22	57	34
34 ID 210	29	-7	39	100	-3	30	4	-2	-13	12	7	-30	9	12	-1	-14	4	24	33	30
35 ID 211	2	14	4	-3	100	13	20	-21	-19	13	10	4	32	22	10	24	11	-13	0	12
36 ID 212	11	13	27	30	13	100	-6	18	-7	12	43	-19	13	26	0	27	16	24	23	13
37 ID 213	-3	15	5	4	20	-6	100	-21	-18	12	17	18	7	27	4	5	35	0	10	13
38 ID 225	-18	5	7	-2	-21	18	-21	100	17	24	-11	14	11	-5	-21	17	2	20	12	16
39 ID 226	32	6	-11	-13	-19	-7	-18	17	100	5	17	28	-6	-3	15	27	12	-6	-13	-12
40 ID 233	-11	4	37	12	13	12	12	24	5	100	22	26	-5	-13	2	24	10	20	13	-2
41 ID 248	16	-2	44	7	10	43	17	-11	17	22	100	16	-7	30	-2	15	38	17	26	2
42 ID 257	-35	38	-4	-30	4	-19	18	14	28	26	16	100	-34	-17	23	30	35	20	-22	0
43 ID 260	25	21	20	9	32	13	7	11	-6	-5	-7	-34	100	26	-20	-7	19	10	39	28
44 ID 262	19	11	39	12	22	26	27	-5	-3	-13	30	-17	26	100	-33	14	24	-3	43	30
45 ID 264	-28	13	-24	-1	10	0	4	-21	15	2	-2	23	-20	-33	100	-7	-4	-2	-33	-32
46 ID 266	10	14	4	-14	24	27	5	17	27	24	15	30	-7	14	-7	100	14	0	-22	26
47 ID 271	-8	42	17	4	11	16	35	2	12	10	38	35	19	24	-4	14	100	36	26	20
48 ID 272	-17	43	22	24	-13	24	0	20	-6	20	17	20	10	-3	-2	0	36	100	30	8
49 ID 283	8	0	57	33	0	23	10	12	-13	13	26	-22	39	43	-33	-22	26	30	100	11
50 ID 295	34	19	34	30	12	13	13	16	-12	-2	2	0	28	30	-32	26	20	8	11	100

7. Munkavállalói kompetencia-preferencia csoportok megkülönböztető kompetenciái

Distinguishing Statements for Factor 1

(P < .05 ; Asterisk (*) Indicates Significance at P < .01)

Both the Factor Q-Sort Value (Q-SV) and the Z-Score (Z-SCR) are Shown.

No. Statement	No.	Factors					
		1		2		3	
		Q-SV	Z-SCR	Q-SV	Z-SCR	Q-SV	Z-SCR
6 [A006] Emberi erl'forr'~s-gazd'~lkod'~si alapismeretek	6	5	2.01*	-3	-0.96	3	0.96
13 [A013] Alapvetl' kommunik'ci'~s k'~pess'~g	13	5	1.84*	4	1.34	4	1.34
18 [A018] Emberi erl'forr'~s fejleszt'~s'~hez kapcsol'~d'~l isme	18	4	1.70*	-2	-0.83	-2	-0.58
8 [A008] Emberi erl'forr'~s-gazd'~lkod'~s funkcion'~lis ter'~l	8	4	1.37*	-1	-0.57	-4	-1.06
33 [A033] Felel'~ss'~gtudat	33	4	1.34	2	0.90	2	0.57
17 [A017] Jogszab'~lyi ismeretek alkalmaz'~sa	17	3	1.28*	0	-0.39	-3	-0.88
14 [A014] Asszert'~v kommunik'~ci'~s k'~pess'~g	14	3	1.12	5	1.56	0	-0.00
7 [A007] Emberi erl'forr'~s-gazd'~lkod'~s szervezeti '~s infor	7	3	1.09*	-3	-1.02	1	0.06
2 [A002] Sz'~m'~t'~l'~g'~pes ismeretek	2	2	0.76*	-2	-0.85	5	2.93
35 [A035] EQ	35	2	0.58*	0	-0.16	0	-0.09
20 [A020] Emberi erl'forr'~shoz kapcsol'~d'~l egy'~l'ttm'l'~k'~j'd'~s	20	1	0.36*	-3	-0.95	-1	-0.33
24 [A024] Idl'~menedzsment	24	1	0.34*	3	1.02	2	0.84
36 [A036] Emp'~tia	36	1	0.27*	0	-0.27	-1	-0.28
29 [A029] Stressz-kezel'~s	29	1	0.27*	3	1.09	-2	-0.56
9 [A009] Jogszab'~lyok '~s szakpolitik'~k ismerete	9	0	0.25	-1	-0.72	0	-0.17
25 [A025] Digit'~lis kommunik'~ci'~l	25	0	0.12*	-2	-0.75	5	1.69
15 [A015] Komplex probl'~mamegold'~s	15	0	0.03*	5	1.59	-3	-1.03
28 [A028] Tanul'~si k'~pess'~g	28	0	-0.39*	4	1.18	4	1.55
30 [A030] Kritikai gondolkod'~s	30	-1	-0.63*	1	0.61	-4	-1.39
39 [A039] Nyitotts'~g	39	-2	-0.72*	2	0.91	3	0.95
11 [A011] '~szleti etika	11	-2	-0.73*	-5	-1.64	1	0.03
40 [A040] Reziliencia	40	-3	-0.77*	2	0.85	2	0.26
31 [A031] Kreat'~v gondolkod'~s	31	-3	-0.77*	3	1.06	1	0.09
21 [A021] Vezet'~si k'~pess'~g	21	-3	-1.17	-4	-1.59	-5	-1.78
12 [A012] Idegen nyelv ismerete	12	-4	-1.39*	-1	-0.74	4	1.52
27 [A027] '~n ismeret	27	-4	-1.42*	4	1.41	-1	-0.32
19 [A019] Transzdisciplinarit'~s	19	-5	-1.55	-5	-1.95	-1	-0.27
3 [A003] Matematikai '~s statisztikai ismeretek	3	-5	-1.76*	-4	-1.14	-3	-0.77

Distinguishing Statements for Factor 2

(P < .05 ; Asterisk (*) Indicates Significance at P < .01)

Both the Factor Q-Sort Value (Q-SV) and the Z-Score (Z-SCR) are Shown.

No. Statement		Factors					
		1		2		3	
		No.	Q-SV Z-SCR	Q-SV Z-SCR	Q-SV Z-SCR	Q-SV Z-SCR	Q-SV Z-SCR
15 [A015]	Komplex probl��megold��s	15	0 0.03	5 1.59*	-3 -1.03		
14 [A014]	Asszertív kommunikációs képesség	14	3 1.12	5 1.56	0 -0.00		
27 [A027]	��n ismeret	27	-4 -1.42	4 1.41*	-1 -0.32		
29 [A029]	Stressz-kezelés	29	1 0.27	3 1.09*	-2 -0.56		
31 [A031]	Kreatív gondolkodás	31	-3 -0.77	3 1.06*	1 0.09		
32 [A032]	Proaktivitás	32	-1 -0.39	2 0.88*	0 -0.27		
40 [A040]	Reziliencia	40	-3 -0.77	2 0.85*	2 0.26		
16 [A016]	Döntési képesség	16	0 -0.02	1 0.68*	1 0.01		
30 [A030]	Kritikai gondolkodás	30	-1 -0.63	1 0.61*	-4 -1.39		
22 [A022]	Hatékony csoportmunka	22	-1 -0.64	1 0.56*	-1 -0.34		
38 [A038]	Elk��teleztet��s	38	-1 -0.60	0 0.39*	-2 -0.53		
17 [A017]	Jogszabályi ismeretek alkalmazása	17	3 1.28	0 -0.39	-3 -0.88		
8 [A008]	Emberi erőforrás-gazdálkodás funkcionális terül	8	4 1.37	-1 -0.57	-4 -1.06		
9 [A009]	Jogszabályok és sz��kpolitik��k ismerete	9	0 0.25	-1 -0.72	0 -0.17		
12 [A012]	Idegen nyelv ismerete	12	-4 -1.39	-1 -0.74*	4 1.52		
25 [A025]	Digitális kommunikáció	25	0 0.12	-2 -0.75*	5 1.69		
2 [A002]	Sz��m��t��lg��pes ismeretek	2	2 0.76	-2 -0.85*	5 2.93		
20 [A020]	Emberi erőforráshoz kapcsolódó egy��ttm��tk��d��s	20	1 0.36	-3 -0.95*	-1 -0.33		
6 [A006]	Emberi er��forr��s-gazdálkodási alapismeretek	6	5 2.01	-3 -0.96*	3 0.96		
7 [A007]	Emberi er��forr��s-gazdálkodás szervezeti ��s infor	7	3 1.09	-3 -1.02*	1 0.06		
11 [A011]	��szleti etika	11	-2 -0.73	-5 -1.64*	1 0.03		
19 [A019]	Transzdiszciplinarit��s	19	-5 -1.55	-5 -1.95	-1 -0.27		

Distinguishing Statements for Factor 3

(P < .05 ; Asterisk (*) Indicates Significance at P < .01)

Both the Factor Q-Sort Value (Q-SV) and the Z-Score (Z-SCR) are Shown.

No. Statement		Factors					
		1		2		3	
		No.	Q-SV Z-SCR	Q-SV Z-SCR	Q-SV Z-SCR	Q-SV Z-SCR	Q-SV Z-SCR
2 [A002]	Sz��m��t��lg��pes ismeretek	2	2 0.76	-2 -0.85	5 2.93*		
25 [A025]	Digitális kommunikáció	25	0 0.12	-2 -0.75	5 1.69*		
12 [A012]	Idegen nyelv ismerete	12	-4 -1.39	-1 -0.74	4 1.52*		
26 [A026]	Technológia használat, és adatelemzés	26	-1 -0.63	-1 -0.53	3 1.10*		
6 [A006]	Emberi erőforrás-gazdálkodási alapismeretek	6	5 2.01	-3 -0.96	3 0.96*		
1 [A001]	Gazdaságtudományi alapismeretek	1	-2 -0.77	-1 -0.46	2 0.78*		
40 [A040]	Reziliencia	40	-3 -0.77	2 0.85	2 0.26*		
37 [A037]	��n��ll��s��g	37	2 0.71	1 0.77	1 0.19*		
31 [A031]	Kreatív gondolkodás	31	-3 -0.77	3 1.06	1 0.09*		
7 [A007]	Emberi erőforrás-gazdálkodás szervezeti és infor	7	3 1.09	-3 -1.02	1 0.06*		
11 [A011]	��szleti etika	11	-2 -0.73	-5 -1.64	1 0.03*		
14 [A014]	Asszertív kommunikációs képesség	14	3 1.12	5 1.56	0 -0.00*		
9 [A009]	Jogszabályok és sz��kpolitik��k ismerete	9	0 0.25	-1 -0.72	0 -0.17		
19 [A019]	Transzdiszciplinaritás	19	-5 -1.55	-5 -1.95	-1 -0.27*		
27 [A027]	��n ismeret	27	-4 -1.42	4 1.41	-1 -0.32*		
20 [A020]	Emberi erőforráshoz kapcsolódó egy��ttm��tk��d��s	20	1 0.36	-3 -0.95	-1 -0.33*		
29 [A029]	Stressz-kezelés	29	1 0.27	3 1.09	-2 -0.56*		
23 [A023]	Koordináció, egy��ttm��tk��d��s	23	2 0.76	1 0.80	-2 -0.77*		
17 [A017]	Jogszabályi ismeretek alkalmazása	17	3 1.28	0 -0.39	-3 -0.88		
15 [A015]	Komplex probl��megold��s	15	0 0.03	5 1.59	-3 -1.03*		
8 [A008]	Emberi erőforrás-gazdálkodás funkcionális terül	8	4 1.37	-1 -0.57	-4 -1.06		
30 [A030]	Kritikai gondolkodás	30	-1 -0.63	1 0.61	-4 -1.39*		
5 [A005]	Csoportvezetés szabályainak ismerete	5	-2 -0.72	-2 -0.81	-4 -1.64*		

**8. Munkavállalói kompetencia-preferencia csoportok HR kompetenciák
fontosságáról alkotott véleményében mutatkozó egyetértés szerinti
rangsor**

Kompetencia megnevezése	Kompetencia- preferencia csoport		
	1	2	3
AO10; Társadalmi felelősségvállalás	-4	-4	-5
AO34; Etikusság	1	0	0
AO04; Csoportmunka szabályainak és folyamatainak ismerete	0	0	0
AO13; Alapvető kommunikációs képesség	5	4	4
AO21; Vezetési képesség	-3	-4	-5
AO36; Empátia	1	0	-1
AO37; Önállóság	2	1	1
AO24; Időmenedzsment	1	3	2
AO33; Felelősségtudat	4	2	2
AO16; Döntési képesség	0	1	1
AO35; EQ	2	0	0
AO09; Jogsabályok és szakpolitikák ismerete	0	-1	0
AO03; Matematikai és statisztikai ismeretek	-5	-4	-3
AO05; Csoportvezetés szabályainak ismerete	-2	-2	-4
AO38; Elkötelezettség	-1	0	-2
AO22; Hatékony csoportmunka	-1	1	-1
AO20; Emberi erőforráshoz kapcsolódó együttműködés és tudásmegosztás	1	-3	-1
AO32; Proaktivitás	-1	2	0
AO14; Asszertív kommunikációs képesség	3	5	0
AO40; Reziliencia	-3	2	2
AO01; Gazdaságtudományi alapismeretek	-2	-1	2
AO29; Stressz-kezelés	1	3	-2
AO11; Üzleti etika	-2	-5	1
AO19; Transzdiciplinaritás	-5	-5	-1

AO23; Koordináció, együttműködés	2	1	-2
AO31; Kreatív gondolkodás	-3	3	1
AO39; Nyitottság	-2	2	3
AO26; Technológia használat, és adatelemzés	-1	-1	3
AO30; Kritikai gondolkodás	-1	1	-4
AO28; Tanulási képesség	0	4	4
AO07; Emberi erőforrás-gazdálkodás szervezeti és információs rendszerének ismerete	3	-3	1
AO17; Jogszabályi ismeretek alkalmazása	3	0	-3
AO25; Digitális kommunikáció	0	-2	5
AO08; Emberi erőforrás-gazdálkodás funkcionális területeinek ismerete	4	-1	-4
AO15; Komplex problémamegoldás	0	5	-3
AO18; Emberi erőforrás fejlesztéséhez kapcsolódó ismeretek alkalmazása	4	-2	-2
AO27; Önismeret	-4	4	-1
AO06; Emberi erőforrás-gazdálkodási alapismeretek	5	-3	3
AO12; Idegen nyelv ismerete	-4	-1	4
AO02; Számítógépes ismeretek	2	-2	5

9. A mintában szereplő munkavállalók egyéni jellemzői

		Munkavállalói kompetencia-preferencia csoportok								
			1			2			3	
		Count	Column N %	Row N %	Count	Column N %	Row N %	Count	Column N %	Row N %
A kitöltő neme	Férfi	4	18,2%	66,7%	1	9,1%	16,7%	1	10,0%	16,7%
	Nő	18	81,8%	48,6%	10	90,9%	27,0%	9	90,0%	24,3%
	Egyéb	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%
A kitöltő életkora	20-23 év	6	27,3%	42,9%	3	27,3%	21,4%	5	50,0%	35,7%
	24-27 év	8	36,4%	44,4%	6	54,5%	33,3%	4	40,0%	22,2%
	28 év felett	8	36,4%	72,7%	2	18,2%	18,2%	1	10,0%	9,1%
Jelenleg munkavállaló	Nem	5	22,7%	62,5%	1	9,1%	12,5%	2	20,0%	25,0%
	Igen	17	77,3%	48,6%	10	90,9%	28,6%	8	80,0%	22,9%
Jelenleg tanuló	Nem	14	63,6%	50,0%	8	72,7%	28,6%	6	60,0%	21,4%
	Igen	8	36,4%	53,3%	3	27,3%	20,0%	4	40,0%	26,7%
Rendelkezik külföldi	Nem	15	68,2%	45,5%	9	81,8%	27,3%	9	90,0%	27,3%
tanulmányi vagy	Tanulmányi tapasztalat	1	4,5%	50,0%	0	0,0%	0,0%	1	10,0%	50,0%
munkatapasztalattal?	Munkatapasztalat	4	18,2%	66,7%	2	18,2%	33,3%	0	0,0%	0,0%
	Mindkettő	2	9,1%	100,0%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%

MELLÉKLETEK

1. HR kompetencia lista

AO01; **Gazdaságtudományi alapismeretek** - A Gazdaságtudományhoz kapcsolódó alapfogalmak, elméletek, tények, trendek, nemzetgazdasági és nemzetközi összefüggések, releváns gazdasági szereplők, funkciók, folyamatok ismerete.

AO02; **Számítógépes ismeretek** - Alapvető információ-gyűjtési, rendszerezési és felhasználói számítógépes ismeretek.

AO03; **Matematikai és statisztikai ismeretek** - Alapvető matematikai és statisztikai elemzési módszerek ismerete.

AO04; **Csoportmunka szabályainak és folyamatainak ismerete** - A munkaszervezetben, projektben, teamben való együttműködés elveinek, viselkedéskultúrájának és etikai normáinak ismerete multikulturális környezetben is.

AO05; **Csoportvezetés szabályainak ismerete** - Munkaszervezet, projekt, team vezetéséhez szükséges szabályok, etikai normák és pszichológiai háttér ismerete.

AO06; **Emberi erőforrás-gazdálkodási alapismeretek** - Emberi erőforrással való gazdálkodás fogalmainak, összefüggéseinek, korszerű eljárásainak ismerete.

AO07; **Emberi erőforrás-gazdálkodás szervezeti és információs rendszerének ismerete** - Emberi erőforrás-gazdálkodás szervezeti és információs rendszerének ismerete, annak működésének, döntés-előkészítésben játszott szerepének, és a többi funkcionális területhez való kapcsolódásának megértése.

AO08; **Emberi erőforrás-gazdálkodás funkcionális területeinek ismerete** - Az emberi erőforrás-gazdálkodás funkcionális területeinek ismerete, kiemelt tekintettel a kompetenciák fejlesztéséhez, méréséhez és menedzseléséhez kapcsolódó ismeretek.

AO09; **Jogszabályok és szakpolitikák ismerete** - Emberi erőforrás-gazdálkodással kapcsolatos jogszabályok, azok változásainak és a kapcsolódó szakpolitikák ismerete.

AO10; **Társadalmi felelősségvállalás** - A társadalmi felelősségvállalás és a fenntartható fejlődés normáinak és főbb területeinek ismerete.

AO11; **Üzleti etika** - Az üzleti élet etikai normáinak és főbb területeinek ismerete.

AO12; **Idegen nyelv ismerete** - Legalább egy idegen nyelvből középfokú nyelvismeret (nyelvi szabályok ismerete).

AO13; **Alapvető kommunikációs képesség** - Szakmailag adekvátan kommunikál, prezentál, szóban és írásban, anyanyelven és idegen nyelven, a verbális és nonverbális elemek megfelelő használatával.

AO14; **Asszertív kommunikációs képesség** - Meggyőzően képes kommunikálni, kapcsolatot teremteni, igényesen képviselni saját magát, tárgyalni és befolyásolni mások véleményét, viselkedését.

AO15; **Komplex problémamegoldás** - Képes problémák azonosítására, releváns információk és tények komplex elemzésével a probléma gyökér okainak feltárására, racionális alternatívák megfogalmazására.

AO16; **Döntési képesség** - Döntés-előkészítő javaslatok alapján döntéseket hoz rutin és részben ismeretlen helyzetben is.

AO17; **Jogszabályi ismeretek alkalmazása** - Emberi erőforrás alkalmazásával kapcsolatos feladatok gyakorlatba történő precíz, megbízható átültetése, kiemelt tekintettel a jogszabályi ismeretek gyakorlati alkalmazására.

AO18; **Emberi erőforrás fejlesztéséhez kapcsolódó ismeretek alkalmazása** - Emberi erőforrás fejlesztésével kapcsolatos tervezési, szervezési, irányítási és ellenőrzési feladatok gyakorlatba történő precíz, megbízható átültetése.

AO19; **Transzdiciplinaritás** - Különböző gazdasági szakterületek közötti átfogó ismeretek, koncepciók megértése.

AO20; **Emberi erőforráshoz kapcsolódó együttműködés és tudásmegosztás** - Képes az Emberi erőforráshoz kapcsolódó szakmai szervezetekkel párbeszéd folytatására és az érdekérvényesítő szervezetekkel történő együttműködésre.

AO21; **Vezetési képesség** - Képes projektet, funkcionális területet önállóan vezetni, tervezni, szervezni, irányítani, ellenőrizni és a felmerülő változásokat kezelni.

AO22; **Hatékony csoportmunka** - Csoportban történő együttműködés során képes hatékonyan és célorientáltan együtt dolgozni másokkal multikulturális környezetben is.

AO23; **Koordináció, együttműködés** - Csoportban történő kommunikációja és mások motiválása során képes figyelembe venni a csoporttagok jellemzőit és a csoport szabályait, normáit multikulturális környezetben is.

AO24; **Időmenedzsment** - Képes a saját munkaidejével gazdálkodni, a határidőket betartani, a feladatokat priorizálni.

AO25; **Digitális kommunikáció** - Képes a megfelelő digitális eszközök, programok alkalmazására a kommunikáció, és a csapatban való együttműködés során.

AO26; **Technológia használat, és adatelemzés** - Képes a megfelelő digitális eszközök, programok alkalmazására elemzés, tervezés, megvalósítás, ellenőrzés során.

AO27; **Önismeret** - Tisztában van saját erősségeivel és gyengeségeivel.

AO28; **Tanulási képesség** - Képes a szakmai és személyes kompetenciáinak fejlesztésére a megfelelő módszerek kiválasztásával.

AO29; **Stressz-kezelés** - Képes felismerni a stressz-helyzetet, és képes olyan technikákat alkalmazni, amelyek segítik a stressz-helyzettel való hatékony megküzdést.

AO30; **Kritikai gondolkodás** - Releváns információk, tények rendszerezésével képes átlátni az adott szituációt vagy a megoldásra váró problémát, az összefüggésekre építve képes véleményének logikus kifejtésére.

AO31; **Kreatív gondolkodás** - Képes új szempontokat, nézőpontokat figyelembe venni, technikákat, megközelítéseket újszerűen alkalmazni a gondolkodási folyamatában.

AO32; **Proaktivitás** - Képes elébe menni a problémának, az adott helyzetben aktívan cselekedni, javaslatot tenni, változtatást elindítani.

AO33; **Felelősségtudat** - Felelősséget vállal saját tetteiért, munkája minőségéért.

AO34; **Etikusság** - A morális/alapvető emberi értékek ismeretének birtokában etikus értékrendet képvisel.

AO35; **EQ** - Érzelmi intelligenciája alkalmassá teszi a másokkal történő munkavégzésre.

AO36; **Empátia** - Képes nyitottan, előítélet mentesen és empatikusan végezni munkáját.

AO37; **Önállóság** - Önállóan, saját belátása szerint, irányítás nélkül végzi és szervezi a munkaköri leírásban meghatározott feladatait.

AO38; **Elkötelezettség** - Elkötelezett az adott probléma megoldása, az új helyzetbe való beilleszkedés vagy az egyéni fejlődése iránt.

AO39; **Nyitottság** - Nyitott és fogékony az újdonságok befogadására.

AO40; **Reziliencia** - Rugalmasan alkalmazkodik a változásokhoz és az adott helyzetben megfelelően reagál.