

# **Regionális munkaerő-piaci vizsgálat**

## **Zárótanulmány**

**TÁMOP 4.1.1. – Diplomás Pályakövető Rendszer projekt**



**A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.**

## TARTALOM

A vizsgálatról .....	1
Az új munkaerő toborzása .....	4
A cégek elvárásai a pályázókkal szemben.....	8
A cégek és a felsőoktatási intézmények kapcsolatai .....	12
A felsőoktatás megítélése .....	19
Szakmai gyakorlatok és tréningek.....	23
A Modern Üzleti Tudományok Főiskolájának megítélése a munkáltatók körében .....	27
Összegző gondolatok.....	28
Irodalom .....	29

## A VIZSGÁLATRÓL

A Diplomás Pályakövetési Rendszer keretében 2010. július–augusztusában lezajlott Regionális munkaerő-piaci felmérés során a régió munkáltatóinak véleményét kívántuk megvizsgálni. Arra voltunk kíváncsiak, hogy melyek a Főiskola és a régió felsőoktatása szempontjából releváns munkáltató szervezetek elvárásai a végzetek szakmai és egyéb kompetenciáját illetően, valamint arra, hogy ezeknek az elvárásoknak mennyire sikerül megfelelnünk. Emellett arra törekedtünk, hogy feltárjuk azokat az együttműködési formákat, amelyek tovább erősíthetik a főiskola és a munkaerőpiac közötti kapcsolatokat, elősegítve ezzel a Modern Üzleti Tudományok Főiskolája versenyképességének növelését. A cégeket két módszerrel vizsgáltuk: a nagyobb cégek képviselőivel 12 mélyinterjút készítettünk, a kis- és középvállalatok, vállalkozások képviselői részére pedig fókuszcsoportokat szerveztünk. Mind az interjúk, mind a fókuszcsoportos beszélgetések során a vállalatok személyi ügyekkel, humánpolitikával foglalkozó munkatársait, hr-vezetőit, illetve kisebb cégek esetében ügyvezetőit, igazgatóit vontuk be a vizsgálatba.

A vizsgálati minta alapját azon cégek listája képezte, akik az elmúlt évek folyamán fogadtak diákot a Modern Üzleti Tudományok Főiskolájáról szakmai gyakorlatra, vagy egyéb módon (például szakképzési járulék fizetése) kapcsolatban állnak a Főiskolával. Regionális szempontból Tatabánya és környéke (Környe, Oroszlány), Győr, illetve Budapest cégeire koncentráltunk.

A vizsgálat során három alapvető célkitűzés vezérelt bennünket. Egyrészt kíváncsiak voltunk arra, hogy milyen szempontok, elvárások jelennek meg egy vállalati kiválasztási folyamat során. Másrészt képet akartunk kapni a diplomásokkal, illetve speciálisan a frissdiplomás munkavállalókkal kapcsolatos tapasztalatokról, véleményekről. Végül pedig, a kutatás lehetőségeihez mérten fel szeretnénk tárni, hogy hogyan lehetne a vállalkozások és a felsőoktatás kapcsolatát szorosabbá, intenzívebbé és aktívvá tenni.

Vizsgálatunk, módszertani sajátosságainál fogva, nem alkalmas arra, hogy általános érvényű megállapításokat tegyen. A kis mintán végzett, a téma mélyrétegeinek feltárására törekvő felmérés eredményei azonban, véleményünk szerint a felsőoktatás folyamatainak egy olyan, beszédes lenyomatát tárják elénk, amelynek jelzésértéke vitathatatlan.

## AZ ÚJ MUNKAERŐ TOBORZÁSA

A legtöbb, diplomás munkavállalással, pályakövetéssel foglalkozó tanulmány, felmérés megállapítja, hogy az elhelyezkedés egyik legfontosabb eleme a személyes kapcsolatrendszer. Az Educatio Nonprofit Kft. által végzett *Diplomás pályakövetés 2010* című országos reprezentatív vizsgálat megállapítása szerint a végzettek csaknem egyharmada ismerősök ajánlása révén, ismerősök segítségével szerezte meg első állását.<sup>1</sup>

Vizsgálataink során mi is azt tapasztaltuk, hogy a személyes és szakmai kapcsolatok szerepe óriási, a cégek legtöbbször olyan munkavállalót alkalmaz szívesen, akivel vagy ő, vagy valamely partnere személyes viszonyban van, a munkavállalók jelentős része egyfajta „beajánlás” útján kerül első munkahelyére.

Ez nagy fontossággal ruházza fel a frissdiplomás munkavállalók tanulmányok alatti szakmai kapcsolatépítését, a szakmai gyakorlatokat, és komoly feladatot jelent a felsőoktatási intézmények karrierközpontjainak munkatársai számára is.

A 12 interjúalany közül hat kifejezetten kiemelte a személyes ajánlások, az informális kapcsolatok szerepét az új munkaerő megtalálásánál és kiválasztásánál, ugyanígy a fókuszcsoportok résztvevői is csaknem valamennyien alkalmazták ezt a munkaerő-keresési „technikát”. A cégek típusaik, méretük alapján nem mutatnak különbségeket a munkaerő-toborzást illetően. Kis magáncégek, önkormányzati tulajdonban lévő cégek, multinacionális ipari vállalatok, bankok egyaránt felhasználják az informális kapcsolatrendszereket – a kapcsolat alatt ezen esetben természetesen elsősorban szakmai kapcsolatra (és ezzel együtt a cég szempontjából fontos „felelősségvállalásra”), nem pedig személyes, baráti viszonyra érdemes gondolni.

*„Zömében inkább ismeretségi körből választunk. Az az igazság, hogy ha valaki beajánl valakit, azért bizonyos mértékben felelősséget is vállal, tehát olyasvalakit nem hoz ide, akivel esetleg később szőgyent vall.” (önkormányzati cég vezetője)*

A munkaerő-piaci felmérések szerint a cégek a személyes kapcsolatokon túl az álláshirdetések, valamint az ún. „spontán megkeresések” szerepét szokták hangsúlyozni; az országos pályakövetéses felmérés ezzel összhangban a második és harmadik

---

<sup>1</sup> Gyors az elhelyezkedés a fiatal diplomások körében. Kutatási gyorsjelentés.

[[http://www.felvi.hu/diploman\\_tul/szakmai\\_tamogatas/eredmenyek/diplomas\\_kutatas/gyorsjelentes?itemNo=3](http://www.felvi.hu/diploman_tul/szakmai_tamogatas/eredmenyek/diplomas_kutatas/gyorsjelentes?itemNo=3)]

legfontosabb elhelyezkedési módszerként az álláshirdetések keresését, valamint a cégekhez küldött önéletrajzokat jelölte meg (uo.).

Tekintettel arra, hogy a cégek sok esetben a spontán megkeresések felhasználásával választják ki leendő új munkavállalóikat, nagy szerepe van a megfelelő önéletrajz elkészítésének. A vizsgálatban részletesen kitértünk arra, hogy a megkérdezettek szerint melyek a jó életrajz tartalmi és formai elemei. A válaszadók az alábbi szempontokat emelték ki:

- (1) megfelelő formai elemek alkalmazása;
- (2) szakmai tapasztalat részletes kifejtése, kompetenciák bemutatása;
- (3) korábban végzett munkák pontos bemutatása;
- (4) nyelvismeret bemutatása.

Tartalmi szempontból az önéletrajznak a következő elvárásoknak kell eleget tennie:

- (1) legyen lényegre törő, célorientált és szimpatikus;
- (2) fontos minden olyan érv és szempont szerepeltetése, amely amellet szól, hogy az adott jelentkező a legalkalmasabb az adott munkakör betöltésére;
- (3) legyen igényes, látsszon rajta, hogy a készítője energiát fordított rá;
- (4) csak valós információt tartalmazzon, ennek ellenkezője az első találkozáskor azonnal kiderül;
- (5) minden esetben készítsünk motivációs levelet: szakmai tapasztalat és korábbi munkahely híján a munkáltató ebből tudja megismerni a jelentkező céljait;
- (6) derüljön ki belőle a jelentkező személyisége.

Hiba minden egyes álláshirdetésre ugyanazt az önéletrajzot elküldeni, hiszen minden hirdetésnél más és más kritériumok szerepelnek az előzetes tanulmányokat, tapasztalatokat vagy nyelvtudást illetően. Sok vállalat az önéletrajzok vizsgálatakor kulcsszavakat keres.

Formai szempontból a válaszadók az alábbiakat említették:

- (1) A fénykép fontos lehet a beazonosíthatóság szempontjából, de legyen inkább konzolidált. Ha van fotó, az pozitív kisugárzású legyen, de ne nyaraláson készüljön, és ne legyen kihívó.

- (2) Számít, hogy milyen néven mentjük el a CV-t: lényeges, hogy tartalmazza a nevünket, de legalább a monogramunkat, esetleg még a cég nevét vagy a megpályázott pozíciót is. A CV.doc néven érkezett életrajzok a mentésnél felülíródhatnak, bosszúságot okozva a HR-es munkatársnak, a Dok1.doc néven mentett CV-k pedig hanyagságra utalnak.
- (3) A CV fájljának formátuma is fontos lehet, lehetőleg pdf legyen és ne doc.
- (4) Figyeljünk arra, milyen e-mail címről küldjük el önéletrajzunkat. Egy konszolidált cím létrehozása semmibe nem kerül, s jobb benyomást tesz a cégre, ha nem „tundi-bundi@...”, vagy envagyokazisten@... névről postázunk.

Fontos a kísérőlevél is: alapvető hiba a tegező formula alkalmazása, a megszólítás vagy az aláírás hiánya, illetve a cím hiánya.

A világgazdasági válság láthatóan erősen érezte hatását a régió munkaerő-piaci szereplőinek körében is. A vizsgálatba bevont cégek többsége utalt arra, hogy a válság átalakította humánpolitikájukat – ez legtisztábban azon cégek esetében jelentkezik, akik az elmúlt évben a válság következtében nem vettek fel új munkaerőt vagy egyenesen létszámstopot vezettek be.

A válság természetesen a cégek toborzási technikáira is hatással van: többen jelezték, hogy a kiadások csökkentésének egyik első terepe a humánpolitika. Ez pedig azt jelenti, hogy az esetleges új munkaerő megtalálásánál a költségigényesebb megoldások (fejvadász cégek szolgáltatásainak igénybe vétele, állásbörze, hirdetési kampányok) háttérbe szorulnak.

A gazdasági válság eredményeként a munkaerő-felvételt a legtöbb helyen korlátok közé szorították (négy interjúalany jelezte, hogy az elmúlt 1–2 évben létszámstop volt náluk, vagy egyszerűen nem vettek fel új munkavállalót), a kiadásokat ahol lehetett, lefaragták, a lecsökkent munkaerő-igényt pedig lényegében a pályázók részéről érkező sok spontán megkeresés (beküldött életrajzok), illetve a szakmai gyakornoki rendszer révén a céghez kerülő fiatalok továbbfoglalkoztatása is ki tudja elégíteni.

Ez a törekvés különösen jól látható az állásbörzékkel kapcsolatosan: az interjúk során megkérdezett cégek többsége úgy vélekedett, hogy az állásbörzék nem hoznak hasznot számukra, a részvétel sokba kerül, a siker (az új munkavállaló megtalálása)

ugyanakkor egyáltalán nem biztos – ha korábban jártak is ilyen rendezvényekre, a válság miatt majdhogynem első körben ezeket a típusú kiadásokat csökkentették.

*„Az állásbörze [...] annak meg olyan hűsvásár jellege van. Nagyon drága egy cégnek egy ilyen megjeleni, és gyakorlatilag semmi garancia nincs [...] lehetőség sincsen velük beszélgetni az állásbörzén.”* (állami cég HR vezetője)

A lecsökkent munkaerő-kereslet következtében az álláshirdetések szerepe is csökkent a cégek humánpolitikájában. A személyes ajánlások révén, illetve spontán megkeresésekkel érkező pályázók lényegében elegendő meritési kört jelentenek, a formális hirdetési, toborzási technikák úgy tűnik, jelenleg egyre inkább kiegészítő szerepbe szorulnak vissza.

*„Én egyszer sem hirdettem, ismeretség alapján kerestem. Igazán nálunk olyan sokat nem kell keresni, mert nagyon sokan beadják ide az önéletrajzukat.”* (gazdaságfejlesztő szervezet vezetője)

Az álláshirdetések közül elsősorban az online portálok használata maradt jelentősebb (hasonló eredményeket hoztak többek között a Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem pályakövetési felmérései is)<sup>2</sup> – ez nagyrészt természetesen a fiatal diplomások médiafogyasztási szokásaihoz alkalmazkodik, és általában jól jelzi a média átstrukturálódását, a nyomtatott lapok szerepének viszonylagos csökkenését az online médiával szemben. Igaz ugyanakkor, hogy online álláshirdetésekből elsősorban alacsonyabb pozíciókra keresnek pályázókat, a magasabb posztok esetében ezt a toborzási technikát jellemzően nem alkalmazzák.

A magasan kvalifikált személyeket igénylő vezető pozíciókra ugyanakkor gyakran fejeződik meg a segítségükkel találják meg a megfelelő embereket. Ez inkább pozíció-, mint végzettségfüggő, leginkább magasabb pozíciókban alkalmazzák, s jellemzően a nagyobb vállalatok élnek vele, a kisebbek – költségtakarékossági okokból – csak ritkábban. A fókuszcsoporthoz érdekes tanulsága, hogy bár voltak eltérő vélemények, a résztvevők összességében egyetértettek abban, hogy a magasabb pozíciók betöltésekor háttérbe szorul a személyes kapcsolatok fontossága.

---

<sup>2</sup> Például BME 2008, 31.

Ugyanakkor az is igaz, hogy ha dolgozik alkalmas ember a vállalaton belül, akkor a belső körből történő kiválasztás előnyt élvez a kívülről érkező pályázókkal szemben. A versenyszférában azonban már egyre kevesebb vezető követi el azt a hibát, hogy protekcióra alapozza az új vezető kolléga felvételét.

Mindemellett azt is figyelembe kell venni, hogy a személyes előrejutáshoz nagyon fontos a fiatalok szakmai kapcsolatrendszere (már ha beszélhetünk egyáltalán ilyenről), ezt pedig az egyetemi éveik alatt tudják kialakítani egyrészt a vállalati gyakorlatokon, projekt feladatokon, másrészt saját és társaik kapcsolatrendszerének hálóba szervezésén keresztül. A felsőoktatás felelőssége, hogy ennek a kapcsolatépítésnek a fontosságára felhívja a hallgatók figyelmét, s olyan eszközöket, hallgatói szolgáltatásokat biztosítson számukra, amellyel megkönnyíti a hálózatépítést (pl. alumni).

A cégek nagy részénél jellemző a felsőoktatási intézményekkel, elsősorban az azokban működő karrierirodákkal történő kapcsolattartás is. Az innen való toborzás speciális módon történik: az első kapcsolatfelvétel célja általában még nem a munkaerő-felvétel, hanem szakmai gyakorlatos hallgatók fogadása. A vállalatok mindegyike elmondta ugyanakkor, hogy a megfelelő hallgatókat a szakmai gyakorlat teljesítése után, lehetőségeik szerint próbálják továbbfoglalkoztatni. Ebben az esetben a toborzás tehát közvetett, korábbi, a cégnél eltöltött tapasztalatszerzésen alapul.

## **A CÉGEK ELVÁRÁSAI A PÁLYÁZÓKKAL SZEMBEN**

Ismét nagyrészt a válság hatásának tudható be, hogy a cégek többsége nem szívesen alkalmaz abszolút pályakezdő diplomásokat. Az egyik legfontosabb elvárásuk a szakmai tapasztalat, a korábbi szakirányú munkavégzés. A tapasztalattal rendelkező munkavállaló betanítási költsége relatíve kevesebb: „tud dolgozni”, ismeri a munkahelyek szabályait, ily módon gyorsabban tud integrálódni a szervezetbe.

A pályakezdőket mindenekelőtt a nagyobb cégek alkalmazzák szívesen, ezen belül is főként a bankok, illetve a nem elsősorban termeléssel foglalkozó tanácsadó cégek hr-munkatársai mutatkoztak nyitottnak frissdiplomások felvételére. A pályakezdők alkalmazása tehát bizonyos szempontból szakmafüggőnek is tekinthető.

Ezzel ellentétben elsősorban a műszaki terület az, ahol a kutatás rámutatott a szakmai előzmények fontosságára (a kutatás elsősorban a műszaki, gazdasági, pénzügyi,



kommunikációs területeken működő vállalatokat vizsgálta, ezért nem tud következtetést levonni a MÜTF szempontjából irreleváns, például egészségügyi, pedagógiai, stb. szakterületekről). Azok, akik szerint ez nem lényeges, azzal érvelnek, hogy fontosabb a kiválasztás során a jelentkező személyisége: ha a vállalat azt látja benne, hogy érdemes időt szánni rá és betanítani, mert nyitott, szorgalmas, érdeklődő, vannak céljai, tanulékony, kreatív, önálló, stb., akkor szakmai gyakorlat nélkül is alkalmazza. A felsőoktatási intézmények felelőssége ebben az esetben abban áll, hogy olyan személyiségfejlesztő lehetőségeket kínáljon a hallgatóknak, amelyekkel a fent említett tulajdonságok, képességek fejleszthetők.

A műszaki terület valószínűleg azért ragaszkodik jobban a szakmai gyakorlat előzményéhez, mert egy műszaki szakember betanítása a technológia, a folyamatok és az eszközök, berendezések miatt sokkal költségesebb. (Természetesen bár a szakmai gyakorlat nem elvárás, azért más szakterületen is előnyként jelenik meg a kiválasztás során.)

*„Azon munkavállalók, akik még nem dolgoztak előzetesen és nem rendelkeznek semmilyen munkatapasztalattal, ám megvan bennük az a munkavállalói attitűd, amit az adott cég egy ideálisnak mondható munkavállaló esetében keres, sokkal jobban formálhatóak az adott cég elvárásaihoz, könnyebben taníthatóak.”*

*„Új munkaerő esetében elsősorban a jelentkező belső motivációjára vagyunk kíváncsiak: valóban érdekl-e őt az előtte álló feladat, akar-e és képes-e komolyan dolgozni, fejlődni, vagy csupán gyorsan valamiféle munkához akart jutni. Fontosnak tartjuk azt is, hogy van-e a jelentkezőnek valamilyen munkatapasztalata, vagy ha nem csak egy idegen nyelvet beszél, mert ez jelzi az ambíciót.” (vezető tanácsadó)*

A diplomásokkal kapcsolatos másik fő elvárás a megfelelő nyelvtudás – ez a szinte közhelyszámba menő megállapítás igen erősen jelentkezett vizsgálatunk során is. A felmérésbe bevont cégek csaknem mindegyikénél szükség van idegen nyelvi ismeretekre, multinacionális vállalatok esetében ezek napi szintű, rendszeres használatának képességére is.

A felsőfokú képzés egyik legfőbb deficitje is ezen a területen jelentkezik – általános vélemény, hogy a nyelvi képzés, illetve ebből következően a nyelvtudás hiánya nagyban gátolja a fiatalokat a sikeres munkaerő-piaci elhelyezkedésben.

Ugyancsak általánosságnak tűnhet a munkáltatók azon vélekedése, miszerint a fiatal munkavállalók nem rendelkeznek megfelelő gyakorlati ismeretekkel. A kérdés átvezet a felsőfokú képzések általános értékelésének témakörébe, ugyanakkor erősen kapcsolódik a pályázókkal szembeni elvárásokhoz is. A „gyakorlattal rendelkezés” sok esetben azért elsődleges szempont, mert a felsőoktatásból frissen kikerülő fiatalok esetében alapvető ismeret- és kompetencia-hiánnyal szembesülnek.

Természetesen arra törekedtünk, hogy a „gyakorlat hiányát” részleteiben is kifejtsük vizsgálatunk résztvevőivel, akik az alábbiakat említették:

- (1) levelezési formák, szabályok ismereteinek hiánya, üzleti levelezésben való tájékozatlanság
- (2) „üzleti nyelv” ismeretének hiánya, tárgyalási képesség hiánya
- (3) alapvető kommunikációs szabályok ismeretének hiánya
- (4) az elméletben tanultak gyakorlatba átültetésének hiányosságai (jogszabályok, pénzügyi eljárások, technikák)

A fentiekhez kapcsolódik az idegen nyelv alkalmazásának problematikája is – a nyelvvizsga-bizonyítvány nem jelent feltétlenül nyelvtudást is, a spontán idegen nyelvű kommunikáció képessége elsődleges fontosságú a külföldi kapcsolatokkal rendelkező cégek mindennapi munkája során.

*„Egy multinacionális céghez elképzelhetetlen a bejutás egy nyelv, többnyire az angol, magas szintű ismerete nélkül, ám a hazai tulajdonú vállalkozásoknál is elengedhetetlen ma már az angol nyelv középszintű ismerete, főképp akkor, ha a cégnek vannak külföldi partnerei.” (vezető tanácsadó)*

*„Aki a nyelvet elhanyagolja, az könnyen számíthat arra, hogy a diplomája pár év múlva semmit nem fog érni. És nem csak tudni kell a nyelvet, hanem szinten is kell tartani. Tehát bármikor felhívja egy fejevadász, akkor akár telefonon is képes legyen gördülékenyen egy interjút adni magáról.” (hr-tanácsadó)*

*„A probléma az, hogy a műszaki képzésben nem kötelező a nyelvtanulás, az angol nyelv tudása. Egy középfokú nyelvvizsga önmagában semmit nem ér, ha az illető csak arra törekszik, hogy meglegyen a középfokú nyelvvizsgálója és nem gyakorolja a nyelv használatát. Ma elsősorban az angol nélkül nem lehet boldogulni. Az angol ma már szinte kommunikációs nyelv. Ha körülnézünk a tatabányai nagy cégeknél,*

*mindenhol angolul kommunikálnak. És nem kötelező a nyelvtanulás? Nem kötelező egy műszaki egyetemen a műszaki nyelv tanulása, az idegen nyelv tanulása?”* (fejlesztési ügynökség vezetője)

*„A másik probléma, ami szintén az oktatási rendszer hibája, ha lehet ezt mondani, a nyelv. A közjogi nyelvismeretet egyáltalán nem promotálják és egyszerűen nincsenek rákényszerülve a diákok, hogy tanuljanak. Sokukra nem hat fenyegetőleg az, hogy nem kapják meg a diplomát, ha nincs meg a nyelvvizsgájuk, de hozzátennem, hogy egy nyelvvizsga-papír az gyakorlatilag még nem sok mindent jelent.”* (hr-munkatárs)

A megfelelő tapasztalat megléte esetén a kibocsátó intézmény nem számít elsődleges fontosságúnak. A diplomaszerezés helye elsősorban a tapasztalattal nem rendelkező fiatalok esetében válik fontos szemponttá. Vizsgálatunk érdekes tapasztalata, hogy a cégek nem feltétlenül a „nagy hírnévvel” rendelkező intézmények végzettjeit preferálják. Többen is annak a meglátásuknak adtak hangot, hogy a nagy intézmények esetében a tömegképzés egyáltalán nem megfelelő határfokú, a kikerülő fiatalok szakmai ismeretei nem feltétlenül magasabb szintűek, sőt, sok szempontból rosszabbak a kisebb intézményekben, aktívabb képzési formák között tanuló hallgatókénál.

A személyiség, a hozzáállás és a belső motiváció az, amely a kiválasztáskor számít. Ebből adódik az is, hogy több esetben a gyakorlatiasabb főiskolai pályázókat részesíti előnyben egy munkaadó a tudományosabb, ám elméletibb egyetemmel szemben.

*„Amikor adott két, ugyanazon a szakon végzett pályázó – az egyik főiskolán, a másik egyetemen, nem feltétlenül az egyetemet végzett nyeri el a pozíciót. A tudáson felül nagyon sokat számít a személyiség.”* (hr-tanácsadó)

A kiválasztási eljárás során természetesen vizsgálják az adott jelentkező iskolai végzettségét, de a papíron elért eredmény nem igazán számít. A diplomának csupán a megléte számít, az, hogy a jelentkező rendelkezzen a pozíció betöltéséhez szükséges szakmai alapképzettséggel. Az adott munkakör megfelelő színvonalú ellátásához szükséges tudásra és gyakorlatra a munkahelyen is szert tehet a fiatal.

Egy diplomás pályakezdőnél megkülönböztető elem lehet a szakmai gyakorlat és a sokoldalúság, hiszen ma már korántsem elég az elméleti jártasság megszerzése. Az egyetemi évek alatt a gyakorlati munkában is ki kell próbálnia magát egy diáknak, s ha valaki talál olyan állást, ahol év közben is igényt tartanak munkájára, élni kell a

lehetőséggel. Az egyetemistáknak gyakorlatot biztosító munkaadók az esetek többségében állandó státuszt is felajánlanak a diploma kézhezvétele után.

Ugyancsak a fókuszcsoporthoz fontos tapasztalata, hogy szükség van az olyan emberekre a munkaerőpiacon, akik egyszerre több területen is otthon vannak: műszaki és gazdasági képzettséggel és tapasztalattal egyaránt rendelkeznek. Minél komplexebb ismeretekkel felvértezve lép ki a felsőoktatási intézmény kapuján a diplomás, annál nagyobb esélye van elhelyezkedni. Valójában a piac már régen elvárja, hogy egy műszaki területen dolgozó vezető a gazdasági területre is rálásson, és gazdasági döntéseket is képes legyen meghozni. Magyarországon a több mint 800 ezer vállalkozás minimum 5 százalékanak szüksége lesz például a következő évben olyan felsőfokú végzettségű szakemberekre, akik műszaki és gazdasági ismeretekkel egyaránt rendelkeznek. Ez ugyanis gazdaságosabb megoldás, mint külön műszaki és külön gazdasági ismeretekkel rendelkező diplomásokat alkalmazni. Az 50 fő feletti foglalkoztatottal rendelkező mintegy 8 ezer közép- és nagyvállalat álláshirdetéseinek nagy része arról tanúskodik, hogy ezen a területen munkaerőhiány van.

A kutatás során a pályakezdők bérigényére is rákérdeztünk. Néhány olyan véleménytől eltekintve, amelyek a túlságosan magabiztos fiatalokkal való találkozások tapasztalatain alapulnak („*Nem azért tanultam annyi éven át, min. 200.000 nettót szeretnék keresni!*”), az általános vélemények szerint a pályakezdők bérigénye nagyjából összhangban van az adott pozícióval kínált ajánlattal. Előfordulhat, hogy a diplomával rendelkezők elvárásai némileg magasabbak, a pályakezdők kiválasztása során azonban a cégek nem is kívánnak tárgyalni erről, ezt tényként kell elfogadni.

Érdekes, többször is felbukkant vélemény, hogy a bérkérdés sok esetben kényes kérdésként jelentkezik az állásinterjúkon – a jelentkezők nem szívesen válaszolnak rá, pedig a cégnek fontos lenne tudnia, milyen elképzelésekkel érkezik a munkavállaló.

## **A CÉGEK ÉS A FELSŐOKTATÁSI INTÉZMÉNYEK KAPCSOLATAI**

Az utóbbi években a szakmai közvélemény és az oktatáspolitikai által is erőteljesen hangsúlyozott kérdést, a felsőoktatás és a munkaerőpiac kapcsolatrendszerét a legtöbb munkaerőpiacra foglalkozó szakértő bonyolultnak, sok elemből állónak, és nem utolsósorban problémákkal telítettnek látja. Az egyik leggyakrabban felmerülő kérdés a

két terület viszonyának vonatkozásában, hogy jó és szükséges-e, hogy az oktatást döntően piaci szempontok határozzák meg. Alapvető és gyakran nem eléggé hangsúlyos tény, hogy a munkaerőpiac nem egységes, így igényei sem lehetnek egységesek. A munkáltatók részéről rengeteg speciális igény fogalmazódhat meg, gyakorlatilag lehetetlen az állandóan változó igényrendszer alapján felelős döntéseket hozni. Egyes szakértők szerint legfeljebb ágazati munkaerőpiacokról beszélhetünk, a különböző területek között ugyanakkor igen jelentősek az eltérések. A különböző jellegű képzések más-más kapcsolatrendszereket feltételeznek az adott területen működő munkaerő-piaci szereplők és a képző intézmények között. (KISS 2008, 71.)

Egy, a Magyar Rektori Konferencia által 2007-ben szervezett felmérés szerint bár a hazai felsőoktatási intézmények többsége felismerte, hogy a (regionális) munkaerőpiac alakulásának nyomon követése, a munkaerő-piaci elvárások megjelenítése a képzésben rendkívül fontos az intézmény sikeres működéséhez, tényleges intézményi szintű kapcsolatfelvételre csak viszonylag ritkán kerítettek sort. A felmérés szerint mindössze az intézmények 12 százaléka alakított ki szoros együttműködést régiója munkaerő-piaci szereplőivel, hozott létre közös bizottságokat, intézményes gyakornoki programokat, illetve hívott meg célzottan vendégelőadókat. Az egyetemek, főiskolák 75 százalékának nem volt intézményes kapcsolata a munkaerőpiac képviselőivel. (KISS–NAGY–KNEISZ 2008, 105.)

Az együttműködés hiányosságai természetesen nem csak a felsőoktatás rugalmatlanságában keresendők; a cégek igazából maguk sem keresik a szoros kapcsolatot a képző intézményekkel. Egy, a bolognai folyamat megítélését vizsgáló felmérésben a munkáltatókkal készült interjúk során az derült ki, hogy a cégek, szakmai szervezetek nem követik különösebben nyomon a felsőoktatás alakulását, a felsőoktatásban zajló változásokat. Az ok viszonylag egyszerű: a többé-kevésbé érezhető diplomás túlkínálat nem ösztönzi őket információszerzésre és a felsőoktatási intézményekben való aktív megjelenésre. (HORVÁTH 2007, 46.) Közhelyszámba megy, hogy a képzések nem követik a munkaerőpiac igényeit, ugyanakkor számos esetben az is látható, hogy a munkaerőpiac maga sincs tisztában a képzések jellegével, azzal, mit várhat tőlük, illetve elvárásai teljesüléséhez minek hogyan kellene változnia, alakulnia.

A helyzet úgy tűnik napjainkra sem változott meg különösebben. A megkérdezett munkáltatók többsége saját bevallása szerint nem tart fenn szoros kapcsolatokat a régióban

működő felsőoktatási intézményekkel. A kisebb cégek esetében nem is merül fel igény a képzések részleteinek alaposabb ismeretére („kis cég vagyunk, nincs szükségünk különösebb együttműködésre felsőoktatási intézménnyel” – kereskedelmi cég ügyvezetője), a felsőoktatási intézményekkel való rendszeres kapcsolattartásra, a nagy cégek esetében ugyanakkor, bár sok esetben igény volna a kölcsönös tapasztalatcserére, kommunikációra, ennek komoly hiányosságai vannak.

A vizsgálat egyik legfőbb tanulsága az lehet, hogy a nagyobb cégek igénylik a rendszeres kapcsolatot a felsőoktatási intézményekkel, érdeklődnek a képzések tartalma, a tantervek, a képzésjellemzők iránt, azonban egyfajta „kölcsönös tehetetlenségből” fakadóan nem tudnak megfelelő kommunikációs csatornákat kiépíteni, a meglévő kapcsolatok alapját a legtöbb esetben valamilyen személyes nexus, személyes kötődés képezi. Fontos lenne, hogy a felsőoktatási intézmény keresse meg a vállalatot, ápolja a kapcsolatokat:

*„Kapjunk félévente tájékoztató e-mailt: mik a tapasztalatok, vettünk-e fel az intézményből gyakornokot, van-e üres gyakornoki hely, stb. Jelenleg csak formális visszajelzések vannak, a gyakornoki értékelő lappal nem tudni, mit kezd az intézmény.” (hr-vezető)*

A vállalatok az együttműködés kapcsán a megfelelően képzett munkaerő alkalmazásával kerülhetnek előnybe. Azok a vállalatok tudják elhalászni a legtehetségesebb fiatalokat, amelyek folyamatosan jelen vannak a felsőoktatásban, megszólítják őket és vonzó munkakörülményeket kínálnak, attraktív munkáltatói branddel, jó vállalati hírnévvel rendelkeznek. Ezért a cégeknek is olyan kommunikációs csatornákat kell kiépíteniük, hogy biztosítani tudják a felsőoktatásban a folyamatos jelenlétet.

Intézményes szintű, esetleg kifejezetten tanulmányfejlesztési vagy kutatási célú együttműködésről csak kevés megkérdezett számolt be. A munkaerőpiac kapcsolata az egyetemekkel, főiskolákkal jellemzően a szakmai gyakorlatosok alkalmazását, illetve a szakdolgozók konzulensi feladatainak ellátását jelenti.

Az együttműködések kiterjesztésekor vélhetően két fő területre kell koncentrálnia a felsőoktatásnak: képzési oldalon a hallgatók szakmai gyakorlatának szervezésében, valamint attitűd-fejlesztésében való együttműködésre, illetve tudástranszfer oldalon a K+F, innováció és egyéb szolgáltatások területén való kooperációra. Az együttműködési hajlandóság mindkét félnek versenyelőnyt hozhat. Az egyetemek, főiskolák a

szolgáltatásaik értékesítésével bevételre tehetnek szert, amelyet az állami normatíva kötelező felhasználási területein és a működés finanszírozásán kívül is hasznosíthatnak, vagy befektethetnek, ugyanakkor a folyamatos szolgáltatásokon keresztül újabb tudományos eredményeket is megalapozhatnak, amelyek majd a tudományos piacon jelentenek versenylőnyt. Mindez összességében az intézmény megítélését fogja javítani, a hallgatók számát emelni, amely tudatos menedzsmenttel egy fejlődési spirált indíthat el. Fejlesztési területeken csak ritkán, maximum részfeladatokra ad megbízást a munkaerőpiac a felsőoktatási intézményeknek. Ezen a területen Magyarországon ma még meglehetősen felszínes a kapcsolat. Egyedül a nagyvállalatok, éppen a külföldi menedzsment miatt kezdeményeznek együttműködést az intézményekkel. A kisebb vállalkozásoknál azonban ez a lehetőség szóba sem kerül. A hiba mindkét oldalon ott van. Ha a felsőoktatás és a gazdaság közötti tudásáramlást vizsgáljuk, azt látjuk, hogy a tudás alapvetően az egyetemtől áramlik a vállalkozások felé. A felsőoktatásban található tudások gazdaságba való terjedését itthon már többen is vizsgálták.

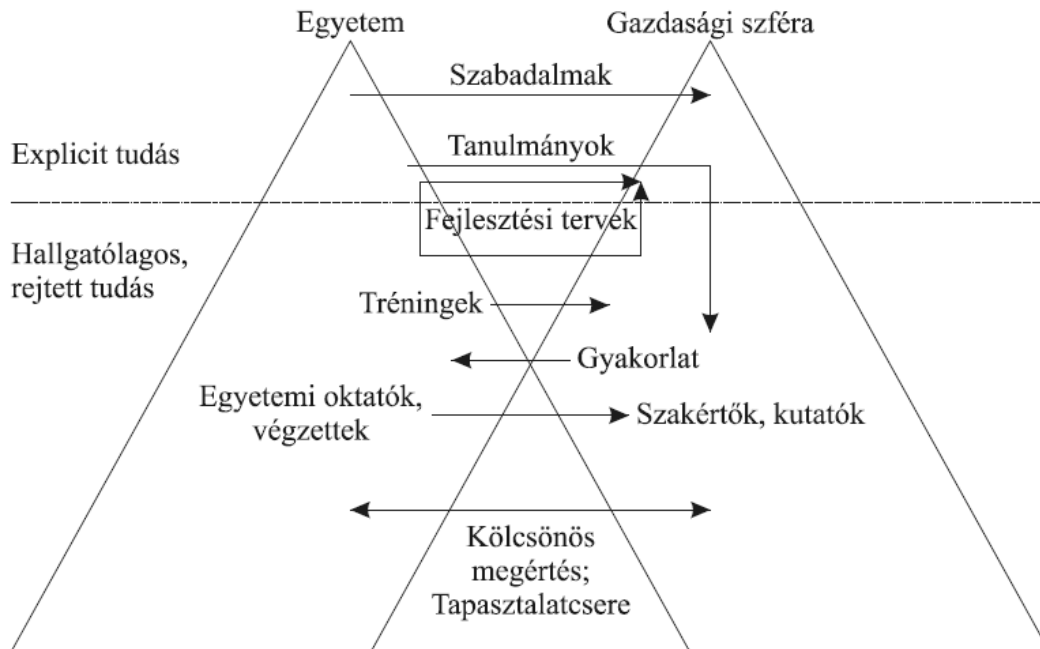
Varga Attila szerint a tudástranszfer-mechanizmusok négy szélesebb kategóriáját különböztethetjük meg (VARGA 2004):

- (1) publikált kutatási eredmények, szabadalmi dokumentumokon keresztül;
- (2) az egyetemi és vállalati szakértők – formális vagy informális – kapcsolati hálózatai révén (például közös kutatások, a végzett hallgatók munkaerőpiaca vagy egyetemi hallgatóknak az iparban való időleges munkavállalása);
- (3) formalizált üzleti kapcsolatok által („spin-off firms”);
- (4) fizikai létesítményeinek (például könyvtárak, tudományos kutató laboratóriumok) iparvállalatok általi igénybevétele eredményeként.

Dévai és szerzőtársai a kutatói mobilitást (beleértve a gazdasági szférából az egyetemre érkező kutatót is, bár a terjedésnek ez az iránya sajnos kevésbé jellemző), a konferencia-részvételt, a releváns irodalmat, főként az esettanulmányokat, a vállalatoktól érkező K+F megbízásokat, valamint a személyes kapcsolatokat tekintik a megfelelő kapcsolatépítési eszközöknek, és legfontosabb csatornának a hídképző intézmények (inkubátorházak, spin-off és spinoutok) szerepét tartják (DÉVAI 2001).

Makó és szerzőtársai inkább szociológiai oldalról közelítenek a tudásteremtés- és átadás folyamatához, s kiemelik az ún. „memória-intézményeket”, mint a könyvtárak,

adatbázisok (MAKÓ 2003), míg Lengyel Balázs a tudásáramokat az alábbiakban határozza meg (LENGYEL 2005):



1. ábra. Az egyetem és a gazdasági szféra közötti tudásáramlás (LENGYEL 2005)

Az egyetemek oktatási szempontból explicit (nyílt, piacon értékesíthető) tudás átadására vannak berendezkedve, de a vállalati együttműködések, a hibrid szervezetekben (inkubátorház, spin-off vállalkozás) való közös munka ki tudja egészíteni mindkét fél explicit tudását olyan hallgatóságos tudáselemekkel, amelyek később majd saját szervezetükön belül járulhatnak hozzá a versenyképességhez.

Az így meghatározott tudáselemek:

- (1) Szabadalmak: a leginkább piacosítható tudás képviselői, amelyek szabadon, távolságtól függően értékesíthetők és hasznosíthatók a gazdaságban.
- (2) Tanulmányok: amelyek még mindig szabadon értékesíthetők, de már több személyes, illetve intézmény specifikus elemmel rendelkeznek, legtöbbször helyi, regionális igényeket elégítenek ki.



- (3) Fejlesztési tervek: amelyek annyiban különböznek a tanulmányoktól, hogy ez utóbbiak általában nem kutatói kezdeményezésre, hanem vállalati megrendelésre készülnek, így hasznosításuk attól elválaszthatatlan.
- (4) Tréningek: a képességek átadása a vállalati szektor felé (itt már azonban sokszor vállalati szférából érkezett trénerek jelennek meg).
- (5) Gyakorlat: a kutatások alkalmazhatóságát biztosító vállalati tapasztalat például vendégelőadók által, vagy a szakmai gyakorlaton részt vett hallgatók egyetemre történő visszatéréseivel (az egyetlen olyan tiszta forma, amelyben az egyetem tanul a vállalkozástól).
- (6) A gazdasági szférában elhelyezkedő végzettek, illetve az ott (is) tevékenykedő kutatók (tulajdonképpen ez jelenti a hallgatólagos tudásáramlás döntő részét).
- (7) Tapasztalatcsere: közös kutatási projekteken való kölcsönös részvétel által.

Mindössze egy olyan tudástranszfer folyamat létezik, amelyben a vállalkozástól terjed a tudás, és kiemelten a gyakorlati tudás, a felsőoktatás felé. Mégsem élnek ezzel a lehetőséggel a felsőoktatási intézmények. A vállalati szakemberek tudását jobban ki kellene használni az egyetemeken, elsősorban vendégelőadóként, a szakmai tapasztalatok, példák, történetek átadásával.

*„Én nagyon-nagyon szeretek egyetemekkel együttműködni. Ez abból adódik, hogy az USA-ban minden hónapban volt egy olyan alkalom, amikor nagyvállalat-vezetőt hívtak meg előadást tartani. A mindenkori tananyaggal kapcsolatban odaadták a témát, amiről beszélnie kellett és mindig nagyon életszerű történeteken, saját tapasztalaton keresztül adták elő, tanítva és okítva a fiatalokat, hogy hogyan működik az életben egy cégnél az, ami le van írva a tankönyvben. Én ezt nagyon szerettem és sajnálom, hogy ez nem mindig működik így itthon. Az egyik egyetemnek felajánlottam ezt a lehetőséget, értesítsenek, ha szükségük van rám. Annyit sikerült elérni, hogy a hallgatók évfolyamonként kétszer látogatást tehetnek a gyárban.”* (nemzetközi vállalat magyarországi ügyvezetője)

Bizton (és sajnálattal) állíthatjuk, hogy ez a fajta tudástranszfer nálunk ma még nem működik. Mindig is lesznek ugyanis olyan gátak, amelyek megállítják vagy eltérítik a tudás-flowt. Ezek olyan kulturális és szervezeti korlátok, amelyek éppen a rejtett, tacit tudáskörbe tartoznak (úgy, mint vállalati kultúra, szervezet, belső kommunikáció, fogyasztó-orientáltság, marketing szemlélet, stb.), ezért csak nagyon nehezen, nagyon lassan és csak sajátos eszközökkel lehet áttörni azokat. A korlátok minden szervezetben, a

tudástranszfer minden szereplőjében jelen vannak, ezért a folyamatot szinergikus hatással is gyengítik.

Az egyetemek túlnyomó többsége a XX. század végén megjelenő harmadik generációs (3GU) egyetemi modellhez közeledik. A harmadik generációs egyetem legfontosabb jellemzője az lesz (és így van ez már néhány európai országban – például Angliában – és Amerikában), hogy céljai között nem csak a tudás létrehozása és terjesztése, de annak hasznosítása is szerepel. Ezáltal ezek az egyetemek nyitottá válnak az üzleti partnerekkel való együttműködésre, s megjelennek a nemzetközi verseny piacon is. A kutatások természetének megváltozásával előtérbe kerülnek a transz- és multidiszciplináris kutatások, az intézmények multikulturális szervezetekké alakulnak, ahol a tömeg- és elitképzésnek egyaránt helye van. Ha mindezt sikerül elérniük, megszűnhet a közvetlen állami finanszírozás igénye és beavatkozása is. A pénzügyi forrásokat a hallgatók tandíjbefizetései, a kutatási alapok és az alapítványok, valamint a gazdasági szféra biztosítják. Tárgyasult tudásuk értékesítésével (elsősorban szabadalmaikon keresztül) üzleti alapokra helyezhetik finanszírozásukat. A tudáshasznosítási folyamatban megjelenik a kutatás-fejlesztési tevékenység kiszervezése, az intézmények egyre inkább ügyfél- és profitközpontúak lesznek, az egyetem partnerre válik. A folyamat sikeréhez azonban ennél a modellnél is elengedhetetlen a vállalkozói kedv (WISSEMA 2009).

Hiába szeretne azonban egy egyetem tudásközponttá válni, hasznosítható tudást kínálni a vállalkozói szférának, ha ez a másik fél fogadókészségének hiányában meghiúsul. Márpedig jelenleg a párbeszéd még nem működik. Az okok többértűek, vállalkozói oldalról elsősorban a vállalkozások alacsony innovációs hajlandóságát kell említeni. Az elégtelen innovációs hajlandóság azonban nem csupán a – legtöbbször és főként maguk a vállalkozók által említett – korlátozott pénzügyi lehetőségek miatt van. A vállalkozások innováció iránti alacsony aspirációjának oka a vállalkozók, vállalatvezetők túlzott pozitív énképe, ún. önfényezése is.

A kutatás eredményei alapján át kell alakítani a két fél közötti kommunikációt is. A felsőoktatási intézmény menjen a piac elébe. Az egyetemeknek a vállalati együttműködések és megbízások szélesítéséhez meg kell keresniük a vállalatokat és kemény értékesítési munkával megismertetni velük szolgáltatásaikat. Elmúlt az az idő,

amikor a vállalkozás jelentkezik az egyetemnél, hogy hadd támogassa annak öncélú kutatásait.

*„Nyilván a cégek nem fognak kopogtatni az egyetemnél, hogy „ugyan, hadd működjünk már veletek együtt, csak mondjátok, hogy milyen labort vagy számítástechnikai felszereltséget hozzunk ide. Ez így nem fog menni.” (értékesítési vezető)*

A vállalkozás és egyetem közötti kapcsolat kiépítése személyfüggő, megfelelő emberek szükségesek hozzá, megfelelő pozíciókban. Javasolt egy vállalati kapcsolattartó (értékesítő) alkalmazása a felsőoktatási intézményeknél. Az időhiány és a technika fejlődésével, a költségcsökkentési és hatékonyságnövelési törekvésekkel, az élet- és munkastílus átalakulásával egyébként is másfajta kommunikációra van szükség. A konferenciák, tájékoztatók, workshopok ideje lejár. A cégek egyre kevesebb kockázatot vállalnak, nem tehetik meg, hogy ne a leglényegesebb információkhoz és ne első kézből jussanak hozzá.

A hatékony kommunikáció érdekében a személyes, face-to-face kommunikáció a megfelelő. A vállalatok és egyetemek közötti kapcsolattartásra az egyik legjobb módszer a személyes (egyéni vagy kiscsoportos) beszélgetések. Kisebb horderejű, illetve egyeztetési feladatoknál pedig az időtakarékos telefonos és e-mailes kapcsolatot igénylik.

## **A FELSŐOKTATÁS MEGÍTÉLÉSE**

Ha a megkezdett gondolatmenetet folytatva megvizsgáljuk, milyen ismeretekkel rendelkeznek, illetve milyen képet alkotnak a munkáltatók képviselői a felsőoktatásról, még inkább láthatjuk a kétoldalú kommunikáció hiányosságaiból (is) fakadó torzulásokat. Interjúink során kiemelt kérdésként, kérdéscsoportként kezeltük az interjúalany személyes és szakmai véleményét a magyar felsőoktatásról, annak teljesítményéről, a nyújtott képzésről. Annak eredményeként, hogy az interjúalanyok (illetve a cégek) jelentős része saját megítélés szerint nem tart fenn különösebben szoros kapcsolatokat egyetemekkel, illetve főiskolákkal, a képzésről alkotott vélemények is viszonylag kevés valós információon alapulnak;<sup>3</sup> figyelemre méltó, hogy a 12 interjúalany közül 5 saját korábbi

---

<sup>3</sup> „A képzésekre semmi rálátásunk nincs; nem kapunk tájékoztatókat, nem kérik ki a véleményünket, nincs szervezett gyakorlati program.” (állami tulajdonú cég hr-munkatársa)

egyetemi, illetve főiskolai tanulmányának értékelését adta meg, annak eredményességét, illetve relatív eredménytelenségét emelte ki.

A felsőoktatással kapcsolatban általánosan megjelenő vádak (természetesen) interjúink során is megfogalmazódtak. A tömegképzés, a „diplomagyár” képe, a minőségi szempontok háttérbe szorulása a mennyiségi szempontok mögött régóta tárgya a felsőoktatásról folyó szakmai és nem-szakmai diskurzusoknak, felsőoktatás-kutatók, szakpolitikusok, médiaszereplők egyaránt sokat hangoztatják a tömegesedés hátrányait, a képzés minőségének leromlását, a diplomák elértéktelenedését (lásd például POLÓNYI 2000). Az általános problémákat interjúalanyaink a következőképpen foglalták össze:

*„Az oktatás maga rossz. A gyerekek nem tudnak olvasni, az intézmények arra törekednek, hogy minél több gyerek bent maradjon a rendszerben, a képzés hossza a fontos, nem a minősége. [...] Nem kell ennyi felsőoktatási intézmény, nem kellene ilyen szakok.”* (fejlesztési cég vezetője)

*„Több szakmai gyakorlat kellene; nagyon sok a szakmai tapasztalat nélkül készülő, alibi szakdolgozat. [...] A tanárok csak azért mennek be, hogy leadják az órát.”* (kereskedelmi cég vezetője)

*„10 éve ugyanaból oktatnak, nem naprakész a tananyag. Nem minden tanár tud tanítani, de közben nincs minőségi nyersanyag sem – ami a tanulókat illeti: bárki bejut bárhová.”* (állami tulajdonú cég hr-munkatársa)

A fókuszcsoportos beszélgetések is sok hasonló eredményt hoztak. A vélemények szerint nincs szükség ennyi diplomásra, hiány van ellenben a középszintű képzésekből: a legtöbb szakmai és iparági területről hiányzik a közép- és technikus szint képzése. Sokszor olyan pozíciók betöltését is diplomához kötik, amelyek ezt nem igényelnék – vélik a résztvevők.

*„Miért kell diploma egy titkárnői pozíció betöltéséhez?”* (hr-vezető)

*„Mindenki diplomás akar lenni. Pedig, ha tudnák, hogy gyakran jobb anyagi megbecsülést kap egy jó technikus.”* (hr-vezető)

Függetlenül a fenti állítások megalapozottságától, illetve szituációs és pozicionális meghatározottságától, a felsőoktatási intézményeknek nem szabad figyelmen kívül hagyni ezek létezését és elterjedtségét. Mindenképpen meg kell említeni, hogy a munkaerőpiaccal foglalkozó kutatások nem erősítették meg a diplomások létszámösvényéből fakadó

nehézségek elméletét: a Központi Statisztikai Hivatal célzott vizsgálatai azt állapították meg, hogy a diplomás fiatalok elhelyezkedési esélye jobb, mint a diplomával nem rendelkezőké (SZILÁGYI 2005, 18–20), munkaerő-piaci felmérések szerint az érettségizettekhez képest igen jelentős a diplomások bérelőnye (GALASI 2004). Bár a kilencvenes években csakugyan érzékelhető volt a diploma megszerzésével járó előnyök mérséklődése, 2000 után ez a folyamat megtorpant, a felsőfokú végzettségűek relatív foglalkoztatási esélyei javultak (CSERPES–CZIBIK–GYŰRŰ–MAKÓ 2008).

A középfokú végzettség háttérbe szorulása egyfajta strukturális hatásként értelmezhető: a diplomával rendelkezők megjelenése korábban középfokú végzettséghez kötött munkahelyi pozíciókban ugyanakkor nem a középfokú végzettségűek munkaerőpiacról történő kiszorulását eredményezi, hanem a kiszorító hatást lefelé továbbítja, az oktatási rendszer alsóbb szintjein megrekedtek munkaerő-piaci esélyeit nehezíti meg különösen (KERTESI–KÖLLŐ 2005).

A kétoldalú kommunikáció erősítése, intenzívebbé tétele révén a munkáltatók és a felsőoktatás között érezhető „ellentét” valószínűleg oldható lenne. Az általános „vadász” (tömeg- kontra minőségi képzés, értéktelen diplomák, rossz tantervek) a megfelelő tájékoztatás, kommunikáció eredményeként vagy maguktól feloldódnának vagy – amennyiben valamilyen aspektusuk igaznak bizonyul – javíthatóak, jobb illeszkedés révén feloldhatóak lennének.

Nem feltétlenül tényleges tapasztalaton alapul a média, illetve egyes szakpolitikusok által hangoztatott, az elméleti-gyakorlati képzés aránytalanságait kiemelő nézet. Az interjúalanyok csaknem egyöntetű véleménye ugyanis, hogy a felsőfokú képzésből hiányzik a gyakorlat-orientáltság.

*„A képzésen tanultak kevesebb, mint fele hasznosul; sok a buktató tárgy, a töltelék tárgy, rossz az elmélet-gyakorlat aránya.”*

Ez a kijelentés önmagában nem nagyon visz közelebb a munkáltatók felsőoktatásról alkotott véleményének megismeréséhez, ha itt megállunk, legfeljebb annak megállapítására vállalkozhatunk, hogy a közbeszéd igen erősen befolyásolja a kialakult képet. A gyakorlati képzés hiánya és az elméleti képzés túlsúlya mellett ugyanakkor előjönnek olyan vélemények is, amelyek a végzettek rendszerszintű gondolkodásának, alkalmasint általános műveltségének hiányát, illetve hiányosságait taglalják:

*„A fiatal diplomások nem látják egységben a rendszert. Sokszor zűrzavar van a fejekben.”* (multinacionális cég hr-munkatársa)

*„Nincsenek meg a napi információk, nem is olvasnak a diákok. Nem tudják, ki a köztársasági elnök, stb.”* (állami tulajdonú cég hr-munkatársa)

*„Nincs íráskészségük, nem tudnak fogalmazni. Alapvető, tragikomikus baj az üzleti levelezés alapvető normáinak a nem ismerése.”* (cég hr-vezetője)

Az alapvető kommunikációs és műveltségbeli kompetenciák gyakran felemlegetett hiánya már tulajdonképpen mind az elméleti, mind a gyakorlati képzés hiátusaként felfogható, ily módon tehát abba az irányba vezet gondolatmenetünket, hogy a felsőfokú képzések munkáltatók által érzett problémáit a gyakorlat-orientáltság hiányánál tágabban fogjuk fel. Nem egyszerűen arról van szó, hogy nincs vagy nem jó a gyakorlati képzés, tehát megoldásként elég a szakmai gyakorlat súlyát emelni az elméleti képzéssel szemben. Nem érthetünk egyet azokkal a szakmai véleményekkel, amelyek radikális elmélet-ellenes alapon a gyakorlati képzéseket látják az egyedül üdvözítő felsőoktatási tevékenységnek (például FALUSNÉ 2001) – hiszen látható, hogy a helyzet ennél komplexebb. A gyakorlati ismeretek bizonyos körének hiánya mellett fel-felbukkannak az általános műveltséget, valamint a különféle nem-szakmai kompetenciákat (ezek kérdéskörére a későbbiekben még bővebben kitérünk) hiányoló vélemények, valamint a képzés során elsajátított tudás egységbe szervezettségének hiányát kiemelő meglátások. Szintézisként talán idézhetjük egy korábbi hasonló vizsgálat elemzése során megfogalmazottakat: „az elméleti tudás nem teljes értékű addig, amíg alkalmazásának konkrét körülményeivel nem szembesítik azt. [...] A gyakorlat nem csodafegyver, hanem ideális esetben az elméleti képzést elmélyítő eszköz, ami elsősorban a szakmai orientációban, az elsajátítottak kontextusba helyezésében és a szakmai perspektívák meghatározásában játszik szerepet.” (KISS 2009, 44–45.)

Tény, hogy a felsőoktatás funkcióit sem hagyhatja érintetlenül a gazdaság és a társadalmi struktúra folyamatos átalakulása. Letűnőben van az egyetemek ún. humboldti vagy más néven második generációs típusa, amelynek legfontosabb célja a jövő tudósainak, kutatóinak kinevelése volt, hogy azok majd tovább vihessék a tudományos kutatási tevékenységet. Az 1960-as évektől kezdődően (akkor még csak Amerikában, később Angliában, majd Európa több országában is) új paradigma kezdett elterjedni. A

hangsúly itt már nem a saját értéként feltételezett kutatásra és az oktatásra helyeződik, hanem a kutatás eredményeinek alkalmazhatóságára. A vállalatok csak akkor finanszírozzák a meglehetősen költséges egyetemi kutatómunkát, ha az számukra a gyakorlatban is hasznosítható, a piac számára is elfogadható, hasznos megoldásokat kínál. Az egyetemek többé nem az „elitet”, hanem a társadalom egészét kell, hogy szolgálják: értéket kell teremteniük a társadalom számára, s ezt a rendelkezésükre álló tudáson keresztül tehetik meg. A fő oktatási céljuk az kell, hogy legyen, hogy szakembereket képezzenek a piac számára, akik a tudást közvetíteni tudják a vállalatok felé. Ez csak úgy lehetséges, ha minden területen szorosan együttműködnek a vállalkozásokkal (WISSEMA 2009).

Ezzel lényegében ismét visszajutunk a képzőintézmények és a munkaerő-piaci szereplők közti információáramlás, kommunikáció, együttműködés szükségességéhez. A központi Diplomás Pályakövetési Rendszer kialakítása során megkérdézett szakértők a munkaerőpiac és a felsőoktatás közötti kapcsolat legfontosabb elemének az információáramlás megteremtését tartották. „Mint elmondták, az intézmények nagyrészt a piactól függetlenül képeznek, a piac nem fogalmazza meg egyértelműen az elvárásait, csak akkor jelentkezik igényeivel, amikor konkrét problémák merülnek fel valamely területen. Kommunikáció ott van, ahol létezik konkrét együttműködés – például gyakornoki rendszer, közös kutatási program, oktatás-fejlesztési kooperáció. Ha kialakul az együttműködés, akkor a cégek el tudják mondani, mire van szükségük, így részt vállalhatnak a képzés alakításában.” (KISS 2008, 72.)

## **SZAKMAI GYAKORLATOK ÉS TRÉNINGEK**

A cégek pályázókkal kapcsolatos elvárásainak bemutatásánál láthattuk, hogy a cégek jelentős része lényegében már kész munkavállalók jelentkezését várja – a felsőoktatásból kikerülő frissdiplomások esetében leggyakrabban a megfelelő szakmai tapasztalatot hiányolja. Ennek az az oka, hogy egy teljesen tapasztalatlan, kiforratlan munkavállaló betanítása sok idő, fáradtság és pénz. A vállalatok egyre nagyobb hányadában figyelhető meg, hogy költségcsökkentési szándékkal egy munkavállalóra egyre több és több feladatot delegálnak. Így egyre kevesebb idő jut a kezdőkkel és a gyakornokokkal való

foglalkozásra, oktatásra. Ezért aztán nem kockáztatnak, jó alkupozícióban vannak a munkaerőpiacon: válogathatnak.

A pályakezdő általában bekerül egy csapatba, a team vezetője bizonyos mértékig felügyeli is a munkáját, elmondja az alapvető instrukciókat, igyekszik képbe hozni a fiatal a céget és a feladatot illetően, olyan mértékben, hogy az ismeretek hiánya ne gátolhassa annak elvégzésében, de ezek után magára hagyja.

A felsőoktatással kapcsolatos elvárások, a rá irányuló szakmai fejlesztési célok között egyre nagyobb szereppel bír a szakmai tudás átadásán túl a különféle kompetenciák fejlesztése, a kompetencia-alapú oktatás alapelveinek meghonosítása. Az európai egyetemek együttműködésében zajló Tuning-projekt<sup>4</sup> a következő három kompetencia-csoportot határozza meg:

- (1) instrumentális kompetenciák (kognitív, módszertani, technológiai és nyelvi képességek);
- (2) interperszonális kompetenciák (társas készségek, együttműködés);
- (3) rendszerszintű kompetenciák: egész rendszerekkel kapcsolatos készségek.<sup>5</sup>

Az előzőekben láthattuk, hogy a munkáltatóknak a felsőoktatásból kikerülőkkel kapcsolatos elvárásai (illetve az elvárások nem teljesülése miatti problémái) között lényegében a fenti három kompetencia-csoportba jól besorolható készségek, képességek találhatóak. Ahogy a szükséges skilleket konkrétan is meghatározták:

*„Hr-szempontról az a legfontosabb, hogy a pályázó legyen kommunikatív, nyitott személyiség, tudjon együttműködni a kollégáival.”* (elektronikai cég hr-vezetője)

*„Előnyöket az emberi oldalon lehet megjelölni, az a fontos, hogy a pályázónak milyen készségei, képességei vannak.”* (fejlesztési ügynökség vezetője)

---

<sup>4</sup> Erről bővebben lásd BIRTALAN 2008.

<sup>5</sup> KISS 2009, 49.

A szombathelyi Berzsényi Dániel Főiskola megbízásából 2007-ben készített kompetencia-vizsgálat során is három nagy csoportba sorolták az egyes konkrét személyi kompetenciákat a kutatók, ezek egyrészt átfedésben vannak a Tuning-projekt kompetencia-csoportjaival, másrészt további dimenziókra is kiterjednek:

- (1) általános humán kompetenciák – nem kizárólag a munkavégzéshez kapcsolódó, hanem az élet valamennyi területén egyetemesen megnyilvánuló készségek, magatartásmódok;
- (2) munkavégzéshez kapcsolódó kompetenciák – magas szakmai színvonalat biztosító készségek, viselkedésformák, a munkavégzéshez való viszony;
- (3) vezetői kompetenciák – a vezetői munkakörrel kapcsolatos képességek, készségek (BÍRÓ-CSÁNYI-VINCZE 2007).



*„Kifejezetten szakirányú készség nincs, ami kell, az a problémamegoldó készség, a kommunikációs készség.” (hr-vezető)*

*„Pozitívum az alkalmazkodóképesség, a nyitottság. Nagyon fontos a jó kommunikációs készség, és kicsit szeretni is kell a szakmát.” (kommunikációs cég hr-vezetője)*

*„Fontos kompetenciák: csapatban dolgozás, alkalmazkodás, logikai készség, számítástechnikai ismeretek.” (pénzügyi hr-vezetője)*

*„Fontos, hogy a jelölt tudjon prezentálni, el tudja adni magát, tudjon csapatban dolgozni.” (hr-vezető)*

Jó kommunikációs képesség, jó problémamegoldó készség, rugalmasság, együttműködési készség, szervezőkészség, „set priorities” – az álláshirdetések tanúsága szerint is ezek a leggyakrabban előforduló személyi elvárások.<sup>6</sup> Mindezek megléte alapvetően meg tudja határozni a munkaerő-piaci érvényesülést. Egy értelmezés szerint a kompetenciák azok a viselkedésformák, tulajdonságok, képességek, amelyek megkülönböztetik a kiválóan teljesítő egyéneket az átlagostól; tanulási, fejlődési folyamat során elsajátíthatók vagy elmélyíthetők; jól érzékelhető struktúrákba szerveződnek (BÍRÓ–CSÁNYI–VINCZE 2007, 66).

Korábbi interjúk vizsgálatok során is megállapításra került, hogy a munkáltatók körében a legfontosabb kiválasztási szempont egyre inkább a kompetenciák megléte lesz – ez gyakran már akár a szakmai tudást is háttérbe szorítja (HORVÁTH 2007, 49). A kompetenciák megszerzése, fejlesztése nyilvánvalóan nehezen elképzelhető a hagyományos, frontális oktatásszervezés, tudásátadás keretei között.

A fókuszcsoporthoz tartozó vizsgálatok alapján is egyértelműen azt a következtetést vonhatjuk le, hogy egy fiatal pályakezdőnél nem a szakmai tudás a legfontosabb. Talpraesett, rátermett, önálló pályakezdőkre van szükség. Ezt tréningeken keresztül lehet a legjobban fejleszteni a képzések során – a felsőoktatási intézményeknek lényegesen több lehetőséget kellene erre biztosítaniuk. Végignézve a felsőoktatási intézmények tréningkínálatát, bizony szegényes képet kapunk. Van persze néhány pozitív példa, de ez nem

---

<sup>6</sup> Az ELTE már említett munkáltatói vizsgálata során is a kompetenciák kérdésére helyeződött a hangsúly: a legfontosabb kompetenciák között a kommunikációs készséget, a tanulékonyt, a belső motivációt, a felelősségvállalási képességet, az intelligenciát és a problémamegoldó képességet azonosították (CZAKÓ–FORGÓ–LÉVAI 2009, 78).

általános. A tréningek szervezésénél a MÜTF is problémákba, érdektelenségbe ütközött. Az iskola alapításától fogva szervezett önismereti, kommunikációs és tárgyalási tréningeket hallgatóinak. Ezek éveken keresztül kötelező jelleggel, kritérium követelményként szerepeltek a tantervben. Az utóbbi néhány évben azonban a tréningek érdeklődés hiányában már nem tudtak elindulni. Létezik természetesen egy olyan „mag” a hallgatók között, akik átlátják ennek fontosságát és kihasználják a lehetőségeket. Többségüket azonban a mindennemű motiváció hiánya, a teljes apátia jellemzi. A vállalatok véleménye is az volt, hogy a jó tréning kizárólag trénerfüggő; azzal a kiegészítéssel, hogy természetesen azért a másik fél is szükséges hozzá.

A Modern Üzleti Tudományok Főiskolája megalapítása óta stratégiai fontosságot tulajdonít a hallgatók szakmai gyakorlatának. Éveken keresztül a piacon egyedülként kínált hallgatóinak féléves szakmai gyakorlati helyeket. A Bologna-rendszer 6+1-es képzési struktúrája és a szakmai gyakorlat viszonya eltérő véleményeket hozott a felszínre: egyrészt üdvözlendő a szakmai gyakorlat általánossá és kötelezővé tétele, azonban a vállalatok véleménye szerint a szakmai gyakorlat az ún. szendvicsképzésben hatékonyabb, azaz hagyni kellene a gyakorlatot teljesítő hallgatóknak még minimum egy félévet a megszerzett tapasztalatok átgondolására, rendszerezésére és szintetizálására.

A szakmai gyakorlatok a munkához szükséges kulcskompetenciák erősítése mellett fontos szerepet töltenek be a hallgatók elhelyezkedési stratégiáiban is; a szakmai gyakorlati hely sokak számára az első munkahelyé is válik, megfelelő megítélés esetén gyakori, hogy a gyakornoknak az adott cég állást, állandó munkahelyet is kínál (KISS 2009, 44; POLYACSKÓ 2009, 28–29). Az interjúk alapján elmondható, hogy a gyakornoki programokból mind a felsőoktatási intézmények (illetve hallgatóik), mind a cégek sokat profitálnak. A munkavállaló egy már ismert helyen, ismert körülmények között dolgozhat tovább, álláskeresésre nincs szüksége, míg a cég egy kipróbált „új” munkatárssal gyarapodik, a betanítási idő jelentős részben megspórolható, nincs szükség időigényes és gyakran költséges munkaerő-toborzásra, munkaerő-keresésre.

A szakmai gyakorlaton lévő fiatalok általános megítélése jó – a vizsgálat résztvevői elsősorban nyitottságukat, érdeklődésüket emelték ki; a szakmai gyakorlat egyik legfontosabb szerepe az, hogy bevezeti a diákat a munkahely világába, megismerteti vele a munkavégzés személyes és szakmai elemeit. Ennek jegyében az a jellemző, hogy a gyakornokokat lehetőleg minden típusú munkába bevonják, gyakran akár komplex

feladatokkal is megbízzák őket. Különösebb elvárásokat a gyakornokokkal szemben ugyan nem fogalmaznak meg, de az elmondások szerint mindenképpen előnyt jelent (elsősorban a későbbi esetleges alkalmazás szempontjából), ha – akárcsak a munkavállalók esetében – nyitottság, együttműködési készség, tanulni vágyás jellemzi őket. Természetesen az egyéni képességek, egyéni tulajdonságok a gyakornokoknál is döntő fontosságúak, alapvető megállapítás, hogy ezek nagymértékben meghatározzák későbbi munka-esélyeiket.

## **A MODERN ÜZLETI TUDOMÁNYOK FŐISKOLÁJÁNAK MEGÍTÉLÉSE A MUNKÁLTATÓK KÖRÉBEN**

Noha mint láttuk, a felsőoktatásról általában nincsenek különösebben jó véleménnyel, a MÜTF vonatkozásában interjúalanyaink zömében kifejezetten pozitív véleményeket fogalmaztak meg. Korábban már említettük, hogy magát az interjú megkeresést is többen pozitívumként értékelték, de az interjúk alapján általában véve a MÜTF és a cégek közti kommunikációról is kedvező képet festhetünk. A kapcsolat az interjú vizsgálatba került cégek és a MÜTF között több elemre alapul:

- (1) szakképzési hozzájárulást fizetnek;
- (2) gyakornoki programban vesznek részt, gyakornokokat fogadnak;
- (3) szakdolgozók diplomamunkáját segítik;
- (4) közös munkaprojektben, pályázatban működnek együtt;
- (5) tanterv-, vagy tananyag-fejlesztési feladatokban vesznek részt.

Regionális, illetve helyi szinten erős a személyi kapcsolatok szerepe is, több interjúalanyunk jelezte, hogy vagy személyében vagy a cég valamely másik vezetőjének személyében informálisan kötődnek a főiskolához, és ez az informális kapcsolat képezi az együttműködések, az (akár napi vagy heti szintű) információcserék alapját.

Érdekes módon általában is jellemző, hogy az interjúk során az interjúalanyok nem a „hagyományosan” magas presztízsűnek számító nagy egyetemeket, hanem sokkal inkább a kisebb létszámú, ám intenzívebb képzést folytató főiskolákat értékelték pozitívan. „*A 'mamutok' abszolút zártak, nem is keresik a cégeket kérdésekkel*” – fogalmazott egyikük. Mint elmondták, tapasztalataik szerint a kis főiskolák sokkal jobban figyelnek a képzésre, sokkal rugalmasabbak, érdekükben áll a tantervek és a tananyagok

folyamatos megújítása. Intenzívebb a hallgatókkal való kapcsolat, több a kompetenciafejlesztő tréning. A „tömegképzés” kapcsán említett problémák hordozóinak elsősorban a nagy létszámú egyetemeket tartják.

## ÖSSZEGZŐ GONDOLATOK

A kutatás résztvevői egyöntetűen, vita nélkül állapodtak meg abban, melyek azok a tulajdonságok, amelyeket egy munkáltató elvár a fiatal diplomás kollégákkal szemben. A kiválasztás során is ezeket nézik, a kiválasztási eljárás feladatai is ezekre irányulnak. A fiatal pályakezdővel szembeni elvárások:

- (1) rátermettség, talpraesettség és problémamegoldás
- (2) elhivatottság, érdeklődés és tanulás utáni vágy (de legalább hajlandóság)
- (3) önálló munkavégzés és csapatmunka képessége egyaránt
- (4) kérdésfeltevés képessége
- (5) maximális minőségű internet- és keresőhasználat
- (6) strukturált és rendszerben való gondolkodás, lényeglátás és a folyamatok átlátása
- (7) ne álljon meg, ha egy megoldást talál a problémára, gondolkodjon tovább
- (8) hatékony kommunikáció, idegen nyelven is (a kommunikáció során fontos, hogy saját véleményét alkossanak a szakmájukról, tájékozottak legyenek a szakmán belüli fejlődési irányokról, lehetőségekről, s mindezt angolul is képesek legyenek összefoglalni)
- (9) legyen valamilyen szintű véleményük a világról, magukról, terveikről.

Az IQ helyett az EQ számít, ezt kellene az egyetemeknek fejleszteni. Az érzelmi intelligenciába tartozó fogalmak közül a beleérző képesség, önuralom, kitartás, társas kapcsolatok, önismeret és kommunikáció kerültek kiemelésre. A cégek továbbá a munka iránti alázat szükségességét hangsúlyozták.

*„Emberileg legyenek alázattal. Ne irántam, hanem a munka iránt. Teljesen eltűnt ez. Látom a saját fiamat is, meg tud szakadni a munkában, de nem érzek alázatot a munka iránt. Úgy gondolják, hogy letették a diplomát, (még az is, akinek nincs is a kezében, mert nincs nyelvvizsgálója), ezzel ők a magukét már megtették.” (hr-vezető)*

*„[...] a tatabányai főiskolával mindig egy kicsit elfogult voltam. Úgy tapasztalom, hogy onnan olyan jó kis pörgős, életrevaló fiatalok kerülnek ki, bár hozzáteszem, hogy most már pár éve nem találkozom velük. Nem tudom, hogy hol bujkálnak.” (munkaerő-közvetítő cég HR tanácsadója)*

## IRODALOM

- A Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem friss diplomásainak elhelyezkedési esélyei – felmérés a BME-n 2007-ben végzettek körében és a 2005-ben végzettek utókövetése.* 2008. Budapest: BME Diákközpont.
- BÍRÓ Krisztina – CSÁNYI Zsuzsanna – VINCZE Szilvia 2007. *A hallgatók elhelyezkedéséhez kötődő kompetenciák vizsgálata.* Készült a Regionális Operatív Program keretében a BDF megbízásából. Szombathely.
- BIRTALAN Ilona Liliána 2008. A Tuning-projekt – oktatási struktúrák Európában. *Felsőoktatási Műhely* 4, 105–109.
- CZAKÓ Andrea – FORGÓ Melinda – LÉVAI Róbert Sándor 2009. Frissdiplomásokkal szemben támasztott munkaadói elvárások. *Felsőoktatási Műhely* 3, 75–86.
- CSERPES Tünde – CZIBIK Ágnes – GYŰRŰ Orsolya – MAKÓ Ágnes 2008. *Diplomás pályakezdők és felsőoktatási intézmények vállalati szemszögéből – 2008.* Szerk.: Várhalmi Zoltán. Budapest: MKIK Gazdaság- és Vállalkozáselemző Intézet.
- ETZKOWITZ, Henry – LEYDESDORFF, Loet 2000. The dynamics of innovation: from National Systems and „MODE 2” to a Triple Helix of university-industry-government relations. *Research Policy* 2, 109–123.
- FALUSNÉ Szikra Katalin 2001. Munkanélküliség és diplomás túltermelés. *Közgazdasági Szemle*, november, 950–964.
- GALASI Péter 2004. Túlképzés, alulképzés és bérhozam a magyar munkaerőpiacon – 1994–2002. *Budapesti Munkagazdaságtani Füzetek* 4.
- HORVÁTH Tamás 2007. Az átalakuló hazai felsőoktatás munkaerő-piaci szemmel. *Felsőoktatási Műhely* 1, 43–49.
- KERTESI Gábor – KÖLLŐ János 2005. Felsőoktatási expanzió, „diplomás munkanélküliség” és a diplomák piaci értéke. *Budapesti Munkagazdaságtani Füzetek* 3.
- KISS László 2008. Diplomás pályakövetés: várakozások és realitások. In Fábri István – Horváth Tamás – Kiss László – Nyerges Andrea (szerk.): *Diplomás pályakövetés 1. Hazai és nemzetközi tendenciák.* Budapest: Educatio Kht.
- KISS László – NAGY Zoltán – KNEISZ Ildikó 2008. Intézményi várakozások és stratégiák a felsőoktatásban. *Felsőoktatási Műhely* 2, 101–108.
- KISS Paszkál 2009. Egyetemi tanulmányok a munkavállalás első tapasztalatainak függvényében. *Felsőoktatási Műhely* 1.
- LENGYEL Balázs 2005. Triple Helix kapcsolatok a tudásmenedzsment szemszögéből. In Buzás N. (szerk.): *Tudásmenedzsment és tudásalapú gazdaságfejlesztés.* SZTE Gazdaságtudományi Kar Közleményei. Szeged: JATEPress, 293–311.
- POLÓNYI István 2000. Egyre többet, egyre kevesebbet? *Educatio* 1, 43–61.
- POLYACSKÓ Orsolya 2009. Felsőoktatásból a munkaerő-piacra. In Fábri István – Horváth Tamás – Nyerges Andrea (szerk.): *Diplomás pályakövetés 2. Elhelyezkedés, alumni, jó gyakorlatok.* Budapest: Educatio Nonprofit Kft.
- SZILÁGYI Éva Lilla 2005. *A fiatalok munkaerő-piaci helyzete.* Budapest: Központi Statisztikai Hivatal.
- WISSEMA, J. G. 2009. *Towards the third generation university. Managing the university in transition.* Northampton: Edward Elgar Publishing Inc.