

## Tehetséghiány vagy kompetenciahiány?

### Tóthné Téglás Tünde

Tanársegéd, Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar  
[tothne.teglas.tunde@kgk.uni-obuda.hu](mailto:tothne.teglas.tunde@kgk.uni-obuda.hu)

### Dr. Hlédik Erika

Egyetemi adjunktus, Budapesti Műszaki Egyetem Gazdaságtudományi Kar  
[hledike@erg.bme.hu](mailto:hledike@erg.bme.hu)

*Absztrakt: Vállalati kutatási eredmények sora jelenik meg, melyek a munkaerőpiacon megjelenő tehetséghiányra hívják fel a figyelmet. A fiatal diplomás munkavállalók munkába állási sikerességét ebben a változó környezetben az érintett szereplők a munkaadók és a végzett diákok, valamint az őket felkészítő felsőoktatás kapcsolatrendszerében vizsgáljuk. A munkaerőpiac minden szereplője különbözőképpen érzékelheti ezt a problémát, és ennek megfelelően dönt alkalmazkodási stratégiájáról. A tehetséghiány egyrésztől létszámprobléma, szakemberhiányként jelenik meg, új munkaerő felvételét vagy átrendeződését jelenti. A technológiai és gazdasági változások hatására ugyanakkor új készségek, kompetenciák iránti igények megjelenésével is együtt jár, amelyről a kutatások azonban kevesebb részlettel szolgálnak. A rendelkezésre álló hazai kompetenciautatók szekunder adatait és primer kutatási eredményeinket felhasználva tanulmányunkban a munkáltatók által nyilvánított és a pályakezdők által észlelt kompetenciaelvárások közti különbségek azonosítását tűztük ki célul. Összehasonlító elemzésünket a kompetencia elvárásokkal kapcsolatosan az egyes kutatásokban kirajzolódott preferenciák összehasonlításával, valamint a kompetenciafogalmak rendeződésének vizsgálatával végeztük el. A vállalati és munkavállalói nézőpont összehasonlítása során arra kerestük a választ, hogy az eltérő vélemények háttérében milyen tényezők húzódnak meg.*

*Kulcsszavak: tehetséghiány, munkahelyi kompetenciaelvárások, munkahelyi illeszkedés*

## 1 Tehetséghiány és a munkahelyi illeszkedés kérdései

Tehetséghiányról, szakemberhiányról, toborzási nehézségekről, a digitalizáció miatt a munka világában várható jelentős átalakulásról napjainkban megjelenő vállalati kutatási eredmények sora jelenik meg. „A globális helyzetet tekintve egyre

többeknek okoz folyamatos fejfájást az is, hogy cégük saját bővülési ütemének megfelelően találják meg a rátermett tehetségeket”, olvashatjuk a PWC jelentésében. (PWC 2017) Az évek óta rendszeresen megismételt vezérigazgatói felmérésükben már hat évvel ezelőtt említették a vállalatvezetők, hogy ez akadályozhatja az üzleti terveik megvalósítását, és az elmúlt két évben már első helyen említették ezt a problémát. Az MKIK GVI kutatóintézet 2016-ban vállalati körben végzett nagy elemszámú reprezentatív konjunkció kutatásának eredményei (Tóth és társai, 2017) is rávilágítanak, hogy a munkáltatók jelentős toborzási nehézségekkel küzdenek. A nemzetközi eredményekhez hasonlóan a magyar vállalkozások 40 %-a is említette ezeket a problémákat az üzleti életet akadályozó tényezőként. A munkaerő- és szakemberhiányt a korábbi évekhez képest évről évre több vállalkozás érezte, és úgy vélték, hogy a munkaerőhiánnyal kapcsolatos problémák a jövőben még fokozódni fognak. A tehetséghiány elsősorban az exportáló, ipari, döntően külföldi tulajdonban lévő, dunántúli, közép- és nagyvállalkozásokat érinti. A GVI kutatás rámutat arra is, hogy a legtöbb cégnek nemcsak az új, tapasztalt munkavállalók felvétele (83%), hanem az új, kezdő munkavállalók felvétele (65%) is problémát okozott. A Manpower legfrissebb kutatási jelentésében (Manpower, 2016) arról számol be, hogy az automatizáció bevezetése, amely bizonyos munkakörcsoportok nagyszámú megszűnését fogja eredményezni, egyelőre még azok magas költségigénye és a speciális szakértelmű munkaerő hiánya miatt még nem indult be széles körben. Rövid távon ugyanakkor a digitalizáció előkészítése munkaerőigényt generál. Felmérésükben résztvevő vállalatoknak mindössze 12 %-a tervezi az automatizáció miatt leépítést, 83 %-a fenntartja vagy növeli munkaerő állományát a következő évben. „A fenti fejlemények nyilvánvalóan megnövelik a tehetséges, jól képzett munkatársak iránti igényt, mind mennyiségi szempontból, mind a minőséget illetően.” (Szabó, 2011, 3.old.) A munkaerő-kereslet és a kínálat között feszülő ellentétet a gazdasági válság felerősítette, ez a rés várhatóan csak tovább tágul, és növekszik az igény a jól képzett, speciális kompetenciákkal rendelkező, verzetil szakemberek iránt. (Szabó, 2011; Csiszárík-Kocsir et.al, 2009)

Mindez „egy egészen új hozzáállást igényel a munkáltatók részéről, akik a megfelelő képességű munkavállalókat keresik, és a munkakeresők részéről is, akik a karrierjüket építik. Az oktatásban a munkaerő képességeinek erősítésére irányuló folyamatok fontosak, azonban ez nem lehet egyedüli megoldás a kihívásokra, továbbá évekbe telik mire a hatása kiteljesedik. Esetünkben a gazdasági szereplőké a feladat, hogy segítsenek a munkakeresőknek elsajátítani a megfelelő készségeket és ismereteket, melyek a hatékony munkakereséshez szükségesek. Eljött az idő a cégvezetők és munkakeresők számára, hogy egyszerre fogékonyak és felelősek is legyenek.” olvashatjuk a Manpower kutatási jelentés zárógondolataiban. (Manpower, 2016) De vajon a munkáltatók hogyan reagálnak ezekre a kihívásokra? Egyformán érintik a cégeket ezek a munkaerőpiaci tendenciák, és milyen válaszokat adnak-e ezekre a kérdésekre? És a munkavállalók érzik-e ezt a felelősséget karrierük alakításában, hogyan alakítják felkészülésüket ennek megfelelően? És hogyan alkalmazkodnak ehhez a felsőoktatási intézmények? A tehetséghiány

kérdéseit, azon belül elsősorban a frissdiplomások munkába állási sikerességét tanulmányunkban az érintett szereplők a munkaadók és a végzett diákok, valamint az őket felkészítő felsőoktatási intézmények összetett kapcsolatrendszerében vizsgáljuk. A munkaerőpiac minden szereplője különbözőképpen érzékelheti ezt a problémát, és ennek megfelelően dönt alkalmazkodási stratégiájáról. A hazai kutatási jelentések ezekre is keresik a választ.

A vállalatok a tehetségihiány problémájára a kiválasztási és képzési stratégiájuk megváltoztatásával reagálhatnak. Az illeszkedési problémák a cégeknek a vállalaton belül szervezett képzések és kívülről „megvásárolt” tudás kapcsolatáról alkotott véleményét átalakíthatják. Közgazdasági megközelítésben a munkáltató kizárólag a „speciális”, azaz csak az adott vállalatnál használható tudás elsajátítását támogatja, az „általános” tudás megszerzését az egyénre „hárítja”, azaz „készen” szeretné beszerezni. A menedzsment szakirodalomban a vállalatok a belső képzést az változó piaci viszonyokhoz történő alkalmazkodás eszközeként, a jelen és jövőbeli kompetenciahiányok megszüntetésére is használják. (Polónyi 2004) Ebben a megközelítésben a vállalat akár általános kompetenciák fejlesztésével is foglalkozhat, amennyiben az a stratégiája megvalósításához szükséges, de a munkaerőpiacon nem „kapja meg”, ilyenkor a belső képzés a piaci alkalmazkodás eszközeként jelenik meg. A különböző vállalati kutatásokban erre vonatkozó eredmények alapján úgy tűnik, hogy a cégek a munkaerő felvétele és képzése területén is „erősíteni” próbálják pozíciójukat. A tehetséges munkaerő toborzását vonzó fizetéssel igyekeznek javítani, a GVI felméréséből azt láthatjuk, hogy a toborzási nehézséggel küzdő vállalatok egyik nyilvánvaló alkalmazkodási lépése a bérek növelése. (GVI, 2017). A vállalatok ugyanakkor a munkáltatói hírnevük építésére is egyre jobban odafigyelnek (Szabó, 2010), és ennek érdekében próbálják a különböző generációk munkavállalási és munkakeresési preferenciáit jobban megismerni. (Kolnhofer-Derecskei, Reicher, 2016) A PWC felmérésben részt vett vállalatok beszámolóik alapján a tehetségmenedzsment területén tett lépésekkel reagálnak. (PWC, 2017) Egyre gyakoribbak a gyakornoki programok, a duális vagy kooperatív programok is, amelyek a tehetséges fiatalok megszerzését és integrálását segíti. A képzés és felvétel trade off kérdésében a Manpower kutatási eredményei nyújtanak érdekes információt. Kutatásukban részt vett cégek közel háromnegyede a meglévő alkalmazottai belső képzésére költ, 44%-uk új képességekkel rendelkező munkaerőt toboroz, és több mint harmaduk külső, megbízásos munkaerőt alkalmaz a szervezetben a hiányzó szaktudás megszerzésére. (Manpower, 2016)

A munka-erőpiaci sikerességük megalapozására a leendő munkavállalók tanulással, karrierjükre való tudatos felkészüléssel készülhetnek. Az egyén az oktatásban való részvétellel kapcsolatos döntést közgazdasági megközelítésben a belső megtérülési ráta alapján hoz. Az egyén ezek alapján a képzés költségeit összehasonlítja az elérhető jövedelem és a munkanélküliségtől való védetség eredőjeként számított várható életkeresettel. (Polónyi 2004) Hazánkban a diploma megtérülési rátája az alacsonyabb végzettséghez képest kimagasló, és még az OECD országok között is kimagasló. (Várhalmi 2012) A frissdiplomások körében 2015-ben végzett

reprezentatív kutatás eredményei megerősítik a diploma kedvező munkaerő-piaci megtérülését az elhelyezkedési esélyek és az elérhető jövedelmek mentén is. (Veroszta, 2016) A munkahelyi illeszkedést a diplomás pályakövető (továbbiakban DPR) kutatások elsősorban a végzettség alapján vizsgálják, amely egyrészt a szakterület, másrészt az alul- és túlképzettséget tekintetében mérik a megfelelést. A DPR 2015-ös vizsgálatai alapján a végzett diplomások 84 %-ban a pályakezdők megítélése alapján végzettségének megfelelő munkakört töltenek be. A kutatás eredményei alapján nemcsak nem csak a vertikális illeszkedés, hanem a horizontális illeszkedés is kedvező. A frissdiplomások többsége jól illeszkedő munkakörben helyezkedik el. (Veroszta, 2016) A pályakövetési vizsgálatok az „egyenes út” feltevését kiegészítve a tanulás-munka átmenet során többféle, eltérő elégedettséggel párosuló pályára-állási stratégiát azonosítottak. (Sági 2013; Garai-Veroszta 2013, 6. o., Hajdu 2012) Korábbi kutatási eredmények alapján az együttműködési faktor kivételével a magas elvárások növelik a frissdiplomás munkahelyi elégedettségét, a magas elvárások húzóerőként a szakmai fejlődés és a szervezeti alkalmazkodás felé mutatnak. (Kiss 2010, Kiss 2013) A 2015-ben készített országos felmérés eredményei alapján (Veroszta, 2016) a fiataldiplomások között sokan vannak, akik a munkaerőpiacon tapasztalható elvárásoknak megfelelően gyakorlatias tapasztalatok szerzésével igyekeznek javítani felkészültségüket. A pályakezdők egy része már a végzéskor rendelkezik szakmai tapasztalattal, végzett külföldi tanulmányokat és tud valamilyen szinten angolul. A munkáltatóknak lehetőség van válogatni közülük, a „válogatás” eredménye az elérhető jövedelmek és a betöltött pozíciók kapcsán megfigyelhető. A fiatalok „kitartó” álláskeresői tevékenységét tükrözi, hogy a felkeresések aránya igen magas a létrejövő kapcsolatokhoz képest. Munkával való elégedettségük 4-es skálán mérve 2,9. A munka tartalmi elemeivel és a személyes „fogadtatással” jobban, a karrierlehetőségekkel, a munka presztízsével és a jövedelemmel kevésbé elégedettek. (Veroszta, 2016)

A pályakezdők munka-erőpiaci felkészítésére vállalkozó felsőoktatási intézmények ebben a megközelítésben egy speciális szolgáltatásként értelmezhetőek. (Hetesi-Kürtösi 2009) Az oktatást értékteremtési folyamatként értelmezve annak feladata, hogy a társadalom és a munkaerő-piac számára a szükséges kompetenciákat „szállítani” tudja, programját ennek megfelelően alakítsa. A kompetencia fogalma ennek megfelelően a tanulás folyamatát az elért eredmények felől közelíti meg. (Halász 2006) A felsőoktatás feladata, hogy a „végzett hallgatók milyen eséllyel tudják a képességeiket kibontakoztató, másokat és magukat is megelégedéssel eltöltő szakmai pályára juttatni.” (Kiss 2010, 106. o.) Egy ilyen output személtében az intézmények pull stratégiát követve a munkaerő-piaci elvárások megismerésére és „teljesítésére” törekednek, és a munkaerőpiacon foglalkoztatható diplomások képzését tűzik ki célul. A magyar felsőoktatásnak a munkaerőpiacon betöltött szerepét tekintve ugyanakkor egyenlőre a push stratégia figyelhető meg (Ádler-Stocker 2012), és a kvalifikációs elrendeződés felé történő elköteleződése még vitatott kérdés az intézmények irányításában. (Sági 2013) A tanulási eredmény

szemlélet egyenlőre a diplomás pályakövető kutatásokban sem jelenik meg egyértelműen. (Tóthné, 2016)

## 2 Kompetenciailleszkedés vizsgálata

A tehetségihiány a bemutatott kutatási eredmények alapján egyrésztől létszámprobléma, azaz új munkaerő felvételét vagy átrendeződését jelenti. A technológiai és gazdasági változások hatására ugyanakkor új készségek, kompetenciák iránti igények megjelenésével is együtt jár, amelyről a kutatások azonban kevesebb részlettel szolgálnak.

Az MKIK GVI kutatóintézet jelentésében a szakmatartalmak változására felhívja a figyelmet, melynek hatásai már hazánkban is érezhető. „A technológiai változásokkal együtt a szakmák magas színvonalú műveléséhez szükséges készségek, kompetenciák is változnak. Számos elemzés világít rá arra, hogy mindezek következtében a munkaerő képzettségével kapcsolatos elvárások is egyre magasabbak lesznek.” (Tóth és társai, 2015) A Manpower „a készségek forradalmaként” szemlélteti azokat a változásokat, amelyek a munkavállalókkal szembeni kompetenciaelvárásokkal kapcsolatosak. „A különbség most a készségek életciklusa, ami rövidebb mint valaha és a változások soha nem látott mértékben történnek meg.” (Manpower, 2016) A jelentés szerint olyan időtálló készségek meglétére lesz szükség, mint a kreativitás, érzelmi intelligencia és a kognitív rugalmasság, amelyek összetett feladatok megoldásában szükségesek, vagy kiegészítik a gépek működését. „Alapvető elvárások lesznek az összefüggő készségek, a gyorsaság és a tanulékonyosság.” Egyes jóslatok szerint „2020-ra az alapvető készségek több mint egyharmada azokból a készségekből fog állni, amelyek napjainkban még nem tekinthetők nélkülözhetetlenek a munkakörök betöltéséhez.” (World Economic Forum)

Ezen kutatási eredmények megerősítik azt, hogy a kompetenciaelvárások jelentős átrendeződése várható hazánkban is, ezeket a változásokat ugyanakkor részletesen nem vizsgálják. A vállalati körben végzett MKIK GVI kutatások a munkavállalókkal szemben támasztott kompetenciaelvárások vizsgálatára az elmúlt években nem tértek ki. Az Educatio által folytatott országos mintán végzett legfrissebb DPR kutatások sem vizsgálták ezt a kérdést. Ugyanakkor a kompetenciailleszkedés a munkáltatói és a munkavállalói oldal nézőpontjának összehasonlításával lenne vizsgálható. (saját cikk 2016) Hazánkban végzett átfogó kutatások közül 2010-ben a DPR és 2011-ben az MKIK GVI kutatásokban került sor utoljára kompetenciaelvárások vizsgálatára pályakezdők vonatkozásában. Tanulmányunkban ezen kutatások eredményeit hasonlítjuk össze nagyvállalati mintán végzett kutatásunk (Tóthné, 2014) eredményeivel. Elemzésünkben a munkáltatók által kinyilvánított és a pályakezdők által észlelt kompetenciaelvárások közti különbségek azonosítását tűztük ki célul. Összehasonlító elemzésünket a

kompetencia elvárásokkal kapcsolatosan az egyes kutatásokban kirajzolódott preferenciák összehasonlításával, valamint a kompetenciafogalmak rendeződésének vizsgálatával végeztük el. A vállalati és munkavállalói nézőpont összehasonlítása során arra kerestük a választ, hogy az eltérő vélemények hátterében milyen tényezők húzódnak meg.

A nemzetközi DPR kutatásokban a 2000-es évek elején előtérbe került a változó világban jól használható általános kompetenciák azonosításának, valamint a felsőoktatás hozzájárulásának vizsgálata is. Európai egyetemek együttműködésében zajló Tuning-projekt „egy európai szintű egyeztetés sorozatot kezdeményezett munkaadók, felsőoktatásban végzők és egyetemi oktatók részvételével a diplomához vezető úton legfontosabbnak ítélt kompetenciák meghatározására.” (Kiss 2010, 107. o.) Ennek tapasztalataira építve a 2010-ben folytatott átfogó hazai DPR kutatás (továbbiakban DPR 2010) a végzettség mellett a munkakörben igényelt kompetenciák vizsgálatával egészítette ki az illeszkedési problémák vizsgálatát, amely az illeszkedés pontosabb mérését teszi lehetővé. A kompetencia a menedzsment szakirodalomban alkalmazott megközelítésben alkalmazva, az oktatás és a munka átmenet között dinamikusan változó kapcsolatként értelmezhető. (Kiss 2010) A DPR 2010 a három éve végzett, már munkába állt diplomás pályakezdők véleményét felmérő nagy elemszámú országos kutatás (N=4511). A kutatás során az országos mintába került pályakezdők különböző szakterületen végeztek. (Garai-Veroszta, 2011) A munkahelyen észlelt kompetenciaelvárásokat a nemzetközi DPR kutatásokban is használt kompetencialistákhoz hasonló kategóriák mentén, 20 elemből álló lista alapján kellett értékelniük a kutatásban résztvevőknek 5 fokú Likert skála mentén.

A munkáltatói oldal, azaz a munkaerő-piac aktuális helyzetének és változásainak felmérését tűzte ki célul az MKIK Gazdaság- és Vállalkozáskutató Intézete. MKIK GVI által 2008-ban készített (N=3200) és 2011-ben megismételt (N=1313) munkaadói felmérések (továbbiakban GVI 2008 és GVI 2011) a pályakezdőkkel szemben támasztott kompetenciaelvárások feltérképezésével is kiegészült. (Várhalmi 2012). A munkáltatói oldal véleményének két időpontban felvett adatok összehasonlítására nyújtanak lehetőséget. A vállalati minták összetétele méret, tevékenységi kör alapján is vegyes összetételűek voltak. A felmérés kompetenciavizsgálata a DPR 2010 kutatásban alkalmazott kompetencialista mentén 5 fokú Likert skálán azonos módon vizsgálta a munkaadók kompetenciaelvárásainak fontosságát. A munkáltatóknak a pályakezdőkkel kapcsolatos elégedettségét is értékelniük kellett. A GVI 2011 kutatás eredményei alapján a vállalatok a pályakezdők alkalmazását több szempontból is előnyösnek tartják. A kutatásukban résztvevő vállalatok kétharmada szerint a fiatalok új szellemiséget és új ötleteket hoznak a vállalathoz, könnyen alakíthatóak, már középtávon is nagyon értékes munkaerővé válnak és jobban terhelhetőek.

Az Óbudai Egyetemen végzett primer kutatásunk célja a gazdasági és műszaki végzettségű pályakezdőkkel szembeni munkahelyi elvárások megismerése volt. Az adatok felvétele 2012 tavaszán történt, a felmérésben 4 közép-magyarországi

régióban rendezett állásbörzén részt vett kiállító cégek emberi erőforrás-gazdálkodással foglalkozó képviselőinek véleményét kérdeztük meg kérdezőbiztosok segítségével. Kutatásunk szempontjából egy fontos célcsoportot sikerült elérnünk, hiszen a pályakezdőket aktívan kereső cégeket sikerült megszólítanunk. Mintánk (N=88) önkéntes mintavétellel készült, a mintába került vállalatok tevékenységi terület alapján nagyon eltérő területeken működnek, méret alapján a mintába elsősorban a nagyvállalatok kerültek. A kutatásban résztvevő cégek 78 %-a szívesen alkalmaz pályakezdőket, de a megkérdezett vállalatok kiválasztási gyakorlata csak a mintában részt vett vállalatok kevesebb mint felénél épül kompetencia alapú gondolkodásra. A kérdőív 30 (a kutatócsoport által összeállított) kompetenciából álló lista alapján arra kértük a kitöltőket, hogy a keresett pozíciókra vonatkozólag az elvárt kompetenciák fontosságát 7 fokú Likert skálán ítélik meg. (Tóthné-Hlédik, 2014)

### 3 Kompetenciaelvárások a különböző kutatásokban

A nemzetközi Tuning-projekt eredményeiben fellelhető érdekes ellentmondás, hogy amíg a munkahelyek értékelésében az együttműködési készségek, addig a diákok körében az önálló és pontos munkavégzés az, amit fontosabbnak ítélnék. (Kiss 2010) A GVI 2008-ban készített felmérése ettől eltérő preferenciát mutatott. A széleskörű munkaadói felmérésben a vállalkozó szellem, az idegen nyelvtudás, az elemzés és rendszerezés, az elméleti szakmai jártasság és az írásbeli kifejezőkészség azok a készségek, amelyeket a munkáltatók a legfontosabbnak tartottak. Meglepő módon az értékelésükben a csapatmunka és a tanulási képességek a fontossági sorrend végére kerültek. (Kiss 2010) Ezeket az adatokat a DPR 2010 kutatási eredményeivel összehasonlítva a munkáltatók kompetenciaelvárásai és a végzett diákok által érzékelt elvárások nagyon eltérő megítélése körvonalazódik. A diákok a munkaadók véleményével ellentétben az önállóságot, precizitást, magas munkabírást és a csapatmunkára való képességet emelték ki a munkájuk megítélését meghatározó legfontosabb kompetenciaként, az idegen nyelvtudást és a vállalkozó szellemet a legkevésbé tartották fontosnak.

A GVI 2011 kutatás eredményeiben a korábbiakhoz képest az elvárások „letisztulását” tapasztalhatjuk. Az értékeket azonos skálán vizsgálva, a kutatásban résztvevők a kompetenciák fontosságát a korábbi adatfelvételhez képest sokkal szélesebb intervallumban (a legalacsonyabb átlagérték 2,8 és a legmagasabb átlagérték 4,75) értékelték. Ezt támasztja alá az is, hogy a 2011-ben mutatott vállalati preferenciák a végzett diákok által érzékelt elvárásokhoz képest nagyon hasonló fontossági sorrendet állítottak. A vállalatok és a diákok értékelése alapján a kirajzolódott fontossági sorrendeket és a köztük lévő eltéréseket mutatja az 1. táblázat. Az adatokat a vállalati értékelés preferencia sorrendje alapján kvartilisekbe rendezve a legfontosabb kompetenciák a precizitás, az önállóság, a nagy munkabírást, a csapatmunkára való képesség és a kitűzött célok megvalósításának

képessége. A második kvartilisbe kerültek azok a kompetenciák, amelyek a szakmai felkészültséghez, gyakorlati tapasztalatokhoz és a tanuláshoz kapcsolódnak. Ezen kutatási eredményekben a kevésbé fontos kompetenciák közé kerültek az újításokra való képesség, a vállalkozó szellem és az idegen nyelvtudás, amelyeket ugyanakkor a munkaerő piaci „jóslatok” a jövőbeli sikeresség kulcsfontosságú tényezőjeként egyre fontosabb elvárásaként határozzák meg. Az, hogy ezek a jövőbe mutató kompetenciaelvárások nem jelentek meg markánsan ezekben az eredményekben, indokolhatóak egy átmeneti, a gazdasági válsághoz köthető önfenntartó funkciók erőteljes megjelenésével is. A munkaadók és a végzett diákok véleménye közötti eltéréseket vizsgálva az tapasztalható, hogy a végzett diákok a feljükk támogatott követelményeket „erőteljesebben” érzékelik a valós elvárásokhoz képest. A legnagyobb eltérés a munkáltatók által kevésbé fontosnak tartott kompetenciák esetében látható.



Kompetenciák	Munkáltatók	Frisstdiplomások	Eltérés
precíz munkavégzés	4,75	4,76	-0,01
képesség az önálló munkavégzésre	4,55	4,75	-0,2
nagy munkabírás	4,5	4,66	-0,16
képesség a csapatmunkára	4,45	4,52	-0,07
kitűzött célok megvalósításának képessége	4,35	4,48	-0,13
elméleti szakmai jártasság	4,35	4,33	0,02
képesség a tanulásra, önképzésre	4,35	4,36	-0,01
technikai, számítástechnikai eszközök használatában jártasság	4,35	4,22	0,13
gyakorlati szakmai jártasság	4,3	4,43	-0,13
kapcsolatteremtő, kommunikációs készség	4,3	4,63	<b>-0,33</b>
elemzés és rendszerezés képessége	4,25	4,34	-0,09
számolási, számítási feladatok megoldásának képessége	4,25	3,87	<b>0,38</b>
interneten való eligazodás	4,2	4,18	0,02
képesség az újításra, új dolgok felfedezésére	4,1	4,29	-0,19
szervezőkészség	3,95	4,31	<b>-0,36</b>
idegen nyelvű kifejezőkészség	3,9	3,19	<b>0,71</b>
logikai, térbeli gondolkodás	3,9	3,91	-0,01
írásbeli kifejezőkészség	3,8	4,19	<b>-0,39</b>
vállalkozószellem	3,4	3,82	<b>-0,42</b>
társadalmi kérdésekben való jártasság	2,8	3,74	<b>-0,94</b>

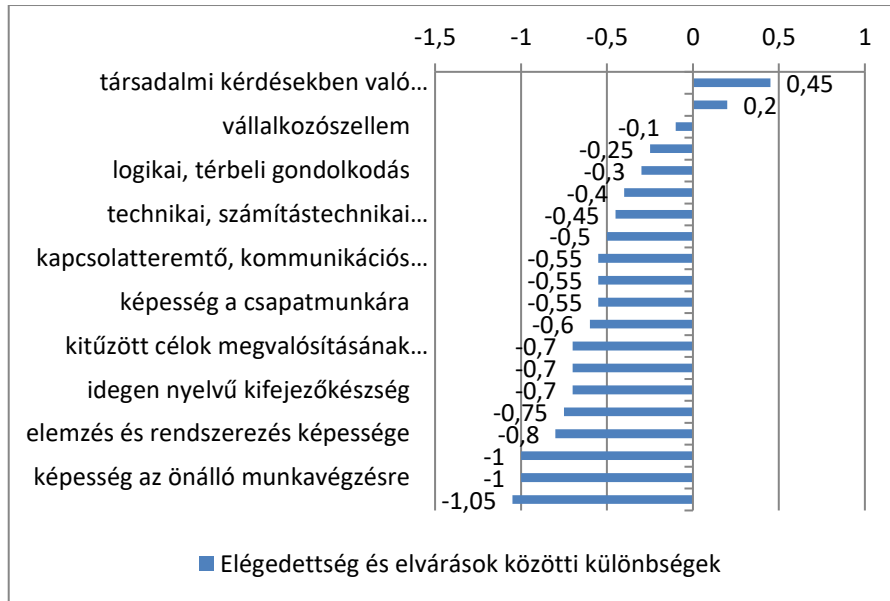
1.táblázat

A diplomás pályakezdekők érzékelt és a munkaadók tényleges kompetenciaelvárásai a GVI 2011 és a DPR 2010 kutatás alapján

Forrás: Kiss (2010), Várhalmi (2012)

A munkáltatói felmérések arra is rákérdeztek, hogy milyennek értékelik a pályakezdekők egyes kompetenciákban való felkészültségét. A GVI 2011-ben végzett kutatás eredményei alapján (1. ábra) a munkaadók az interneten való eligazodás és a társadalmi kérdésekben való jártasságon túl minden kompetencia esetében jelentős hiányokra mutatnak rá. A legnagyobb hiányosságokat a szakmai

felkészültség, az önálló munkavégzéshez kapcsolódó és együttműködési kompetenciákban jelezték, de elégedetlenek a tanulási képességek, az idegen nyelvtudás és a kommunikációs képességek tekintetében is.



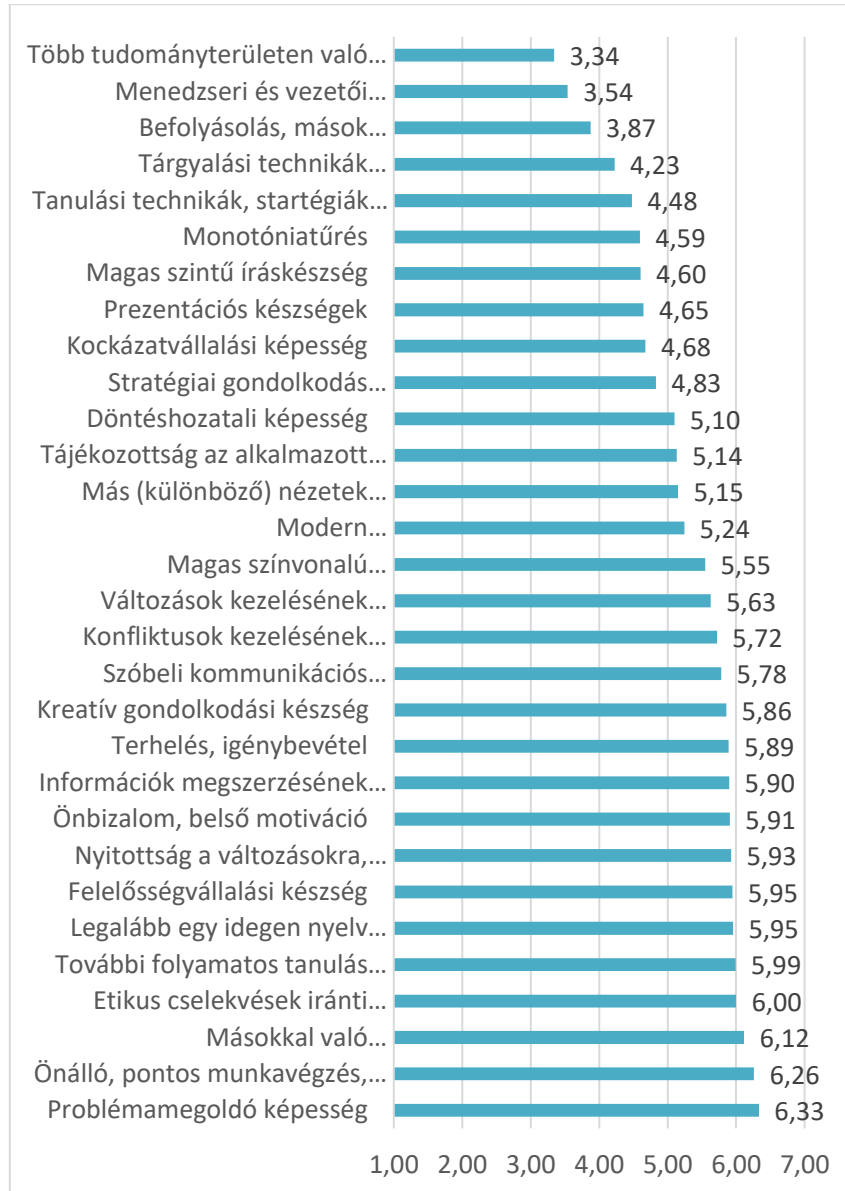
1. ábra

A munkáltatók kompetenciaelvárásai és a pályakezdőknél tapasztalható kompetenciaszinttel való elégedettség közti különbségek a GVI 2011 kutatás eredményei alapján (Várhalmi, 2012)

A saját kutatásunkban részt vett vállalatok a felsorolt kompetenciákat az aktuálisan meghirdetett pozíciókra vonatkozóan értékelték. Az értékelések alapján (2. ábra) felállított fontossági sorrend szerint kutatásunk eredményeiben (Tóthné-Hlédik, 2014) az első kvartilisbe került legfontosabb kompetenciák a problémamegoldó képesség, az önálló és pontos munkavégzés, másokkal való együttműködés, etikus viselkedés, a folyamatos tanulás iránti elkötelezettség, a felelősségvállalás és az idegen nyelvtudás (lásd 4. ábra). Ezek a kompetenciák elsősorban a jelenbeli teljesítményt szolgálják. A második kvartilisbe kerültek a jövőbeli teljesítményt hordozó kompetenciák, mint a rugalmasság, a kreativitás és a változások kezelése. A felmérés eredményei alapján a harmadik kvartilisbe sorolták a vállalatok a szakmai felkészültséget, döntéshozatali, kockázatvállalási képességeket. A legkevésbé fontosnak a megkérdezett vállalatok a vezetői képességek meglétét tartották a pályakezdőkkel szemben támasztott elvárások között. A két kevésbé fontos csoportba került kompetenciák elsősorban a vezetői munkához kapcsolódó feladatok ellátásában használatosak. Az értékelés alapján a pályakezdők kiválasztásánál ezeket a kompetenciákat a cégek kevésbé tartják fontosnak. Érdekes

kérdést vehet mindez az oktatás számára fel, ahol a felsőfokú végzettséghez a képzés kialakítása során gyakran párosul vezetői feladatokra történő felkészítés.

bemutatott GVI 2011 felmérés eredményeivel hasonló és eltérő preferenciákat is láthatunk. A két vállalati körben készített felmérésben a legfontosabbnak ítélt kompetenciák egyezősége megerősíti, hogy a pályakezdőktől első perctől kezdve önálló és hatékony munkavégzést várnak el a munkáltatók. Az önálló és társas munkavégzést előreljelő kompetenciák mindkét kutatásban magasabb értékelést kaptak a szakmai elvárásokhoz képest, amely alátámasztja, hogy a felsőfokú végzettséggel rendelkező munkakörökben a magas fokú szakmai ismeretek önmagában már nem biztosítják a sikeres munkavégzést, a személyes és társas kompetenciák elengedhetetlenek. A két vállalati felmérés között a legnagyobb eltérések a nyelvtudás és szakmai jártasság besorolásában, valamint az újításokra való nyitottság tekintetében tapasztalhatóak. Saját kutatásunkban részt vett vállalatok nagy része külföldi vagy vegyes tulajdonban van, ez indokolhatja a nyelvtudás magasabb értékelését ebben a mintában. A szakmai kompetenciákat a saját kutatásunkban elsősorban nagyobb és külföldi / vegyes tulajdonban lévő vállalatai hátrébb sorolták a vegyes eloszlású mintában szereplő vállalatokhoz képest, míg a kreativitást a nagyvállalati körben került előrébb a preferenciasorban. Az eltérések a minta összetételével indokolhatónak tűnnek. Érdekes lenne a GVI kutatásban szereplő eltérő méretű és tulajdonlású vállalatok kompetenciaértékeléseinek összehasonlítása alapján megvizsgálni, hogy a vállalati méret vagy egyéb vállalati jellemzők alapján kirajzolódnak-e eltérő kompetenciaelvárások a munkavállalókkal szemben.



2.ábra

Munkaadók kompetenciaelvárásai saját kutatás alapján

Forrás: saját szerkesztés

A saját kutatásunkban kirajzolódott kompetenciaprofil összevetve a korábban

## 4 Kompetenciafaktorok összehasonlítása

A DPR 2010 kutatás eredményei alapján a frissen végzett diplomások válaszainak faktorelemzéssel feltárt együtt járásait vizsgálva viszonylag világos struktúrát mutatva a kutatásban használt 20 kompetencia négy dimenzióba rendeződött. (Kiss 2011) Az Együttműködés faktorba az önálló munkavégzéshez és a kapcsolattartáshoz kapcsolódó képességek kerültek. A második Instrumentális-kognitív faktorba a technikai eszközök használata és az alapvető kognitív (írás-olvasás-számolási) kompetenciákat tartalmazza, közepes súllyal ugyan, de a válaszadók megítélése szerint ebbe a dimenzióba került az idegen nyelvtudás is. A harmadik faktor a társas kezdeményezés dimenziójába kerültek a vállalkozó szellem és az újításokra való nyitottság. A negyedik Szakmaiság faktorába az elméleti, gyakorlati szakismeretek és azok fejlesztésének képessége kapcsolódik össze.

válaszok együtt járásainak vizsgálatát. (Tóthné-Hlédik, 2014) A kutatásban használt 30 kompetencia 7 faktorba rendeződött, együttesen 67%-át magyarázva a teljes varianciának. A létrejött faktorok a DPR 2010 kutatásban feltárt faktoroktól nagymértékben eltérő struktúrát mutattak (2. táblázat). A DPR Együttműködési faktora a kutatásunkban két külön faktorba került, azt az Alkalmazkodási és az Együttműködési képességek dimenziója mentén a válaszadók két összetevőjére bontották szét. A Szakmaiság faktor a kutatásunkban kizárólag az elméleti és gyakorlati ismeretekre korlátozódik. A tanulás a megkérdezettek gondolkodásában tágabb értelemben a Nyitottság faktorába került, amelyben a kreativitás, a tolerancia és rugalmasság kompetenciáival kapcsolódik össze. A DPR 2010 kutatás Társas kezdeményezés faktorában találhatóak hasonló, az újításokhoz kapcsolódó kompetenciák. A Probléma- és feladatmegoldás faktorba került kompetenciák hasonló tartalmakkal rendelkeznek a DPR 2010 Instrumentális dimenziójával. Az OE 2012 kutatásba bekerült új kompetenciakategóriák a Döntéshozói és a Vezetői képességek kategóriájába sorolódtak, amelyek a vezetői feladatokhoz köthető irányítási és sokrétű kommunikációs képességeket tartalmazzák.

A saját kutatásunk eredményei alapján faktoranalízissel mi is elvégeztük a két kutatásban kapott eltérő faktorok a válaszadók különböző gondolkodási sémáiba adnak betekintést, arra utalva, hogy a frissen végzettek és a nagyvállalatok képviselői ezekkel a kategóriákkal nagyon eltérően gondolkodhatnak. A kompetencia alapú gondolkodás célja, hogy közös értelmezéseket alakítson ki, elindítva ezzel az elvárások és a tanulás, megfelelés kérdéseiről az érintettek között egy folyamatos párbeszédet. A kutató számára ugyanakkor annak vizsgálata, hogyan rendeződnek az egyes kompetenciák a szereplők megítélésben, egy fontos kiindulópontja lehet a további kutatásoknak, mivel a munkahelyi elvárásokat feltérképező kutatások eredményeiben tapasztalható különbségek az eltérő értelmezésekben is gyökerezhetnek.

**Vállalkozásfejlesztés a XXI. században**  
Budapest, 2017.

DPR 2010		OE 2012		
Együtműködés	precíz munkavégzés	Alkalmazkodási kompetenciák	Terhelés, igénybevitel	,781
	képesség az önálló munkavégzésre		Etikus cselekvések iránti elkötelezettség	,765
	nagy munkabírás		Felelősségvállalási készség	,749
	kapcsolatteremtő, kommunikációs készség		Konfliktusok kezelésének képessége	,709
Szakmaiság	kapcsolatteremtő, kommunikációs készség		Kockázatvállalási képesség	,678
	képesség az önálló munkavégzésre		Önbizalom, belső motiváció	,663
	elméleti szakmai jártasság		Változások kezelésének képessége	,573
Társas kezdeményezés	gyakorlati szakmai jártasság	Vezetői képességek	Tárgyalási technikák alkalmazása	,811
	képesség a tanulásra, önképzésre		Prezentációs készségek	,775
	elméleti szakmai jártasság		Menedzseri és vezetői képességek	,760
	kitűzött célok megvalósításának képessége		Befolyásolás, mások irányításának képessége	,605
Instrumentális-kognitív	szervezőkészség		Szöveges kommunikációs készségek	,538
	képesség az újításra, új dolgok felfedezésére		Több tudományterületen való jártasság	,534
	vállalkozószellem		Magas szintű íráskészség	,518
	társadalmi kérdésekben való jártasság	Nyitottság	Nyitottság a változásokra, rugalmasság	,690
Instrumentális-kognitív	elemzés és rendszerezés képessége		Kreatív gondolkodási készség	,687
	technikai, számítástechnikai eszközök		További folyamatos tanulás iránti elkötelezettség	,670
	írásbeli kifejezőkészség		Más (különböző) nézetek iránti tolerancia	,636
	interneten való eligazodás	Probléma- és feladatmegoldás	Tanulási technikák, stratégiák alkalmazása	,557
Instrumentális-kognitív	logikai, térbeli gondolkodás		Modern információtechnológiák használata	,704
	számolási, számítási feladatok megoldása		Problémamegoldó képesség	,689
	idegen nyelvű kifejezőkészség		Információk megszerzésének és feldolgozásának képessége	,656
			Önálló, pontos munkavégzés, kezdeményező hozzáállás	,493
Instrumentális-kognitív		Szakmai felkészültség	Tájékozottság az alkalmazott gyakorlati módszerekben	,825
			Magas színvonalú szakismeretek, naprakész szaktudás	,806
Instrumentális-kognitív		Együtműködés	Legalább egy idegen nyelv magas szintű ismerete	,849
			Monotóniatűrő	,661
			Másokkal való együtműködés,	,520
Instrumentális-kognitív		Döntéshozói kompetenciák	Döntéshozatali képesség	,716
			Stratégiai gondolkodás képessége	,475

2. táblázat

Kompetenciafaktorok a frissen végzettek (DPR 2010) és a munkáltatók válaszai (saját kutatás) alapján

Forrás: saját szerkesztés, Kiss 2010 és saját kutatás alapján Megjegyzés: Saját kutatásunkban az egyes kompetenciák mellett a faktorsúlyokat tüntettük fel.

## Záró gondolatok

Tekintettel arra, hogy a tehetséghiány vizsgálata során nehezen szétválasztható a tehetség és a kompetencia (tudás) iránti kereslet (Hámori-Szabó, 2017), a

tehetséghiány problémájának pontosabb megismerését szolgálja a kompetenciaelvárások pontosabb megismerése. A munkaerő-piaci előrejelzések az elvárások bővülését és átrendeződését jósolják, amelyet a gazdasági és technológiai változások indokolnak. Annak vizsgálata azonban, hogy a munkáltatók elvárásai között ezek az új, jövőbe mutató elvárások milyen formában jelennek meg, egyelőre „várat” magára. Tanulmányunkban a rendelkezésre álló hazai kutatási eredmények felhasználásával kerestük a választ arra, hogy milyen kompetenciaelvárások érzékelhetőek a felsőfokú pályakezdők elhelyezkedése során. A friss diplomások sikeres pályára állási kritériumait a munkáltatók és a végzett diákok véleményei alapján vizsgáltuk, a két nézőpont összehasonlításával pedig az eltérések okaira próbáltunk következtetni. Tanulmányunkban a két legfontosabb érintett célcsoportban végzett szekunder és primer kutatások, a munkáltatói oldal elvárásait vizsgáló vállalati körben készített és a végzett diákok észlelt kompetenciaelvárásait feltáró kutatások eredményeit hasonlítottuk össze.

A két azonos időpontban készített átfogó vállalati és frissdiplomás szekunder kutatásból nagyon hasonló kompetenciapreferenciák rajzolódtak ki, amelyben a legfontosabb elvárások az önálló munkavégzéshez és az együttműködéshez kapcsolódó tényezők és a szakmai kompetenciák voltak. A hasonló eredmények az elvárások „letisztulását” tükrözik, bár a pályakezdők összességében magasabb elvárásokat érzékelnek a valósághoz képest. A munkáltatók ugyanakkor nagymértékű kompetenciahiányokról számoltak be a pályakezdők felkészültségében. A két vállalati körben készített kutatás eredményei a legfontosabb kompetenciák tekintetében mutattak hasonló preferenciákat. Az önálló munkavégzéshez kapcsolódó kompetenciaelvárások egyértelmű megjelenése alátámasztja, hogy a frissdiplomások sikerességét a magas fokú szakmai ismeretek önmagában már nem biztosítják, a személyes és társas kompetenciák elengedhetetlenek. A két vállalati körben felvett kutatás eredményeiben tapasztalható eltérő preferenciák adódhatnak a minta összetételből. A főleg nagyvállalati munkáltatói mintánkban a jövőbe mutató, újítást segítő kompetenciák előrébb kerültek, és a nyelvtudás is magasabb értékelést kapott. A végzett hallgatók válaszai alapján, illetve a saját kutatásunkban a munkáltatók válaszai alapján a kompetenciák együtt járásait vizsgálva megállapítható, hogy a válaszadók gondolkodásában az elvárások nagyon eltérően rendeződnek. A frissdiplomásokat kérdező kutatásban tapasztalt együttműködési kompetenciák például a mi kutatásunkban a résztvevő vállalatok két tényezőre bontották. Érdekes eltérés továbbá, hogy a tanulási képességek a pályakezdő kutatásban a szakmaiság faktorába, míg a mi vállalati kutatásunkban tágabb értelmezést kapva a nyitottság faktorába került.

Összehasonlító elemzésünk eredményei arra mutatnak rá, hogy a kompetenciailleszkedés vizsgálata további érdekes kutatási kérdéseket vetnek fel, amely a tehetséghiány problémájának pontosabb megismerését szolgálják. Ezen a területen hiányt pótló átfogó kutatásra lenne szükség. Kutatásunk folytatásaként a tanulmányunk alapján a vállalati méret és a vállalati jellemzők hatását tartanánk

érdekesnek tovább vizsgálni. A munkavállalói és a munkáltatói kör elvárásaiban feltárt eltérések a keresleti és kínálati oldal kompetenciákkal kapcsolatos gondolkodásának részletesebb megismerését is fontossá teszik.

### Felhasznált irodalom

- [1] Ádler, J. – Stocker, M. (2012): Kompetencia alapú, output orientált oktatás az ideális foglalkoztathatóság érdekében, BCE Vállalatgazdaságtan Intézet Versenyképesség Kutató Központ
- [2] Csiszárík-Kocsir, Á. – Fodor, M. – Szira, Z. – Varga, E. (2009): A kompetenciák mérése az emberi erőforrás-menedzsmentben és az oktatásban, Humánpolitikai Szemle, 2009. 7.-8. szám, 132.-140. old
- [3] Forgács, K.- Kaucsek, Gy. - Simon, P. (2002): A kompetens munkaerő értékelése pszichológiai teszttel és íráselemzéssel, Munkaügyi Szemle, 46/9, pp.12-18.
- [4] Garai, O. – Veroszta, Zs. (2013): Előszó. In Garai O. – Veroszta Zs. (szerk.): Frissdiplomások 2011, Educatio Társadalmi Szolgáltató Nonprofit Kft. Felsőoktatási Osztály, Budapest, 5-7. o.
- [5] Hajdu, M. (2012): Érdemes diplomát szerezni Magyarországon vagy munkanélküliség vár a pályakezdő diplomásokra? MKIK GVI Nonprofit Kft., Budapest
- [6] Halász, G. (2006): Előszó. In: Demeter, K., ed. (2006): A kompetencia – kihívások és értelmezések, Budapest: Országos Közoktatási Intézet.
- [7] Hámori, B. – Szabó, K. (2017): Tehetség-tanulás-munkapiac, [https://www.researchgate.net/publication/259105142\\_HB-KSz\\_Tehetseg\\_tanulas\\_munkapiac](https://www.researchgate.net/publication/259105142_HB-KSz_Tehetseg_tanulas_munkapiac), letöltve: 2017. március 20.
- [8] Hetesi, E. – Kürtösi, Zs. (2009): A felsőoktatás képzési teljesítményének mérési problémái, In Hetesi Zs. – Majó Z. – Lukovics M. (szerk.): A szolgáltatások világa, JATEPress, Szeged, 168-185. o.
- [9] Galasi, P. (2004): Túlképzés, alulképzés és bérhozam a magyar munkaerőpiacon, In: Varga J. (szerk.): Közelkép, MTA Közgazdaságtudományi Intézet, Budapest.
- [10] Garai, O. – Veroszta, Zs. (2012): Diplomás pályakövetési adatok 2011, EDUCATIO Társadalmi Szolgáltató Nonprofit Kft. Felsőoktatási Osztály
- [11] Kiss, P. (2010): Diplomás kompetenciaigény és munkával való elégedettség, In Garai O. – Horváth T. – Kiss L. – Szép L. – Veroszta Zs. (szerk.): Diplomás Pályakövetés IV. Frissdiplomások 2010, Educatio Társadalmi Szolgáltató Nonprofit Kft., Budapest, 111-123. o.



- [12] Kiss, P (2011): Pályakezdők munkával való elégedettségének meghatározói, In Garai O. – Veroszta Zs. (szerk.): Frissdiplomások 2011, Educatio Társadalmi Szolgáltató Nonprofit Kft. Felsőoktatási Osztály, Budapest, 5-7. o.
- [13] Kolnhofer-Derecskei, A. – Reicher, R. (2016): GenYus – Y generáció az Y generáció szemével, In: Csiszárík-Kocsir Ágnes (szerk.): Vállalkozásfejlesztés a XXI. században VI.: tanulmánykötet, Óbudai Egyetem, 229-242. o.
- [14] Manpower (2016): Digitalizáció, az ember és a képesség fontossága, <http://www.manpower.hu/index.php/hu/keszsegek-forradalma>
- [15] Polónyi, I. (2004): A felnőttképzés érdekeltségi rendszere, In: Polónyi, I. – Barizsné, H.E. (szerk.): Felnőttképzés, vállalati képzés, Debreceni Egyetem, Közgazdaságtudományi Kar
- [16] PWC (2017): Digitalizáció és szakemberhiány: nincs vezérigazgató, aki ezektől ne tartana ma, [http://www.pwc.com/hu/hu/sajtoszoba/2017/magyarorszag\\_i\\_vezerigazgato\\_felmeres\\_2017.html](http://www.pwc.com/hu/hu/sajtoszoba/2017/magyarorszag_i_vezerigazgato_felmeres_2017.html)
- [17] Sági M. (2013): Pályakezdő diplomások munkába állási stratégiái, In Garai, O. – Veroszta, Zs. (szerk.): Frissdiplomások 2011, Educatio Társadalmi Szolgáltató Nonprofit Kft. Felsőoktatási Osztály, Budapest, 111- 142. o.
- [18] Schomburg, H. (2010): Felsőfokú diplomások szakmai sikeressége, In: Kompetenciamérés a felsőoktatásban, Educatio Társadalmi Szolgáltató Nonprofit Kft. Felsőoktatási Osztály, Budapest
- [19] Szabó, K. (2011): Tehetséghiány: állandósult túlkereslet a „többletgazdaság” munkapiacán. Diagnózis és terápiás javaslatok, Letöltve 2017. március 20. [http://corvinusscience.uni-corvinus.hu/fileadmin/user\\_upload/hu/corvinus/corvinusscience/esemenynaptar/Sz.K.Tehetseghiany.pdf](http://corvinusscience.uni-corvinus.hu/fileadmin/user_upload/hu/corvinus/corvinusscience/esemenynaptar/Sz.K.Tehetseghiany.pdf)
- [20] Tóth, I. J. – Hajdu, M. – Nyíró, Zs. – Türei, G. – Varga, A. (2015): Adatok a felsőoktatásról és a diplomások foglalkoztatásáról. Tények & összefüggések, MKIK GVI, Budapest
- [21] Tóth, I. J. – Nábelek, F. – Hajdu, M. – Nyíró, Zs. (2017): A munkaerőhiány vállalati percepciója. Egy empirikus vizsgálat tapasztalatai, KIK GVI, Budapest
- [22] Tóthné Téglás, T. – Hlédik, E. (2014): Mit várnak el a nagyvállalatok a pályakezdőktől? In: Nagy, I. Z. (szerk.) Vállalkozásfejlesztés a XXI. században IV., Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kar, Budapest
- [23] Tóthné Téglás, T. (2016): Kompetencia vállalati, munkavállalói és felsőoktatás szemme,. In: Csiszárík-Kocsir, Á. (szerk.):

Vállalkozásfejlesztés a XXI. században IV., Óbudai Egyetem Keleti Károly  
Gazdasági Kar, Budapest

- [24] Varga J. (2010): A pályakezdő diplomások munkaerő-piaci sikeressége a 2000-es évek elején, In: Garai O. – Horváth T. – Kiss L. – Szép L. – Veroszta Zs. (szerk.): Diplomás Pályakövetés IV. Frissdiplomások 2010, Educatio Társadalmi Szolgáltató Nonprofit Kft., Budapest, 59-81. o.
- [25] Várhalmi, Z. (2012): Diplomás pályakezdők a versenyszektorban – 2011, MKIK GVI. Budapest
- [26] Veroszta, Zs. (2010): A munkaerő-piaci sikeresség dimenziói frissdiplomások körében, In: Garai, O. – Horváth, T. – Kiss, L. – Szép, L. – Veroszta, Zs. (szerk.): Diplomás Pályakövetés IV. Frissdiplomások 2010, Educatio Társadalmi Szolgáltató Nonprofit Kft., Budapest, 11-36. o.
- [27] Veroszta, Zs. (2016): Frissdiplomások 2015. Kutatási zárótanulmány, Diplomás Pályakövetési Rendszer országos kutatás Oktatási Hivatal Felsőoktatási Elemzési Főosztály, Budapest
- [28] Velden, R. – García-Aracil, A. (2010): Fiatal európai diplomások kompetenciái: a munkapiaci illeszkedés hiány és ennek megoldása, In: Garai, O. – Horváth, T. – Kiss, L. – Szép, L. – Veroszta, Zs. (szerk.): Diplomás Pályakövetés IV. Frissdiplomások 2010, Educatio Társadalmi Szolgáltató Nonprofit Kft., Budapest, 51-74. o.