

## **Gazdálkodj okosan (a kompetenciákkal)! - Kompetens munkáltatók és leendő munkavállalók felmérése**

### **Dr. Varga Erika**

adjunktus, Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar, Szent István Egyetem, Gödöllő  
[varga.erika@gtk.szie.hu](mailto:varga.erika@gtk.szie.hu)

### **Boda Helga**

nyelvtanár, Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar, Szent István Egyetem,  
Gödöllő  
[boda.helga@gtk.szie.hu](mailto:boda.helga@gtk.szie.hu)

### **Dr. Szira Zoltán**

egyetemi docens, Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar, Szent István Egyetem,  
Gödöllő  
[szira.zoltan@gtk.szie.hu](mailto:szira.zoltan@gtk.szie.hu)

*Abstract: Napjainkra a kompetencia az emberi erőforrás-menedzsment egyik kulcsfontosságú fogalmává nőtte ki magát, mivel segít annak a kérdésnek a megválaszolásában, hogy milyen tényezők szükségesek ahhoz, hogy a vállalatoknak kiválóan, az átlag felett teljesítő, kompetens dolgozók (és így hatékony szervezeteik) legyenek. A kompetenciának több elnevezése is létezik: humán/emberi tőke, tudástőke, intellektuális tőke, humán/emberi erőforrás, immateriális javak, nem tárgyi eszközök, szellemi vagyon/tőke/erőforrás. Tanulmányunk elején bemutatjuk a kompetenciák főbb felhasználási területét, a kompetenciagazdálkodás fogalmát, majd ezután következik a munkáltatók és a z egyetemi hallgatók bevonásával végzett felmérés eredménye a kompetenciák jelentőségéről, annak változásáról, fontosságáról és a kompetenciafejlesztésre vonatkozó javaslatok bemutatása a felsőoktatásban.*

*Kulcsszavak: humán erőforrás-menedzsment, kompetencia kompetencia-gazdálkodás, kompetenciafejlesztés*

## 1 Szakirodalmi áttekintés

A vállalatok a kompetenciákat többek között a kiválasztás, tréning, teljesítményértékelés és kompenzáció (jutalmazás) integrálására használják a humán erőforrás gazdálkodáson belül. A személyes kompetenciák és a személyiségjegyek túl általánosan kerültek meghatározásra a munkaköri leírásban, ezért célszerű lenne testre szabni és aktualizálni őket az oktatási rendszerrel összhangban. A szakirodalomból megismert kompetencia modellek egy része viszont nem teljesen alkalmazható a magyar viszonyokra, mivel országonként maga a munkaerőpiac is más. Azon túl, hogy a kompetenciák általában felülértékelték, a munkaerő-piaci különbségekre is oda kell figyelni (Poór 2009).

Manapság a kompetencia kulcsfogalommá vált, mivel dimenzióival egy olyan keretet ad, amihez viszonyítva a jelenlegi és a jövőbeli teljesítményt mérni lehet. A kompetencia különleges termelési tényező: piaci értékkel rendelkezik, és mivel kompetitív (verseny-) előnyhöz juttatja a vállalatot, harc folyik érte (Csiszárík-Kocsir et al., 2009). Ma már olyan képességekért folytatnak ádáz küzdelmet a cégek, amelyek képesek megkülönböztetni az egyes vállalatokat másoktól, valami eltérő, új képesség megszerzéséért vagy megalkotásáért dolgoznak nap mint nap (Varga, 2016).

A kompetencia kutatások fellendülésének következménye, hogy különböző tudományterületek egyre növekvő számú kompetenciát tartanak nyilván. A jövőre nézve az egyik legfontosabb kezdeményezés a (munkahelyi) kompetenciák fogalmi meghatározása, mivel maga a fogalom sem egységes.

A kompetenciák három szinten nyilvánulnak meg: egyéni, csoportos és szervezeti szinten (Czobor, 2003). Az egyéni kompetenciák megléte, összefüggésrendszere és tartalma a szervezet innovációs alapfeltétele, mivel az erőforrások átalakításának eredményességét, a szervezeti hatékonyságot, a rugalmasságot és így a versenyképességet döntő módon befolyásolja. Az egyéni kompetenciavagyon meglévő erőforrásai a kompetenciák és a készségek, az adottságok és a képességek.

A csoportos kompetenciák a szervezetben, mint innovációt generáló tényezők vannak jelen, míg a szervezeti szinten azonosított kompetenciák az innováció feltételeinek megteremtésében, hasznosításában játszanak szerepet<sup>1</sup>. A szervezetek kompetenciái Davenport – Prusak (2001) értelmezésében nem más, mint amit a szervezet egésze jobban csinál, mint a versenytársak. Azonban a kompetencia fogalom mégis elsősorban az emberek egyedeihez kötődik.

A szervezetek többségénél a kiválasztása alapja gyakran a felszíni tudás és készség, miközben az újoncoktól megkülönböztető motivációs és jellemvonás kompetenciákat remélnék, holott ennek ellenkezője sokkal költséghatékonyabb lenne (Barrett – Depinet, 1991).

---

<sup>1</sup> Az Első Cselekvési Terv az Innovációért Európában, 1997.

Az összetettebb intellektuális munkakörökben a kompetenciák szerepe sokkal fontosabb a jobb teljesítmény előre vetítésében, mint a feladathoz kötött készségek, intelligencia vagy ajánlólevelek, hisz ami a jobban teljesítőket megkülönbözteti, az a motiváció, személyközi készségek és képességek, amely mind kompetenciának minősül (Berger – Berger, 2003). Ezek alapján a kompetenciavizsgálatok költséghatékony módjai e munkakörök betöltésének (Armstrong, 2000). Magyarországon is zajlottak kompetenciakutatások különböző funkcionális területeken, mint például a logisztika. . (Pató – Kovács, 2011 Pató- Kovács- Pató, 2007, 2006, 2005; Kovács –Pató, 2014; Kovács – Pató – Elbert 2011; Kovács- Pató- Szabó, 2013)

Ugyanakkor Pató- Kovács- Pató (2006, 2007) alapján fontos, a nem szükséges kompetenciák meghatározása is, hiszen adott munkaköröknél, azok nem járulnak hozzá a teljesítményhez. A munkapiacra manapság az tapasztalható, hogy a változások gyorsan követik egymást. Emery (2002) szerint a változásokhoz történő alkalmazkodás és maga a rugalmasság, mint kulcsfontosságú elem a dinamikus és változékony munkahelyi környezetben az alkalmazottakkal szemben is egyre nagyobb elvárást támaszt a munkakörnek való megfelelés és karrierjük egyengetése tekintetében (Langer, 2001). A munka és a karrier sikeres menedzselése érdekében tehát fontos a megfelelő erőforrások birtoklása és a karrierkompetenciák megléte (Ulrich et al., 2009). A karrier kompetenciák olyan tudás-, készség- és képességelemek, amelyek központi szerepet töltenek be a karrierfejlesztés szempontjából, és amelyeket az egyén befolyásolhat (Akermans et al., 2013). Kozma (2005, 2013) felsőoktatási hallgatók körében végzett kutatásai igazolják, hogy a hallgatókat a tudás motiválja az intézmény és a munkahelyválasztásban. A felsőoktatási szakok kialakításában is meghatározó a kompetencia négy alap elemének (attitűd, tudás, képesség, felelősség) kialakítása, amelyekkel a munkaerőpiacot ki lehet szolgálni.(Bárczi – Zéman, 2015).

A kompetenciák ártértékelődésére egy paradigma-váltás is utal, mely során a pénz helyett a tudás vált hangsúlyossá (Illés – Szirmai, 2002). A 21. században újabb erőforrások váltják fel a pénzt és kerülnek előtérbe, mint például az emberi információ, tudás, képzelőerő, intuíció, kompetencia (Bakacsi, 2004).

A kompetencia mozgalom az 1973-ban publikált „Testing for competence rather than intelligence” (McClelland, D.C. (1973), American Psychologist, 28,1-14.) című művel kezdődött. Linder (2005) szerint McClelland (1994) azt állította, hogy a hagyományos vizsgák és tesztek nem alkalmasak a bevalás előrejelzésére. A munkaköri kompetenciák és nem az intelligencia tesztek, iskolai eredmények jósolják meg a sikeres teljesítményt. Éppen ezért egyre fontosabb, hogy a felsőoktatási intézmények a tudás és ismeretek átadása helyett egyre inkább a kompetenciák fejlesztésére helyeznek a hangsúlyt (Lazányi, 2012, 2013, 2015). Mindezen tényezők fontosságára a válság is kiemelten felhívta a figyelmet (Csiszárík-Kocsir et.al, 2012). A kompetencia szót a szűkebb tartalmat takaró képességek helyett alkotta meg, amelyeket még kiegészített viselkedésbeli jellemzőkkel és technikai készségekkel (Horton et al., 2002, Hood – Lodge, 2004).

A másik állítás szerint a munkahelyen elfogultság tapasztalható a kisebbséggel, a nőekkel és az alacsonyabb társadalmi-gazdasági osztályból származókkal szemben (Lazányi, 2005a, 2005b). A kompetenciák értelmezése pedig egészen új dimenziók mentén történik, ha fogyatékossgal élőkkel foglalkozunk (Lazányi, 2014a). McClelland a kutatás eredményeinek alapján azt tűzte ki célul, hogy egy olyan kompetencia modellt alkosson, amely előrevetíti a munkahelyi teljesítményt és előítéllettől mentes.

A modell egyik alapelve a sikeres és a kevésbé sikeres munkavállalók jellemzőinek beazonosítása volt a munkahelyi magatartás, viselkedés figyelembe vételével. A vizsgálatok következtetései egyike az volt, hogy a spontán gondolatok és a strukturálatlan szituációk a legjobb mutatói annak, amit egy személy megtehet vagy tenni fog a jövőben.

McClelland kutatását Boyatzis és Spencer és Spencer munkássága is alátámasztotta. Ők négyen a kompetenciamozgalmak úttörőinek tekinthetők, akik tudományos elméleteikkel megalapozták és méltó helyre emelték a manapság oly divatos kompetenciakutatást.

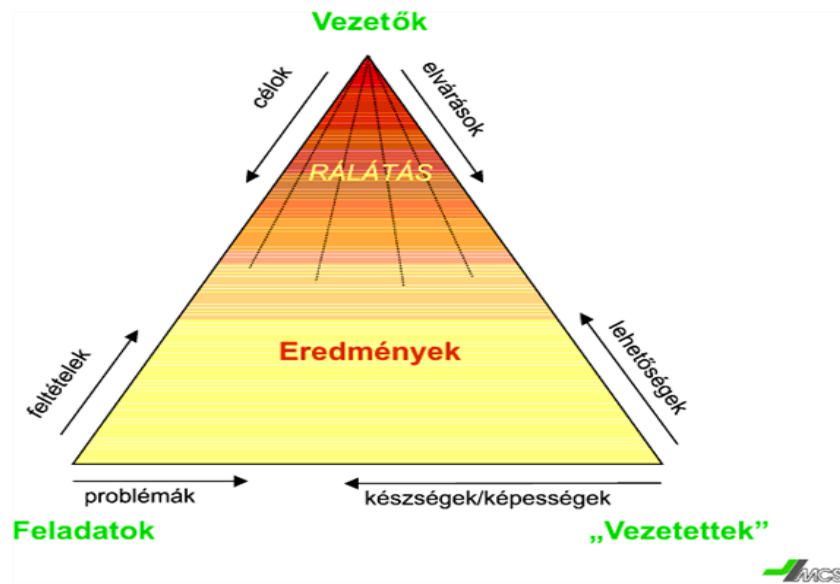
Boyatzis műve (The Competent Manager, 1982) az első empirikus, kutatásokkal alátámasztott könyv a kompetencia modell kifejlesztéséről. A teljesítményt befolyásoló három tényező, a munkaköri elvárások, a szervezet környezete és az egyéni kompetencia között lévő kapcsolatra világított rá. Elsősorban a vezetői készségeket, tulajdonságokat és viselkedési kereteket azonosította. Boyatzis arra kívánt rámutatni, hogy mi az, ami egy vezetőt kiemelkedővé tesz. Szerinte muszáj figyelembe venni a szervezeti jellemzőket, így cégenként saját kompetencia keretet kell kidolgozni, melyek a szervezeti célok megvalósításához kapcsolódnak.

Spencer – Spencer (1993) olyan konkrét módszereket, eljárásokat adtak gyakorlatias megközelítéssel, amely a legátfogóbb módon tartalmazza a kompetenciamodell kialakításának elméleti hátterét és kutatási alapjait. Munkájuk elsősorban azzal kapcsolatosan ad útmutatást, hogy mely magas értékkel bíró munkakörökre alakítsák ki a modellt. Kutatásaik nyomán Ulrich (1997) tovább bővítette a szervezeti alapképességek fogalmát a szervezeti képességek (organisational capabilities) fogalmának bevezetésével, ami azt jelenti, mit és hogyan képes a szervezet megteremteni. Míg Spencerék szerint három kompetencia klaszter építi fel a modell 80-98%-át, nevezetesen a teljesítményorientáció, befolyás, személyes hatékonyság, Kaplan – Norton (2005) Mintzberg nyomán az információs, interperszonális és döntési készségekre helyezi a hangsúlyt.

Napjainkban a kompetencia és a kompetenciagazdálkodás egyik kiemelt területe a kis és középvállalkozások, és a vezetésükhöz szükséges vállalkozói kompetenciák. A vállalkozói kompetenciák egy olyan speciális kompetencia kosarat jelölnek, amelynek összetétele mind a mai napig vita tárgyát képezi (Lazányi, 2013b, 2013c). Annak ellenére azonban, hogy a kompetenciák köre még nincs megfelelően definiálva, a munkaerő-piaci elvárások egyértelműen abba az irányba mutatnak,

hogya a gazdálkodástudományi képzést folytató felsőoktatási intézményeknek ilyen jellegű kompetenciákkal kell felruházniuk hallgatóikat (2014b, 2014c, 2014d).

Az 1. ábra a kompetenciák (készségek, képességek) HR rendszerekben elfoglalt helyét szemlélteti.



1. ábra

A kompetenciák (készségek, képességek) helye a HR rendszerekben

Forrás: [www.tankonyvtar.hu](http://www.tankonyvtar.hu) (Letöltve: 2016. augusztus 25.)

A kompetenciamenedzsment (kompetenciagazdálkodás) olyan vállalatgazdaságtani folyamat, amely által a megfelelő kompetencia jelenléte biztosított a megfelelő helyen és a megfelelő időben. A kompetenciákkal történő gazdálkodás magában foglalja az elvárások és az egyéni készlet folyamatos összehangolását, fejlesztését, melynek során a követelmények megismerése után megtervezzük a kompetenciafejlesztést (személyes kompetenciafejlesztési terv), biztosítjuk az erőforrásokat (idő, pénz stb.) és értékeljük az eredményeket.

Spencer – Spencer (1993) a kompetenciák használatának főbb területeit az emberi erőforrás menedzsment területén belül a következőképpen határozza meg:

1. kiválasztás, vagyis kiértékelés és a munkakörök emberekhez illesztése a toborzás, munkakör besorolás, megtartás és előléptetés céljából: A kiválasztás az a

folyamat, melynek során az embereket és a munkaköröket összepárosítják akár a szervezeten kívül (toborzás és az újoncok kiválasztása) vagy belül (besorolás, előléptetés). A kompetencia alapú kiválasztási módszerek alapja a következő hipotézis: „Minél jobban illeszkedik a munkakör által támasztott igény és a munkakört betöltő kompetenciája, annál magasabb lesz a munkahelyi teljesítmény és elégedettség” (Caldwell – O’Reilly, 1990).

Farkas (1999) szerint a sikeres illeszkedés az egyéni kompetenciák pontos értékelésén, a munkakörök kompetencia modelljein és az értékelési módszer sikerességén múlik. Nemeskéri (2013) a kiválasztás felé a következő kritériumokat támasztja: megbízhatóság (azaz a munkakörhöz szabott kiválasztási eljárás alkalmazása), gazdaságosság (csak a szükséges eljárások alkalmazása, a költségei nem haladják meg a későbbi hasznot, a teljesítménnyel létrehozott termelési értéket), eredményesség (azaz beválás: a felvett dolgozó teljesíti a vele szemben támasztott kritériumokat) és hatékonyság (a folyamat szakszerű és nem tartalmaz felesleges elemeket). Bármennyire is fontos szempont a gazdaságosság, a fő cél azonban mindig az eredményesség, azaz a tartós és sikeres beválás.

Nemeskéri (2013) szerint nincs tökéletes módszere a kiválasztásnak, hisz számtalan fajtát (pl. IQ teszt, interjú, munkapróba, önértékelés, referencialevél, AC szimulációs feladatok) az érvényesség, korrektség, használhatóság és költség dimenziói mentén mérve hol az egyik, hol a másik használata a célravezetőbb és ezek a módszerek gyakran egymással nem helyettesíthetők.

Azonban a kompetenciamérés általában véve problematikus. Egyrészt az emberi tulajdonságoknak mindig csak egy szűk területére terjed ki a kompetenciamérés, másrészt pedig ezek megítélése általában szubjektív jellegű. Hubbard (2011) szerint „... a mérés a bizonytalanság csökkentésének mennyiségi formában való kifejezése”. A mérés célja tehát nem a bizonytalanság teljes kiküszöbölése, hanem annak csökkentése. Nem számít a mérés pontossága, ha általa több információhoz jutunk.

A kompetenciaértékelő módszerek sorába tartozik a fentebb említetteken kívül a BEI, a különféle alkalmassági tesztek, önéletrajzi adatok, a teljesítményértékelési jelentés átnézése, a felettes, kolléga és beosztott, ügyfél, belső szakértők, akár a családtag értékelése, vagyis a 360 fokos értékelés. A 360 fokos vizsgálat során a jelölt viselkedéséről különböző nézőpontokból szerzünk információt (Török, 2005).

A kiválasztási folyamat gazdaságosságának kritériuma, hogy a ráfordított költségek (toborzás, kiválasztás, a vezetők időráfordítás, felkészítése, a beilleszkedés költségei képzések stb.) alacsonyabbak legyenek a kiválasztás eredményeinél, azaz a megtermelt értéknél, vagyis a haszonnál (megfelelő munkahelyi teljesítmény, magatartás, a nem megfelelő alkalmazottak távoltartása a szervezettől stb.) Minél nagyobb a hozzáadott érték, annál inkább kifizetődőbb a megbízható, de gyakran költségesebb eljárások alkalmazása, például a magas tudásigényű pozíciókban, vagy ha a munkaköri követelmények és a jelentkezők kompetenciái között nagy az eltérés (Nemeskéri, 2013)

2. utódlás: a kompetens személyek kiválasztása a kulcspozíciókba a szervezeten belül, amennyiben üresedés lesz. Sikerének mutatói: egy vagy két alkalmas ember is akad a kulcspozíciók betöltésére, kevesen hagyják el lehetőség hiánya miatt a szervezetet a kiválóan teljesítők közül és sikeres a besorolás/előléptetés.

3. fejlesztés és karriertervezés, amely magába foglalja a formális tréningprogramokat, fejlesztőközpontok visszajelzéseit, számítógép-vagy interaktív video-alapú utasításokat, munkaköri feladatokat és a mentorálást. A kompetencia alapú rendszerek célja az egyén és a szervezet által elvárt kompetenciák összehangolása, hogy az egyén minden olyan kompetenciával rendelkezzen, ami a munkakör betöltéséhez szükséges. Ez történhet úgy, hogy már eleve olyan személyt vesznek fel, aki rendelkezik a szükséges kompetenciákkal, vagy képzéssel, egyénre szabott fejlesztéssel közelítik egymáshoz azokat. Az egyén kompetencia térképe nem tekinthető statikusnak, hiszen a piaci változásokra és igényekre folyamatosan reagálnia kell a szervezetnek.

A kompetenciák fejlesztéséhez alapot adhatnak a képzési igények, a képzési célokat pedig a munkafeladatból kiindulva, annak célirányos elemzése alapján határozzák meg. A kompetenciaalapú képzés hatékonysága abban rejlik, hogy a folyamatot a munkakör alapján célirányosan tervezik meg. A modulrendszerű felépítésnek köszönhetően a kompetenciaalapú képzések jobban strukturálhatók, a modulok rugalmasan alakíthatók, figyelembe vehető a résztvevők haladási üteme.

Fontos továbblépési lehetőség a szakmai gyakorlat. További lehetőségként iskolai vállalkozás indítása (school-based enterprise), munkahelyi képzés (on-the-job training) és a szakmai gyakorlataik korai integrációja (internships) ajánlható<sup>2</sup>.

4. teljesítményértékelési rendszer (TÉR), melynek során a vezető megtervezi a teljesítményt, elvárásokat és feladatokat; segít és támogat a cél elérésében, majd értékeli a teljesítményt. A TÉR támogatja még a további funkciókat: bérezés, utódlás, fegyelem, fejlődés, karriertervezés. Manapság a hangsúly a viselkedés és teljesítmény tárgyáról (eredmény: több haszon, termelékenység, s ezekért jutalom, bónusz) annak módjára tevődött (hangsúly a múlt helyett a jövőn és a kompetenciafejlesztésen van, a készségeket fizetik meg). A kompetenciaalapú teljesítményértékelés folyamán a dolgozó arról kap visszajelzést, hogy a szervezeti célok eléréséhez szükséges lényeges kompetenciákkal rendelkezik-e, és ha igen, milyen szinten. A kompetencia szintjei egy tanulási folyamatot írnak le, melyen az egyén fokozatosan halad előre.

Előzetesen ehhez a vállalat részéről rögzíteni kell a teljesítmény kritériumait, illetve azokat a kompetenciákat, amelyek a kiváló teljesítményt definiálják. Meg kell határozni az értékelők körét és sorrendjét, azaz hogy ki kit fog értékelni.

---

<sup>2</sup> Munkaerőpiac-orientált felsőoktatás. Ötletek, bevált gyakorlatok az „Új készségek és munkahelyek” nevű európai kezdeményezéshez (2012):  
[http://www.tpf.hu/upload/docs/konyvtar/egyeb/munkaeropiac\\_orient\\_beliv.pdf](http://www.tpf.hu/upload/docs/konyvtar/egyeb/munkaeropiac_orient_beliv.pdf)

Értékelőlapok segítségével szükséges az eredmények, megállapodások rögzítése annak érdekében, hogy az adatok összehasonlíthatók legyenek korábbi vagy későbbi adatokkal.

5. bérezés: A kompetencia alapú fizetés az egyéni tulajdonságokért jár, valamint a készségekért vagy kompetenciákért, amelyekre a szervezet igényt tart. Demográfiai tényezők (pl. szenioritás, vagyis az ott eltöltött évek száma) vagy a kompetenciák (tapasztalat, kreativitás, vállalkozó kedv, lojalitás, folyékony idegen nyelv használata) eredményezhetik a magasabb bért. Sok kompenzációt vizsgáló tudós azt állítja, hogy a szervezet elveszíti az irányítást a bérezés felett, ha a kompetenciákért is fizetni kezd és ez a korrupció megjelenéséhez vezet. De hogy lehet az egyik kompetenciát értékesebbnek ítélni a többinél?

6. integrált humán erőforrás vezetői információs rendszerek: A vállalat erőforrás tervezési rendszerek olyan digitális rendszerek, melyeknek célja, hogy lefedjék egy vállalat / üzlet működésének teljes egészét. Fő feladataik: az információáramlás könnyedebbé tétele, a vállalat ágainak / funkcióinak koordinálása, a folyamatok automatizálása (pl. SAP, Nexon, DACUM, Oracle). Jelentős időt takaríthatnak meg az automatizálást használó cégek azzal, hogy frissíteni tudják külső és belső karrieroldalaikat. Az automatizáláshoz használt eszközök előnyöket nyújtanak a toborzók és a HR menedzserek számára. Az automatizálás szintén kulcsfontosságú előnye, hogy lehetővé válik az integráció a toborzási folyamatok, a munkafolyamatok és a HR más területei között.

7. társadalmi alkalmazások: A kompetencia alapú munkaerő tervezés tartalmazza a motivációt, én-képet, és a kognitív, valamint a személyközi kompetenciákat a hagyományos demográfiai és készség változókkal a munkapiaci előrejelzések érdekében.

A 2. ábra a kompetencia-menedzsment összefüggéseit mutatja be többek között a fent említett területekkel is.





2. ábra

A kompetenciagazdálkodás főbb területei

Forrás: [www.tankonyvtar.hu](http://www.tankonyvtar.hu)(Letöltve:2016.augusztus 25.)

## 2 Anyag és módszer

Szakirodalmi kutatásaink alapján feltételezzük, hogy nem célszerű általánosságban beszélni a kompetenciákról, inkább szakmákon, szakmacsoportokon belül adott munkakörre érdemes megvizsgálni az adekvát kompetenciaprofil, portfóliót. A tartalmi és formai előírások terjedelmileg korlátozó volta, valamint a kompetenciák óriási elemszáma miatt primer kutatásunk a személyes kompetenciák egy szegmensére és az EU egyik bizottsága által kulcskompetenciaként 2006-ban definiált 8 elemre szorítkozik.

Kutatásunkkal először a megkérdezett munkáltatók oldaláról megközelítve szerettük volna kérdőívünk alapján – amelyből 519 volt értékelhető – feltérképezni azt, hogy manapság a magyar munkaadók milyen kompetencia térképben gondolkodnak.

A primer vizsgálatainkhoz általunk készített standardizált kérdőíveket használtunk. Ezen vizsgálatokból levont tapasztalatok alapján a második – eredményeivel is a következőkben bemutatott – kutatási fázisában a kvantitatív adatfeldolgozás során már egy előtesztelt, véglegesített kompetencia struktúrát elemeztünk. A kvantitatív kutatások eredményeinek feldolgozása során az kérdezettek válaszainak gyakorisági sorrendjét és az említések százalékos arányát számítottuk. Ez után a két csoport – végzős hallgatók és munkáltatók – válaszainak rangsorát vetettük össze,

és értékeltük az az azokban talált egyezőségeket és a jelentős eltéréseket. A vizsgálathoz az 1. táblázatban megadott 33 kompetenciát alkalmaztuk

döntésképeség	kommunikációs készség	problémamegoldás
együtműködő készség	körültekintés	rugalmasság
elhivatottság, elkötelezettség	meggyőzés	stressz tűró képesség
EU-s ismeretek	motiválás	szervezőkészség
felelősségtudat	megbízhatóság	szociális érzékenység, empátia
gazdasági ismeretek	műszaki ismeretek	szorgalom, igyekezet
idegen nyelvi kommunikáció	önállóság	tanulás a hibákból
informatika, számítógépes ismeretek	önfegyelem	tanulási képesség
kezdeményezőkézség	önfejlesztés	terhelhetőség
kitartás	pontosság	türelmesség
kockázatvállalás	precizitás	vállalkozói készségek

1. táblázat:

Az általunk vizsgált 33 kompetencia felsorolása

Forrás: saját szerkesztés

A vizsgált időszakban a munkaadóktól 525 darab kitöltött kérdőív érkezett vissza, melyből végül 519 kérdőív volt értékelhető. Ugyanezeket a kompetenciákat használtuk a hallgatói kérdőíveken is, amikor már a hallgatók által a munkaerőpiaci belépéshez prognosztizált kompetencia térképet Varga et al. (2015) módszerével kívántuk megrajzolni. A hallgatóktól ezért azt kérdeztük, hogy szerintük a friss diplomások alkalmazásakor a munkaadók milyen kompetenciákat preferálnak, illetve a megadott kompetenciák jelentősége a közelmúltban csökkent, vagy felértékelődött, illetve változatlan maradt-e. A vizsgálathoz a hallgatóktól 745 értékelhető kérdőív érkezett vissza.

### 3 Eredmények

A kérdőívek összesítése után kiválasztottuk a munkaadói véleményekből azokat a kompetenciákat – szám szerint a vizsgált 33 kompetenciából kilencet –, amelyeket ők legalább 50%-ban úgy értékelték, hogy szerepük az utolsó években megnőtt. Ezen kompetenciáknál a változatlan megítélést is figyelembe vettük, így az említések arányában sorrendiséget állítottunk fel. Ezen sorrendhez hozzárendeltük a hallgatók válaszai alapján kialakult sorrenden elfoglalt helyeiket. Itt összevetésként bemutatjuk a hallgatók által legalább 50%-ban említett, de a munkáltatók 50%-ánál kisebb mértékben minősített kompetenciákat is.

Mivel az előzőkben említett módszer szerint jelentős eltéréseket is tapasztaltunk, ezért elvégeztük az egymáshoz rendelést a hallgatói sorrend alapján is. Itt 11 olyan kompetenciát regisztráltunk, amelyek a hallgatók legalább 50%-ban említettek. Itt is elvégeztük a kompetenciáknak a munkáltatói sorrendben elfoglalt helyének hozzárendelését. Az eredményeket a 2. táblázat szemlélteti.

Munkál- tatói rangsor	Kompetencia	Jelentősége az utóbbi 5 évben		Helye a hallgatói rangsor- ban
		nőtt	nem változott	
1.	idegen nyelvi kommunikáció	71	20	2.
2.	informatika, számítógépes ismeretek	69	28	1.
3.	terhelhetőség	58	26	33.
4.	problémamegoldás	57	34	9.
5.	tanulási képesség	52	32	16.
6.	rugalmasság	51	40	29.
7.	önfejlesztés	51	37	31.
8.	kommunikációs készség	50	45	3.
9.	kitartás	50	34	24.
...				
16.	műszaki ismeretek	43	39	6.
17.	meggyőzés	42	45	11.
...				
19.	vállalkozói készségek	42	48	10.
20.	tanulás a hibákból	40	53	4.
...				
23.	gazdasági ismeretek	36	53	5.
24.	körültekintés	34	53	7.
...				
32.	önfegyelem	22	57	8.
...				

2. táblázat: A kompetenciák munkáltatók szerinti jelentőségének változása az utóbbi öt évben (az említések %-ában, a hiányzó értékek a jelentőség csökkenésének mértékét jelzik)

Forrás: saját kutatás, N = 745, illetve 519

A válaszadók szerint a nem meglepő módon listavezető idegen nyelvi kommunikáció és az informatikai ismeretek mellett a személyes értékek közül leginkább a terhelhetőség, a problémamegoldás, a rugalmasság, a tanulási képesség és az önfejlesztés kompetenciák jelentősége értékelődött fel. A sikeres vállalkozóvá váláshoz megítélésünk szerint további elengedhetetlen kompetenciák (rugalmasság, döntésképeség, körültekintés, kockázatvállalás, kitartás) fejlesztéséről nyilatkoztak úgy, hogy fejlesztésükre leginkább szükség lenne a felsőoktatásban. A megkérdezettek több mint fele az ún. soft kompetenciák közül megemlítette még a hibákból való tanulás, a körültekintés, az önfegyelem, a meggyőzés és a problémamegoldás fontosságát. (A hallgatóknál tapasztalható kommunikációs

készség, az idegen nyelv és az informatikai ismeretek jelentősége a munkáltatóknál is megmutatkozott.)

Fontosnak tartjuk most arra felhívni a figyelmet, hogy a hallgatók nem rendelkeznek megfelelő ismeretekkel a munkaerőpiacon velük szemben támasztott követelményekkel kapcsolatban. Ezt jelzi, hogy a munkaadók által megfogalmazott kilenc olyan követelménnyel szemben, amelyet az utóbbi öt évben nagyobb vagy változatlanul nagy jelentőséggel vesznek figyelembe a leendő munkatársak kiválasztásában, a hallgatók csak négyet (idegen nyelvi kommunikáció, informatika és számítástechnikai ismeretek, problémamegoldás és kommunikációs készség) említenek, ötöt – tehát többségüket (terhelhetőség, tanulási képesség, önfejlesztés, rugalmasság, kitartás) – nem kezelik a fontos kompetenciáknak megfelelően. Különösen problémát jelenthez, hogy a munkáltatók által a fontossági sorban a 3. helyen említett terhelhetőséget a hallgatók csak a legutolsóként sorolták be, de a 6-7-8.-ként a munkáltatók által említett rugalmasságot, önfejlesztést és kitartást is a saját rangsoruk végére sorolták be.

Ha a hallgatók által a munkavállalásnál tőlük végzésük után elvárt kompetenciákról alkotott elképzelésük szerint vizsgáljuk azokat, akkor először azt kell említenünk, hogy a hallgatók 11 olyan kompetenciát említettek a vizsgált 33-ból, amelyeknek a munkavállalás során a kiválasztásban betöltött szerepe megnőtt, vagy jelentősége nem változott az utóbbi időben. Ezeket a kompetenciákat a 3. táblázatban mutatjuk be, amelyben egyben jelöljük, hogy azok a munkáltatói kompetencia-sorrendben hányadik helyen szerepelnek. Ebben a megközelítésben is találtunk lényeges eltéréseket, amelyek a hallgatóknak a munkaerő-piaci kiválasztás feltételeinek nem kellő ismereteire utalnak. Mindezeket a 4. táblázatban mutatjuk be, ahol a korábban már említett 11 olyan kompetenciát emeltünk ki, amelyről a hallgatók legalább 50%-ának az a véleménye, hogy jelentősége a munkaerőpiacon az utóbbi 5 évben megnőtt. Mivel ez esetben is természetesen kimutathatóvá vált a hallgatók és a munkaadók véleményének eltérése, ezért a legnagyobb eltéréseket ez esetben is kimutatjuk a 3. táblázatban.

A kompetenciák jelentőségének az utóbbi öt évben történt érvelésbeli elmozdulását a két vizsgált csoport, jelentős mértékben eltérően ítélte meg. A válaszadók szerint a nem meglepő módon listavezető idegen nyelvi kommunikáció és az informatikai ismeretek mellett a személyes értékek közül leginkább a kommunikációs készség, a hibákból való tanulás, a gazdasági ismeretek, a műszaki ismeretek, a körültekintés, az önfegyelem a problémamegoldás, a vállalkozói készségek és a meggyőzést jelentősége felértékelődését vélték. Itt is kimutatható azonban a jelentősnek ítélt eltérés a hallgatói és a munkaadói oldal véleménye között. Míg a hallgatók a hibákból való tanulást, a gazdasági és a műszaki ismereteket, a körültekintést, az önfegyelmet és a vállalkozói készségeket jelentős mértékben megnőtt kompetenciának tartják, addig azokat a munkaadók lényegesen alacsonyabb mértékben növekedett kompetenciának jelölték. Az említetteken kívül még némileg a munkaadóknál nagyobb mértékben növekedett jelentőségűnek tartják a meggyőzés kompetenciát

Hallgatói rangsor	Kompetencia	Jelentősége az utóbbi 5 évben		Munkáltatói rangsor
		Nőtt	Nem változott	
1.	informatikai ismeretek	83	1	2.
2.	idegen nyelvi kommunikáció	72	8	1.
3.	kommunikációs készség	62	5	8.
4.	tanulás a hibákból	60	12	20.
5.	gazdasági ismeretek	60	6	23.
6.	műszaki ismeretek	57	8	17.
7.	körültekintés	55	22	24.
8.	önfegyelem	53	25	32.
9.	problémamegoldás	51	14	4.
10.	vállalkozói készségek	50	10	19.
11.	meggyőzés	50	8	16.
...				
16.	tanulási képesség	47	12	5.
...				
24.	kitartás	38	27	9.
...				
29.	rugalmasság	32	14	6.
...				
31.	önfejlesztés	26	14	7.
...				
33.	terhelhetőség	21	15	3.

3. táblázat:

A kompetenciák hallgatók szerinti jelentőségének változása az utóbbi öt évben (említések %-ban, a hiányzó értékek a jelentőség csökkenésének értékét jelzik)

Forrás: saját kutatás, N = 745, illetve 519

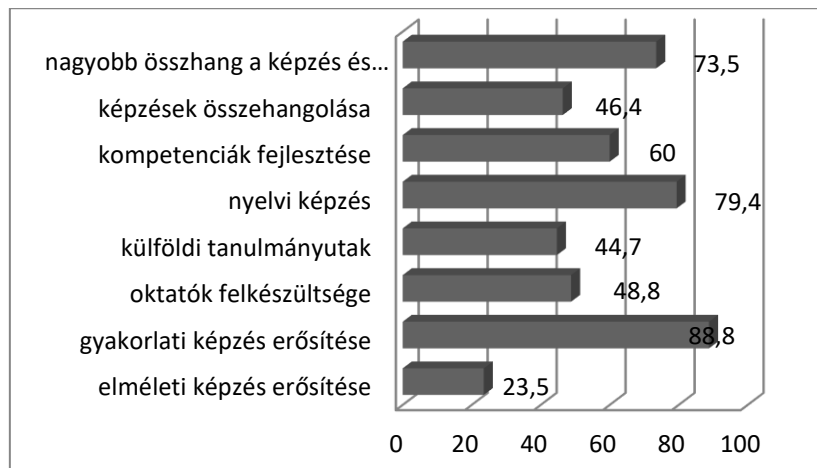
A kompetenciák jelentőségének az utóbbi öt évben történt érvelésbeli elmozdulását a két vizsgált csoport, jelentős mértékben eltérően ítélte meg. A válaszadók szerint a nem meglepő módon listavezető idegen nyelvi kommunikáció és az informatikai ismeretek mellett a személyes értékek közül leginkább a kommunikációs készség, a hibákból való tanulás, a gazdasági ismeretek, a műszaki ismeretek, a körültekintés, az önfegyelem a problémamegoldás, a vállalkozói készségek és a meggyőzést jelentősége felértékelődését vélték. Itt is kimutatható azonban a jelentősnek ítélt eltérés e hallgatói és a munkaadói oldal véleménye között. Míg a hallgatók a hibákból való tanulást, a gazdasági és a műszaki ismereteket, a

körültekintést, az önfegyelmet és a vállalkozói készségeket jelentős mértékben megnőtt kompetenciának tartják, addig azokat a munkaadók lényegesen alacsonyabb mértékben növekedett kompetenciának jelölték. Az említetteken kívül még némileg a munkaadóknál nagyobb mértékben növekedett jelentőségűnek tartják a meggyőzés kompetenciát.

Az előbb említettekkel szemben itt is több olyan kompetenciát tudunk kimutatni, amelynek a jelentőségbeli változását a hallgatók a munkaadókkal szemben jelentéktelennek tartják. Ilyen kompetencia például a tanulási képesség, a kitartás, az önfejlesztés és a terhelhetőség.

A felsőoktatásban tanuló hallgatók igénylik, és tanulmányaikban fontosnak és a munkájukban jól hasznosíthatónak tartják a vendégelőadók, vállalati szakemberek előadásait. (Kozma, 2013). A munkáltatókat arra is megkértük, hogy mondják el, milyen változtatásokat javasolnának az oktatásban azért, hogy a gazdasági szféra igényei és a felsőoktatás által kínált kompetenciaportfólió között nagyobb legyen az összhang.

Amint azt az 3. ábra is mutatja, a gyakorlati képzés erősítése, a nyelvi képzés és a munkaerőpiac, valamint a képzés közötti nagyobb összhang megteremtése végzett az első három helyen.



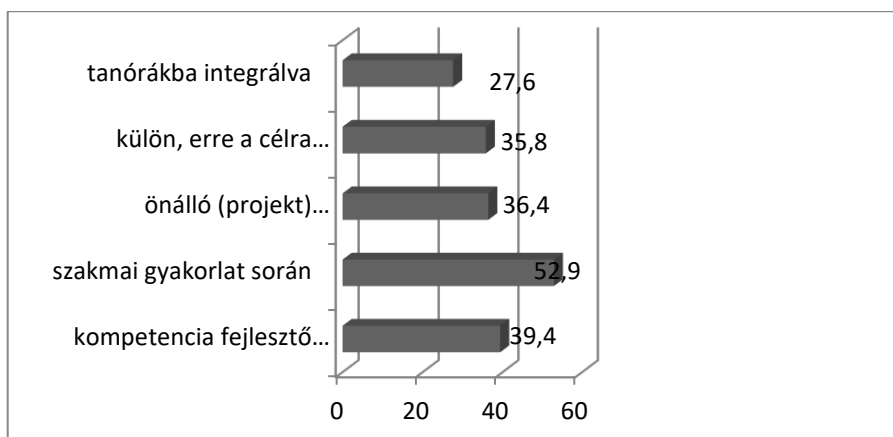
3. ábra:

Az oktatás tekintetében a munkáltatók által javasolt változások (említések %-ban, relatív gyakoriság, több válasz volt adható)

Forrás saját kutatás, N = 519

A munkáltatókat és a munkavállalókat egyaránt megkérdeztük arról is, hogy az eredményesebb összehangolás érdekében a kompetenciafejlesztésnek milyen

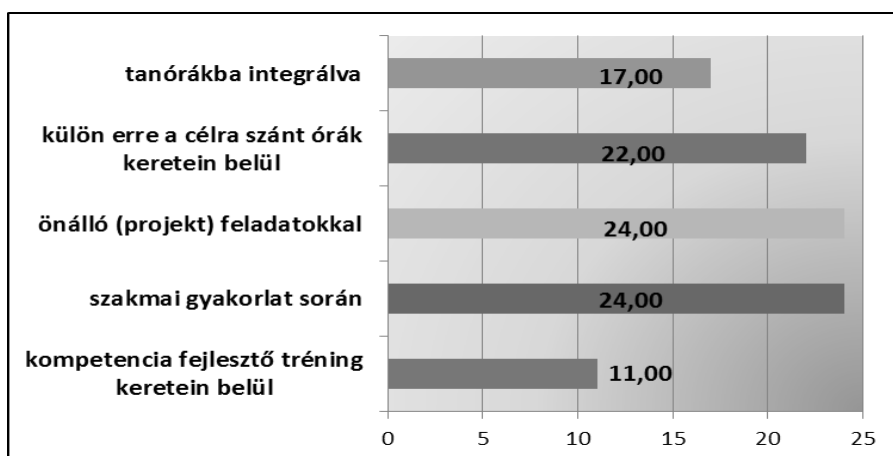
formáit javasolják. A 4. ábra a munkáltatók véleményét tükrözi, míg a hallgatók körében végzett felmérésünk eredményét az 5. ábra mutatja be.



4. ábra:

A kompetenciafejlesztés formáinak megítélése a munkáltatók oldaláról (említések %-ban, relatív gyakoriság, több válasz volt adható)

Forrás: saját kutatás, N = 519



5. ábra

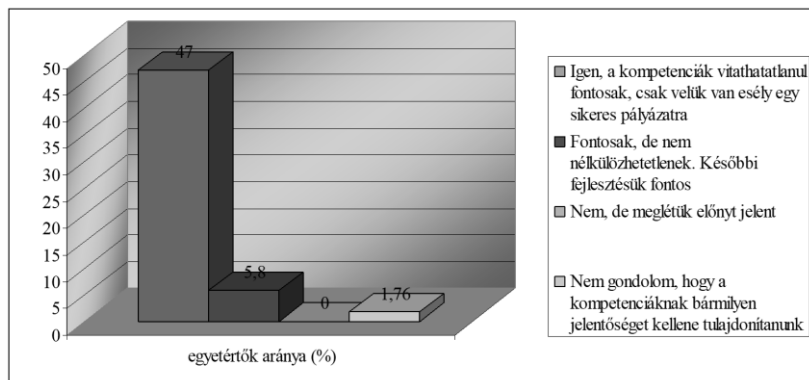
Kompetenciafejlesztésre vonatkozó hallgatói elképzelések  
(% relatív gyakoriság, több válasz volt adható)

Forrás: saját kutatás, N=745



A munkaadók szerint a változtatásokhoz több szakmai gyakorlatra, kompetencia-fejlesztő tréningekre és speciális tanórákra van szükség. A tréningek szerepére egy korábbi cikk már rámutatott (Bárdos et al., 2014). Ezzel összhangban a hallgatók is úgy nyilatkoztak, hogy önálló projektfeladatok segítségével tudják leginkább fejleszteni szükségesnek vélt kompetenciájukat. Ez az eredmény is megerősíti, hogy mennyire fontosak és milyen jelentősek azok az önálló, csoportos feladatok, melyeket számos felsőoktatási intézményben igyekeznek integráltan beépíteni az oktatási munkafázisba.

Vizsgálatunk tárgyát képezte az is, hogy megkérdezzük az új munkaerőt foglalkoztatók véleményét az általuk a saját munkahelyükön releváns kompetenciák szerepéről. Erről a 6. ábra tanúsága szerint a megkérdezettek csaknem a fele (47%) úgy vélekedett, hogy vitathatatlanul fontosak. Ha hozzávesszük annak a közel 6%-ának a véleményét, miszerint az adekvát kompetenciák fontosak, akkor már többségi véleményről beszélünk, amellet, hogy szerepüknek csak kb. 2%-uk nem tulajdonít jelentőséget.



6. ábra

A vizsgált kompetenciák szükségessége egy sikeres pályázathoz szellemi munkakörben

Forrás: saját kutatás, N = 519

Vizsgáltuk azt is, hogy a kompetenciák szerepe a jövőben hogyan alakulhat a megkérdezettek szerint. A 7. ábrából jól látható, hogy szerepük felértékelődését 65%-uk prognosztizálja, csökkenésével mindössze 10%-uk számít. A további 25% nem vár szerepükben változást. A munkáltatók közel 2/3-os többsége tehát úgy ítélte meg, hogy a munkahelyen releváns kompetenciák szerepe a jövőben egyre inkább felértékelődik.



7.ábra

Az általunk vizsgált kompetenciák jövőbeli szerepének megítélése a munkaadók véleménye szerint (%)

Forrás: saját kutatás, N = 519

## 4 Összegzés

A kérdőívek kiértékelése során megmutatkozott az úgynevezett modern vállalkozói kompetenciák (IKT: kommunikáció, idegen nyelv, számítógépes ismeretek) fontossága, amit felmérésünk alapján az 1. táblázatban közölt eredményünk jól tükröz.

Az általunk vizsgáltan és megállapítottan kulcskompetenciáknak nevezhető kompetenciák fejlesztésére mind a munkaadók, mind pedig a munkavállalók részéről is igény mutatkozik, ezért ezeknek intenzívebben meg is kellene jelennie az iskolarendszerű felsőoktatásban, sőt azon kívül is. Nagyon fontos a személyes kompetenciák aktualizálása és kellő hangsúlyozása a képzés tartalmi elemei között, amely elősegíti a munkaerőpiac és az oktatás (jobb) harmonizációját.

A munkaerő-piaci elvárások és az oktatás által előnyben részesített kompetenciafejlesztés között esetenként több-kevesebb eltérés ez esetben is tapasztalható volt. Megítélésünk szerint ez a tapasztalat a felsőoktatási kompetenciafejlesztés újragondolásához jól felhasználható, mert a jelenlegi arányeltolódást jól jelzi, és azt is megmutatja, hogy milyen képességek fejlesztésére

kell a felsőoktatásban nagyobb hangsúlyt helyezni a munkaerő-piaci elvárásoknak való jobb megfelelés tükrében.

Az eredményeket látva azonban megfogalmazódott bennünk az is, hogy a megkérdezett munkáltatók nem látják elegendőnek az önfelkészítés fontosságát, ebben inkább az oktatás során várják az előrelépést. A kompetenciafejlesztés módszertanát illetően mind a két fél rámutatott az önálló, projekt feladatok fontosságára.

Vizsgálataink alapján bizonyítást nyert az, hogy a válaszadók többsége a jövőben a kimutatott kulcskompetenciák szerepének további felértékelődésére számít. Kutatási eredményeink alapján azt is javasoljuk, hogy emiatt is szükséges az oktatás gyakorlati oldalának további erősítése, és a szakmai és általános készségek és képességek fejlesztése. Ez azon pontok egyike, ahol az oktatás és a munkaerőpiac közötti párbeszéd javítható.

Reményeink szerint a kutatás legfontosabb eredményének valószínűleg az tekinthető, hogy sikerült rávilágítanunk arra, hogy melyek azok a kulcsfontosságú üzleti kompetenciák, amelyek a munkavállalók sikerességét és munkaerő-piaci versenyképességét növelik és növelhetik. Munkánk során és alapján egy sajátos kompetenciastruktúra létrehozásával és tesztelésével a személyes kompetenciák átértékelődésére és aktualizálásának szükségességére próbáltuk meg a felsőoktatás szereplőinek a figyelmét felhívni.

#### **Felhasznált irodalom:**

- [1] Akkermans, J. – Schauferi, W. B. – Brenninkmeier, V. – Blonk, R. W. B. (2013): The role of careercompetencies in the Job Demands-ResourcesModel. *Journal of VocationalBehaviour*, 83, pp. 356-366
- [2] Armstrong, M. (2000): *A Handbook of Human Resource Management Practice*, 7th Ed., KoganPage. 957 p.
- [3] Bakacsi Gy. (2004): *Szervezeti magatartás és vezetés*. Budapest: Aula Kiadó. 344 p.
- [4] Bárczi, J. –Zéman, Z. (2015): A pénzügyi kultúra és annak anomáliái. *POLGÁRI SZEMLE: GAZDASGI ÉS TÁRSADALMI FOLYÓIRAT*. 11(1-2) pp. 101-108.
- [5] Bárdos, I. K. – Varga, E. – Szira, Z. – Pallás, E. (2014): The significance of trainings and competencies in HR. In: Takácsné György K. (szerk.): *Az*

átalakuló, alkalmazkodó mezőgazdaság és vidék: XIV. Nemzetközi Tudományos Napok: Gyöngyös: Károly Róbert Főiskola, pp. 1547-1557.

- [6] Barrett, G. V. – Depinet, R. L. (1991): A reconsideration of testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 46: (10), pp. 1012-1024
- [7] Berger, L. – Berger, D. (2003): *The Talent Management Handbook: Creating organizational excellence by identifying, developing, and promoting your best people*. McGraw-Hill. 466 p.
- [8] Boyatzis, R. E (1982): *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. New York: Wiley. 328 P.
- [9] Caldwell, D.F.-O'Reilly, C.A. (1990): Measuring person-job fit with a profile comparison process, *Journal of Applied Psychology*, 75 (6), 648-657.p.
- [10] Csiszárík-Kocsir, Á. – Fodor, M. – Medve, A. (2012): The Effect of the Sub-Prime Crises on Workplace Safety in Hungary Based on a Primary Research, *International Journal of Social Sciences and Humanity Studies*, Vol 4. No. 2., July 2012., Publisher: The Social Sciences Research Society, 11-25 pp.
- [11] 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., ISSN 0865-7009
- [12] Czobor Zs. (2003): Kompetencia felmérés: Egy innovatív fejlesztési eszköz az oktatásban. BGF Külkereskedelmi kar, Szakmai füzetek, 13. szám, 8. p. [http://elib.kkf.hu/okt\\_publ/c\\_002.pdf](http://elib.kkf.hu/okt_publ/c_002.pdf)
- [13] Davenport, T. - Prusak, L. (2001): *Tudásmenedzsment*. Budapest: Kossuth Könyvkiadó. 196 p.
- [14] Emery, Yves (2002): Added Value in HRM: An analysis of the competency management process, In: Horton-Hondeghem-Farnham. 17-30.p.
- [15] Farkas F. (1999): Az alkalmazottak kompetenciáinak fejlesztése. In: *Harvard Business Manager*, 1 (4).6-19-p.
- [16] Hood, C.- Lodge, M. (2004): Competency, bureaucracy and public management reform: A comparative analysis. In: *Governance*. 17 (3) 313-333. p.

- [17] Horton, S. -Hondeghem, A.-Farnham, D. (2002): Competency management in the public sector: European variations on a theme. Netherlands: Iias-Egpa. 189 p.
- [18] Hubbard, D.W. (2011): Mérjük meg bármit. Budapest: Akadémiai Kiadó. 348 p.
- [19] Illés K.-Szirmai P. (2002): Az emberi tőke átértékelésének szükségessége. Vezetéstudomány, (9) 28-38.p.
- [20] Kaplan, R. S.-Norton, D.P. (2005): Stratégiai térképek- Hogyan alakulnak át az immateriális javak pénzügyi eredménnyé? Budapest: Panem Kiadó. 512 p. Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: kompetencia felmérés.
- [21] Kovács Z. – Pató B. (2014): Job and Competency Requirements in Supply Chains, Procedia Social and Behavioral Sciences 109. pp. 83-91
- [22] Kovács Z. - Pató B.– Elbert N. (2011): Competence requirement determination and development in supply chain, Problems of Management in the 21st Century, Vol . 2. pp.110-120
- [23] Kovács Z. – Pató B. - Szabó L (2013): Competence requirements of warehouse operators, XX International Conference on "Material Handling, Constructions And Logistics" University of Belgrade, Faculty of Mechanical Engineering, October 3-5 2012., in Bosnja, S. – Kartnig, G and Zrnica, N:MHCL'12, pp 247-250.
- [24] Kozma, T. (2005): Inquiry of motivation in institutionselection and itsmethodologiclaproblems. Efficiency and Responsibility in Education, KostelecnaCernymilesy, CzechRepublic, pp. 141-148.
- [25] Kozma, T (2013): A minőségbiztosítás szerepe és fejlesztése a felsőoktatási intézményekben és annak hallgatói értelmezése a gyakorlatban. Doktori értekezés, SZIE-GSZDI, 208 p.
- [26] Langer K. (2001): Karriertervezés. Budapest: Telosz Kiadó. 244 p.Lekérdezés időpontja: 2013. november 10.
- [27] Lazányi, K. (2005a): Obstaclesonthewaytofemaleleadership: A nők vezetővé válását gátló tényezők, In: NábrádiA, Borsos J, Lazányi J (szerk.)Agrárgazdaság, vidékfejlesztés és agrárinformatika az évezred küszöbén AVA II. c. nemzetközi konferencia. pp. 1523-1536.
- [28] Lazányi, K. (2005b): A nők vezetővé válását gátló tényezők

Magyarországon: The impediments of Hungarian females becoming leaders,  
In: Nábrádi A, Borsos J, Lazányi J (szerk.) Agrárgazdaság, vidékfejlesztés és  
agrárinformatika az évezred küszöbén AVA II. c. nemzetközi konferencia,  
pp. 1063-1074.

- [29] Lazányi, K. (2012): Study for nothing? Literature overview of labour market opportunities for individuals with tertiary education, In: Michelberger, P. (szerk.) FIKUSZ 2012 pp. 37-46.
- [30] Lazányi, K. (2014a): People With Disabilities – Perception and Labour Market Opportunities, In: Keszthelyi, A. (szerk.) FIKUSZ 2014 – Symposium for Young Researchers, pp. 171-185.
- [31] Lazányi, K. (2013a): Mi áll a munkaerő-piaci kereslet és kínálat kiegyensúlyozatlanságának hátterében?: A közgazdászok helyzetének bemutatása Munkaügyi Szemle 57:(3) pp. 50-62.
- [32] Lazányi, K. (2015): What is the Role of Higher Educational Institutions in Managing their Students' Competencies? Science Journal of Business and Management 3:(1-1) pp. 46-52.
- [33] Lazányi, K. (2013b): Entrepreneurs, Not Lone Wolves, In: Michelberger, P. (szerk.) MEB 2013: 11th International Conference on Management, Enterprise and Benchmarking, pp. 157-166.
- [34] Lazányi, K. (2013c): What is entrepreneurship?, Erenet Profile 7:(2) pp. 15-19.
- [35] Lazányi, K. (2014c): Entrepreneurial skills and competencies of students at Óbuda University, On-Line Journal Modelling the New Europe 2014:(10) pp. 17-28.
- [36] Lazányi, K. (2014d): Entrepreneurs of the future, Serbian Journal of Management 9:(2) pp. 149-158. (2014)
- [37] Linder V. (2005): Kompetencia-menedzsment a közigazgatásban-mint a személyi állomány teljesítőképessége növelésének egyik lehetséges eszköze Magyar Közigazgatás. 55 (9) 537-548.p.
- [38] Medve, A., Dudas, M., Lazányi, K. (2014b): Entrepreneurial Aptitude of Students of Óbuda University with the Intention of Starting a Business Venture, Practice and Theory in Systems of Education 9:(3) pp. 213-220.
- [39] McClelland, D.C. (1994). The knowledge-testing educational complex

strikes back. *American Psychologist*, 49, 6-9.p.

- [40] Nemeskéri Gy. (2013): A kiválasztási eljárások megbízhatósága. *Munkaügyi Szemle* (4) 80-89. p.
- [41] Pató B. – Kovács Z. (2011): Feladatok és kompetenciák meghatározottsága logisztikai munkakörökben. In Egri Imre-Földesi Péter-Szegedi Zoltán (szerk) *Logisztikai antológia 2010*, Universitas - Győr Nonprofit Kft., Győr
- [42] Pató B. - Kovács Z. – Pató G (2007): „Nem szükséges” kompetenciák a logisztika területén. in Dr. Szegedi Zoltán (főszerk.) (2007-2008): *Logisztikai évkönyv '2008*, Magyar Logisztikai Egyesület. Budapest, pp. 129-136
- [43] Pató B. – Kovács Z. – Pató G. (2007): Kompetenciák, feladatok logisztikai rendszerekben. In: Turcsányi Károly (szerk.) *Logisztika a felsőfokú képzésben és a PhD felkészítésben II.* (BCE – BMGE – VE – ZMNE) Magyar Tudományos Akadémia. IX. Gazdaság – És Jogtudományok Osztálya Logisztikai Bizottság Budapest, pp. 55-76.
- [44] Pató B. - Kovács Z. - Pató G. (2005): Logisztikai funkcionális területek kompetenciaprofiljai. in Dr. Knoll Imre (főszerk.) (2005): *Logisztikai Évkönyv 2005*. Magyar Logisztikai Egyesület. Budapest. pp. 145-159.
- [45] Pató, B.. – Kovács, Z. – Pató, G. (2006): Competencies: Required and Non-required, *Studia Universitatis Babes-Bolyai, Oeconomica, Li, 1, Vol. 1.* pp. 123-133.
- [46] Pató, B. – Kovács, Z. – Pató, G. (2006): Competencies: Required and Non-required, *Studia Universitatis Babes-Bolyai, Oeconomica, Li, 1, Vol. 1.* pp. 123-133.
- [47] Poór J. (2009): Az emberi erőforrás menedzsment átalakulása a kelet-európai régióban. *Vezetéstudomány XI. ÉVF. 7-8. sz.* 24-35.p.
- [48] Spencer, L. M. – Spencer, S. M. Jr. (1993): *Competence at Work: Models For Superior Performance*. Boston: Wiley, 384 P.
- [49] Török L.G. (2005): A 360 fokos eljárás alkalmazása kompetencia vizsgálatokban. *Humánpolitikai Szemle* (4), 3-14. p.
- [50] Ulrich, D. – Allen, J. – Brockbank, W. – Younger, J. – Nyman, M. (2009): *HR Transformation. Building Human Resources From The Outside*. In. New York: McGraw-Hill. 256 p.

- [51] Ulrich, D. (1997): Organizing around capabilities. In: Hesselbein, F.-Goldsmith, M.-Beckhard, R. (Eds) The organization of the future. San Francisco: Jossey-Bass. 543 p.
- [52] Varga, J. (2016): A szervezetek versenyképességének alapjai: innovációs törekvések Magyarországon In: Juhász, Gy.- Korcsmáros, E.- Huszárk, E. (szerk.) Korszerű szemlélet a tudományban és az oktatásban. Komárno: Selye János Egyetem, 2016. pp. 259-278