

A MINŐSÉGI MUNKAERŐ-GAZDÁLKODÁS VÁLLALATI GYAKORLATA QUALITY WORKFORCE MANAGEMENT APPLIED BY COMPANIES

A tanulmány azt vizsgálja, hogy a hazai vállalatok milyen emberierőforrás-gyakorlatokat alkalmaznak a minőségi munkaerő biztosítása érdekében, és milyen módon határozzák meg a munkavégzés személyes kritériumait. Ennek megfelelően a kutatás a vállalatok minőségi munkaerő-tervezéssel kapcsolatos képességét és ezzel kapcsolatos emberierőforrás-gazdálkodási gyakorlatát vizsgálja. Menedzseri nézőpontból különösen érdekes kérdés, hogy a jelentősen átalakuló munkaerő-piaci helyzetben vajon képes-e a vállalat a szervezetén belül a munkavégzés személyes sikerkritériumainak pontos meghatározására, milyen mértékben fordít figyelmet a munka minőségi feltételeire a működése során, és milyen emberierőforrás-gazdálkodási gyakorlat biztosíthatja leginkább a szervezet stratégiai célkitűzéseinek megfelelő munkaerő-állományt. Szakirodalmi kutatásai alapján a szerző úgy gondolja, hogy a kompetenciamenedzsment stratégiai szemlélete és operatív eszköztára megfelelő válaszokat adhat a minőségi munkaerőért folytatott harcban a vállalatok számára. Feltáró kutatásában azt vizsgálta, milyen mértékben alkalmazzák ezt a gyakorlatot a hazai munkaerőpiacon működő vállalatok.

Kulcsszavak: minőségi munkaerő-tervezés, munkahelyi kompetenciák, emberierőforrás-menedzsment, stratégiai kompetenciamenedzsment

The study investigates which human resources (HR) practices are applied by Hungarian companies to ensure a workforce of high quality and how they define the quality criteria of the work performed. Therefore, this research analyses the ability of companies to ensure quality HR planning and their relevant HR management practice. From a managerial viewpoint, it is especially important to know in the changing environment whether the company is able to define precisely the personal work success criteria within the organization, how much attention is given to the quality factors of work in its operation, and which HR practice could ensure a workforce required to achieve the strategic goals of the company. Based on this research in the literature the author is of the view that the strategic approach and operative tools of competence management could provide the right answers for the companies in the fight for a quality workforce. In her exploratory research the author analysed how far this practice is applied by companies operating in the Hungarian labour market.

Keywords: quality workforce management, employer competence expectations, human resource management, strategic competence management

Finanszírozás/Funding:

A szerző a tanulmány elkészítésével összefüggésben nem részesült pályázati vagy intézményi támogatásban. The author did not receive any grant or institutional support in relation with the preparation of the study.

Szerző/Author:

Tóthné Téglás Tünde, egyetemi tanársegéd, Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar, (teglas.tunde@kgk.uni-obuda.hu)

A cikk beérkezett: 2020. 03. 09-én, javítva: 2020. 08. 19-én, elfogadva: 2020. 08. 24-én.

This article was received: 09. 03. 2020, revised: 19. 08. 2020, accepted: 24. 08. 2020.

A munkaerő-piaci előrejelzések a makrogazdaságban tapasztalható technológiai, társadalmi és gazdasági változások hatására a munkaerőpiac jelentős átalakulását és a munkavégzés sikerkritériumainak változását prognosztizálják (IFTE, 2011; PwC, 2017; Manpower, 2016; Eurydice, 2010; World Economic Forum, 2016; Cedefop, 2018). „A jelenkori fejlett társadalomban a munkadókna

csak a megfelelő minőségű munkaerő foglalkoztatása jövedelmező... Minél fejlettebb a technika, annál kisebb a képzetlen munkaerő iránti igénye, annál inkább a képzettre szorul, még akkor is, ha az egyre drágább, ha másoktól kell elcsábítani” (Kopácsy, 2011, p. 234). A tehetséges, jó képességű munkavállalók hozzájárulásának mértéke egyre erőteljesebb lett a vállalat sikeréhez (Szabó, 2011). A

munkaerőpiacokon ennek megfelelően az ágazati, szakmaszerkezeti átalakulása és a minőségi munkaerő iránti kereslet növekedése várható, amely magasabb képzettségi szintet, mélyebb tudást és többféle képességeket igénylő, összetettebb feladatok ellátására alkalmas munkaerő iránti igényt jelent. A munkaerőpiac ilyen jelentős átalakulása rákényszeríti a gazdálkodó szervezeteket arra, hogy munkaerő-gazdálkodási feladataikra nagyobb hangsúlyt helyezzenek. A vállalatok alkalmazkodási folyamatában kulcsfontosságúvá válik annak felmérése, hogy a saját szervezetük esetében az árupiaci változások milyen mértékben és hogyan változtatják meg a versenyben maradáshoz szükséges munkaerőigényüket, különös tekintettel annak minőségi aspektusaira (Tóthné Téglás & Hlédik, 2019; Fazekas, 2017).

A gazdálkodó szervezetek gyakorlatában vizsgálva a prognosztizált folyamatokat azt láthatjuk, hogy a vállalatok nagyon eltérő ütemben alkalmazkodnak. Egyes vállalatok gyorsabban belekezdnek a várható makrogazdasági változásokhoz illeszkedő személyes és szervezeti feltételek kiépítéséhez. Míg mások lassabban reagálnak, továbbra is a jelenlegi teljesítményük biztosításához szükséges korábban bevált sikerkritériumokra támaszkodnak. A versenyszférában készült nagymintás kutatás (Czibik, Fazekas, Németh, Semjén & Tóth, 2013) eredményei rámutatnak, hogy a hazai vállalatok nagyon eltérő mértékben érzik a munkaerő-piaci prognózisokban leírt hatásokat a saját vállalatuknál jelenleg. „A vállalatok a gazdaság egészére vonatkozóan minden foglalkozási csoportra erősen felülbecsülik a képzettségi követelmények növekedésének gyakori vagy nagyon gyakori megjelenését, elterjedtségét a saját vállalatra vonatkozó tényleges tapasztalatok csoportonkénti átlagaihoz képest” (Czibik et al., 2013, p. 205). Bár a különböző piacokon működő vállalatok számára értékes képességek és tudások is nagyon eltérők lehetnek, és a gazdálkodó szervezetek választott stratégiái is más képességeket, tudást igényelhetnek. A munkavállalókkal szembeni elvárások átalakulása az eltérő alkalmazkodási folyamatoknak köszönhetően is nagyon különböző lehet az egyes vállalatoknál, amelyet emberierőforrás-gazdálkodási gyakorlatuk jelentősen befolyásol.

A munkaerő-piaci tapasztalatok szerint a munkaerőkínálat alkalmazkodása is lassabban zajlik, melynek következtében a gazdálkodó szervezetek jelentős munkaerő-biztosítási gondokkal is küzdenek. A nemzetközi tapasztalatokhoz hasonlóan a hazai vállalatok képviselői is egyre gyakrabban számolnak be arról, hogy a megfelelő munkaerő megtalálása gondot jelent a számukra, amely veszélyeztetheti a jövőbeli terveik megvalósítását (Tóth, Nábelek, Hajdu & Nyíró, 2017). A PwC 2017-es felmérésében már a hazai vállalatvezetők 92%-a számolt be szakemberhiányról, tehetséghiányról, míg 2012-ben ez még csak 46% volt. „A minőségi hiány még a munkaerő-túlkínálattal jellemezhető területeken is általánosnak mondható. Talán nincs olyan gazdasági vagy nonprofit szervezet, amely ne szembesülne azzal, hogy kénytelen-kelletlen betölti ugyan az üres álláshelyeket, de a felvett munkavállalókat csak jobb híján foglalkoztatja” (Szabó, 2011, p. 6). Tanulmányunkban a hazai munkaerőpiacon mű-

ködő vállalatok alkalmazkodási folyamatait emberierőforrás-gazdálkodási gyakorlataikon keresztül vizsgáljuk. Arra keressük a választ, hogy a jelentősen átalakuló munkaerő-piaci helyzetben milyen mértékben és milyen formában fordítanak figyelmet a munka minőségi feltételeire a működésük során. Vizsgálatainkat két kutatási kérdés köré rendeztük:

1. Milyen módon határozzák meg a szervezetben a munkavállalókkal szembeni követelményeket?
2. Milyen emberierőforrás-gazdálkodási gyakorlattal biztosítják a szervezet stratégiai célkitűzéseinek megfelelő munkaerő-állományt?

Minőségi munkavégzés személyes sikerkritériumai

A minőségi munkaerő iránti kereslet az egyes szervezetek számára hasznos személyes jellemzők, képességek és tudások iránti igényként értelmezhető. E közgazdasági megközelítés arra a feltételezésre épül, hogy a vállalati képes a számára hasznos munka feltételeit pontosan meghatározni (Lazear, 1998). A személyes sikerkritériumok pontos meghatározása aszerint értelmezhető, hogy a vállalat által a munkavállalói felé támasztott elvárások milyen mértékben biztosítják a munkavégzés során a magasabb egyéni teljesítményt és a kitűzött vállalati célok megvalósítását. A valóságban azonban nem olyan egyszerű azon személyes jellemzők, tudások, képességek azonosítása, amelyek az adott munkahelyi környezetben megkülönböztetik a jó teljesítményre képes munkavállalót a kevésbé jótól. Ennek okai egyrészt az emberi erőforrás személyes és szociális aspektusaiból fakadnak (Forgács, 1985), másrészt a teljesítmény minőségi összetevőiből, a szervezeti teljesítmény bővülő értelmezésből adódik (Nelly, Adams & Kennerly, 2004). Mivel az értékelés során a teljesítmény szempontjából releváns személyes jellemzők azonosítása van a középpontban, a két nehezen mérhető konstruktm kapcsolatának vizsgálata is nehezíti a sikerkritériumok azonosítását. Armstrong és Taylor (2014) ezen kívül kiemelik, hogy a tervezés során a jövőbeli emberierőforrás-igényeket kell meghatározni, az ehhez szükséges személyes összetevők meghatározása különösen nehéz menedzseri feladat.

Kutatómunkánk első lépéseként olyan fogalmi keretrendszert keresünk, amely a vállalati gondolkodásban a minőségi munkavégzés személyes sikertényezőinek vizsgálatára fókuszál. Tekintettel arra, hogy az emberierőforrás-gazdálkodás gyakorlatát a közgazdasági és humán tudományok, valamint az erőforrás-alapú vállalatelméletek emberképeiből eredő gondolkodásmód együttesen alakítják (Armstrong & Taylor, 2014; Bakacsi, Bokor, Császár, Gelei, Kováts & Takács, 2006; Tóthné Sikora, 2004), olyan megközelítést választottunk, amely e nagyon különböző fókuszú tudományterületek szempontrendszerit képes összekapcsolni. A kompetencia-konstruktm McClelland (1973) kezdeti munkásságából kiinduló megközelítése a munkaerőpiacon fontos, a jól és a kevésbé jól teljesítő munkatársakat megkülönböz-

tető jellemzőinek kiválasztására, azonosítására fókuszál (Boyatzis, 1982). A munkavégzés személyes kritériumainak meghatározását a fogalomnak a munkapszichológiában kialakított módszertana tette lehetővé. Erre épül a szervezetek operatív kompetenciagazdálkodási gyakorlata, amely az emberierőforrás-menedzsment meghatározó eszközévé vált (Sandberg, 2000; Sanchez & Levine, 2009; Shippman et al., 2000; Hayton & Kelley, 2006). A kompetenciafogalomnak a szociálpszichológiában (Bandura, 1996; Wilkens, 2004) és a erőforrásalapú vállalatelméletekben (Prahalad & Hamel, 1990; Moldaschl, 2010; Kessler, Stephan, Kerber & Lingenfelder, 2010; Lepak & Snell, 2002; Wright, Dunford & Snell, 2001; Colbert, 2001) kialakított megközelítésmódjai ugyanakkor lehetővé teszik, hogy a kompetenciákat a vállalati gazdálkodásban a csoport és a szervezet szintjén is értelmezzük. Az emberierőforrás-gazdálkodás és a stratégiai menedzsmentben használt kompetenciadefiníciók legfontosabb közös jellemzője, hogy egy jellemző csak akkor kompetencia, ha jelentősége van a kimagasló teljesítmény szempontjából (Le Deist & Winterton, 2005; Tóthné Téglás, 2016). Valójában, ha a szervezetek egyre égetőbb problémáját tekintjük, mely szerint egy gyorsan változó piaci környezetben kell képessé tenni magukat versenyképességük megtartására, számukra a kiválóság keresése a fontos. Olyan munkatársakra, vezetőkre van szükségük, akik képesek kiemelkedni, valamilyen pluszt felmutatni a versenytársaiknál dolgozókhöz képest ezzel is versenylőnyt biztosítva szervezetük számára.

Mindezek alapján úgy gondoljuk, hogy a kompetenckiakonstruktum és az erre épülő kompetencciamenedzsment gyakorlata megfelelő fogalmi keretrendszert nyújt a vizsgálatainkhoz. Az elmélet számos előnye mellett azonban mégis sokszor „fuzzy concept”-ként említik (Le Deist & Winterton, 2005). Annak ellenére ugyanis, hogy a kompetencciamenedzsmentnek az 1980-90-es évekre visszanyúló szakirodalma van, mégsem széleskörűen elfogadott a szakirodalomban és a gyakorlatban sem (Le Deist & Winterton, 2005; Henczi & Zöllei, 2007). Egyrészt a kompetencia fogalmának több tudományterületen szokásos sokféle használata okoz nehézséget, amelyek néhol tartalmukban gyökeresen eltérő konstruktumokat takarnak (Le Deist & Winterton, 2005; Tóthné Téglás, 2016). Másrészt az emberierőforrás-gazdálkodással foglalkozó és a stratégiai szakirodalomban is többféle, a megfelelő minőségű munkaerő biztosítását szolgáló alternatív elmélettel találkozhatunk (munkakör-értékelés, tudásmenedzsment, tehetség- és karriermenedzsment, egyéni és szervezeti képességek elméletei) (Analousi, 2007; Baron & Kreps, 1999; Dessler, 2000; Hajós & Berde, 2008; Losey, Ulrich & Meisinger, 2006; Noe, Holenbeck, Gerhart & Wright, 2012; Reiche, Harzing & Tenzer, 2019; Bencsik & Juhász, 2018; Czinkóczy, 2013). A kompetencciamenedzsment operatív és stratégiai szemléletének bemutatásával arra szeretnénk rámutatni, hogy a konstruktum szerteágazó elméletei és a hozzá kapcsolódó alkalmazási nehézségek, mérési problémák ellenére milyen módon válhat a minőségű munkaerő-gazdálkodás hatékony eszközévé.

Operatív és stratégiai szintű kompetencciamenedzsment

Az operatív kompetencciamenedzsment a munkavállalói kompetenciákra épülő emberierőforrás-gazdálkodás területén megvalósuló gyakorlatot jelenti. Legfontosabb kiindulópontja ennek megfelelően az, hogy a szervezet képes-e a számára hasznos munka személyes sikerkritériumait, munkavállalóival szembeni kompetenciaelvárásait pontosan meghatározni. Ez a kompetenciaalapú munkaerő-tervezés során valósulhat meg, amely nemcsak mennyiségi, hanem minőségi munkaerő-tervezést is jelent. Ennek során dönthet a vállalat arról, hogy „milyen nagyságrendű és milyen kompetenciákkal rendelkező munkaerőre lesz szükség a szervezet előtt álló feladatok jó/kiváló színvonalú teljesítéséhez” (Koncz, 2004, p. 234). A munkáltatók a megfelelő minőségű és mennyiségű munkaerő-állomány biztosítása érdekében ezen kompetenciaigényüket összevetik a szervezetben megtalálható kompetenciákkal. Az eltérésnek megfelelően döntenek arról, hogy a hiányzó kompetenciákat a szervezeten belülről fejlesztik ki, vagy a munkaerőpiacról szerzik be. Koncz (2013) a munkaerő-tervezés során kiemeli annak iteratív jellegét a szükségletek és a források összehangolása során, amelyet az aktuális munkaerő-piaci helyzet határoz meg. A szakirodalomban a szerzők egybehangzóan a kompetencciamenedzsment stratégiával való szorosabb kapcsolatát emelik ki más megközelítésekhez képest (Hayton & Kelley, 2006; Becker, Huselid & Ulrich, 2001; Schippmann et al., 2000). Fontosnak tartjuk azonban megjegyezni, hogy mindez abban az esetben valósulhat meg, amennyiben az adott szervezetben az emberierőforrás-gazdálkodás stratégiai szerepe elismert (Wright et al., 2001), és így a minőségi munkaerő-tervezés a stratégiai tervezés keretében zajlik.

A szervezet számára fontos munkavállalói kompetenciák biztosítására integrált emberierőforrás-menedzsment rendszer építhető (Bakacsi et al., 2006; Armstrong & Taylor, 2014). A kompetenciák használata a kiválasztási, képzési és teljesítményértékelési döntésekben is meghatározó és elterjedt módszertannal rendelkezik (Simon, 2006). Alkalmazásával kapcsolatban három fontos jellemzőt emelnék ki.

- A korábban alkalmazott munkaköri alkalmasságot vizsgáló módszerekhez képest fontos előnye, hogy a kompetenciaalapú megközelítés – a soft skilleket is bevonva a vizsgálatba – lehetővé teszi, hogy munkaerő-piacokon megfigyelhető átalakulásnak megfelelő, új, lényeges szempontokra kerüljön a hangsúly (Schippmann et al., 2000).
- A kompetenciaalapú gondolkodás a teljesítményhez kapcsolódó szemléletben is fordulópontot hozott. Az emberierőforrás-gazdálkodásban a kompetenciaalapú teljesítményértékelés lényege éppen az, hogy nem a teljesítmény utólagos mérésére törekszik, hanem azon jellemzőket figyeli, amelyek a jövőbeli teljesítményt biztosíthatják (Sanchez & Levine, 2009).
- Az alkalmazásuk szempontjából elmondható, hogy a vállalati gyakorlatban a munkáltatók olyan ismérvek meghatározására törekednek, amelyek viselkedés-

módokkal, magatartásformákkal leírhatók, valamint a szervezet tagjai számára érthető, azonos jelentéssel bírnak (Tóthné Téglás, 2016). A szervezet által megfogalmazott kompetenciák ilyenformán a fontos szempontokra fókuszáló hatékonyabb emberierőforrás-gazdálkodást tesznek lehetővé, mivel a kompetenciák képesek a munkavállalók számára érthetővé tenni, hogy milyen viselkedések járulnak hozzá a vállalat sikeréhez (Bakacsi et al., 2006; Koncz, 2004).

Ezen integrált emberierőforrás-menedzsment rendszerek középpontjában az egyéni teljesítmény növelése és az egyéni kompetenciák biztosítása áll. Nem hagyhatjuk azonban figyelmen kívül azt, hogy az egyéni kompetenciák jelenlétét és alkalmazását jelentősen befolyásolják a szervezeti feltételek is (Wilkens, 2004). Ennek felismerése alapvetően meghatározhatja az operatív kompetenciame-
nedzsment sikerét.

A kompetenciame-
nedzsment stratégiai megközelítése a szervezeti teljesítmény, a szervezet jelen és jövőbeli versenyképességének vizsgálatára irányul. A szervezeti kompetenciák értelmezésének úttörői, Prahalad és Hamel (1990) a szervezet cselekvőképességét azzal a képességgel határozták meg, hogy képes jövőbementően megfogalmazni és formálni versenyelőnyeit. A kulskompetenciák elmélete a stratégiai relevanciát biztosító szervezeti képességeket keresi, azt ahogyan a szervezet különböző kompetenciáiból egy versenyelőnyt biztosító portfóliót képes összeállítani. A stratégiai szintű kompetenciagazdálkodás eredményessége az operatív szinthez hasonlóan a szervezet számára fontos kompetenciák kiválasztására, tervezési folyamataira épül, csak ezt a szervezeti képességekre vonatkozóan teszi. Srivastava (2005) által meghatározott kritikus kompetencia annak a képessége, ahogy egy szervezet képes a jövőbementően megfogalmazni és használni szervezeti kompetenciáit. Azért tartjuk találonak, hogy kritikusnak nevezi ezt a szervezeti képességet, mert valójában a kompetenciame-
nedzsment gyakorlati alkalmazása során ez a tervezési folyamat alapvetően meghatározza a program sikerességét.

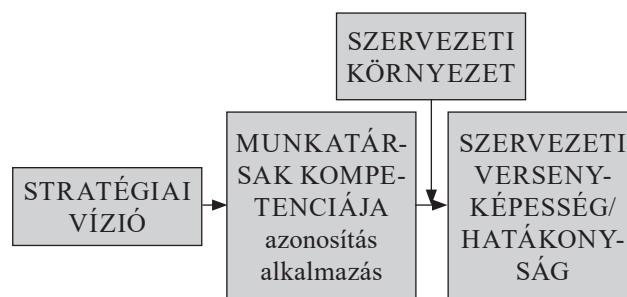
A szervezeti kompetencia a szervezet erőforrásainak és képességeinek egyedi kombinációja, a szervezet képessége arra, ahogyan képes folyamatait integrálni és értéket közvetíteni a szervezet felé, amely a szervezeti tanulás eredményeként jön létre. E beágyazott képességek a szociális kapcsolatoknak köszönhetően nehezen megfigyelhetők a versenytársak számára, nagyon komplexek és időben változnak, azaz útfüggőek és másolhatatlanok (Czinkóczy, 2013). A szervezeti kompetenciákkal történő gazdálkodás ennek megfelelően stratégiai szintű gondolkodást, a menedzsment elkötelezettségét és folyamatos beruházást igényel (Prahalad & Hamel, 1990). A szervezeti kulskompetenciák elmélete, valamint az erőforrás-elméletek kapcsolódó részei, mint a tudás-menedzsment és a dinamikus képességek elmélete részletesen kidolgozzák a szervezeti képességek kialakításának módszertanát (Czinkóczy, 2013; Sveiby, 2001). E megközelítések rávilágítanak a szervezet felelősségére a különböző szinten értelmezett

kompetenciák kialakításában, mint ahogy a tudás-menedzsment kapcsán Bencsik és Juhász (2018) a stratégiai szintű gondolkodás és a bizalom szervezeten belüli megítélése során teszik mindezt. A szervezeti fókusz mellett azonban e megközelítések kevesebb figyelmet fordítanak a szervezeti képességek személyes összetevőinek vizsgálatára, valamint azok kiépítését támogató operatív emberierőforrás-menedzsment feladatok meghatározására.

Szakirodalmi kutatásaink alapján megállapítható, hogy a kompetenciákra épülő EEM és a stratégiai kompetenciaelméletek is kiemelik a két terület kapcsolatának fontosságát, de valójában mindkét megközelítés megáll a saját felelősségi határánál. Az operatív és a stratégiai megközelítések szaktudása és módszertana ugyanakkor kiegészíthetik egymást a vállalati emberierőforrás-gazdálkodás gyakorlatában. A stratégiai kompetenciame-
nedzsment operatív szintű megoldásokat igényel, hatékony EEM-gyakorlat is pontosan meghatározott kompetenciaelvárási rendszerre építhető, amely stratégiai szintű döntést és a megvalósításban szervezeti támogatást feltételez. A két megközelítés összekapcsolását a hasonlóan értelmezett szemléletmódjuk teszi lehetővé (Becker & Huselid, 2011; Lindgren, Henfridsson & Schultze, 2004; Becker, Huselid & Ulrich, 2001). Mindkét elmélet a kiváló teljesítményt meghatározó összetevők meghatározását helyezi a menedzseri munka középpontjába. Wright és szerzőtársai (2001) is kiemelik, hogy a szervezeti logikát követő elméletek valójában nincsenek ellentmondásban az EEM alap-gondolataival. Rámutatnak, hogy a kétféle megközelítés összeköthető a szervezetek működésében, a szervezeti és az egyén felől kialakult logika egymást kiegészítik. A human erőforrás hatása így valójában többrétű, nemcsak a munkavállalók képességeihez és viselkedésükhöz kapcsolható, hanem a szervezet folyamatainak és rendszereinek összekapcsolódása révén is fontos szerepet játszanak. Cardy és Selvarajan (2006) az 1. ábrával jellemzi a munkavállalói kompetenciák és a szervezet kapcsolatát.

1. ábra

A munkavállalói kompetenciák és a szervezet eredményességének kapcsolata



Forrás: Cardy & Selvarajan (2006)

A kutatási program újszerű gondolata, hogy a kétszintű gondolkodás összekapcsolásának előnyeit, lehetőségét és gyakorlatát is vizsgálja. Úgy gondoljuk, hogy az operatív és a stratégiai gondolkodás kapcsolatát egy szervezeti szintű, a vállalati stratégiai tervezés részeként megvalósuló minőségi munkaerő-tervezési folyamat valósíthat-

ja meg. Ez a gyakorlat lenne képes a EEM-rendszereket összekötni a stratégiai célokkal, amelyben a szervezeti logikán keresztül a munkavállalók stratégiai viselkedése, hozzájárulása is mérlegre kerül. Felmerülhet a kérdés, hogy a gyorsan változó piaci környezetben a stratégiai szintű emberierőforrás-tervezés milyen mértékben lehet hatékony. A stratégiai tervezéssel foglalkozó kutatók a bizonytalan környezetben alkalmazható stratégiai megközelítések között kiemelik az erőforrás- és képességalapú elméleteket (Balaton, 2019) és a stratégiaalkotás szervezeti tanulási folyamatait (Tari, 2019). Tekintettel az egyéni és szervezeti kompetenciák fejlesztésének időigényére, a munkaerő-biztosítás kérdései is alapvetően hosszú távú döntéseket feltételeznek, ugyanakkor a szervezet hosszú távú teljesítményét, versenyképességét biztosíthatják. A tervezés a minőségi munkaerő fejlesztésére irányul, amely szervezeten belül kialakuló kommunikációra és az ismétlődő tervezési tapasztalatokra épül. Mindezek alapján úgy gondoljuk, hogy a kompetenciaalapú gondolkodás alkalmazása változó környezetben is eredményesebb lehet más módszerekhez képest amennyiben a minőségi összetevőkre fókuszáló stratégiai szintű munkaerő-tervezési gyakorlattal párosul.

Minőségi munkaerő-tervezés

A szervezet stratégiai célkitűzései és a megfelelő minőségű munkaerő-állomány kiépítése közti kapcsolatot a minőségi munkaerő-tervezési folyamat biztosíthatja. A minőségi munkaerő-tervezés egyrésztől ráirányítja a figyelmet a minőségi munkavégzés személyes összetevőinek vizsgálatára a szervezetben, másrésztől rákényszeríti a döntéshozókat, hogy az emberierőforrás-gazdálkodási kérdésekkel stratégiai szinten foglalkozzanak. A minőségi munkaerő-tervezés egy különleges, újfajta szakértelmet követel, amely egyrésztől a bemutatott interdiszciplináris szakterületek tudására épül, másrésztől a szervezetek egymásra épülő tervezési folyamatait során tanulható képesség. A szervezet vezetősége és az EEM részvételével a munkaerő-tervezés minőségi aspektusaira is kitérő, évről évre ismétlődő tervezési tapasztalataira, valamint a szervezet tagjainak széles körű bevonására épülő gyakorlat eredményeként épül ki.

A kompetenciák gyakorlati alkalmazását a vállalati emberierőforrás-gazdálkodásban sok esetben hátráltatja, hogy bevezetésével, mérésével és a fejlesztésével kapcsolatban számos nehézség merül fel, használata speciális ismereteket és felkészültséget igényel. A kompetenciákkal kapcsolatos szaktudásban általában a kompetenciaelemek személyen belüli rendeződésének és fejleszthetőségének ismeretét értik, amely pszichológiai és pedagógiai szaktudásra épül (Hegyi, 2012), meghatározva az operatív kompetenciamenedzsment vállalati gyakorlatát. Az EEM-szakirodalmak ezzel kapcsolatos tapasztalatai fontos hozzájárulást biztosítanak a módszertan gyakorlati alkalmazásában (Sandberg, 2000; Sanchez & Levine, 2009; Shipman et al., 2000; Hayton & Kelley, 2006). A szervezetpszichológiai megközelítések ezenkívül támogatják az egyéni és a szervezeti szintek kapcsolatának megértését,

és rávilágítanak a szervezet felelősségére az egyéni kompetenciák fejlesztése és hasznosítása folyamatában (Ulrich & Lake, 1991; Cardy & Selvarajan, 2006; Snell, Youndt & Wright, 1999).

Kutatásunkban egy másik féle szaktudás szerepére is szeretnénk ráirányítani a figyelmet. Arra, hogy milyen pontossággal képes egy vezető vagy egy szervezet az egyéni és a szervezeti teljesítmény szempontjából releváns személyes jellemzőket kiválasztani. Ez a fajta képesség egy összetettebb menedzsmentprobléma, és így egy másfajta szakértelmet követel, amely a kompetenciamenedzsment fókuszált gondolkodására épül, és a stratégiai megközelítések jövőorientált szemléletét alkalmazza (Moldaschl, 2010; Kessler et al., 2010; Lepak & Snell, 2002; Wright et al., 2001; Colbert, 2004). Ez a menedzseri képesség nagyon hasonló a Srivastava (2005) által megfogalmazott kritikus kompetenciához, de a szervezeti szintű gondolkodást az egyéni összetevők vizsgálatával egészíti ki.

A hozzáértés bizonytalansága miatt a szervezetek sok esetben külső szakértőt vonnak be. Ez azonban ellentmond annak a kiinduló célkitűzésnek, hogy a kompetenciaalapú megközelítéssel olyan eszközt kívánunk a gyakorló menedzserek kezébe adni, amellyel az ő számukra is érthetővé válik a személyes alkalmasság fontos kritériumainak azonosítása, megfigyelése és fejlesztése. Ennek megfelelően felmerül a kérdés, ki az, aki képes menedzselni a képességeket/kompetenciákat, melyek azok a szervezetek, amelyek rendelkeznek ezzel a speciális és kritikus szaktudással. A szervezeten belüli kommunikáció és rendszeres felülvizsgálatok során a szervezetek képessé válnak a sikertényezők szervezeti és egyéni kompetenciákban történő egyre pontosabb megfogalmazására és azok használatának egyre hatékonyabb bevezetésére. Czibik és társai (2013) kutatásukban rámutatnak arra, hogy ha a vállalatban belül minél többen vesznek részt a tervezésben, annál pontosabb előrejelzést képesek készíteni. Kutatási eredményeik szerint a stratégiai tervezés ismétlődő folyamata és a szervezet különböző szakterületeinek és a szintjeinek bevonása a tervezésben nagyobb fokú pontosságot eredményez a gyakorlatban. Feltételezhetően azon vállalatok, amelyek a minőségi létszámtervezésben is hasonló gyakorlatot folytatnak, pontosabban képesek meghatározni a szervezet sikerét biztosító munkavállalói követelményeket is, ami hatékonyabb emberierőforrás-gazdálkodást tehet lehetővé.

A hazai vállalati gyakorlatok vizsgálata

Jelen kutatási program a hazai munkaerőpiacon működő vállalatok minőségi munkaerő-gazdálkodási gyakorlatát vizsgálja a tanulmány elején meghatározott kutatási kérdések mentén.

Szekunder kutatásaink során a jelen kutatási célkitűzéseket teljes mértékben lefedő hazai kutatási programot nem találtunk. A hazai vállalatok operatív munkaerő-gazdálkodási gyakorlatával és stratégiai szerepvállalásával kapcsolatosan külön-külön kutatások foglalkoztak.

Karoliny és Poór (2019) elemzésükben az EEM-gyakorlatok sokféleségére mutattak rá. Egy hazai felmérésből

(Poór, Farkas, Dobrai & Karoliny, 2012) megtudhatjuk, hogy a vállalatok emberierőforrás-menedzsment gyakorlatai átalakulóban vannak, törekednek hatékonyabban működtetni EEM-alrendszereiket, amelyben a multinacionális cégek leányvállalatai járnak az élen. Átfogó kutatási eredmények (PwC, 2017; Tóth & Nyíró, 2017) alapján úgy tűnik, hogy a cégek a munkaerő felvétele és képzése területén „erősíteni” próbálják pozíciójukat. A képzési gyakorlattal kapcsolatban Poór és társai (2018) kutatási eredményei rámutatnak, hogy bár a cégek fontosnak tartják a képzést, valójában ez sokszor kevésbé tudatos és rendszeres tevékenység a gyakorlatban. A vállalatok ugyanakkor a munkáltatói hírnevük építésére is egyre jobban odafigyelnek (Kajos & Bálint, 2014). A tehetséges munkaerő toborzását általában vonzó fizetéssel igyekeznek javítani (Tóth & Nyíró, 2017). A PwC 2017-ben végzett felmérése rámutatott arra is, hogy a vállalatok ebben a harcban már nemcsak a magasabb fizetéssel, hanem a munka egyéb szubjektív elemeinek vonzóvá tételével is igyekeznek versenyezni, sokan a tehetségmenedzsment területén tett lépésekkel reagálnak. Egy frissdiplomás felvételéhez kapcsolódó kutatásban (Tóthné Téglás & Hlédik, 2014) részt vett vállalatok kiválasztási gyakorlata a mintában részt vett vállalatok kevesebb, mint felénél épült a kompetenciaalapú elméletre. Tóthné Téglás (2019) kvalitatív felmérésében a kutatásban részt vett szervezetek nagyon eltérően érzékelték a szervezet felelősségét is a munkavállalóik személyes kompetenciáinak fejlesztésében, meglétében.

Egy hazai nagyelemszámú kutatás a versenyszférában működő vállalatok stratégiai és létszámtervezési gyakorlatát vizsgálva (Czibik et al., 2013) rámutatott arra, hogy a vállalatok több mint harmadának egyáltalán nincs jövőre vonatkozó terve, hosszú távú tervekkel is mindössze 8%-uk rendelkezik. Az üzleti tervezést végző vállalatok 74,5%-a készít mennyiségi létszámtervet is, „egy évre előre viszont már csak kevesebb, mint fele lát előre, egy éven túl ez az arány meredeken csökken: hároméves időtartamra a vállalatok 12%-a, öt évre 6%-a, tíz évre előre pedig már csupán 5%-a érezte képesnek, illetve hajlandónak magát létszám-előrejelzésre” (Czibik et al., 2013, p. 199). A szintén hazai környezetben végzett kutatás (Bácsi, Szótsné, Takács & Toárniczky, 2006, p. 5) összefoglalójában ezt olvashatjuk: „Az éves tervkészítési folyamat során az EEM a hazai vállalatok kevesebb, mint egyötödénél játszik meghatározó szerepet, azaz a munkaerő kompetenciája a tervezés során csak a cégek kisebb részénél jelentős, meghatározó tényező.”

A hazai vállalatok körében végzett vizsgálatok (Bácsi et al., 2006; Szóts-Kovács, 2006; Bokor, Bíró, Kovács, Takács & Toárniczky, 2005; Bokor, 2011; Poór et al., 2012) arról számolnak be, hogy a HR-szakterület stratégiai partnerként történő elismerése gyakran még nem egyértelmű a vállalatok gyakorlatában, amely mögött a vállalatvezetők és az EEM-szakemberek ehhez szükséges felkészültségének, valamint köztük lévő együttműködésében tapasztalható hiányosságok húzódnak meg. Szótsné Kovács (2006) ezen a területen a tudományos eredmények jobb felhasználásra hívja fel a figyelmet. A IV. HR Tükör

kutatás eredményeit így összegzik a szerzők: „az elismert stratégiai szerepe ellenére a vezetők nem látják a HR üzleti hatását, eredményeit, a HR-t tevékenység- és nem eredménycentrikusnak írják le” (Bokor, 2011, p. 17).

Primer vizsgálatunkban a hazai vállalatok minőségi munkaerő-gazdálkodását, kompetenciamedzsment-gyakorlatát egy 2018-ban zajló frissdiplomásokkal szembeni kompetenciaelvárásokat feltáró kutatás keretében vizsgáltuk (Tóthné Téglás & Kelemen-Erdős, 2020). A kutatásban gazdasági vagy műszaki szakterületen végzett frissdiplomásokat foglalkoztató hazai vállalatok emberierőforrás-gazdálkodási szakemberei és vezetői vettek részt, akiket egy részletes szakértői kérdőív kitöltésére kértünk. A kutatásban a frissdiplomásokkal szembeni kompetenciaelvárásokat, a frissdiplomás felkészültségével kapcsolatos tapasztalatokat és a részt vevő vállalatok kompetencia-gazdálkodási gyakorlatát tártuk fel. Jelen tanulmányban a vállalati munkaerő-gazdálkodási gyakorlatokkal kapcsolatos eredményeket mutatjuk be. A kutatásban részt vett vállalatok (N=100) köre bár több szempontból is vegyes képet mutatott (1. táblázat), eredményeink nem általánosíthatók, kutatásunk feltáró jellegűnek tekinthető.

1. táblázat

A minta (N=100) összetétele

Szempontok	Minta összetétele
Alkalmazottak száma	11% 100 fő alatt 21% 100–249 fő között 21% 250–999 fő között 24% 1000–2499 fő között 23% 2500 fő felett
Tulajdonos	50% külföldi tulajdonos 41% magyar tulajdonos 9% vegyes tulajdonosi kör
Régió	79% Budapest és Pest megye 12% Keleti országrész 9% Nyugati országrész
Iparág	23% Feldolgozóipar és építőipar 11% Kereskedelem 13% Pénzügy és biztosítás 11% Információ és kommunikáció 4% Szállítás és raktározás 6% Szakmai tanácsadás, tudományos terület 32% Egyéb szolgáltatás
Milyen piacokon működik?	23% Hazai piacokon 9% Külföldi piacokon 68% Mindkettő
Milyen mértékben változó a piac?	41% Gyorsan változó piacon működik 45% Közepesen változó piacon működik 14% Lassan változó piacon működik
Mi jellemzi a szervezetét?	27% Átszervezés 62% Bővülés 11% Stagnálás

Forrás: saját szerkesztés a kutatás eredményei alapján

A mintánkban lévő munkáltatóknál a követelményeket leggyakrabban a szakmai vezetők állítják össze a frissdipl-

lomások vonatkozásában. 63%-ban segíti a HR-szakértő a követelmények összeállítását, 2%-ban vesznek igénybe külső szakértőt, és 25% esetében a felső vezető dönt erről. A válaszadóinknak mindössze 7%-a nyilatkozott úgy, hogy a vezetők együtt határozzák meg a követelményeket. A követelmények meghatározása a mintánkban lévő vállalatok 33%-ban az újabb felvételek során egyedileg történik. A megkérdezettek 51%-ban készítenek egyes munkakörcsoportokban egységes kompetenciaprofil, és mindössze 6%-ban döntenek egységes szervezeti elvárásokról. Ezek alapján úgy tűnik, a pályakezdekkel kapcsolatos követelményeik meghatározása során a kutatásban részt vevő munkáltatók szervezeti kevésbé összehangoltan működnek. Gyakoribb, hogy egyedileg döntenek a felvételekkel kapcsolatos követelményekről, minthogy szervezeti szinten gondolkodnának. Mindezek alapján érdekes kérdésnek tűnik a vállalatok minőségi munkaerő-gazdálkodási gyakorlatának mélyebb vizsgálata. Szakértői kérdőívünkben az operatív kompetenciagazdálkodási gyakorlatot és a szervezet ehhez kapcsolódó jellemzőit Tóthné Téglás (2019) mélyinterjú kutatása során feltárt vállalati gyakorlatok, valamint a szakirodalmi kutatás alapján összeállított skála mentén vizsgáltuk.

A vállalati kompetenciagazdálkodás összetevői

A vállalatok kompetenciamenedzsment-gyakorlatának vizsgálatát 17 kompetenciaalapú EEM-eszköz alkalmazásán és a kompetenciagazdálkodást támogató szervezeti működést 12 jellemzőn keresztül mértük. Első lépésben olyan összevont tevékenységváltozók létrehozását tűztük ki célul, amelyek segítségével megfelelően jellemezhető az, hogy milyen mértékben épül tudatos és szervezeti szinten összehangolt gondolkodásra egy vállalat embererőforrás-gazdálkodása. Elemzésünket elvégeztük faktorelemzéssel és klaszterelemzéssel is. A faktorelemzés eredményeként a forgatást követően hat faktort sikerült azonosítani a teljes variancia 60%-át magyarázva. A Ward-féle hierarchikus klaszterezés eredményeként is hat változó csoportot kaptunk. A két besorolás közül a hierarchikus klaszterezéssel kapott változó csoportokat használtuk fel a további elemzéseinkhez. A szervezeti és az EEM felelősségi körébe tartozó tényezők egyértelműen szétváltak mindkét statisztikai eljárással készült besorolásban. A klaszterezési eljárással készült csoportosítás ugyanakkor jobban tükrözte azokat a minőségi fokozatokat, amelyekkel a vállalati gyakorlatok pontosabban jellemezhetőek.

A klaszterezési eljárással kapott változók besorolását és részletes jellemzését a 2. ábra mutatja. Kérdőívünkben ezeket a változókat négyfokú gyakorlati skálán mértük, ahol az 1-es érték a teljesen mértékben jellemző, a 4-es pedig az egyáltalán nem jellemző kategóriát jelentette. Az

2. ábra

Vállalati kompetenciagazdálkodást jellemző tevékenységváltozók létrehozása klaszterezési eljárással

Tevékenység-változók	1 Teljes mértékben jellemző	2 Bizonyos mértékig jellemző	3 Nem igazán jellemző	4 Egyáltalán nem jellemző	Mean	Std. Deviation	változó
A1 Tanulás a szervezetben	50	45	4	1	1,56	0,62	Jó a hangulat
	38	57	5	0	1,67	0,57	Az új ötleteket szívesen fogadja a vezetés
	58	33	7	2	1,53	0,72	Támogatjuk az önálló tanulást
	60	32	7	1	1,49	0,67	Tanulás a munka része
	50	39	10	1	1,62	0,71	Továbblépési lehetőségeket biztosítunk a szervezetben
A2 Felelősségátadás a szervezetben	57	36	6	1	1,51	0,66	Rendszeres értekezletek minden szinten vannak
	15	60	22	3	2,13	0,69	A munkatársakat is bevonják a döntési folyamatokba
	23	58	18	1	1,97	0,67	Magasszintű a felelősségátadás
	31	61	8	0	1,77	0,58	A szakterületek között jó az együttműködés
	23	59	16	2	1,97	0,69	A szervezetben belül jó a kommunikáció
	36	50	12	2	1,80	0,72	Támogató a vezetési gyakorlat
A3 Ösztönzés	37	52	10	1	1,75	0,67	Vannak példaképek a szervezetben, akitől lehet tanulni
	34	52	13	1	1,81	0,69	Hibázni „lehet”, mert a hibákból tanulunk
	38	45	10	7	1,86	0,86	Versenyképes fizetést nyújtunk
A4 Stratégiai kompetenciagazdálkodás	40	47	9	4	1,77	0,78	A szervezet jutalmazza a hozzáértő, jó szakembereket
	25	33	31	11	2,28	0,96	Minőségi létszámterveket is készítünk, ahol tervezzük a szervezet kompetenciáigényeit
	27	41	24	8	2,13	0,91	A kompetenciák tartalmát egységesen értelmezzük
	29	37	22	12	2,17	0,99	Szervezet kompetenciakészleteit nyilvántartjuk
A5 EEM stratégiai szerepben	18	38	28	16	2,42	0,97	Széleskörű vállalati kommunikációt a szervezetnek fontos kompetenciák meghatározására
	25	41	34	0	2,09	0,77	Magas szintű értékelési kultúra jellemző
	34	42	20	4	1,94	0,84	Egyéni fejlesztési tervek alapján képezzük munkatársainkat
	27	44	27	2	2,04	0,79	Rendszeresen mérjük/értékeljük munkatársaink felkészültségét, kompetenciáit
A6 Operatív kompetenciagazdálkodás	58	28	9	5	1,61	0,85	Munkatársak teljesítményét rendszeresen értékeljük
	39	34	22	5	1,93	0,90	A humán szakterület részt vesz az üzleti stratégia tervezési folyamatokban
	49	41	9	1	1,62	0,69	Szakmai képzési programokat biztosítunk munkatársainknak
	38	42	16	4	1,86	0,83	Készségfejlesztő tréningeket szervezünk
A6 Operatív kompetenciagazdálkodás	32	47	17	4	1,93	0,81	A kiválasztást kompetencia alapú értékeléssel végezzük
	39	38	13	10	1,94	0,96	Vezetőképző programot működtetünk
	56	23	12	9	1,74	0,99	Éves létszámtervet készítünk

Forrás: saját szerkesztés a kutatás eredményei alapján

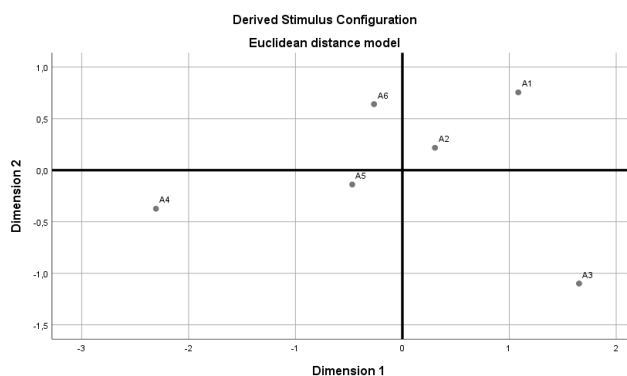
alacsonyabb átlagértékek tehát a gyakrabban előforduló, a magasabb átlagértékek a ritkábban előforduló gyakorlatokat jelentik. A klaszterdendogram alapján egyértelműen szétváltak a vállalati képviselők gondolkodásában a szervezeti felelősségek és az EEM-szakterület felelősségebe sorolt változók.

A szervezeti felelősségbe sorolt tevékenységek közé három változócsoporthoz került:

- A leginkább jellemzőnek a szervezet tanulást támogató tevékenységeit (A1) ítélték a vizsgált cégek a saját gyakorlatukban. Ide olyan tényezők kerültek, mint a tanulást a munka részének tekintik a szervezetben, jellemzők a rendszeres értekezletek, támogatják az önálló tanulást, a továbblépési lehetőségek biztosítanak, hogy jó a hangulat és támogatják az új ötleteket.
- Kevésbé tartották jellemzőnek a szervezetben belül az együttműködési és a felelősségátadási gyakorlatot (A2) a vállalati képviselők a saját szervezetük működésében. Ebbe a változócsoporthoz került a támogató vezetési gyakorlat, a példaképek, valamint a döntési folyamatokba való bevonás és a hibázáshoz fűződő viszony is.
- Általában jellemzőnek mutatkozott a munkatársak ösztönzése (A3) a kutatásban részt vett vállalatoknál, de ezen a változócsoporthoz volt a legmagasabb a változók szóródása.

3. ábra

A kompetenciamenedzsment tevékenységváltozóinak MDS térképe



Forrás: saját szerkesztés a kutatás eredményei alapján

Az EEM felelősségi körébe tartozó tényezők a dendogram alapján három csoportba rendeződtek.

- A leginkább jellemző EEM-tevékenység a kutatásban részt vett vállalatok gyakorlatában az operatív feladatok ellátása (A6). Ide az alábbi tevékenységek kerültek: a szervezetekben a kiválasztás kompetenciaalapú, többféle képzési programot is indítanak és mennyiségi létszámtervet készítenek.
- Változó mértékben valósul meg a vizsgált cégek jelenlegi gyakorlatában az eredmények alapján az EEM-gyakorlat kapcsolata az üzleti stratégiával (A5). A klaszterbesorolás alapján az EEM szerepét stratégiai szintre az üzleti tervezésben való részvétele és a szervezetben zajló rendszeres értékelések emelik.

- Legkevésbé jellemzők a stratégiai szintű kompetenciagazdálkodás klaszterbe (A4) sorolt tényezők, az a gyakorlat, amely az EEM kompetenciaalapú működését a szervezet stratégiai célkitűzéseivel összekötné. A szervezet kompetenciakészletével kapcsolatos tudatos gondolkodás, az egységes értelmezés és preferenciák közös kialakítása, valamint a minőségi létszámtervezés ritkábban alkalmazott gyakorlatok.

A tevékenységváltozók elemzéséhez MDS térképet készítettünk (Stress=0,115, RSQ=93,2%), amelyhez a hat tevékenységváltozót az adott változócsoporthoz átlagként hoztuk létre. Az MDS térkép (3. ábra) vízszintes tengelye a felelősségek mentén mutatja a szervezeti (origótól jobbra) és az EEM hatáskörébe tartozó (origótól balra) vállalati tevékenységeket. A függőleges tengely az egyes tevékenységek előfordulási gyakoriságával azonosítható, origótól felfelé a jellemzőbb gyakorlatokat ábrázolva. Mindezek alapján úgy tűnik, hogy ezen tevékenységváltozók az alábbiak szerint kapcsolódnak egymáshoz a vizsgált vállalatok gyakorlatában.

- A leginkább gyakori a tanulás támogatottsága (A1) és a kompetenciaalapú operatív EEM-gyakorlat (A6) megvalósítása a szervezetekben, amely jellemzően összekapcsolódik.
- Kevésbé gyakori a vizsgált szervezeteken belüli együttműködés és felelősségátadás (A2), valamint az EEM stratégiai szintre emelése (A5) az összehangolt emberierőforrás-gazdálkodás kialakítása során. A szervezeti és az EEM-szakterület munkája azonban láthatóan itt is összekapcsolódik.
- Még kevésbé jellemző a kompetenciákkal kapcsolatos stratégiai szintű gondolkodás (A4), amely a vállalat stratégiai célkitűzéseit pontosabban szolgáló emberierőforrás-kezelési gyakorlatot valósíthatna meg. A stratégiai kompetenciagazdálkodást megvalósító tevékenység az MDS térkép alapján is a szereplők gondolkodásában egyértelműen az EEM hatáskörébe tartozik. Ez gyökeresen ellentmond a szakirodalomban bemutatott alapvető kiindulópontnak, amely a kompetenciákkal való gondolkodást annak stratégiai szerepét hangsúlyozva közös vállalati felelősségnek és feladatnak tekinti.
- A munkatársak ösztönzése (A3) változó az MDS térképen is igen távol helyezkedik el a többi tevékenységváltozóhoz képest, amelyet a vállalati képviselők meglepő módon nem EEM hatáskörben, hanem a leginkább szervezeti felelősségként értékelnek. A változó elhelyezkedéséből úgy tűnik, mintha a vállalatok a többi emberi erőforrással kapcsolatos tevékenységtől teljesen elkülönülve gondolkodnának a munkatársi ösztönzéssel kapcsolatban.

A kompetenciagazdálkodási tevékenységeket vizsgáló elemzések eredményeit a 2. táblázatban összegeztük. A tevékenységváltozók elemzése során kirajzolódott a vállalatok kompetenciamenedzsment-gyakorlatának összetevői és alkalmazásuk lépcsőfokai.

A vállalati kompetenciagazdálkodás összetevői és gyakoriságuk a szervezetek működésében

Szervezet felelősségébe tartozó összetevők	EEM felelősségébe tartozó összetevők	Kompetenciagazdálkodási tevékenységek az előfordulásuk gyakorisága szerinti sorrendben
Munkatársak ösztönzése		Változó mértékben jelenik meg a szervezetekben, amely egy alapvetően fontos eszköz a munkaerő-gazdálkodásban, de nem elegendő a megfelelő munkaerő-állomány biztosításához.
Tanulás fontos a szervezetben	Operatív kompetenciagazdálkodás	A leggyakoribb, hogy a szervezetekben a kompetenciaalapú kiválasztás és fejlesztés megvalósul, miközben a szervezeten belül a tanulás szerepe felértékelődik, bővülnek a fejlődési lehetőségek, nő a nyitottság az új ötletekre.
Felelősségátadás mértéke magas a szervezetben	EEM stratégiai szerepe	Kevésbé gyakori a vizsgált szervezetekben. A két gyakorlat egymás hatását erősítve kerül bevezetésre, ahol az egyéni teljesítmények szerepe megnövekszik, a rendszeres értékeléseket dolgoznak ki és a szervezeten belüli együttműködési és felelősségmegosztási gyakorlat is átalakul.
	Stratégiai kompetenciamenedzsment	Ritkán tapasztalt gyakorlat a szervezeti célok és lehetőségek pontosabb összehangolása az egyéni célokkal és feltételekkel, amely a szakirodalmi kutatás alapján közös felelősséggel végezhető eredményesen, a kutatásban részt vett vállalati képviselők gondolkodásában viszont kizárólag az EEM szakterülethez kapcsolódott.

Forrás: saját szerkesztés a kutatás eredményei alapján

A vállalati kompetenciagazdálkodási gyakorlatok eltérései

A továbbiakban a vállalatok különböző kompetenciamenedzsment-gyakorlatainak azonosítására vállalkoztunk. Arra voltunk kíváncsiak, hogy milyen eltérések tapasztalhatók a vizsgált vállalatok kompetenciagazdálkodási tevékenységeinek mintázataiban a feltárt hat tevékenységváltozó mentén. A hat tevékenységi változó klaszter mindegyikéből átlagot számítottunk, és az így képzett hat új tevékenységváltozóval végeztük el a kutatásban részt vett munkáltatók klaszterezését. A Ward-féle hierarchikus klasztereljárást használva négy jellemző vállalati kompetenciagazdálkodási gyakorlatot azonosítottunk. Ezt követően K-means klasszifikálást és iterálást végeztünk a hierarchikus klaszterezés négy klaszterének az átlagaira, mint középpontokra (4. ábra).

A klaszterelemzés alapján az alábbi vállalati gyakorlatokat azonosítottuk:

- az 1. vállalati csoportban átlagos értékeket találtunk,
- a 2. klasztercsoportban tapasztaltuk a legtudatosabb gyakorlatot, minden tevékenység sokkal jellemzőbb ezen vállalatok körében,
- a 3. klaszterben érezhető a legkevésbé tudatos emberierőforrás-gazdálkodási gyakorlat,
- a 4. vállalati csoport a munkatársak ösztönzésében kevésbé tud vonzó lenni, amelyet tudatosabb EEM-tevékenységgel ellensúlyoznak.

A vállalati kompetenciagazdálkodási gyakorlat alapján azonosított négy vállalati csoport jellemzőit és közöttük lévő különbségeket okait összefüggés-vizsgálatok segítségével is vizsgáltuk. E vizsgálatok megbízhatóságát rontja, hogy a keresztábrákban több cellában kicsi volt az elemszám.

4. ábra

Vállalati kompetenciamenedzsment-gyakorlatok azonosítása klaszterezési eljárással

Vállalati klaszterek	A1 Tanulás a szervezetben	A2 Felelősségátadás a szervezetben	A3 Ösztönzés	A4 Stratégiai kompetenciagazd.	A5 EEM stratégiai szerepben	A6 Operatív kompetenciagazd.
1	1,53	1,86	1,53	2,58	2,03	1,90
2	1,23	1,59	1,38	1,43	1,35	1,30
3	2,01	2,33	2,48	3,13	2,57	2,60
4	1,80	1,97	2,95	1,68	1,90	1,50
Total	1,56	1,89	1,82	2,25	1,92	1,82
Változónkénti eltérések a teljes minta átlagához képest						
1	-0,03	-0,02	-0,29	0,32	0,11	0,08
2	-0,33	-0,30	-0,43	-0,83	-0,57	-0,52
3	0,45	0,44	0,66	0,87	0,65	0,78
4	0,24	0,09	1,14	-0,58	-0,02	-0,32

Forrás: saját szerkesztés a kutatás eredményei alapján

A vállalati klaszterek kompetenciamenedzsment-gyakorlatainak jellemzése

Vállalati klaszterek	Kompetenciamenedzsment-gyakorlatok jellemzése
Legtudatosabb gyakorlat (2.klaszter)	<i>A kompetenciaalapú gondolkodás szervezeti feltételei adottak, az operatív munka szakmai színvonala magas és a stratégiai szerepe is fontos ezekben a szervezetekben. Úgy tűnik ez a tudatos és összehangolt kompetenciagazdálkodási gyakorlat a szervezet magas szintű ösztönzési gyakorlatát erősítve fejt ki hatását. A diplomás pályakezdőkkel kapcsolatos gyakorlataik során is ez az átgondoltság feltételezhető, ahol a frissdiplomásokkal szemben a végzettségüknek megfelelő szintű követelményeket támasztanak, és betanulásuk szervezett módon zajlik.</i>
Legkevésbé tudatos gyakorlat (3.klaszter)	<i>Mind a hat tevékenységváltozó esetében a leggyengébb eredmények születtek, és a legkevésbé összehangolt ezek működése. A diplomás pályakezdők bevonása sem tűnik igazán fontosnak, a követelményeket általában egyedileg határozzák meg, a követelmények alulmaradnak a felsőfokú végzettséget igénylő munkakörökhöz képest, és kevésbé valószínű a továbblépés ezekben a szervezetekben.</i>
„Bátrabb jövőbemutató” gondolkodás (1.klaszter)	<i>A szervezeti tanulás és a felelősségátadás jellemző vállalati gyakorlatok, amelyet az ösztönzési politika és a HRM kompetenciaalapú működése is támogat. A HRM-szakterület stratégiai szerepe azonban, úgy tűnik, még nem valósul meg ezekben a szervezetekben. Az elemzésekben nem kapcsolódott ehhez a klaszterhez egyértelmű pályakezdői gyakorlat, a követelményprofilok közül azonban a tehetségkereső profillal mégis összeköthető. Valószínűnek tűnik, hogy ezekben a modern menedzsmentszemléletben működő szervezetekben az új munkatársakkal szemben magas szintű elvárásokat támasztanak, és ez tükröződik abban, hogy a legmagasabb követelményszintnek megfelelő kompetenciaprofil köthető leginkább ehhez a vállalati csoporthoz.</i>
Elégtelen ösztönzők és tudatosabb gyakorlat (4.klaszter)	<i>A klaszterben lévő vállalatok esetében, úgy tűnik, az ösztönzésmenedzsment területén kevésbé tudnak vonzók lenni a munkaerőpiacon, körültekintő emberierőforrás-gazdálkodási gyakorlatukkal ellensúlyozzák ezt a hátrányt. A HRM gyakorlatában az operatív működésben és stratégiai szinten is gondolkodnak a kompetenciákkal, valamint a kompetenciamenedzsment szervezeti feltételei is jónak tűnnek. A bejutási utak alapján egyértelműen látszik, hogy a diplomás pályakezdeket valóban szakmai feladatok ellátására keresik, biztosítva ezzel a folyamatos szakember-utánpótlást.</i>

Forrás: saját szerkesztés a kutatás eredményei alapján

- Szekunder kutatási eredmények (Czibik et al., 2013) alapján a vállalatok emberierőforrás-gazdálkodási gyakorlatának tudatossága, összehangoltsága a vállalati mérettel, a külföldi tulajdonos jelenlétével, valamint a külföldi piacokon való megjelenéssel lehet összefüggésben. Összefüggésvizsgálataink azonban egyik tényezővel kapcsolatban sem mutattak összefüggést (vállalati méret esetében ANOVA sig.=0633; tulajdonosi kör $\chi^2=0,56$; piacok $\chi^2=0,44$).
- Szignifikáns kapcsolatot találtunk ugyanakkor a kompetenciaelvárások meghatározásának módja ($\chi^2=0,02$) és a követelmények meghatározásában résztvevők körével ($\chi^2=0,04$) kapcsolatosan. A 2. vállalati klaszterben, amelyben tudatosabb HRM-gyakorlatot azonosítottunk, többen vesznek részt a követelmények meghatározásában és nagyobb arányban készülnek munkakör-csoportokra egységes elvárások. A 3. vállalati klaszterben pedig éppen ellenkezőleg, kevesebben vesznek részt a követelmények meghatározásában és jellemzőbben egyedileg határozzák meg a követelményeket.
- Nem találtunk összefüggést ugyanakkor a pályakezdőkkel kapcsolatos programok esetében ($\chi^2=0,22$), viszont a frissdiplomások szervezetbe történő bekerülése alapján azonosítható volt a kapcsolat ($\chi^2=0,04$). A 4. vállalati klaszterben lévő cégek egyszerűbb munkakörökben vagy szakember-utánpótlást szolgáló programokban várják a pályakezdeket. A 2. tudatosabb vállalati klaszterben a legmagasabb a tehetségeket kereső utánpótlás-nevelő programokba a bejutási lehetőség. A meglévő munkakörökbe

nagyon hasonló arányban vesznek fel minden cégcsoportba pályakezdeket. Egyszerűbb munkakörökre történő felvétel ugyanakkor az 1. és a 3. vállalati csoportban a leginkább jellemző.

Az eltérő vállalati kompetenciagazdálkodási gyakorlatok vizsgálatának eredményeit a 3. táblázatban foglaltuk össze.

Eredmények összegzése

Primer kutatásunkban részt vett vállalatok a kompetenciagazdálkodási gyakorlatait hat tevékenységváltozó mentén jellemeztük. A szereplők gondolkodásában e tevékenységek egyértelműen szétválnak szervezeti felelőségekre és az EEM hatáskörébe tartozó feladatokra. Az MDS térkép és a keresztkorrelációk megerősítették, hogy a két terület a vállalati gondolkodásban szorosan egymásra épül, kiegészítik és erősítik egymás hatását. A kompetenciagazdálkodás megvalósítását szolgáló tevékenységek a vállalati szereplők gondolkodásában egymásra épülő fokozatokban valósulnak meg, amelyeknek működési és szervezeti feléletei vannak.

A munkatársak ösztönzését a kutatásunkban részt vett vállalati képviselők szervezeti adottságként értelmezték, amely különválnak az emberierőforrás-gazdálkodás más területeitől. A tudatosan felépített EEM-rendszerek szerepe egyértelműnek látszik tehát akkor is, amennyiben az adott vállalat nem tud elég vonzó ajánlatot tenni munkatársai és új belépői számára, de akkor is, amennyiben képes ezt biztosítani. Egyrésztől tehát, úgy látszik, hogy a vonzó ajánlat önmagában már nem elegendő a megfelelő

munkatársi állományt felépítéséhez. Másrészt ugyanakkor akár kevésbé vonzó ajánlatokat is lehet megfelelő EEM-rendszerekkel ellensúlyozni, amely éppen a munkatársak érdeklődésének és képességeinek megfelelő munkakörök kialakításával teszi ezt lehetővé.

A vállalatok gyakorlatában leggyakrabban az EEM működésében jelenik meg a kompetenciaalapú gondolkodás a kiválasztás és a képzés során. Ezzel párhuzamosan tapasztalható a szervezet tanuláshoz fűződő viszonyának változása is, amely hatékonyan támogatja a munkatársak fejlődését. A következő lépésben a szervezeti és az EEM-működés szintjén is egy jelentős minőségi ugrás figyelhető meg. Háttérben valószínűsíthetően az húzóhatás, hogy a vezetőség felértékeli a munkatársak egyéni teljesítményeinek a szerepét a vállalati célok elérésében, amely a szervezet működésében több változást is eredményez. Egyrészt megtörténik az EEM-szakterület bevonása a stratégiai tervezésbe, rendszeressé válnak a munkatársi értékelések a teljesítmény és a felkészültség vonatkozásában is. Másrészt pedig a szervezetben elindul a felelőségek továbbadása, a munkatársak bevonása a döntésekbe, az együttműködés és a szervezeten belüli kommunikáció javítása, a kreativitást segítő szervezeti feltételek biztosítása. Vizsgálataink alapján úgy tűnik, a vállalatok hamarabb kezdenek a tanulással kapcsolatban új szemlélet szerint működni, mint a felelősségátadás területén. A tanulás szerepének növekedése nyitottabb szemlélettel, rendszeres értekezletekkel párosul. Úgy tűnik, komolyabb szemléletváltás szükséges a felelősségátadás területén a változásokhoz. Ehhez szükséges, hogy megvalósul a munkatársak bevonása a döntésekbe, a támogató vezetési gyakorlat, ahol lehet hibázni, jó a kommunikáció és az együttműködés az egyes szakterületek között is. Mindez és az EEM stratégiai szerepvállalása már ritkábban tapasztalható a vizsgált vállalatoknál.

A vizsgált vállalatok gyakorlatai eltérnek abban, hogy milyen mértékben alkalmazzák a kompetenciaalapú gondolkodást az operatív EEM-gyakorlatukban, és milyen mértékben adottak a kompetenciagazdálkodás szervezeti feltételei. E tevékenységek mentén négyféle vállalati gyakorlatot azonosítottunk. A legtudatosabb kompetenciamentedzsment-gyakorlatot és a legkevésbé tudatos és összehangolt gyakorlatot folytató vállalatok csoportjai egyértelműen különváltak. Azonosítható volt továbbá egy bátrabb, jövőbemutató gondolkodást tanúsító vállalatcsoport, ahol elsősorban a szervezeti feltételek tűntek nagyon kedvezőnek. Egy vállalati csoportban ugyanakkor a kevésbé vonzó ösztönzést körültekintő emberierőforrás-menedzsment gyakorlattal ellensúlyozzák.

A kompetenciamentedzsment stratégiai szintű megvalósítása egy olyan minőségi fokozatot jelent, ahol a munkatársak egyéni kompetenciáinak hozzájárulásai kerülnek mérlegre. Mindez magas szintű tudást feltételez a kompetenciák természetével, értékelésével kapcsolatosan és a szervezet összehangolt működésére épül, amit a szakirodalom kritikus kompetenciaként említ. A vizsgálatban részt vett vállalatok működésében ez a fajta stratégiai szintű minőségi munkaerő-tervezési gyakorlat már ritkán valósult meg. Fontos eredménye kutatásunknak, hogy rá-

mutat arra, hogy a szereplők ezzel a tevékenységgel egyértelműen EEM-szakterületi felelősségként gondolkoznak. Valószínűnek tűnik, hogy az ott lévő hozzáértés miatt lehet így, de valójában a stratégiai kompetenciamentedzsment szervezeti kommunikációra épülve éppen a vezetőség kezében válhat hatékony eszközzé. Úgy gondoljuk, hogy a vállalati gyakorlatban a munkáltatók számára is elgondolkodtató lehet a tanulmány ezen felvetése, a minőségi létszámtervezés stratégiai szemléletű gyakorlatának bevezetése a működésükbe. A minőségi munkaerő-tervezés stratégiai szerepének vizsgálata és módszertanának kidolgozása érdekes folytatása lehet a kutatásunkban bemutatott munkánkknak.

Felhasznált irodalom

- Analoui, F. (2007). *Strategic human resource management*. London: Thomson Learning.
- Armstrong, M. & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Philadelphia: Kogan Page.
- Bakacsi, Gy., Bokor, A., Császár, Cs., Gelei, A., Kovács, K. & Takács, S. (2006). *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment*. Budapest: Akadémia Kiadó.
- Balaton, Károly (2019) A stratégiai menedzsment fejlődési irányjai az ezredfordulót követően. *Vezetéstudomány*, 50(12), 90-98.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.12.08>
- Bandura, A. (1996). Social cognitive theory of human development. In Husen, T. & Postlethwaite, T. N. (Ed.). *International encyclopedia of education*. Oxford: Pergamon Press.
- Baron, J. N. & Kreps, D.M. (1999). *Strategic Human Resources. Frameworks for General Managers*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
- Bácsi, K., Szótsné Kovács, K., Takács, S. & Toárniczky, A. (2006). *Emberi erőforrás menedzsment, leadership és versenyképesség. Versenyben a világgal 2004-2006 gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból című kutatás*. 39. műhelytanulmány, Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézet.
- Becker, B.E., Huselid, M. A. & Ulrich, D. (2001). Making HR a strategic asset. *Financial Times*, 2001(11). Retrieved from http://www.markhuselid.com/pdfs/articles/2001_Financial_Times.pdf
- Becker, B. E. & Huselid, M. A. (2011). Bridging micro and macro domains: Workforce differentiation and strategic human resource management. *Journal of Management*, 37(2), 421-428,
<https://doi.org/10.1177/0149206310373400>,
- Bencsik, A. & Juhász, T. (2018). Tudásorientált szervezetek értékítélete a bizalom gazdasági hatásairól. *Vezetéstudomány*, 49(1), 30-39.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2018.01.04>
- Bokor, A., Bíró, K., Kovács, G., Takács, S. & Toárniczky, A. (2005). Humán tükör – Kөрkép a hazai szervezetekben a HR-tevékenységre vonatkozó elvárásokról és annak megítéléséről, 1. rész. *Vezetéstudomány*, 36(10), 33-47.

- Bokor, A. (2011). A IV. HR tükör kutatás legfontosabb eredményei. HR a válság idején. *Vezetéstudomány*, 42(4), 2-18
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager. A model for effective Performance*. New York: Wiley-Interscience Publication.
- Cardy, R. L. & Selvarajan, T. T (2006). Competencies: alternative frameworks for competitive advantage. *Business Horizons*, 49(3), 235-245. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2005.09.004>
- Cedefop (2018). *Forecasting skill demand and supply*. Retrieved from <http://www.cedefop.europa.eu/hu/events-and-projects/projects/forecasting-skill-demand-and-supply/data-visualisations>
- Colbert, B. (2001). The complex resource-based view: implications for theory and practice in strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 29(3), 341-368, <https://doi.org/10.5465/AMR.2004.13670987>,
- Czibik, Á., Fazekas, M., Németh, N., Semjén, A. & Tóth, I.J. (2013). Munkaerő-keresleti előjelzés vállalati várakozások alapján. Két vállalati adatfelvétel tanulságai. *Közgazdasági Szemle*, 60(2), 189-223
- Czinkóczi, S. (2013). *A dinamikus szervezeti képességek érvényesülése irányítatlan változások idején* (Doktori értekezés). Pécs: Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar.
- Dessler, G. (2000). *Human Resource management*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Eurydice (2010). *New skills for new jobs. Policy initiatives in the field of education. Short overview of the current situation in Europe*. Bruxelles: Education, Audiovisual and Culture Executive Agency. Retrieved from http://www.aic.lv/bolona/2010/Reports/New_skills_for_new_jobs2011.pdf
- Fazekas, K. (2017). Merre halad a kereslet? A nem kognitív készségek felértékelődése. In Fazekas, K. & Küllő, J. (Ed.), *Munkaerőpiaci tükör* (pp. 150-159). Budapest: MTA Közgazdasági és Regionális Tudományi Kutatóközpont, Közgazdaság Tudományi Intézet.
- Forgács, J. (1985). *A társas érintkezés pszichológiája*. Budapest: Kairosz.
- Hajós, L. & Berde, Cs. (2008). *Emberi erőforrás gazdálkodás*. Budapest: Szaktudás Kiadó Ház.
- Hayton, J. C. & Kelley, D.J. (2006). A competency-based framework for promoting corporate entrepreneurship. *Human Resource Management*, 45(3), 407-427, <https://doi.org/10.1002/hrm.20118>
- Hegyí, H. (2012). *Személy(iség) a kompetenciák mögött. A hagyományos pszichológiai kiválasztási eljárások és a kompetenciák mérésének összefüggései* (PhD-értekezés). Pécs: Pécsi Tudományegyetem Pszichológia Doktori Iskola.
- Henczi, L. & Zöllei, K. (2007). *Kompetenciamenedzsment*. Budapest: Perfekt.
- IFTF (2011). *Future work skills 2020*. Retrieved from http://www.iftf.org/uploads/media/SR-1382A_UPRI_future_work_skills_sm.pdf
- Kajos, A. & Bálint, B. (2014). A marketingszemlélet és a HR találkozási pontja: a munkáltatói márkáépítés értelmezése, irodalma és kutatási irányai. *Vezetéstudomány*, 45(6), 69-79
- Karoliny, M. & Poór, J. (2019). A HR három évtizedes magyarországi fejlődésének főbb momentumai, nemzetközi összevetésre alkalmas empiriák tükrében. *Vezetéstudomány*, 50(12), 149-160. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.12.13>
- Kessler, T., Stephan, M., Kerber, W. & Lingenfelder, M. (2010). *25 Jahren Ressourcen- und Kompetenzorientierte Forschung. Der kompetenzbasierte Ansatz auf dem Weg zum Schlüsselparadigma in der Managementforschung*. Germany: GABLER Verlag.
- Koncz, K. (2004). Kompetencia alapú személyügyi tervezés. In Tóthné Sikora, G. (Ed.): *Humán erőforrások gazdaságtana* (pp. 171-198). Miskolc: Bíbor Kiadó.
- Kopátsy, S. (2011). *Új közgazdaságtan. A minőség társadalma*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Lazear, E.P. (1998). *A humán erőforrások közgazdaságtana vállalati vezetők részére*. Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó.
- Le Deist, D. F & Winterton, J. (2005): What is competence? *Human Resource Development International*, 8(1), 27-46, <https://doi.org/10.1080/1367886042000338227>,
- Lepak, D.P. & Snell, S.A. (2002). Examining the human resources architecture: The relationships among human capital, employment and resource configurations. *Journal of Management*, 28(4), 517-543. <https://doi.org/10.5465/AMR.1999.1580439>,
- Lindgren, R., Henfridsson, O. & Schultze, U. (2004). Design principles for competence management systems: A synthesis of an action research study. *MIS Quarterly*, 28(3), 435-472. <https://doi.org/10.2307/25148646>
- Losey, M., Ulrich, D. & Meisinger, S. (2006). *A HR jövője. Az emberi erőforrás-menedzsment perspektívái*. Budapest: HVG Könyvek.
- Manpower (2016). *A készségek forradalma. Digitalizáció, az ember és a képesség fontossága*. Budapest: Manpower Group Magyarország. Retrieved from http://www.manpower.hu/images/SkillRevolution/MG_Skills_Revolution_HU_web.pdf,
- McClelland (1973). Testing for competence rather than for „intelligence”. *American Psychologist*, 28, 1-14. <https://doi.org/10.1037/h0034092>
- Moldaschl, M. (2010). Das Elend des Kompetenzbegriffs: Kompetenzkonstrukte in der aktuellen Unternehmenstheorie. In Stephan, M., Kerber, W., Kessler, T. & Lingenfelder, M. (eds.), *25 Jahren Ressourcen- und Kompetenzorientierte Forschung. Der kompetenzbasierte Ansatz auf dem Weg zum Schlüsselparadigma in der Managementforschung* (pp. 19-37). Germany: GABLER Verlag.
- Neely, A., Adams, C. & Kennerley, M. (2004). *Teljesítményprizma*. Budapest: Alinea Kiadó.

- Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B. & Wright P. M. (2012). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. New York: McGraw-Hill Irwin.
- Poór, J., Farkas, F., Dobrai, K. & Karoliny, M. (2012). Átalakuló emberierőforrás-menedzsment, a multinacionális vállalatok magyarországi leányvállalatainál 2008-2009. *Vezetéstudomány*, 42(2), 18-28
- Poór, J., Kollár, P., Kovács, I. É., Suhajda, Cs., Farkas, P., Tóth, K. & Szabó, K. (2018). Szervezeti képzések gyakorlata Magyarországon a nemzetközi adatok tükrében. *Vezetéstudomány*, 49(10-11), 34-44. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2018.10.03>
- Prahalad, C.K. & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91. Retrieved from https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4391952/mod_resource/content/1/Prahalad%20Hamel.pdf
- PwC (2017). *Digitalizáció és szakemberhiány. Nincs vezérigazgató, aki ezektől ne tartana ma. PwC magyarországi vezérigazgató felmérés*. Budapest: PwC Magyarország. Retrieved from https://www.pwc.com/hu/hu/sajtoszoba/2017/magyarorszag_i_vezerigazgato_felmeres_2017.html
- Reiche, B. S., Harzing, A-W. & Tenzer, H. (2019). *International human resource management*. London: SAGE.
- Sanchez, J. I. & Levine, E. L. (2009). What is (or should be) the difference between competency modelling and traditional job analysis? *Human Resource Management Review*, 19(2), 53-56. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2008.10.002>
- Sandberg, J. (2000). Understanding human competence at work: an interpretative approach. *Academy of Management Journal*, 43(1), 9-25. <https://doi.org/10.2307/1556383>
- Shippman, J. S., Ash, R. A., Battista, M., Carr, L., Eyde, L. D., Hesketh, B., Kehoe, J., Pearlman, K., Prien, E. P. & Sanchez, J.I. (2000). The practice of competency modeling. *Personnel Psychology*, 53(3), 703-740. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2000.tb00220.x>
- Simon, P. (2006). *Formálisan és informálisan szerzett kompetenciák: szakmai beszámoló: a magyar gazdaság személyi tényezőinek minőségi reprodukciója* (OTKA-49600 kutatási zárójelentéshez) [Kézirat]
- Snell, S. A., Youndt, M.A. & Wright, P. M. (1999). Establishing a framework for research in strategic human resource management: merging resource theory and organizational learning. In Poole, M. (Ed.) *Human resource management. Critical perspectives on business and management* (pp. 371-399). London, New York: Routledge.
- Srivastava, S. (2005). Managing core competence of the organization, Vikalpa. *The Journal for Decision Makers*, 30(4), 49-63. <https://doi.org/10.1177/0256090920050405>
- Szabó, K. (2011). Állandósult túlkereslet a tehetségpiacon. *Vezetéstudomány*, 42(11), 2-15.
- Szöts-Kovács, K. (2006). Merre tart az emberi erőforrás menedzsment? *Vezetéstudomány*, 38(1), 46-55.
- Sveiby, K.E. (2001). *Szervezetek új gazdagsága: a menedzselt tudás*. Budapest: KJK Kerszöv.
- Tari, E. (2019). A stratégiai menedzsment nemzetközi fejlődése az utóbbi negyedszázadban – elméleti áramlatok és tudományági perspektívák *Vezetéstudomány*, 50(12), 74-89. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.12.07>
- Tóth, I. J., Nábelek, F., Hajdu, M. & Nyíró, Zs. (2017). *A munkaerőhiány vállalati percepciója. Egy empirikus vizsgálat tapasztalatai*. Budapest: MKIK-GVI. Retrieved from https://gvi.hu/files/researches/494/munkaerohiany_2016_elemzes_171006.pdf
- Tóth, I. & Nyíró, Zs. (2017). Toborzási nehézségekre panaszoló vállalatok. In Fazekas, K. & Küllő, J. (Eds.) *Munkaerőpiaci tükrök. MTA Közgazdasági és Regionális Tudományi Kutatóközpont* (pp. 109-113). Budapest: Közgazdaság Tudományi Intézet.
- Tóthné Sikora, G. (2004) (Ed.). *Humán erőforrások gazdaságtana*. Miskolc: Bíbor Kiadó.
- Tóthné Téglás, T. & Kelemen-Erdős, A. (2020). Pályakezdőkkel szembeni kompetenciaelvárások és mérésük. *Marketing & Menedzsment*, 54(1), 43-54. <https://doi.org/10.15170/MM.2020.54.01.04>
- Tóthné Téglás T. & Hlédik E. (2019). Munkáltatói kompetenciaelvárások vizsgálata piaci környezetben. *Competitio*, 18(1-2), 75-107. <https://doi.org/10.21845/comp/2019/1-2/3>
- Tóthné Téglás, T. (2019). Diplomás pályakezdők kiválasztása során alkalmazott vállalati gyakorlatok. In Csiszárík-Kocsir, Á. (Ed.), *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században VI.* (pp. 131-147). Budapest: Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kar.
- Tóthné Téglás, T. (2016). Kompetencia vállalati, munkavállalói és felsőoktatás szemmel. In Csiszárík-Kocsir, Á. (Ed.): *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században V.* (pp. 413-432). Budapest: Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kar.
- Tóthné Téglás, T. & Hlédik, E. (2014). Mit várnak el a nagyvállalatok a pályakezdőktől? In Nagy, I. Z. (Ed.), *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században IV.* (pp. 387-407). Budapest: Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kar.
- Ulrich, D. & Lake, D. (1991). Organizational capability: creating competitive advantage. *Academy of Management*, 5(1), 77-92. <https://doi.org/10.5465/ame.1991.4274728>
- Wilkens, U. (2004). Von der individuellen zur kollektiven kompetenz? „Personalmanagement und Unternehmenskrisen“ Herbstworkshop der Kommission Konstanz. 24./25. September 2004. Personal. Paper (work in progress). Retrieved from http://www.apf.ruhr-uni-bochum.de/mam/aup/content/lit/wilkens_2004-von_der_individuellen_zur_kollektiven_kompetenz.pdf

World Economic Forum (2016). *The 10 skills you need to thrive in the fourth industrial revolution*. Retrieved from <http://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-10-skills-you-need-to-thrive-in-the-fourth-industrial-revolution>

Wright, P. M., Dunford, B. B. & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27(6), 701-721. <https://doi.org/10.1177/014920630102700607>
