

KARCSICS Éva

VEZETŐKKEL SZEMBEN TÁMASZTOTT MUNKAERŐ-PIACI KOMPETENCIAELVÁRÁSOK A HETI VILÁGGAZDASÁG ÉS A THE ECONOMIST ÁLLÁSHIRDETÉSEINEK ELEMZÉSE ALAPJÁN

A szervezet dolgozói között kiemelt fontosságúak a vezetők, hiszen döntéseikkel, működésükkel a szervezet életét közvetlenül, és sokszor hosszú távra befolyásolják. Annak a vállalatnak, mely megtartani, növelni szeretné piaci pozícióját, különös hangsúlyt kell fektetnie vezetőinek kiválasztására, a későbbiekben pedig fejlesztésére. A szerző cikkében azt mutatja be, hogy a közgazdász-képzettséggel rendelkező vezetők iránti munkaerő-piaci kereslet (a HVG-hirdetések elemzése alapján) milyen minőségi jellemzőket mutatott 2000–2009 között. A szerző részletesen ismerteti az eredményeket, melyek értelmezéséhez a Spencer és munkatársai által kidolgozott kompetenciamodell saját továbbfejlesztett változatát használja fel. Kitekintés céljával a magyar eredmények mellett bemutatja, hogy egy más gazdasági struktúrával, kultúrával rendelkező országban hogyan alakultak a vezetőkkel szemben támasztott kompetencia-elvevárások. Az eredmények – melyeket más hazai felmérések is alátámasztanak – azt tükrözik, hogy a magyar vezetőkkel szemben támasztott munkaerő-piaci kompetencia-elvevárások eltérnek a szakmai várakozásoktól és élesen eltérő képet mutatnak a The Economist hirdetéselemzésének eredményétől.¹

Kulcsszavak: kompetenciaelvevárások, vezetők, kompetenciamodell

Egyre több kutatás igazolja is ma már, hogy a hatékony emberierőforrás-menedzselés a versenyképesség új forrása. A sikeres vállalatok kifejlesztett HR-rendszereket működtetnek, s tevékenységeik között kellő figyelmet szentelnek annak, hogy olyan vezetőket válasszanak ki, akik versenyképes tudással, kompetenciákkal felvértezve képesek a szervezetet a kívánt állapotba/jövőképbé vezetni.²

A vezetői versenyképesség jól megragadható állomása a vezetői szelekció, a vezetői állás elnyerése. Ezen írásunk a vezetői versenyképességet a munkáltatók vezetőkeresésének oldaláról közelíti meg, a cégek által deklarált, nyomtatásban megjelent vezetőknek szóló álláshirdetések tartalmát elemezve.

Kiinduló feltételezésünk az volt, hogy az idő előrehaladtával a vezetői keresések minősége változást fog mutatni: a vezetőkkel szemben támasztott munkáltatói követelmények egyre magasabbak lesznek.

Változást vártunk a 2004-es Európai Unióhoz való csatlakozást követő eredményekben, hiszen feltételeztük, hogy egy nálunk versenyképesebb térséghez való csatlakozás „húzóerőként” működve más minőségű munkaerő iránti igényt generál és/vagy kényszerít ki. Feltételeztük továbbá, hogy a 2008-as válságot követően az elvárások között hangsúlyosabbak lesznek mindazon képességek, készségek, melyek egy ilyen gazdasági helyzet kezelését lehetővé teszik. Vizsgálatunkkal ezeket a feltételezett igényváltozásokat szeretnénk volna feltérképezni, s részleteibe betekintést nyerni.

Az álláspályázati felhívásokban megfogalmazott elvárások kompetenciajellege

Az álláspályázati felhívásban megjelenő elvárások – ideális esetben – tudatos, szakmai megfontolások ered-

ményei. Ez a folyamat a munkakör tágabb környezetének megismerésével, a folyamatelemzéssel kezdődik. „A vezetőknek, a menedzsereknek első lépésben meg kell határozniuk a vállalatuk, szervezetük sikeréhez, eredményességéhez és nyereségességéhez elengedhetetlenül szükséges folyamatokat” (Poór – Elbert, 2008a: 122. o.). E folyamat során meghatározzák, hogy a különböző tevékenységek milyen fontos szerepet játszanak az értékképzésben, ez alapozza meg a munkakör-elemzést, ennek eredményeképpen körvonalazódnak a felelősségi viszonyok, feladatkörök. A következő lépés a munkakörelemzés, melynek korunk igényeihez alkalmazkodva stratégiai szerepe van a vállalat emberi erőforrásainak menedzselésében. Két alapvetően fontos irányt célszerű megkülönböztetni: a munkakörelemzést és a kompetencia-elemzést (Hingyi – Juhász – Orbán, 1995; Tóthné, 2000). A munkakörelemzés alapján megalkotott munkakör-specifikáció „*azt a minimumszintet határozza meg, amelyre a jelentkezőnek szüksége van ahhoz, hogy egyáltalán számításba vegyék az állás betöltésekor*” (Poór – Elbert, 2008b: 127. o.).

A kompetencia definíciójáról nincsen egységes álláspont, a menedzsmenttudomány területén leginkább Boyatzis (1982) definíciójával lehet találkozni, miszerint „*a kompetenciák a személy alapvető, meghatározó jellemzői, okozati kapcsolatban állnak a kritériumszintnek megfelelő hatékony és/vagy kiváló teljesítménnyel*” (in: Farkas – Karoliny – László – Poór [szerk.], 2008: 418. o.). Abban is megegyezni látszik minden szerző, hogy a kompetencia valamely teljesítményhez megfelelő tudás (képzettség), képességek-készségek és hozzáállás (attitűd) komplexuma (Szakács – Bánfalvi, 2006). A kompetencia-meghatározási módszerek mindegyike „*azoknak a viselkedéses jellemzőknek meghatározására törekszik, amelyek bizonyos munkakörben, munkakörcsaládokban szükségesek, és elsősorban a kiváló viselkedésekre koncentrálnak az átlagossal vagy a gyenge teljesítménnyel szemben*” (Mohácsi, 2008: 418. o.).

A szervezet célja, hogy olyan munkatársat, vezetőt keressen, aki érdemben közreműködik a vállalat stratégiai céljainak megvalósításában, tehát ésszerűen akkor jár el, ha a keresés során tudatja a potenciális pályázókkal mindazon főbb elvárásokat, melyek a hatékony, sikeres munka, a kiváló teljesítmény feltételei, majd a kiválasztás során ezeket „ellenőrzi”, méri is, meggyőződve meglétükről, minőségükről. Mindezen megfontolások után az álláshirdetésekből megjelenő elvárásokat lehetséges kompetenciáknak nevezni.

A munkáltatók – többek között – álláshirdetésen keresztül hozzák nyilvánosságra pályázati felhívásait, melyeket szinte minden esetben két, egymástól jól

elkülönülő bekezdésben, vagy tagolásban csoportosítanak a hirdetésen belül. Az egyik, elsőként említett csoportban foglalnak helyet a képzettségre, a végzettség szintjére, szakmai és vezetői gyakorlatra, számítógépes ismeretre, nyelvtudásra, életkorra³, vezetői engedélyre stb. vonatkozó elvárások. Ezeket *kritériumjellegű kompetencia-elvárásoknak* neveztük el. Meglétüket vagy éppen hiányukat többnyire azonnal azonosíthatja a pályázató a rendelkezésre álló dokumentumokból, önéletrajzból. A kritériumjellegű kompetenciák felsorolása, álláspályázatban való bemutatása dönti el azt, hogy az illető továbbjut-e a kiválasztás következő fordulójába.

Az elvárások másik csoportjában képességek, készségek, tulajdonságok vannak, melyek megléte nem azonosítható az előzetesen beadott pályázati anyagból, ezt a pályázató mérlegelés tárgyává teszi az interjú során, s különböző eljárásokkal, gyakorlatokkal igyekszik feltárni meglétüket, minőségüket. Ilyenek például a kommunikációs képesség, problémamegoldó képesség, kreativitás stb. Ezeket az elvárásokat *mérlegelendőjellegű kompetencia-elvárásoknak* neveztük el.

A feldolgozás menete, a minta bemutatása

A közgazdászoknak kiírt álláspályázatok reprezentálásán a kutatás kezdetekor (2000) a *Heti Világgazdaság* (továbbiakban HVG) című folyóiratot választottuk. Tájékozódó jellegű megkérdezések során oktatók, gyakorló közgazdászok és humánerőforrás-menedzserek kivétel nélkül e folyóiratot ajánlották mint rangos médiumot, melyben a „legjobb” cégek jelennek meg. A vizsgálat megkezdésekor ez volt az egyetlen olyan rendszeresen megjelenő szakmai jellegű kiadvány, amelyben nagyszámú és kellően kifejtett álláshirdetést találtunk. A napilapokban szórványosan megjelenő hirdetések nem alkalmasak erre az elemzésre, mert szövegezésük rövid, tartalmilag nem kellően kimunkált.

A kutatást a HVG 2000., 2001., 2004., 2007. és 2009. évben megjelent számai alapján végeztük. A vizsgálat teljes körű volt, az összes megjelent (1868 db) közgazdász képzettséggel betölthető vezetői pályázati kiírás tartalmát feldolgoztuk. A vizsgálatot ugyan 2009-ben is elvégeztük, de – a korábbi vizsgálati évekhez képest drasztikusan alacsonyabb elemszám (68 db) miatt – nem vontuk be a részletes elemzésbe. A végső elemszám, amellyel dolgoztunk, 1800 db. A 2009-es elemszám ilyen feltűnő visszaesésének oka feltehetően a pályázattási gyakorlat változásában – a nyomtatott formában megjelenő hirdetések helyett az internetes állásközvetítő oldalon való megjelenés a preferáltabb – és a gazdasági válság következtében

betölthető állások csökkenő számában (létszámstop) keresendő. Mindazonáltal az adatokat statisztikailag feldolgoztuk, homogenitásvizsgálatot végeztünk, melynek eredménye, hogy a 2009-es minta a számunkra fontos elemzési szempontból szignifikánsan nem különbözik a korábbi évekre jellemző eloszlástól, vagyis megállapításaink érvényesnek tekinthetők 2009-re vonatkozóan is.

Az adatok több szempontú elemzése és a nemzetközi kitekintés érdekében a vizsgálatot 2007-ben a *The Economist* folyóiratban megjelent hirdetésekre is kiterjesztettük. A kutatási cél, a feldolgozás menete mindkét folyóirat esetén megegyezett. A Londonban megjelenő hetilap 23 lapszáma teljes körű feldolgozásának eredményeképpen 202 db vezetőknél szóló hirdetés elemzésének eredményét is bemutatjuk.

A kutatás a közgazdász-képzettséggel betölthető vezetői álláshirdetésekből megjelent munkáltatói elvárások megismerését tűzte ki célul, ezért a vezetőkre vonatkozó minden hirdetést ebből a szempontból egy mintának tekintettünk. Ezzel együtt a továbbiakban bemutatott elemzéseket a különböző funkcionális területek szerint is elvégeztük, s az említésre méltó különbségekre kitérünk.

2000–2007 között az adatfeldolgozásba bevont 1800 db (100%) hirdetés a munkaterületeket tekintve az alábbiak szerint oszlott meg: kereskedelem/értékesítés (21,28%), logisztika/beszerzés (8,17%), marketing/PR (8,61%), pénzügyi/számviteli (30,78%), projektmenedzsment (3,28%), személyzeti/HR (6,28%), ügyvezető/igazgató (14%), egyéb vezetői terület (7,61%). Az egyes évek között említésre méltó eltérés a hirdetések számát illetően négy területen tapasztalható. Két munkaterületen csökkent a hetilapban megjelent hirdetések száma: több mint felére esett vissza a marketing/PR-területre keresett vezetők száma (2000-ben 12,92%, 2007-ben 5,06%), továbbá az ügyvezető/igazgatók keresése csökkent a 2000-es 16,43%-ról 2007-re 9,43%-ra. Növekedett viszont a pénzügyi/számviteli (2007-re 5,58%-kal), és több mint 4%-kal a projektmenedzsment terület vezetői iránti igény.

A *The Economist*-ban a következők szerint képviseltetik magukat az egyes funkcionális munkaterületek: ügyvezető/igazgató 34,16%, pénzügyi/számviteli vezető 30,69%, egyéb vezetői munkakörök 20,30%, marketing/PR 5,45%, személyzeti/HR 3,96%, kereskedelem/értékesítés 2,97%, projektmenedzsment 2,48%, logisztika/beszerzés 0%.

A HVG-ben az 1800 db hirdetés közül 148 db (8,2%) volt az angol és 23 db (1,28%) a német nyelven közzétett. Ezeket fordítás után természetesen bevontuk az elemzésbe, s figyeltük az esetleges eltéréseket az

eredményekben. A *The Economist* folyóiratban angol nyelvű hirdetésekkel találkoztunk.

A hirdetések feldolgozása során minden vezetői álláspályázatot besoroltunk egy szervezeti hierarchiaszintbe. Ez a besorolás időigényes munka volt, mert ami az egyik hirdetésben „vezetőként” fogalmazódott meg, korántsem ugyanazt a hierarchiaszintet jelentette egy másik „vezetői” hirdetésben. Például: „marketing-vezető” munkakör alatt lehet érteni felsővezetői állást és helyenként munkatársi beosztást egyaránt. Ezért minden egyes hirdetést a rendelkezésre álló további információ alapján soroltunk be, elemeztük a végzendő feladatokat, hatáskört stb. További segítséget jelentett, ha a hirdetésben szerepelt a cég neve, ha lehetett tudni, hogy milyen nagyságú szervezet keres munkatársat. A végső analízis során a vezetői hirdetések esetén két szervezeti szinttel dolgoztunk: felső vezető (igazgató, vezető, fősztályvezető), alsó és középvezető (osztályvezető, csoportvezető).

A HVG-ben, 2000–2007 években összesen 4481 db közgazdász-képzettséggel betölthető hirdetés szerepelt, melyből összesen 1800 db volt a vezetői állásra vonatkozó felhívás, az összes ilyen képzettséggel betölthető álláshirdetés 40,16 %-a. 2000-2001-ben összesen 627 db, 2004-ben 738 db és 2007-ben 435 db vezetői hirdetést azonosítottunk. A 2004-es magasabb esetszám az alsó- és középvezetői hirdetések számának megnövekedését jelentette. Felsővezetői hirdetések az egyes években 69,78–91,95%-ban, alsó és középvezetők 30,22–8,05%-ban voltak jelen. A *The Economist*-ból 92,57%-ban felsővezetői és 7,43%-ban alsó- és középvezetői hirdetéssel dolgoztunk. 2007-ben a *The Economist*-ban és a HVG-ben szinte teljesen megegyező arányban szerepelt a két vezetői szintre vonatkozó hirdetés. Így túlnyomó többségben felső vezetőikkel szemben megfogalmazott elvárások elemzése volt a munkánk.

A hirdetések szerkezete (a pályázató cég/munkáltató bemutatása, a kiírt pozíció megnevezése, a pozícióban ellátandó feladatok ismertetése, a pozíció betöltéséhez szükséges feltételek és elvárások, esetleges előnyök részletezése, a munkáltató nyújtotta lehetőségek felsorolása, a pályázat benyújtásának menetével és határidejével kapcsolatos tudnivalók leírása) mindkét hetilap esetén megegyezik, de a *The Economist*-ban a munkáltatók pontosabban, kifejtőbben, és nem felsorolásjelleggel, hanem összefüggő mondatokban fogalmaznak.

Kiinduló feltételezésünk az volt, hogy az egyes években felvett minták – az idő előrehaladtával, a környezeti változások hatására, egy versenyképesebb térséghez, az Európai Unióhoz való csatlakozás követ-

keztében – különböznek egymástól. Mivel a kutatás a vezetői kompetenciákra irányult, a különböző évekből származó minták homogenitásának vizsgálatát az összes említés elvárásfajta szerinti megoszlásának összehasonlítására alapoztuk. Hipotézisünk nem teljesült, a próbafüggvény értéke valamennyi összehasonlítás esetében jóval a kritikus érték alá esik, vagyis *a minták a számunkra fontos elemzési szempontból szignifikánsan nem különböztek egymástól*, a számítások során ezért összevontan kezeltük őket.

A közgazdászképzettséggel betölthető vezetői álláshirdetésekből megfogalmazott kritériumjellegű kompetenciák

Az elemzési folyamat egyik első lépéseként a különböző vezetői szintek és a különböző évekből származó adatok összehasonlító vizsgálatát végeztük el. A különböző évekből származó minta kritériumkompetenciák szerinti megoszlásának összehasonlítása alapján megállapítottuk, hogy az egyes évekre jellemző megoszlások szignifikánsan nem különböznek egymástól.

A következő lépésben a kritériumjellegű kompetenciákat csoportokba rendeztük. Például összevontuk az összes olyan említést, melyben valamely konkrét idegen nyelv iránti igényt jelöltek meg, ez a csoport lett a *konkrét idegen nyelv ismerete*. Ugyanezt tettük minden, a nyelvtudás szintjére, a végzettség szintjére, a képzettség jellegére, a vezetői és szakmai gyakorlatra, számítástechnikai ismeretre stb. vonatkozó összes említés esetén, s újra elvégeztük a rangkorrelációs számítását, de ezen az aggregációs szinten is alig érzékelhető a különbség a felső és alsó vezetők között, s az időbeni elmozdulás is elhanyagolható mértékű.

A HVG-ben vezetői kereső munkáltatók legfontosabb elvárása a kritériumjellegű kompetenciacsoporthoz közlő a nyelvtudás, amely a kritériumkompetenciákra vonatkozó összes említés 31,9%-át teszi ki, s megjelenít valamely idegen nyelv iránti igényt, illetve

a nyelvtudás mértékének kívánt szintjét (1. táblázat).

Valamilyen idegen nyelv iránti igény az egyes funkcionális vezetői munkaterületekre vonatkozó hirdetésekben 56,2–91,2%-ban van jelen. A különböző funkcionális területekre keresett vezetők között leginkább a *logisztikai* (e munkakörre vonatkozó összes hirdetés 92%-ában) és *marketing/PR*-területen (90%) várják el idegen nyelv tudását. Ezen a két területen leginkább fontos a nyelvtudás mértéke is, s kéri a felsőfokú szintet. Legkevésbé az *egyéb vezetői* (57%) munkakörben kéri a nyelvtudást.

A konkrét nyelvet illetően „természetesen” kiemelkedik az angol nyelv iránti igény, függetlenül a betöltött vezetői munkakör funkcionális jellegétől, az egyes vezetői munkakörökre vonatkozó hirdetések 39–71%-ban ez az elvárás megjelenik. A projektmenedzsment területre meghirdetett vezetői pályázatok 71%-ában szerepelt, de majdnem ugyanilyen fontos (68%) a marketing/PR-területen is, s igen hangsúlyos elvárás (62%) a logisztikai vezetőkkel szemben is.

Második legfontosabb nyelv – igaz, arányait tekintve messze lemaradva az angoltól – a német, mely az ügyvezető/igazgatói hirdetésekben a leggyakoribb (16%), közelítően ilyen fontos (13%) a pénzügyi/számviteli és logisztikai (12%) területen.

Megengedő jelleggel – *angol vagy német* – leggyakrabban az ügyvezető/igazgatók (az adott munkakörre vonatkozó hirdetések 14%-ában), kereskedelmi/értékesítési vezetők (13%) és humán erőforrás-vezetők (12%) esetén találkozunk. Mindkét nyelv ismeretének igényét, *angolt és németet* az ügyvezető/igazgatók (5%) és marketing/PR-vezetők (4%) esetén jelentetnek meg leggyakrabban a pályázatok.

Nagyságrenddel kisebb arányban keresik az egyéb idegen nyelven beszélő vezetőket, nyelvenként és vezetői munkakörönként 1-9 db az összes említés száma. Franciául beszélő vezetőket a marketing/PR-vezető, pénzügyi/számviteli vezető, humán erőforrás-vezető és ügyvezető/igazgatói munkakörökbe kerestek. Említettek még orosz, román, olasz, spanyol, cseh, szlovák nyelveket.

1. táblázat

A kritériumjellegű kompetenciacsoporthoz HVG és The Economist eredményei

| | | HVG – Vezetők együtt 2000–2007 | Economist – vezetői hirdetések |
|---------------------|-------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| | | Col Sum % | Col Sum % |
| Összevont csoportok | Nyelvtudás | 31,9% | 26,3% |
| | Végzettség | 28,7% | 43,5% |
| | Szakmai gyakorlat | 18,3% | 23,3% |
| | Vezetői gyakorlat | 8,4% | 3,0% |
| | Egyéb | 12,7% | 3,9% |
| Total | | 100,0% | 100,0% |

Az ügyvezető/igazgató munkakörben nem annyira domináns az angol nyelv, mint a többi vezetői területen: a részükre kiírt felhívások 39%-ában kérték az angol, 16%-ában a német, 14%-ában az angol és/vagy német, 5%-ában az angol és német és 8%-ában egyéb idegen nyelvet.

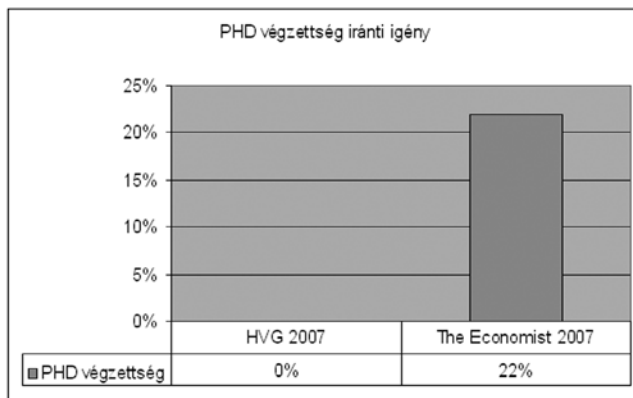
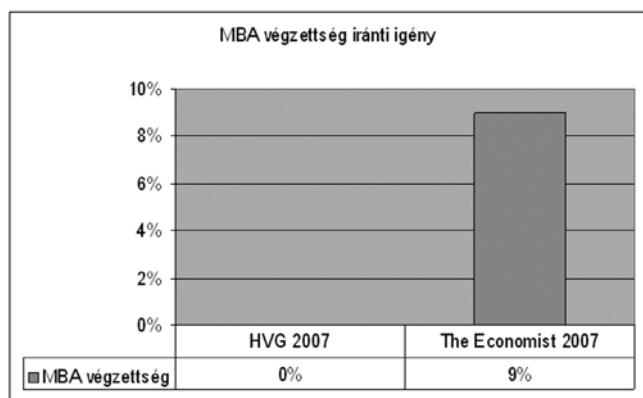
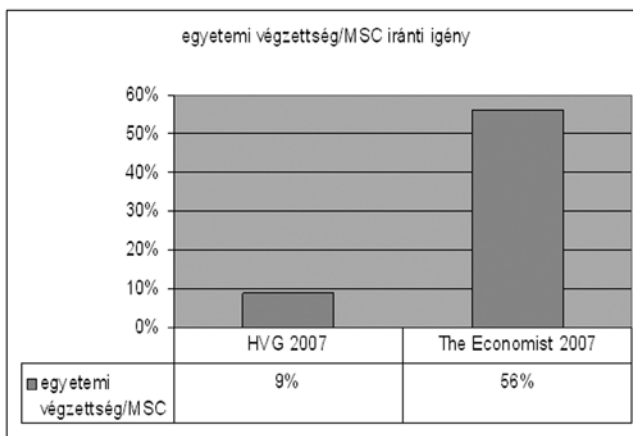
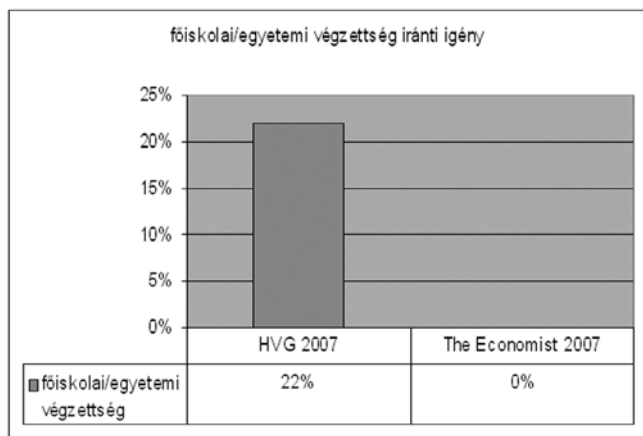
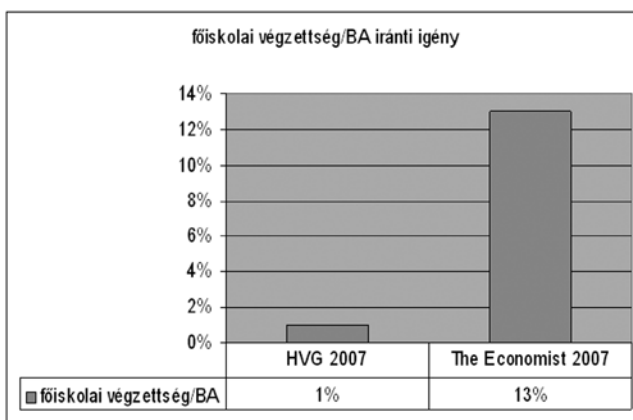
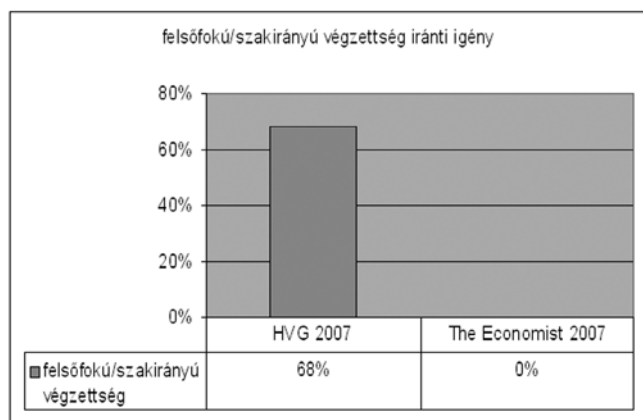
A kritériumkompetenciákra vonatkozó összes említés 28,7%-a a vezetővel szemben támasztott végzettségre, ezen belül 16% a végzettség kívánt szintjére, 12,7% pedig annak jellegére vonatkozik (1. táblázat).

„A végzettség az egyén – dokumentált – edukációs minőségét fejezi ki. Végbizonyítvánnyal tanúsított iskolai rendszerű képzés tanulmányi és vizsgakövetelményeiben megfogalmazott elvárásoknak. A végzettség tipikus szintje a felsőfokú iskolai (egyetemi vagy főiskolai) szintű végzettség.” (Henczi, 2008)

A munkáltatók végzettség szintjére vonatkozó kritériumai a következők voltak: MBA, egyetemi, főiskolai, főiskolai vagy egyetemi, felsőfokú/szakirányú (1. ábra).

1. ábra

A HVG és a The Economist vezetői álláshirdetéseiben a végzettség szintjére vonatkozó munkáltatói kritériumok



Összességében és minden vezetői munkakörben is a felsőfokú/szakirányú megnevezésű végzettség iránt megfogalmazott igény volt a legmagasabb, az egyes vezetői munkakörökre vonatkozó hirdetések 29–57%-ában (29% az egyéb vezetői területen, 57% a marketing/PR, humán erőforrás-vezető pozíciókban) kérték ezt a hirdető. Egyetemi végzettséget legmagasabb arányban (11%) a *marketing/PR*-területen hirdett vezetői pályázatokban találtunk, legkevesebbet pedig (4%) a *kereskedelmi/értékesítési* és *egyéb* területen felveendő vezetők esetén. Az *ügyvezető/igazgatók* esetében a pozícióra vonatkozó hirdetések 8%-a kért egyetemi végzettséget. Főiskolai végzettséget önmagában nemigen (munkakörönként 4% alatt) jelentetnek meg a munkáltatók, sokkal inkább a főiskolai/egyetemi, vagyis a megengedett megfogalmazást használják. A főiskolai/egyetemi kritériummal legtöbbször a projektmenedzsment (24%), az egyéb vezetői (19%), továbbá a logisztika/beszerzés (15%) terület vezetői pozíció kiírásaiban találkozhattunk. MBA-végzettséget mindösszesen két esetben kértek a munkáltatók.

A *képzettség jellege* kategória azt jelenti, hogy a munkáltató pontosan megjelölte, hogy milyen jellegű (kereskedelmi-pénzügyi, mérlegképes könyvelő, esetleg további, műszaki vagy informatikai) képzettsége(ke)t vár el. Ez az igény az összes kritériumkompetencia említése közötti megoszlásban 12,7% arányban van jelen.

A képzettség jellege iránti elvárást tekintve nincsen különbség a felső, alsó és középvezetők között. Ha az adatfelvétel első és utolsó évét vizsgáljuk mindösszesen 3,2%-nyi különbséget találunk, ennyivel pontosabban, gyakrabban jelölték meg 2007-ben a kívánt képzettséget a munkáltatók.

A képzettség jellege a pénzügy/számviteli területen a legfontosabb, a leendő munkáltatók 81,2%-ban ezt a kritériumot jelentették meg az ilyen pozícióra vonatkozó felhívásaikban. Ez nagyon magas arány a többi vezetői munkakörhöz képest: a második helyen e tekintetben az ügyvezető/igazgatói munkakör áll, ahol 65,5%-ban meghatározó a képzettség jellege, legkevésbé fontos a marketing/PR (25,8%) és humán erőforrás- (16,8%) vezetői munkakörökben.

A beszámoló elején már kitértünk rá, hogy a min tába csak olyan felhívások kerülhettek, melyeket közgazdász-képzettséggel lehet betölteni. A legtöbb hirdetésben ez nyilvánvaló volt annak ellenére, hogy nem tüntették fel, de sok hirdetés megjelentette a gazdasági/közgazdasági képzettség iránti igényét. Leggyakrabban a pénzügyi/számviteli vezetőkre kiírt állás pályázatokban (55%), az ügyvezető/igazgatóknak szóló hirdetésekben (45%) olvashattuk ezt, legritkábban pedig a humán erőforrás-vezetőknek (15%) és a marketing/PR vezetőknek (19%) szóló felhívásban.

Többször találkoztunk a gazdasági/közgazdasági képzettség igénye mellett műszaki/mérnöki képzettség iránti elvárással. A projektmenedzsment-vezetői munkakörre pályázók 24%-ának kellett mindkét diplomával rendelkezniük. Viszonylag elég magas arányban ez az ügyvezető/igazgatói pozícióra pályázók munkaerőpiaci versenyképességet növelő tényezője is, e vezetői munkakörre megjelent hirdetések 19%-ában várták el mindkét oklevelet. Említésre méltó még a logisztika/beszerzés és a kereskedelem/értékesítés, ahol ez az arány 16, illetve 7%.

Közgazdász-informatikus képzettséget jóval kevesebb munkáltató fogalmazott meg kritériumként, s ezek összesen három vezetői munkakörre vonatkoztak: egyéb vezető (4%), projektmenedzsment (3%) és marketing/PR (2%).

A pénzügyi/számviteli vezetői munkakörre aspirálók a pályázati felhívások 24%-ában olvashatták, hogy mérlegképes könyvelő minősítéssel is kell rendelkezniük. Az egyéb területre jelentkező vezetők esetén ez 3%, ügyvezetőknél 1%, más vezetői munkakörben pedig nem kritérium ez a minősítés.

A *szakmai gyakorlattal kapcsolatos – vagy a szakmai gyakorlat időbeliségére, vagy annak jellegére utaló – munkáltatói elvárások hangsúlyos kritériumok a vezetői pályázat során, az összes kritériumkompetenciára vonatkozó említés 18,3%-át teszik ki. A különböző vezetői szintekre való bekerülés közel ugyanolyan mértékű és jellegű szakmai gyakorlathoz kötött, mindösszesen 2,7%-nyi a különbség, ennyivel gyakrabban várják el a szakmai gyakorlatot az alsóbb szintű vezetőktől. Az adatfelvétel éveinek eredményeit tekintve is igen kicsi a különbség: a szakmai gyakorlat 2000-ben az összes vezetői hirdetés 16,4%-ában, 2007-ben pedig 19%-ában jelent meg kritériumként.*

A szakmai gyakorlat mennyiségére és/vagy jellegére minden vezetői pozíció meghirdetésekor nagy hangsúlyt helyeztek a munkáltatók, a különböző funkcionális területhez tartozó vezetői hirdetések 61,3–89,9%-ában találkoztunk ilyen elvárással. A legtöbb szakmai gyakorlatot kifejező megkötés a pénzügyi/számviteli (89,9%), humán erőforrás (88,5%) és logisztika/beszerzés (86,4%) vezetői felhívásokban szerepelt, a legkevesebb pedig az egyéb vezetői (61,3%), illetve ügyvezető/igazgatói (61,9%) felhívásokban.

A szakmai gyakorlat éveit nézve megállapítható, hogy leggyakrabban a „*szakmai gyakorlattal rendelkező*” megfogalmazásban nyilvánítják ki elvárásukat a munkáltatók, vagyis nem kötik éveik számához a szakmai gyakorlat mennyiségét: a különböző területekre szóló vezetői pályázati felhívások 22–40%-a szövegezz így. A 40% a kereskedelmi/értékesítési területre vonat-

kozik, de szinte ugyanennyi (39%) az ügyvezető/igazgató és a logisztika/beszerzés (38%) vonatkozásában is. 1-5 éves szakmai gyakorlattal leginkább a humán erőforrás és logisztika/beszerzés területre jelentkező vezetőknek kell rendelkezniük, a részükre kiírt pályázatok 34, illetve 33%-a említi ezt a kritériumot. A legtöbb – 5-10 éves – szakmai gyakorlatot mint kritériumot – a többi vezetői munkakörhöz képest kimagasló arányban, több mint kétszer olyan mértékben – a pénzügyi/számviteli vezetői pozíciók 25%-ában említettek a leendő munkáltatók. Minden vezetői munkakörben 10% alatt volt a „*szakmai gyakorlat nemzetközi környezetben*” kritérium, legmagasabb arányban a projektmenedzsment- (8%) és a logisztika/beszerzés (7%) vezető pályázati kiírásokban jelent meg. A szakmai gyakorlatot kérő felhívásokban gyakran megemlítik azt is, hogy milyen jellegű a számukra ideális szakmai gyakorlat. Többnyire iparág jellegű vagy termékcsoportra vonatkozó megfogalmazások ezek, melyek helyenként nagyon specifikusak. A gyakoriság alapján említésre méltó kritérium az FMCG (fast moving consumer goods, gyorsan forgó fogyasztási cikkek) területen szerzett tapasztalat, mely a kereskedelmi/értékesítési és marketing/PR-vezetőknek szóló hirdetések 5%-ában szerepelt. A pénzügyi/számviteli vezetők esetében – mint felvételi kritériumot – meg kell említenünk a nemzetközi pénzügyi, elszámolási szabványok (IAS – International Accounting Standards, IFRS – International Financial Reporting Standards) ismeretét.

Az összes kritériumkompetencia 8,4%-a a vezetői gyakorlatra vonatkozott. A felső vezetőknek szóló hirdetésekben 3,7%-kal volt gyakoribb, mint az alsóbb vezetőknek szóló felhívásokban. Az adatfelvétel különböző éveit vizsgálva pedig nem találunk különbséget e kritériumkompetenciában, ugyanolyan mértékben volt fontos 2000-ben, mint 2007-ben.

A szakmai gyakorlathoz hasonlóan az évszám-megjelölés nélküli, „*vezetői gyakorlattal rendelkező*” kritérium a leggyakoribb. Ez az elvárás nagyon domináns az ügyvezető/igazgatói munkakör betöltéséhez szükséges kompetenciák sorában, a munkakörre kiírt hirdetmények 40%-ában találtunk ilyen kritériumot. Viszonylag magas, 30%-os arányban kéri a logisztika/beszerzés terület vezetői posztjaira jelentkezőktől, 25%-ban a kereskedelmi/értékesítési és 18%-ban a pénzügyi/számviteli vezetőktől. 1-5 éves vezetői gyakorlattal a pénzügyi/számviteli vezetői állásokra jelentkezőknek 11%-ban, a kereskedelmi/értékesítési terület vezetői posztjaira aspirálóknak pedig 10%-ban kellett rendelkezniük. Ügyvezető/igazgatói munkakörben kell az évek száma szerinti legtöbb vezetői gyakorla-

tot felmutatni: 5 év, vagy annál több vezetői gyakorlat szükséges e pozíciók 9%-ában. Összességében is elmondható, hogy az ügyvezető/igazgatói munkakörben kell a legtöbb vezetői gyakorlatot felmutatni: az összes ügyvezető/igazgatói felhívás 57,5%-a tartalmazott valamilyen szintű vezetői gyakorlat iránti kritériumot. Ez közel kétszer olyan mértékű elvárás, mint átlagosan a többi vezetői munkakörben. Nagyon hangsúlyos még a vezetői gyakorlat szükségessége a logisztikai/beszerzési (41,5%), a kereskedelmi/értékesítési (39,7%) és a pénzügyi/számviteli (35%) vezetőkkel szemben. Igaz, hogy legkevésbé a projektmenedzsment-terület vezetőitől várják el a vezetői gyakorlatot (a vonatkozó hirdetések 13,6%-ában említik), de ugyanakkor itt a leghangsúlyosabb (5%) a „*nemzetközi vezetői gyakorlat*” iránti munkáltatói kereslet.

A számítástechnikai ismeretek iránti igény szinte ugyanolyan mértékben van jelen a munkáltatói elvárások között, mint a vezetői gyakorlat: az összes kritériumjellegű elvárásban 8,6% a részesedése.

Számítástechnikai ismeretekkel leginkább a pénzügyi/számviteli és marketing/PR vezetőknek kell rendelkezniük, esetükben a pályázati felhívások 46, illetve 45%-ában kéri ezt a munkáltatók. Fontos még a logisztikai/beszerzési és projektmenedzsment-vezetők esetén is, ahol az említési arány 41-41%. A számítástechnikai ismeretek szintjén természetesen a felhasználói szint – word, excel, internet – a fontosabb (vezetői munkakörtől függően 31-36%-ban), de meg kell említeni, hogy a pénzügyi/számviteli vezetői hirdetések 15%-ában, a logisztikai/beszerzési és marketing/PR-vezetői felhívásoknak pedig 10%-ában integrált vállalatirányítási rendszer és/vagy programozói ismeretet vártak el a munkáltatók. A számítástechnikai ismeretek legkevésbé a humán erőforrás-vezetőkkel (30%) és az ügyvezető/igazgatókkal (25%) szemben kinyilvánított kritériumok. Az ügyvezetői/igazgatói munkakört a többivel összehasonlítva, azt állapíthatjuk meg – az összes kritériumkompetencia említésének megoszlását vizsgálva –, hogy a számítástechnikai ismeret 3,4%-kal fontosabb kritérium a funkcionális vezetői munkakörökben. (Ügyvezetői/igazgatói munkakörökben 5,7%, a többi vezetői munkakörben 9,1% az átlagos gyakoriság.)

A kritériumjellegű kompetenciák feldolgozása során még három olyan elemet találtunk, melyet érdemes külön megemlíteni, annak ellenére, hogy gyakoriságuk az összes kritériumkompetencia között alacsony. Az egyik a *jogosítvány* megléte, mely az összes említés 1,5%-át teszi ki, de a kereskedelmi/értékesítési vezetőknek szóló hirdetések 13%-ában, a projektmenedzsment-területre szóló vezetői felhívások 12%-ában, és a marketing/PR vezetői pozíció kiírások 8%-ában találkozhattunk

vele. A másik az „utazások vállalása/mobilitási/költözési hajlandóság”, ami a projektmenedzsment-vezetői területre jelentkezők esetén 19%-ban, a kereskedelem/értékesítés vezetői pozíció esetén pedig 10%-ban volt a munkaadók által megfogalmazott követelmény.

Egyéb kritériumjellegű elvárások, melyekkel helyenként találkoztunk: erkölcsi bizonyítvány, kapcsolatrendszer, referencia, saját gépkocsi, saját telefon, számlaképesítés/vállalkozói igazolvány, magyar állampolgárság, orvosi alkalmasság stb.

A *The Economist*-ban másként alakultak az eredmények. A kritériumjellegű kompetenciákra vonatkozó összes említés 43,5%-a a végzettség szintjére és a képzettség jellegére vonatkozik (1. táblázat). A végzettség szintje iránti elvárás volt a leggyakrabban (24,3%) említett kritérium. De nem csupán mennyiségét, hanem az elvárások minőségét tekintve sem hasonlít a HVG-s eredményre: a *The Economist*-ban hirdető az összes említés 56%-ában elvárták az egyetemi (MSc) végzettséget (1. ábra). A végzettség szintjét tekintve ez volt a leggyakoribb elvárás, a második pedig a PhD iránti igény, 22%-ban. A gyakoriságot tekintve a BA-szint a következő, 13%-kal, majd az MBA-végzettség 9%-kal. A képzettség kívánt jellegét meghatározó elvárások az összes említés 19,3%-át tették ki és szinte kivétel nélkül gazdasági, pénzügyi területre vonatkoztak.

A kritériumjellegű kompetenciacsoportok között a második leggyakoribb elvárás a szakmai gyakorlat iránti igény, az összes említés 23,3%-ában kértek a leendő munkáltatók valamilyen szintű szakmai gyakorlatot. Jelentős különbség a magyar adatokhoz képest, hogy évszám nélkül nem kértek ilyen gyakorlatot, a leggyakoribb (10,11%) a 10-20 éves szakmai gyakorlat iránti kíváncságot, mely mértékű kritérium a HVG-ben nem volt tapasztalható. A második leggyakoribb (7,93%) az 5-10 éves szakmai gyakorlat iránti elvárás.

Konkrét idegen nyelv ismerete iránti igény az összes említés 23,2%-ban fogalmazódott meg. Itt is az angol nyelv lett a leginkább kívánatos, az összes említés 12,91%-ában kérték ezt. (Meg kell jegyezni, hogy a *The Economist*-ban minden hirdetés angol nyelvű volt.) A második leginkább kért nyelv a francia, a keresett vezetők 5,91%-ának kellett ezt a nyelvet beszélnie. Az egyéb nyelvek iránti igény az álláspályázatok 4,35%-ában jelent meg, és spanyol, arab, német, portugál, kínai, orosz nyelvre vonatkoztak. A nyelvtudás kívánt szintjére kevés hirdetés (3,1%) utalt.

A vezetői gyakorlatot tekintve az 5-10 éves elvárás jelent csak meg (ez is elég alacsony, 2,02%-os gyakorisággal) ennél kevesebbet nem kértek. Említették még a nemzetközi vezetői gyakorlatot, a hirdetések közel egy százalékában.

A kritériumkompetenciák között szerepelt még: számítástechnikai ismeret (2,2%), utazások vállalása, mobilitási hajlandóság (0,5%), kapcsolatrendszer (0,9%) és egyéb (0,3%) elvárás. (Az utazások vállalása, mobilitási hajlandóság értékéhez meg kell jegyezni, hogy sok hirdetésben szerepelt a munkavégzés helye, a város vagy az ország.)

Mérlegelendő jellegű kompetenciaelvárások

A mérlegelendő jellegű kompetenciák említési gyakorisága a HVG-ben jóval alacsonyabb, mint a kritériumjellegűeké, az 1800 db vezetői hirdetés közül 1103-ban (61%) szerepelt valamilyen készség, képesség, tulajdonság, attitűd. A vizsgálati években sok kompetenciát rögzítettünk, melyek közül a feldolgozás első lépéseként a rokon értelmű kifejezéseket és a szakmailag azonos tartalmúakat összevontuk. A további elemzés során végül 49 kompetenciával dolgoztunk.

A kritériumjellegű kompetenciák feldolgozásához hasonlóan először megvizsgáltuk, hogy a különböző évekből származó minták különböznek-e, vagy kezelhetők-e összevontan. A homogenitásvizsgálat szerint az adatok a mérlegelendő jellegű kompetenciák esetén sem különböznek szignifikánsan egymástól.

A vizsgálat következő lépéseként a felsővezetői, alsó- és középvezetői hirdetésekben megjelent mérlegelendő jellegű kompetenciák rangsorait hasonlítottuk össze. Rangsoruk között rendkívül erős a korreláció, vagyis a mérlegelendő jellegű kompetenciák esetén is összevontan kezelhettük az eredményeket.

A HVG-ben, 2000–2007 között, 13 db kompetencia említési gyakorisága volt 5%-nál több. Ezek a következők: kommunikációs és tárgyalástechnikai készség (beleértve az íráskészség, meggyőző készség, prezentációs képességet) (28,78%), önállóság (12,5%), vezetői rátermettség, kimagasló vezetői minőség (11,33%), szervezési készség, koordinációs képesség (10,67%), csapatmunkában való munkavégzés képessége, együttműködési készség (9,11%), teljesítmény/siker/eredmény/célorientált üzleti szemlélet (9,11%), dinamikus egyéniség (7,89%), határozott fellépés, jó megjelenés (7,00%), átlagon felüli munkabírási, terhelhetőség (6,78%), kreativitás (6,44%), problémamegoldó képesség (5,72%), rugalmasság, flexibilitás (5,11%), kapcsolatteremtő/ápoló képesség (5,06%).

A mérlegelendő jellegű kompetenciák rendezése – Spencer nyomán

A kapott eredményeket tovább elemezve arra szeretnénk volna választ kapni, hogy a kompetenciák

A mérlegelendő jellegű kompetenciák HVG és The Economist szerinti összesített megoszlása Spencer alapján

| Kompetenciátípus (Spencer) | | HVG | HVG | HVG | The Economist |
|-------------------------------|---------------------------|-----------------------------|-----------------|----------------------------------|---------------------------------|
| | | Vezetők együtt 2000–2004 | Vezetők 2007 | Vezetők együtt 3 év 2000–2007 | Economist vezetői hirdetések |
| | | Col Sum % | Col Sum % | Col Sum % | Col Sum % |
| Kompetenciátípus (Spencer) | Személyes hatékonyság | 30,1% | 32,3% | 30,6% | 8,3% |
| | Befolyásolás | 19,7% | 17,6% | 19,2% | 22,0% |
| | Teljesítmény és cselekvés | 20,8% | 19,9% | 20,6% | 9,3% |
| | Kognitív | 14,1% | 10,2% | 13,2% | 23,8% |
| | Vezetés | 13,9% | 16,8% | 14,6% | 33,3% |
| | Támogatás | 1,5% | 3,2% | 1,9% | 3,4% |
| Total | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | |

egymással, illetve egyéb tényezőkkel való összefüggésükben milyen értelmezési lehetőséget kínálnak. A további elemzéshez a számos lehetséges csoportosítás közül a Spencer és munkatársai által kidolgozott általános kompetenciaszótárt választottuk, mert ez a legelterjedtebb az előzetesen kialakított szótárakkal dolgozó vállalatoknál (Bakacsi, 2000). Ők egy általános célú kompetenciarendszert dolgoztak ki, melyben 21 alapkompenciát 6 csoportba soroltak (Spencer – Spencer, 1993). A modellt továbbfejlesztve, a vezetői pályázati kiírásokból összesített kompetenciákat besoroltuk a „spenceri csoportokba”, melyek a következők: a személyes hatékonyság kompetenciái, a befolyásolás kompetenciái, a teljesítmény és cselekvés kompetenciái, kognitív kompetenciák, a vezetés kompetenciái, támogatás és mások segítése kompetenciái.

A továbbiakban azt vizsgáltuk, hogy a munkáltatói kompetenciaelvárások milyen alakzatot mutatnak a Spencer-féle csoportosítás alapján, továbbá azt, hogy kimutatható-e valamilyen változás az egyes évek függvényében. Homogenitáspróbával megállapítottuk, hogy a különböző évekre jellemző megoszlások szignifikánsan nem különböznek egymástól, ugyanakkor az arányra vonatkozó kétmintás próbák segítségével

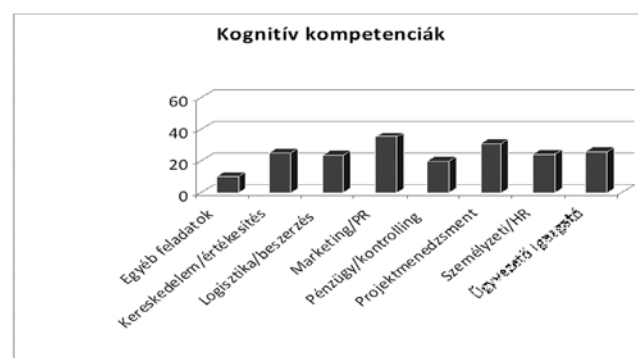
kimutatható, hogy a 2000–2004-es, illetve a 2007-es évekre vonatkozó adatok a Spencer-féle csoportok egy részénél (kognitív és támogatás és mások segítése kompetenciák) szignifikánsan különböznek, s a különbség a vezetési kompetenciák esetén is hajszal híján eléri a szignifikanciaszintet.

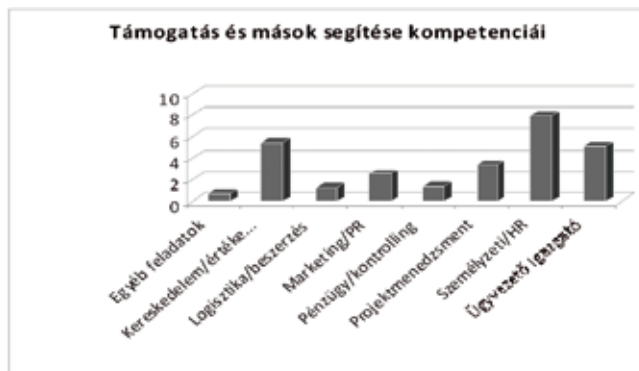
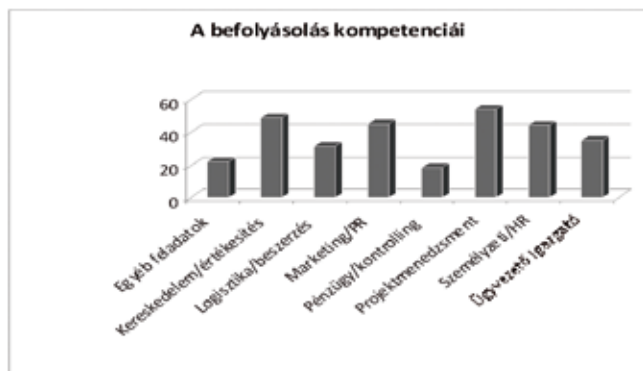
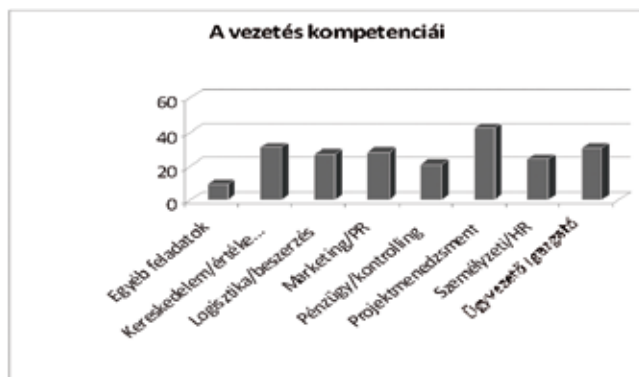
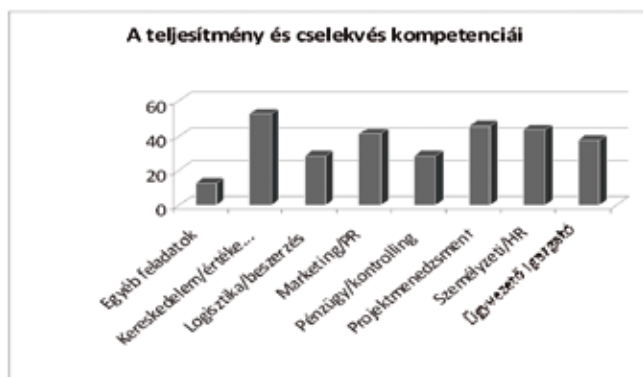
A 2000–2004-es és a 2007-es adatfelvételi mintában is a *személyes hatékonyság* kompetenciái teszik ki a teljes említések majdnem egyharmadát: 2000–2004-ben 30,1%, 2007-ben 32,3% volt (2. táblázat).

E kompetenciacsoportban külön meg kell említeni két kompetenciát. Az egyik az önállóság/önálló munkavégzés kompetenciája, mely a 49 kompetencia között minden évben igen előkelő – második vagy harmadik – helyen végzett. A másik pedig a megbízhatóság, mely iránti igény a felső vezetők esetében 2007-re átlépte az 5%-os „küszöböt”, 6,75% lett az említési aránya. A személyes hatékonyság kompetenciáit gyakrabban a kereskedelem/értékesítés és projektmenedzsment vezetői pályázati kiírásokban említették: a kereskedelem/értékesítés vezetői munkaterületre kiírt állások 84,9%-ban igényelték a munkáltatók e kompetenciacsoportot, a projektmenedzsment-területen pedig az adott munkakörre vonatkozó hirdetések 72,9%-ában jelent meg (2. ábra).

2. ábra

Az adott vezetői munkakörre vonatkozó HVG (2000–2007) hirdetések hány %-ában említették a kompetenciacsoport kompetenciáit?





Az egyes adatfelvételi éveket tekintve azonos súllyal (20,8%–19,9% között) van jelen minden évben a teljesítmény és cselekvés, illetve a befolyásolás (17,6–19,7%) kompetenciacsoport is.

A teljesítmény és cselekvés kompetenciáinak sorában az időben előrehaladva több munkáltató említette – minden vezetői munkakör vonatkozásában – a kezdeményezőképtelenséget, proaktivitást, precizitás/pontosságot. A kezdeményezőképtelenséget leginkább a humán erőforrás-vezetőktől, a precizitást/pontosságot a pénzügyi/számviteli vezetőktől várják el. A teljesítmény és cselekvés kompetenciacsoportból ki kell emelni a szervezési készség/koordinációs képességet, mely minden egyes évben a negyedik lett az összesítések során, és az egyéb vezetői munkakört kivéve mindenhol 10% felett van említési gyakorisága. Az egyes vezetői munkaterületeket tekintve elmondhatjuk, hogy a személyes hatékonyság kompetenciához hasonlóan a befolyásolás kompetenciái iránti igény is elsősorban a kereskedelem/értékesítés és projektmenedzsment területen fogalmazódott meg: az előbbi munkakörre vonatkozó hirdetéseknek 52,7%-ában, az utóbbi esetében pedig a hirdetések 45,8%-ában jelent meg. Domináns volt még a személyzeti/HR vezetők esetén, ahol 45,8%-ban említették és a marketing/PR területen, ahol pedig a hirdetések 41,3%-ban jelent meg.

A befolyásolás kompetenciacsoportba tartozik a kommunikációs képességek/tárgyalási készség (beleértve az íráskészséget, meggyőző készséget, prezenta-

ciós képességet) és a kapcsolatteremtő készség. Függetlenül a vizsgálat évétől, a pályázatot állás szervezeti hierarchiaszintjétől, de akár a vezetői munkakörtől is – a kommunikációs képességek/tárgyalási készség az első helyen végzett, a többi kompetenciához képest kimagaslóan magas (az egyes években 25–29%) említési aránnyal. Érdekes a kompetenciacsoport másik elemének, a kapcsolatteremtő készség fontosságának alakulása: felsővezetői, alsó és középvezetői szinten is egyre alacsonyabb ranghelyen végzett. Az egyes vezetői munkaterületre vonatkozó hirdetések tekintve leginkább a projektmenedzsment (54,2%), kereskedelem/értékesítés (49,3%), marketing/PR (45,2%) és személyzeti/HR (44,2%) területeken meghatározó a befolyásolás kompetenciái iránti munkáltatói igény.

A különböző években felvett adatok homogenitása mellett korábban már utaltunk rá, hogy kétféleképp próbálva tudunk nagyon kismértékű változást kimutatni, ez a további kompetenciacsoportokra igaz. A kognitív kompetenciák említési gyakorisága 2007-re csökkenést mutatott⁴, majdnem minden vezetői munkakörben. (Kivétel: logisztika/beszerezés és egyéb feladatok.) Legnagyobb mértékben a kreativitás iránti elvárás csökkent, 5,08%-kal. Meg kell említeni, hogy e kompetencia még így is kétszer olyan fontos (15,5%) a marketing/PR-vezetőknél, mint a többi vezetői munkakör esetében. A további kognitív kompetenciák közül felső vezetők esetén a munkáltatók, 2000–2001-hez képest valamelyest többre értékelik a problémamegoldó képességet, amely a vezetői munkakör-

rök közül a logisztika/beszerezés és projektmenedzsment vezetői kiírásokban szerepel a legtöbbször. A kognitív kompetenciákat összességében tekintve azt mondhatjuk, hogy a marketing/PR és projektmenedzsmentvezetői munkakörökben a legfontosabbak: e vezetői hirdetések 34,8, illetve 30,5%-ában szerepeltek.

A vezetés kompetenciacsoportba tartozó kompetenciák említési gyakorisága a spenceri felosztásban a 2000-es 13,9%-ról 2007-re 16,8%-ra változott. A kompetenciacsoporton belül leggyakrabban a vezetői rátermettséget, a kimagasló vezetői kvalitást említették. Ez az elvárás azért figyelemre méltó, mert az egyes években 11-12% volt az említési aránya az összes mérlegelendő jellegű kompetencia között. A csapatban való munkavégzés képessége/együtműködési készség iránti igény 2007-re a második legfontosabb keresési szemponttá vált a felső vezetők esetében. Az idő nem változtatott a döntési képesség megítélt „fontosságán”, gyakorisága minden évben a várakozások ellenére rendkívül alacsony (1,11%).

A vezetés kompetenciái a projektmenedzsment-vezetői felhívásokban szerepeltek legtöbbször, a hirdetések 42,4%-ában. Összességében a vezetés kompetenciacsoport a vezetői kiírások többségében hajszállal fontosabbnak tűnt 2007-ben, mint korábban, de ez a különbség nem volt szignifikáns.

Minden évben a legkisebb gyakorisággal szerepelt a támogatás és mások segítése kompetenciacsoport, amelynek „jelentősége” ugyan megduplázódott 2007-re, de ez mindösszesen annyit jelent, hogy 1,5%-ról, 3,2%-ra nőtt a kompetenciacsoportokon belüli említési aránya. Az empátiát mindkét vezetői szinten többször említették 2007-ben. A támogatás és mások segítése kompetenciák vonatkozásában a munkáltatók 2007-ben többször jelenítették meg az empátia és az ügyfél-orientáltság iránti elvárásukat a kereskedelmi/értékesítési vezetői, humán erőforrás-vezetői és ügyvezető/igazgatói pályázati felhívásaikban, mint korábban.

A *The Economist*-ban a mérlegelendő jellegű kompetenciák említési aránya magasabb, mint a HVG-hirdetéseket, a közzétett felhívások 77,2%-ában jelöltek meg valamilyen képességet, készséget, tulajdonságot. Itt az adatok feldolgozása során összesen 41

kompetenciával dolgoztunk. A HVG-ben megjelentekhez képest nem talákoztunk az alábbiakkal: átlagon felüli munkabírás/terhelhetőség, becsületesség, empátia/empatikus készség, gyakorlatiasság, cselekvőképesség/tettekre készség, agilitás, irányítóképesség, jó megjelenés, határozott fellépés, kapcsolatteremtő/ápoló képesség, kereskedelmi érzék/”véna”/orientáció, konfliktuskezelési képesség, logikus gondolkodásmód, lojalitás, megbízhatóság, monotonitás-/stressztűrő képesség, nyitottság, önállóság, önbizalom, pozitív szemlélet/hozzáállás, precizitás/pontosság, rendszerszemléletű gondolkodásmód, stratégiai gondolkodásmód, szorgalom.

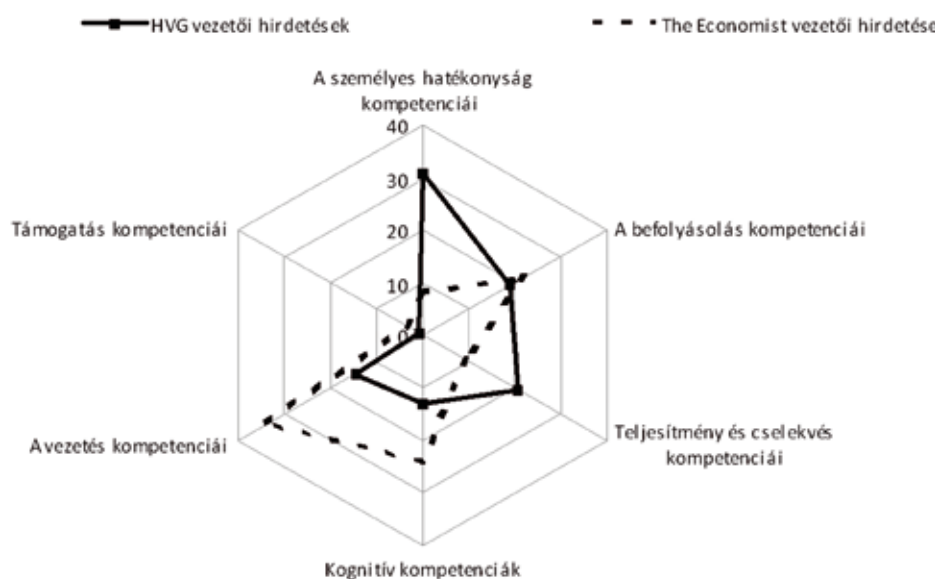
Viszont találtunk olyan kompetenciákat, melyek a HVG-ben nem szerepeltek, de a *The Economist*-ban igen: bizalom mások iránt, diplomáciai készségek, emberszeretet, erőforrásokkal való gazdálkodás képessége, etika magas szintje, hitelesség, intelligencia, matematikai készségek, mentori készségek, pedagógiai készségek, fejlesztési készségek, pénzügyi készségek, személyzet-vezetési képesség, szigorúság, technikai készségek.

A *The Economist*-ban közzétett vezetői pozíció kiírásokban a 41 kompetencia közül öt említési gyakorisága volt 5% felett: interperszonális és kommunikációs készségek – beleértve az íráskészséget és a beszéd-készséget – (21,96%), személyzet-vezetési képesség (14,99%), elemzőképesség (10,59%), „strong leadership” (6,02%) és a szervezési készség (5,94%).

A *The Economist* hirdetéseinek elemzése alapján felállt spenceri kompetenciacsoportok teljesen más képet mutatnak, mint a HVG-ben tapasztaltak (2. táblázat és 3. ábra).

3. ábra

A HVG és a *The Economist* vezetői hirdetéseiben megjelenő mérlegelendő jellegű kompetenciacsoportok megoszlása



A munkáltatói elvárások sorában legnagyobb súllyal (33,3%) a *vezetés* kompetenciacsoport van jelen. Ezen kompetenciacsoporton belül legfontosabb a személyzetvezetési képesség, mely a második legfontosabb keresési szempont, 14,99% az említési aránya az összes – 49 db – mérlegelendő jellegű kompetencia között. Igen fontosak a *kognitív* kompetenciák is, melyek összesen 23,8%-ot tesznek ki. A kompetenciacsoportból kiemelendő az analitikus képességek, mely az összes mérlegelendő jellegű kompetencia vonatkozásában a harmadik leggyakrabban említett, 10,59%-kal. Ezt követi a *befolyásolás* kompetenciacsoport (22%), a *teljesítmény és cselekvés* kompetenciái (9,3%), a *személyes hatékonyság* kompetenciái (8,3%) és végül a *támogatás és mások segítése* kompetenciacsoport (3,4%).

Összefoglalás

A 2000–2009 között felvett adatok nem igazolták azt a feltételezésünket, hogy a vezetőkkel szemben támasztott elvárások az idő múlásával változtak. Különösen az Európai Unióhoz való csatlakozás után vártuk, hogy új elemek jelennek meg, vagy hangsúlyeltolódások lesznek a munkáltatói elvárások sorában. Mindösszesen a mérlegelendő jellegű kompetenciák esetén, a spenceri csoportosítás vizsgálatakor tudtunk igen kismértékű változást kimutatni. Továbbá egy mennyiségi tényező jelzi a 2004-es optimista várakozást, ekkor keresték a legtöbb vezetőt. (Ez a keresletnövekedés az alsó és középszintre vonatkozott.)

A két kompetenciacsoport közül a munkáltatók számára sokkal fontosabbnak tűnnek a kritériumjellegű kompetenciák, hiszen mindkét médiumban (HVG, The Economist) az összes vezetői hirdetésben megjelent ilyen típusú elvárás. A másik kompetenciacsoportról azt mondhatjuk, hogy a HVG-ben az állás pályázati kiírások 60,2%-ban, a The Economistban 77,2%-ban fogalmaztak meg mérlegelendő jellegű kompetencia-elvárásokat.

A HVG-ben megjelent vezetőknek szóló állás pályázati hirdetések elemzése alapján azt mondhatjuk, hogy a munkáltatók elsődleges preferenciái: *felsőfokú/szakirányú végzettség, idegen nyelv ismerete, szakmai gyakorlat*, továbbá a *személyes hatékonyság, a teljesítmény és cselekvés és befolyásolás* kompetenciái.

A végzettség iránti igény megfogalmazása a hirdetésekben megítélésünk szerint túlzottan megengedő és/vagy felületes. A *felsőfokú* kifejezés ugyanis jelenthet egy felsőfokú szakképzésben szerzett képzettséget ugyanúgy, mint egyetemi végzettséget. Álláspontunk szerint a vezetői keresésekben a végzettség szintje iránti kíváncsalmat pontosabban szükséges megfogalmazni,

s biztató lenne, ha ez a követelmények emelését is jelentené. Számos kutatás, köztük a Budapesti Corvinus Egyetem versenyképességi kutatása is bizonyította, hogy „*a felkészültebb vezetők által irányított cégek proaktívan képesek reagálni a változásokra, és teljesítményük is jobb az átlagosnál, vagyis azt mondhatjuk, hogy a menedzsment felkészültségének, képességeinek közvetlen befolyásoló hatása van a vállalat versenyképességére*” (Zoltayné – Szántó, 2005: 4. o.).

Az idegen nyelv ismerete, használata feltétele annak, hogy egy cég a nemzetközi vérkeringésben, információáramlásban jelen legyen. Ennek elsődleges nyelve az angol, térségünkre jellemző másik fontos idegen nyelve pedig a német. A felsőoktatás egyik problematikus területe a nyelvoktatás, pontosabban annak finanszírozása. Ilyen mértékű piaci igény mellett mégis megfontolandó a nyelvoktatási struktúra esetleges átgondolása.

A szakmai gyakorlat iránti munkáltatói igény nyilvánvaló, ennek kapcsán fontos megjegyezni, hogy a praktikus ismeretek hamar elavulnak, a technikai fejlődés, változások újabb és újabb megoldásokat hoznak, így átgondolandó, hogy pontosan mit is ért, kér egy munkáltató szakmai gyakorlat címén.

A mérlegelendő jellegű kompetenciák sorában – a munkáltatói elvárásokat vizsgálva – a *személyes hatékonyság, a teljesítmény és cselekvés és befolyásolás* a dominánsak. Az egyes kompetenciák közül kiemelkedik a kommunikációs képesség/tárgyalási készség iránti elsöprő igény, ami érthető: a befolyásolás a vezető egyik fő feladata, a kommunikáció legfőbb eszköze minden vezetői tevékenységnek.

A másodlagosnak tűnő, illetve háttérbe szorult kompetenciák: a végzettség szintje, továbbá a *vezetés kompetenciái, a kognitív kompetenciák és a támogatás és mások segítése* kompetenciái.

A végzettség szintje ugyan munkáltatói kíváncsalm, elég magas említési gyakorisággal, de minőségét tekintve a várakozások alatt marad: a vezetői kinevezéshez nem szükséges feltétel a magasabb szintű (egyetemi, MBA) végzettség, a PhD-végzettséget egyszer sem említették.

A *vezetés* kompetenciái közül meglepő volt több kompetencia (csapatépítési képesség, változások kezelésének képessége) alacsony gyakorisága, de ezek közül is kiemelkedett a döntési képesség mindösszesen néhány szori említése. Ennek az eredménynek talán az is oka, hogy tulajdonképpen tisztázatlan, mit is értenek a munkaerő-piaci képviselők a „*vezetői rátermettség, kimagasló vezetői kvalitás*” fogalmán. Gondolhatunk arra, hogy éppen az előbb említett, hiányolt kompetenciákat gondolták a kifejezés mögé. Mi vizsgálatainkkal

nem tudunk összefüggést kimutatni a *vezetői rátermettség* és az egyes kompetenciák említései között, előbbi feltételezés bizonyítása további vizsgálatot igényelne.

A kognitív kompetenciacsoport szintén a mellőzöttek közé került a HVG-s elemzésben. Ez könnyen magyarázható lenne, ha ezzel párhuzamosan emelkedtek volna az elvárások a végzettség szintjén. Így a végzettség szintje és a kognitív kompetenciák iránti csekély munkáltatói kíváncsi együttesen elkerülhetetlenül utal a magasabb szintű tudás értéktelenségére, szűkítettségére.

Az Általános Vállalkozási Főiskola oktatóiként az elemzés során kiemelten figyeltük a szakirodalomban vállalkozási kompetenciaként felsoroltakat. Figyelemfelkeltő eredmény, hogy a befolyásolás kompetenciacsoportban szereplő kapcsolatteremtő készség iránti igény alacsony. Ez a tapasztalat azért is hasznos, mert a vállalkozásvezetők körében végzett másik kutatásunkban arra jutottunk, hogy a versenyképes vállalkozók meghatározó jellemzője a kapcsolatteremtő, -ápoló készség (Karcics – Szakács, 2010). A kockázatérzékenység, a vállalkozói szemlélet/gondolkodásmód szinte nincsen jelen a vezetőkkel szemben támasztott elvárások sorában. 2009-ben, a HVG-ben megjelent hirdetések alacsony száma miatt csak zárójelben lehet megemlíteni, hogy várakozásunk szerint a gazdasági válság következtében a vezetői munkakörökben például a kockázatérzékenység, válságmenedzselés fontosabb lesz, mint korábban, de a számok ezt nem igazolták. Ezzel szemben egyetlen kompetencia, a megbízhatóság iránti igény nőtt 2009-re. A megbízhatóság iránti igény a felvételi évek során kismértékben, de folyamatosan növekedett. Ez a munkáltatói elvárás, álláspontunk szerint, a minőségi munkaerő iránti igényt jelenti. Ezt az értelmezést erősíti több olyan kompetencia jelenléte a pályázati felhívásokban, melyek a munkaerő minőségére utaló elemi elvárások, olyanok, melyeket vezetőkeresés esetén nem lenne szükséges megemlíteni: becsületesség, logikus gondolkodásmód, pontos/precíz munkavégzés, önállóság, önálló munkavégzés, önbizalom, nyitottság, szorgalom.

A megbízhatóság szótári értelmezési tartományát a munkaerő-keresésben egyes szakemberek (Kelko, 2010) más megvilágításba helyezik. Kelko feltételezése nyomán vizsgáltuk a megbízhatóság és más elvárások – például erkölcsi bizonyítvány, lojalitás, becsületesség – közötti lehetséges korrelációkat, de eredményre nem jutottunk.

Eredményeink a Budapesti Corvinus Egyetem versenyképességi kutatásaival is összhangban vannak. Ott a felmérés egy részeként önmagukat értékeli a vállalatvezetők, s minden adatfelvételi évben arra jutottak,

hogy a magyar vezetőket a kockázatvállalási hajlandóság alacsony szintje jellemzi, ami egy kihívásokkal teli gazdasági környezetben problémát jelenthet, ha döntést kell hozni.

Az eredmények összességében arra engednek következtetni, hogy Magyarországon a közgazdász-képzettséget igénylő vezetői munkakörökben elsősorban funkcionális (munka-) kompetenciákkal rendelkező munkaerőre van szükség, megvalósító/végrehajtó típusú vezetőre. Meg kell jegyeznünk, hogy megállapításaink ugyan a HVG-ben megjelent vezetői hirdetések alapján fogalmazódtak, vagyis a vezetőkeresés egy szegmenséről kaptunk információkat, de más felmérések is alátámasztják megállapításunkat. Benedek Tamás (2002) a felső vezetőknek a vezetőképzés fontosságáról alkotott véleményét bemutató beszámolójában hasonló megállapításra jutott. Benedek összegzésében olvashatjuk, hogy van néhány olyan problémakör – például: melyek a vezető kiválasztás legfontosabb tényezői, képzett legyen-e a vezető stb. –, melyben a magyarországi cégtulajdonosok, vezetők mentalitása, véleménye jelentősen eltér a világ fejlett országaiban működő vezetők véleményétől.

A magyar eredmények mellett tanulságos volt a *The Economist* hirdetéseit elemezve látni, hogy – egy nálunk versenyképesebb térségben, más gazdasági struktúrában, kultúrában – vezetői munkakörökben feltételként kérnek MBA, sőt PhD-végzettséget, hirdetéseikben a nálunk elsődlegesen preferált személyes hatékonyság kompetenciái iránti igény ott annyira alacsony, s elsődlegesen vezetői és kognitív kompetenciák alapján keresnek vezetőket.

Javaslatok

A munkaerő-kereslet és -kínálat kölcsönösen hat egymásra. Egy felsőoktatási intézménynek több elvárás kell kielégítenie. Egyrészt a munkaerőpiac azonnal cselekvőképes és hatékony munkaerő iránti kíváncsiának kell megfelelnie, ezért a felsőoktatási szemléletet közelíteni kell a piaci igényekhez: nem a tanult elméletet kell csökkenteni, hanem a gyakorlati képzés rendszerét kell kiszélesíteni, mennyiségét növelni és modernizálni. Másrészt a képző intézmény felelős azért is, hogy az általa képzett munkavállaló – felkészültsége, készségei stb. révén – az egyén, a közösség, a társadalom hosszabb távú érdekeit is szolgálja tudja.

A munkaerőpiac érthető kíváncsi, hogy az általuk felvett munkaerő hatékony, produktív legyen. Kérdés, hogy mi ennek az azonnali „produktivitásnak” a kívánt mértéke, illetve hogy ennek terheit (idő, pénz stb.) teljes mértékben át kívánja-e hárítani a felsőoktatásra. Tovább-

bi figyelembe veendő tényező, hogy a munkáltatók igénye magától értetődően orientálja az álláskeresőt, s ha az rövid távú érdekeket szolgál, akkor ez a piaci igény csak a „pillanatnyi” érvényesüléshez szükséges tudás, kompetenciák megszerzésére fog ösztönözni. A szervezetek társadalmi felelősségének köre véleményünk szerint kiterjed arra is, hogy kilépve önmaguk korlátozott érdekköréből, figyelembe veszik a hosszabb távú egyéni és társadalmi érdekeket is. Tisztában vagyunk azzal, hogy ennek lehetőségét több tényező befolyásolja: bizonytalan üzleti környezet, országba települő cégek, leányvállalatok tevékenységének jellege, a vezetők korlátozott felelőssége a cég stratégiájának meghatározásában stb. Ezt más szinten lehet, kell befolyásolni.

Lábjegyzet

¹ Köszönetet szeretnék mondani dr. Kuti Évának és dr. Szakács Ferencnek szakmai segítségükért, továbbá Skultéty Viktornak a feldolgozásban való közreműködéséért.

² Az *Általános Vállalkozási Főiskola (ÁVF) Alkalmazott Magatartástudományi Tanszék* keretében folyó Humán – Mérleg Információ (HUG-I) kutatás egyik célja volt, hogy feltárja a magyar munkaerőpiacon, a közgazdász-képzéssel betölthető vezetői munkakörökben támasztott elvárásokat, abból a célból, hogy a tapasztalatokat oktatási tevékenységünkbe integrálva hallgatóinkat versenyképessé tegyük. Adatokat, információkat több csatornán keresztül gyűjtöttünk: álláshirdetéseket, továbbá fejezetek körében felvett interjúkat elemeztünk. Jelen tanulmány az álláshirdetések elemzésének eredményeit mutatja be.

³ A 2000–2001-es években 37 esetben (5,9%) találtunk életkori megkötést, de a 2003-as Egyenlő bánásmód törvény hatására a későbbiekben ilyen nyílt diszkriminációra utaló elvárás nem jelent meg a folyóiratban.

⁴ A Spencer-féle csoportosításban a kognitív kompetenciák között szerepel a szaktudás is. Mi is idetartozónak tartjuk, de azért tárgyaljuk külön, mert az összes elvárás rendezése során ez a kompetencia – pl. a vezetői engedéllyel együtt – kritérium a pályázat során.

Felhasznált irodalom

- Bakacsi Gy. – Bokor A. – Császárs Cs. – Gelei A. – Kovács Klaudia – Takács S. (2000): Stratégiai emberierőforrás-menedzsment. KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest
- Benedek T. (2002): Milyenek a magyar vezetők? – A felső vezetők véleménye a vezetőképítés fontosságáról Magyarországon. *Vezetéstudomány*, XXXIII. évfolyam, november. 11. szám, p. 53–59.

Farkas F. – Karoliny M. – László G. – Poór J. (2008): *Emberierőforrás-menedzsment kézikönyv*. Complex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft., Budapest

Henczi L. – Zöllei K. (2008): *Kompetenciamenedzsment*. Perfekt Gazdasági Tanácsadó, Oktató és Kiadó Zrt., Budapest

Henczi L. (2008): A szakképzettség és a kompetenciák viszonya. In: *Munkaerő-piaci ismeretek*, AIFSZ Kollégium Egyesület, Budapest

Hingyi L. – Juhász T. – Orbán T. (1995): *Munkaköri leírások készítésének kézikönyve*, Novorg, Budapest

Karcsics É. – Szakács F. (2010): Personality factors of entrepreneurial competitiveness. *Society and Economy*, vol. 32, no. 2, p. 277–295.

CAPTain Online (2004–2005). Captain Hungary Kft. www.captain.hu/download.php?id=0

Kelko T. (é.n.): „Megbízható ember” avagy munkatárs keresetetik. <http://www.kelko.hu/megbizhato-ember-avagy-munkatars-kerestetik/>

Mohácsi G. (1996): Kompetenciamodell nemzetközi környezetben. *Humánpolitikai Szemle*, 11. és 12. szám

Mohácsi G. (2008): Kompetencia és érzelmi intelligencia. in: *Emberierőforrás-menedzsment kézikönyv* (szerk: Farkas – Karoliny – László – Poór), Complex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft., Budapest

Poór J. – Elbert, N. F. (2008): *Munkakörelemzés-tervezés*. In: *Emberierőforrás-menedzsment kézikönyv* (szerk: Farkas – Karoliny – László – Poór), Complex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft., Budapest

Spencer L.M. – Spencer, S.M. (1993): *Competence at work*, John Wiley & Sons, Inc., New York

Tóthné Sikora G. (2000): *Humán erőforrások gazdaságtana*. Bíbor Kiadó, Miskolc

Szakács F. – Bánfalvi M. (2006): *Vállalkozás- és szervezetpszichológia*. Általános Vállalkozási Főiskola, Budapest

Zoltayné Paprika Z. – Szántó R. (2005): Pillanatfelvétel a menedzsmentképeségekről és döntéshozatali közelítésmódokról az EU-csatlakozáskor. *Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézet*, Budapest. http://edok.lib.uni-corvinus.hu/146/1/9_mht_Menedzsment_kepessegekZPZ.pdf

Vállalati versenyképesség válsághelyzetben (2009): Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Intézet. <http://www.mtakpa.hu/kpa/download/1341671.pdf>

Zoltayné Paprika Z. (1997): A magyar menedzserek versenyképessége. *Vezetéstudomány*, 10. szám. p. 3–15.

Cikk beérkezett: 2011. 2. hó

Lektor vélemény alapján véglegesítve: 2011. 4. hó