

*Hajós László – Czeglédi Csilla – Marosné  
Kuna Zsuzsanna – Szira Zoltán – Varga Erika*

# **Felsőoktatásban végzettek vállalkozói szellemének és releváns munkaerőpiaci kompetenciáiknak megítélése**

**The Evaluation of the Entrepreneurial Spirit  
and Relevant Labour Market Competencies  
of Graduates in Higher Education**



## *Összefoglalás*

Napjainkban a tudást, a kompetenciát, az innovációt és a vállalkozói hajlandóságot a gazdasági-társadalmi fejlődés mozgatórugóiként tartják számon. A tudásalapú társadalomban a vállalkozói szellem megléte kulcsfontosságú, és a munkaerőpiaci kompetenciák részét képezi. Jelen tanulmány a vállalkozók, szakértők és munkáltatók oldaláról mutatja be a jelenleg releváns kompetenciákat a munkaerőpiacon. Elemzésünket a kérdőívvezetés és a mélyinterjúk módszerével készítettük. Kutatásunk rávilágított a kulcsfontosságú üzleti kompetenciákra, melyeken a munkavállalás sikere is múlhat. Ugyanakkor vizsgálatunkkal a személyes kompetenciák átértékelődésére és aktualizálásának szükségességére is fel kívántuk hívni a figyelmet. Eredményeink alapján javasoljuk a szakmai és általános készségek, képességek fejlesztését az oktatás részéről, illetve a gyakorlati órák számának további növelését.

---

HAJÓS LÁSZLÓ – CZEGLÉDI CSILLA – MAROSNÉ KUNA ZSUZSANNA – SZIRA ZOLTÁN – VARGA ERIKA, Szent István Egyetem, Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar.

### Summary

Nowadays it is a widely accepted fact that the economic and social development greatly depend on the quality and quantity of knowledge that can be traced down in the society, innovation and entrepreneurship. The latter one has become a growth engine in the economy and offers one of the solutions and responses given to the challenges of the modern world. Our paper examines the opinion of practitioners, entrepreneurs and experts together with the points of view of the employers to have a more detailed picture on which our recommendations can rely which are made to business training so that it can meet the requirements of practise to a greater extent. In-depth interviews and questionnaires were applied. Based on our findings it is suggested to further improve the practical side of education together with the professional and general skills, competencies and abilities in order to improve the dialogue between education and the labour market. Our research highlights which (personal) competencies are essential for enhancing and developing the labour market competitiveness of employees.

---

Manapság elfogadott tény, hogy a gazdasági és társadalmi fejlődés egyre inkább a társadalomban, az innovációban és a vállalkozásokban rejlő tudás minőségétől és mennyiségétől függ. A vállalkozó szellem egyre inkább a gazdasági fejlődés és fejlesztés mozgatórugójává válik, és a mai világ kihívásaira adott megoldások egyikét jelenti és jelentheti.

A magyar kormány céljai világosak: munkaalapú társadalom, ahol a gazdaság húzóereje – egyre növekvő arányban – a hazai termelés, amely a vállalkozásokban rejlő tudás minőségétől és mennyiségétől függ. Mindennek a szervezőereje a felsőoktatási intézmények köre épülő innovációs hálózat, mozgatórugója pedig a gazdaság.

Gyakorló vállalkozók és szakértők véleményét, valamint a munkáltatók nézőpontját is vizsgáltuk a nemrég befejezett kutatásunk során, annak érdekében, hogy teljesebb kép álljon rendelkezésünkre, amely alapján javaslatot tehetünk a gazdasági képzésnek a gyakorlat igényeihez való még jobb megfeleltetése érdekében is. Ezen kutatási feladatunk végzése során mélyinterjúk és kérdőívzés módszereit alkalmaztuk.

### SZAKIRODALMI HÁTTÉR

Magyarországon a Fiatal Vállalkozók Országos Szövetségének 2014. évi felmérése alapján alacsony (35%) a magyar fiatalok vállalkozási hajlandósága. A megkérdezettek többsége kockázatkerülő, és 59 százalékukat a csődtől való félelem tartja vissza attól, hogy vállalkozást indítson. Annak ellenére így van ez, hogy napjainkban a tudás egyre inkább a munkaerőpiaci versenyképesség alapjává válik.

Az oktatásból hiányzó gyakorlati útmutatás tájékoztatatlansághoz vezet. Mivel az átadott információk anyag szigetszerű, ezért a hallgatók nem látják át egységesen a vállalkozási környezet főbb tényezőit, intézményeit (mint pl. önkormányzatok, engedélyező hatóságok, bankok, ügyvédek, könyvelők stb.). Ennek felszámolására az oktatás

jelenlegi tantárgyi szerkezetén, tantárgyi hálóján kellene változtatni. Az előbb említett problémán kívül jellemző, hogy a hallgatók a tanultakat nem tudják alkalmazni.

A vállalati versenyképesség megtartásában és így a közgazdaságtan paradigmájában is jelentős szerepet, hangsúlyt kapnak a humánpszichológiai aspektusok, a motiváció, a teljesítmény, az ösztönzés, a pénz és a munka, továbbá közgazdaságtani jelentőséggel is bírnak az állandó tanulás, a képzés, benne a felnőttképzés és a továbbképzés, a személyiségfejlesztő tréningek és maga az élethosszig tartó tanulás is.

Napjainkban a kompetencia kulcsfogalomná vált, mivel dimenzióival egy olyan keretet ad, amelyhez viszonyítva a jelenlegi és a jövőbeli teljesítményt mérni lehet. A kompetencia egy különleges termelési tényező: piaci értékkel rendelkezik, és mivel kompetitív (verseny-) előnyhöz juttatja a vállalatot, harc folyik érte. Bár a vállalati versenyképességben nem látható elem a cégkompetencia, a vállalatok kompetenciava-gyona – függetlenül a profiljuk tartalmától – jelentős.

A szervezetek többségénél a kompetenciakiválasztás alapja gyakran a felszíni tudás és a készség, miközben az újoncoktól megkülönböztető motivációs és jellemvonás-kompetenciákat remélnék, holott ennek ellenkezője sokkal költséghatékonyabb lenne. A vállalatok a kompetenciákat többek között a kiválasztás, a tréning, a teljesítményértékelés és a kompenzáció (jutalmazás) integrálására használják a humánerőforrás-gazdálkodáson belül. A kompetenciák a költségkontrollban és a vásárlói elégedettség növelésében is fontos szerepet játszhatnak.

Míg az Egyesült Államokban vagy az Európai Unióban már régóta elismert és használatos ez a fogalom, a kompetencia szó megjelenése és elterjedése hazánkban elsősorban a rendszerváltáshoz és az uniós politika hatásaira vezethető vissza. A munkára jelentkező képességeiről vagy személyiségjegyeiről már a motivációs levélből vagy az önéletrajz segítségével képet kaphatunk, de a beválasztási esélyek növeléséhez speciális kompetenciamérő tesztekre van szükség. Ezek között többféle kompetenciamodellel találkozhatunk, amelyek közül a cég kiválasztja a specifikus szervezeti céljaihoz leginkább megfelelőt.

A kompetenciakutatások fellendülésének következménye, hogy különböző tudományterületek egyre növekvő számú kompetenciát tartanak nyilván. A jövőre nézve az egyik legfontosabb kezdeményezés a (munkahelyi) kompetenciák fogalmi meghatározása, mivel a kompetenciára a mai napig nem létezik egységes meghatározás, noha az emberierőforrás-menedzsment egyik kulcsfogalmává vált. Segít annak a kérdésnek a megválaszolásában, hogy mely tényezők szükségesek ahhoz, hogy a munkáltatóknak és a cégeknek kiváló és kompetens, az átlag felett teljesítő dolgozóik legyenek.

A kompetencia fogalmának értelmezésében Spencer és Spencer megfogalmazása alapján a következő definíció terjedt el: „Alapvető személyes tulajdonságok, amelyek eredményeként adott munkakörben egy munkatárs magatartási alapon értékelhető, előre meghatározott kritériumok szerint jó/kiváló teljesítményt nyújt. [...] A kompetencia az egyén megkülönböztető tulajdonsága, amely oksági kapcsolatban áll egy kritériumhoz kötött hatékony és/vagy jobb teljesítménnyel egy munkakör vagy szituáció kapcsán.”<sup>1</sup>

A *megkülönböztető tulajdonság* arra utal, hogy a kompetencia a személyiség mélyen gyökerező és attól elválaszthatatlan része, mely előrevetítheti a viselkedést számos élet-

helyzet kapcsán. Az *okszági kapcsolat* alatt azt értjük, hogy a kompetencia a viselkedés és a teljesítmény kiváltó oka vagy annak előrejelzője. A *kritériumhoz kötöttség* pedig azt jelenti, hogy a kompetencia „megjósolja” azt, hogy ki teljesít rosszul vagy jól egy speciális kritériumhoz/feltételhez/normához képest. A kiváló teljesítményszint a standard eltérés az átlagostól fölfelé, a hatékony teljesítés pedig a munkavégzés minimálisan elfogadható szintjét jelenti.

A kompetenciák – sokszor hallható értelmezés szerint – csupán nagyobb munkaszervezetekben jelentősek, ott kell őket meghatározni. Ezzel szemben a kisüzemekben folyó termelés tervezésében is előre meghatározhatók a szükséges kompetenciák.<sup>2</sup> Az összetettebb intellektuális munkakörökben a kompetenciák szerepe sokkal fontosabb a jobb teljesítmény előrevetítésében, mint a feladathoz kötött készségek, az intelligencia vagy az ajánlólevelek, hiszen ami a jobban teljesítőket megkülönbözteti, az a motiváció, a személyközi készségek és képességek, amelyek mind kompetenciáknak minősülnek.

Az oktatási rendszereknek kell megteremteniük azt az alapot, mely lehetővé teszi, hogy egy ország állampolgárai versenyképesek és sikeresek legyenek a munkaerőpiacon.<sup>3</sup> Csehné és Hajós azt mutatták ki, hogy a képzettebb – így értelemszerűen több szükséges kompetenciával rendelkező – dolgozók jobban be tudnak illeszkedni a munkahelyükön.<sup>4</sup> A munkapiacra markánsan érzékelhetők az egymást gyorsan követő változások. A munka és a karrier sikeres menedzselése érdekében tehát fontos a megfelelő erőforrások birtoklása, és az olyan tudás-, készség- és képességelemek, mint a karrierkompetenciák.<sup>5</sup> Ezeket a tényezőket az egyéniség befolyásolhatja.<sup>6</sup> Roizen és Jepson kimutatta, hogy a fejlett országokban jelenleg a munkáltatók már csak olyan új dolgozókat vesznek fel, akik rendelkeznek kezdeményező- és problémamegoldó képességgel, továbbá akik értik a szervezetüket és a társadalmat, valamint annak feladataiban aktívan részt is vállalnak.<sup>7</sup>

A gazdasági életben zajló gyors változások, az információs és kommunikációs technológiák (IKT-módszerek) rohamos elterjedése azt eredményezte, hogy a munkaviszonyban állók a munka mellett vagy magával a munkatevékenységgel sajátítanak el új ismereteket. Ezek között napjainkra lényeges mértékben megnőtt a nem formális tanulással megszerzett tudásmennyiség szerepe. A figyelem középpontjában az áll, hogy a munka során milyen kompetenciák megszerzése szükséges a munkavállalók részéről, illetve a képzési folyamat eredményeként mely készségek ismertethetők el. Ezért is érthető, hogy az eddigi kompetenciaértelmezésekkel szemben kritika is megfogalmazódott, mely szerint csupán tudást, cselekvési képességet fogalmaz meg, és nem foglalkozik a személyiségvonásokkal, valamint nem tekinti a tudás részének a munkavégzéshez szükséges kondíciót sem.

Mivel a kompetencia környezetfüggő, szituatív, ezért azt egy új (munka)környezetben elveszíthetjük (pl. helyismeret, kapcsolatok). Mihály egyetért abban, hogy a kompetenciák soha nem statikusak, és ha egyik-másik el is veszíti társadalmi jelentőségét, mindig vannak és lesznek mások, amelyeket az új szükségletek előhívnak.<sup>8</sup> A cégek a szakmai megfelelés mellett ma már fontosnak tartják a felsőoktatásból érkező új munkaerő érzelmi intelligenciáját és a szervezeti beilleszkedési készségét is,

ami alapvetően fontos ahhoz, hogy a fiatalok aktív és tartós munkavállalóivá tudjanak válni bármelyik szervezetnek.<sup>9</sup>

Koltai kritikája szerint, mivel Magyarországon a magánszférában az esetek jelentős részében redukált a kvalifikációs igény, a többszakmás, alkotó és gondolkodó ember helyett viszont a monotóniatűrő, együttműködő személyiséget választják ki.<sup>10</sup> Pintér megfogalmazása,<sup>11</sup> miszerint „...a vállalatok szárnyaló pegazust igénylenek, de valójában igáslovat akarnak”, jól tükrözi az előbbieken ismertetett álláspontot. Dalton a kompetenciát csak örületként, hóbortként tekinti: 80% használja, de sokszor túl költséges, és olyan metodológiát tartalmaz, amely csak a jelenre íródott, és nem a jövőre, így nem mindig követi a változásokat.<sup>12</sup>

Gergely *Kulcskompetenciák pedig nincsenek* című cikkében úgy látja, hogy „...hiba lenne a kulcskompetenciákról mint önmagukban létező, elkülöníthető képességekről gondolkodni”.<sup>13</sup> A szerző arra az érdekes megállapításra jut, hogy kulcskompetenciák mint önmagukban létező, elkülöníthető képességek nincsenek. Bár logikailag szét lehetne választani a rendszert alkotó kompetenciákat, a kulcskompetencia fogalmának használata csak zavart okoz. Ha egy munkavállaló jó alapkészségekkel rendelkezik, feltételezhetően a speciális, funkcionális kompetenciái is megfelelnek. A személy szintjén nincs értelme a személyiséget elválasztani a munkától, hisz a kettő egyszerre, együtt van jelen. Azonban Gergely szerint is fontos a kompetenciák vizsgálata, hisz azok a tevékenység alkotóelemei, és a tanulás tervezés-szervezés (tanterv) szempontjából meghatározók, viszont nincs értelme ezeket kulcskompetenciáknak nevezni.

Napjainkban a követelményprofil összetétele változik meg, így megnő a különbség a munkaerőpiaci igények minősége és a kínálati struktúrák alapjellemezői között. A különbség növekedése a nem egyértelműen csupán a szakmaspecifikus készségek és képességek (az általános vagy kulcskompetenciák) felértékelődésével magyarázható.

## ANYAG ÉS MÓDSZER

A téma alaposabb tanulmányozása érdekében felméréseket végeztünk vállalkozók, szakértők és munkáltatók bevonásával a vállalkozói ismeretek és a kompetenciák fontosságáról. Vállalkozókkal 10 mélyinterjút és 18 kitöltött kérdőíves vizsgálatot végeztünk. Szakértőkkel három mélyinterjú zajlott le. Végezetül, munkáltatókkal végzett kutatásunkat egy 519 főből álló minta alapján végeztük. Ennek során kvantitatív és kvalitatív vizsgálatokat is végeztünk.

Az általunk végzett kutatás során az *1. táblázatban* megadott 33 kompetenciát vizsgáltuk. A primer vizsgálati módszerek közül a megkérdezést választottuk, amelynek mérési eszközeként standardizált kérdőíveket szerkesztettünk. A vizsgált időszakban a munkaadóktól 525 darab kérdőív érkezett vissza, melyből végül 519 kérdőív volt értékelhető.

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.

1. táblázat: Az általunk vizsgált 33 kompetencia bemutatása

döntésképeség	kommunikációs készség	problémamegoldás
együttműködő készség	körültekintés	rugalmasság
elhivatottság, elkötelezettség	meggyőzés	stressztűrő 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
kezdőmunkakészség	önfejlesztés	terhelhetőség
kitartás	pontosság	türelmesség
kockázatvállalás	precizitás	vállalkozói készségek

Forrás: Saját kutatás.

## VIZSGÁLATI EREDMÉNYEK

### A vállalkozói mélyinterjú eredményei

A vállalkozói mélyinterjúk alanyai véletlenszerűen, elsősorban a hajlandóság figyelembevételével kerültek kiválasztásra. Azonban igyekeztünk figyelembe venni a vállalkozók tevékenységi területét is, hogy az a gazdasági folyamatok arányait leképezze. Így az interjúalanyok többsége a szolgáltatás területén tevékenykedik. A mélyinterjúk félig strukturált módszerrel zajlottak, hogy bővebb lehetőséget adjanak az interjúalanyoknak a véleményük kifejtésére, és az eredmények a partnerországok eredményeivel is összehasonlíthatók legyenek.

A vállalkozás indításának feltételeivel kapcsolatban az interjúalanyok külső és belső, személyes feltételeket neveztek meg. A külső feltételek esetében lehangsúlyozottabban az átlátható és betartható – bürokratikus terhelésektől mentes –, a vállalkozási tevékenységet támogató jogi háttérrel neveztek meg. Csak a legfiatalabb vállalkozó (31 éves) volt elégedett az erre vonatkozó magyar szabályozással. A többi (10 interjúalany) megkérdezett vállalkozó nem ítélte azt vállalkozásbarát környezetnek.

Belső, vagyis személyes feltételként a vállalkozói szemléletet, a személyiséget, a motivációt, a kihívást, a függetlenséget, a szakmai lehetőségeket és a pénzt jelölték meg. De volt, aki a munkanélküliséget – illetve annak egyik elkerülési lehetőségét – tekintette motivációnak.

Személyes tulajdonságok és tudás tekintetében a vállalkozók kiemelték a magabiztosságot, a célorientáltságot, a rugalmasságot, a magas szintű együttműködő képességet, a kommunikációs készséget és az erős stressztűrő képességet. A tudás tekintetében a szakmai tudás elé helyezték a menedzsmenttel kapcsolatos ismereteket, értik ez alatt a humán erőforrás kezelését, a jogi, a könyvelési, a pénzügyi, az IT-tudást. Ezek mellett fontosnak ítélték az idegen nyelv ismeretét is.

A meginterjúvolt 10 vállalkozóból 9 rendelkezett felsőfokú végzettséggel. Egy fő kivétellel mindenki azon a területen vállalkozott, amelyet tanult. Annak ellenére, hogy hasznosnak ítélték a felsőoktatásban kapott ismereteket, azokat nem tartották elegendőnek. Elsősorban a szakmai ismereteket, a projekt-, stratégiai tervezéssel kapcsolatos tantárgyakat tudták hasznosítani a munkájuk során. Kiemelték a felsőoktatás szerepét a szociális tőke felhalmozása tekintetében, amely egy vállalkozás indítása kapcsán nagyon fontos tényező lehet.

A vállalkozók javaslatként megfogalmazták a gyakorlatorientált oktatás szükségességét, továbbá a következő elméleti területek óraszámának bővítését:

- HR,
- marketing,
- prezentációs technikák,
- etika, öltözködés, kommunikáció,
- pénzügy, könyvelés – értékelés,
- menedzsment,
- nemzetközi kapcsolatok.

A gyakorlatorientált módszerek tekintetében a jó gyakorlatok bemutatását egyértelműen helyesnek találták, a shadowing program tekintetében nem volt egységes a véleményük. (Tapasztaltabb vállalkozók felvetették az üzleti titok kiszivárgásának lehetőségét a programmal kapcsolatban.) Ugyanakkor megjegyezték, hogy nem lehet mindenkitől vállalkozót nevelni. A vállalkozó olyan személyiségjegyekkel rendelkezik, amelyek nagy része nem pótolható az oktatással. Azonban a meglévő motiváció, a személyiségjegyek az oktatás során beérnek, azok nyújtotta támogatással már sokkal nagyobb az esélye a sikeres vállalkozás indításának, működtetésének.

#### *A vállalkozói kérdőíves vizsgálat eredményei*

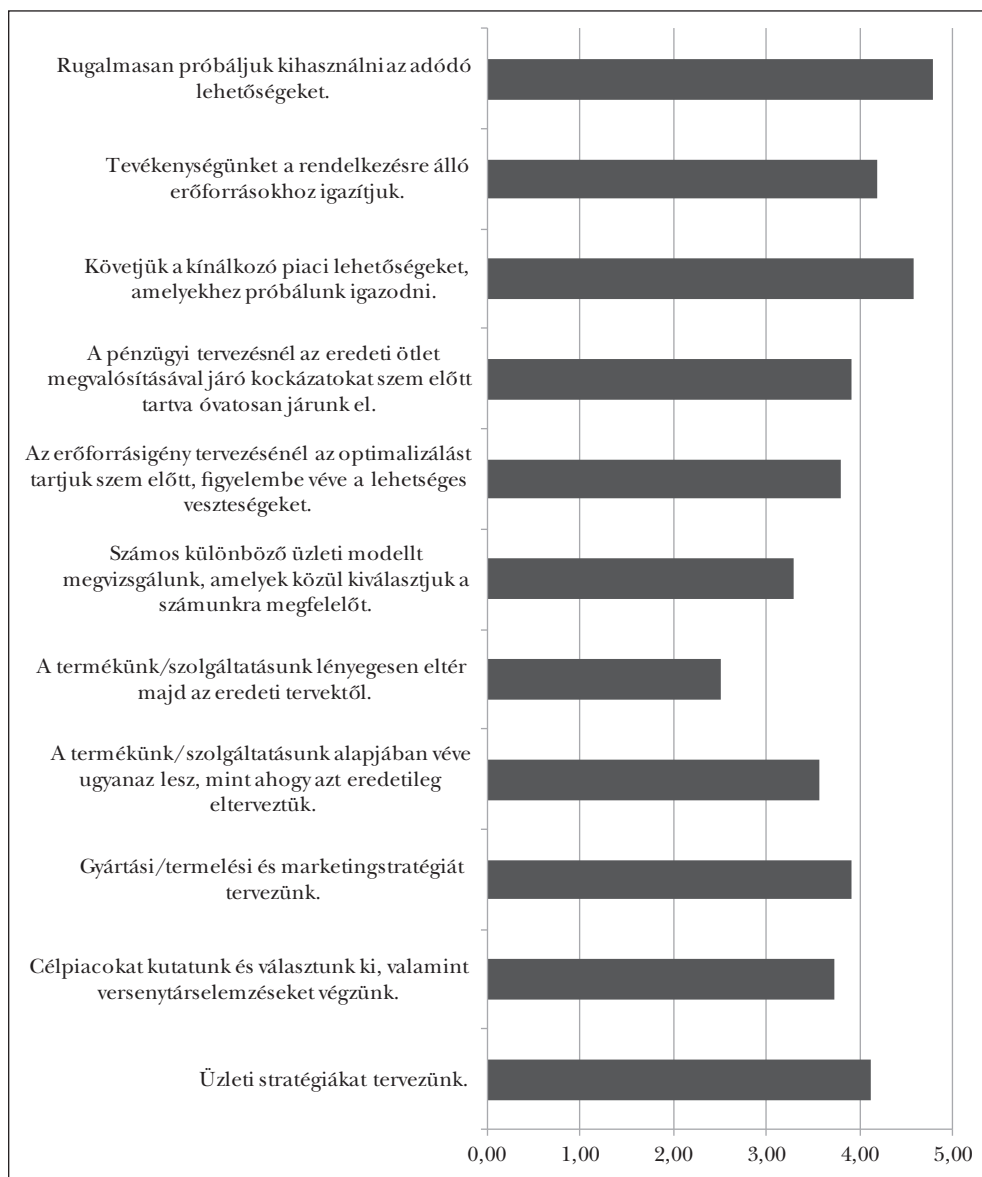
A vállalkozói kérdőív kitöltésére a mélyinterjúk eredményének kiegészítése érdekében került sor. A kérdőív kitöltői nem azonosak a mélyinterjúk alanyaival. A kérdőív elsősorban a vállalkozás indításának motivációjára és a vállalkozás üzemeltetésének nehézségeire kérdezett rá. Ezek mutatnak rá arra, hogy milyen ismeretekre van szüksége a kezdő és a gyakorló vállalkozónak. A kérdőívet a vállalkozókat tömörítő érdekképviselet segítségével juttattuk el a célcsoportnak. 18 kitöltött kérdőívet kaptunk vissza.

A kérdőívet kitöltő vállalkozók fele 40 év alatti, fele 40 évesnél idősebb, 25% nő, 75% férfi volt. 50%-uk több mint tíz éve vállalkozó, és 61%-uk alkalmazottakkal dolgozik. Közülük 38% már több vállalkozást indított, jelenleg 84%-uknak egy vállalkozása van. Felsőfokú végzettséggel 75%-uk rendelkezik. A szolgáltatás területén 83%-uk működik. Saját teljesítményét az oktatás során 78%-uk átlag felettinek ítélte. A családi indíttatás a vállalkozás tekintetében a kérdőívet kitöltők esetében nem releváns (50-50%).

A kérdőívet kitöltő (1 = nem ért egyet, 5 = egyetért) vállalkozók alátámasztották a mélyinterjúkon elhangzottakat, miszerint a vállalkozás indításához vállalkozói szemlélettel kell rendelkezni, amely vállalkozói személyiséget kíván.

Az 1. ábrán a vállalkozók stratégiai szemlélete vizsgálatának eredménye látható, amelyből leolvasható, hogy a megkérdezett vállalkozók nem elég rugalmasak, hajlamosak az eredeti elképzeléseikhez ragaszkodni, továbbá az üzleti modellek megvizsgálása, az erőforrásokkal való körültekintő gazdálkodás sem jellemző rájuk, ugyanakkor saját magukat – ennek ellenére – rugalmasnak, alaposnak tartják.

1. ábra: A vizsgált vállalkozók stratégiai szemléletének elemei

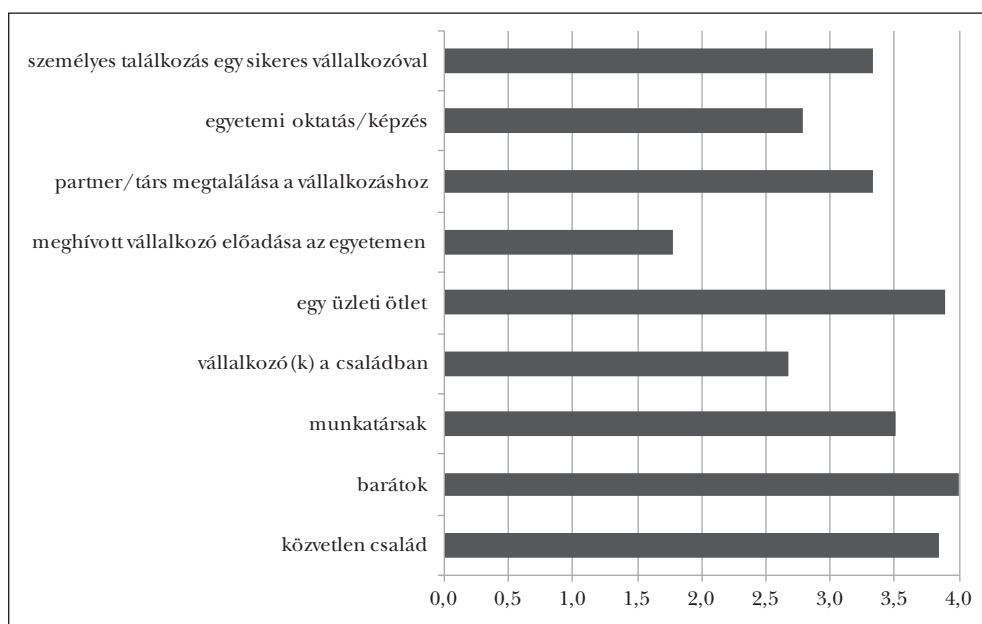


Forrás: Saját kutatás.

A működtetéshez véleményük szerint elengedhetetlenek a magas szintű HR-, a pénzügyi, a stratégiai és a menedzsmentismeretek (beleértve a krízishelyzetek kezelését is), a kommunikáció és a marketingvonatkozású tudás (a vonatkozó állításokra adott pontértékek átlaga 3 felett van!). Fontosnak ítélik meg a networking szerepét, vagyis a szociális tőke fejlesztését. A kérdőívet kitöltő vállalkozók terméke/szolgáltatása nem tér el a tervezettől (pontérték átlaga 2,5), vagyis ez a válasz is alátámasztja a tervezés, a stratégiai szemléletű működés fontosságát, azt, hogy az ehhez kapcsolódó tudást a gyakorlatban azonnal hasznosítani lehet.

A 2. ábra már a vállalkozás indításának motivációjáról ad tájékoztatást. A jó gyakorlatot csak akkor értékelték a válaszadók hasznosnak (pontérték átlaga 3,3), ha annak oktatásbeli átadása nem előadás, hanem interaktív találkozás formájában zajlott. A felsőoktatást jelenleg kevésbé tekintik vállalkozástámogató folyamatnak (pontérték átlaga 2,78). A vállalkozás indítása terén a családban már lévő vállalkozó kevésbé játszott közre (pontérték átlaga 2,67), azonban mint támogató környezet, a család már nagyon is fontos (pontérték átlaga 3,83), ahogyan a munkatársak (pontérték átlaga 3,5) is, de a legfontosabbak a barátok (pontérték átlaga 4,0).

2. ábra: Vállalkozás indításának motivációja a vizsgált vállalkozók körében



Forrás: Saját kutatás.

A mélyinterjúk során is kiemelésre került az oktatás szerepe a szociális tőke felhalmozásának folyamatában. Emellett természetesen az üzleti ötlet támogatja leginkább a vállalkozóvá válás folyamatát. A partner megtalálása szoros kapcsolatban áll a networkinggel, a kapcsolati tőkével. A vállalkozókkal lezajlott mélyinterjúk során is említésre került

a gyakorlatorientált képzés, amelyben a gyakorló vállalkozóknak szánának szerepet a megkérdezett interjúalanyok. Ezzel a gyakorlat, akár például esettanulmányok formájában is, bevihető az oktatásba. A vezetői feladatok ellátása kapcsán kérdőívünk a marketing, a pénzügyi, a HR-, a menedzsmentismeretek fontosságát tudakolta. A 3. ábrán látható, hogy a kérdőívet kitöltő vállalkozók minden nehézség ellenére hasznosnak, pozitívnak ítélik a cégalapítást. A vállalkozó személyiség ezeket a nehézségeket kihívásnak tekinti, nem akadálnak. Az adódó lehetőségek rugalmas kihasználására törekednek, a „félíg üres pohár” szemlélet helyett a „félíg tele pohár” szemlélettel rendelkeznek.

A vezetői feladatok ellátására vonatkozó kérdések tekintetében a legfontosabbnak ítélték a napi problémák, krízishelyzetek kezelését (pontérték átlaga 4,44). A napi problémák egy vállalkozás esetében jelenthetik a bürokratikus akadályok legyőzését – amely tényező a vállalkozások problémájaként a mélyinterjúk során is felszínre került. Ezt követően csökkenő sorrendben a kommunikációs készségeket (pontérték átlaga 4,22 és 4,39), a kapcsolatépítést (pontérték átlaga 4,33) és a dolgozók motiválását (pontérték átlaga 4,17), képzését és a marketingismereteket (pontérték átlaga egyformán 4,00) jelölték meg a válaszadók.

Végso következtetés szerint, a prosperáló vállalkozásoknak is szükségük van magas szintű elméleti tudásra, leginkább a stratégiai menedzsment, a krízismenedzsment, a kommunikáció, a humánerőforrás-menedzsment és a marketing területén. Az analitikus pénzügyi szemlélet viszonylag alacsony pontot kapott (pontérték átlaga 3,28), vagyis ezt a kérdőívet kitöltő vállalkozók kevésbé tartották fontosnak.

#### *A szakértői interjúk eredményei*

A szakértők kiválasztásánál szintén elsősorban a válaszadási hajlandóság volt az elsődleges kiválasztási szempont, közöttük voltak hagyományosnak tekinthető és innovatív módszerekkel dolgozó tanácsadók is. Végül mindössze három fővel tudtunk eredményes interjút készíteni. A három kiválasztott szakértő a hagyományosnak mondható tanácsadói, a vállalkozói érdekképviseleti körből és az innovatív vállalkozást támogató közösségi kezdeményezők köréből került ki.

– A hagyományosnak tekintett tanácsadó elsősorban a pályázati lehetőségek és a bürokratikus eligazodás tekintetében rendelkezik tapasztalattal. A kezdő vállalkozásokat ő ezeken a területeken igyekszik segíteni.

– A vállalkozói érdekképviselet területén dolgozó szakértő az előbb említett lehetőségeken felül a törvényhozás folyamatában is részt vesz, tehát a vállalkozók által akadályként megfogalmazott tényezők javításával is foglalkozik.

– Az innovatívnak tekintett tanácsadó szakértő a kapcsolatépítés segítésére helyezi a hangsúlyt úgy, hogy a felesleges időráfordítást az általuk nyújtott szolgáltatás természeténél fogva minimálisra csökkenti.

A szakértők véleménye érdemben megegyezik a megkérdezett vállalkozók által elmondottakkal. Nevezetesen azzal, hogy a vállalkozás szempontjából akadálnak tekintik az esetenként átláthatatlan jogi és bürokratikus környezetet. Ez is indokolja, hogy ebben a fejezetben mindig utalunk a vállalkozók véleményére is.

3. ábra: A vizsgált vállalkozók főbb tevékenységei, feladatai, véleményei



Forrás: Saját kutatás.

Magyarországon még igencsak jellemző a kényszervállalkozói lét, amely nem üzleti ötleten, motiváción alapul, hanem a megélhetési problémák hívják életre. A kezdő tőkét bizonyos (tőkeigényes) vállalkozói profilok tekintetében fontosnak ítélték, azonban a motivációt tartották a legfontosabb tényezőnek. Az oktatásról is hasonlóan egyformán úgy vélekedtek, miszerint a felsőoktatás túl sok elméleti ismeretet ad, és nagyon kevés gyakorlati megoldás megismerését teszi lehetővé. Ugyanakkor a szakértők megemlítték azt is, hogy a felsőoktatásban kialakítható matematikai szemléletmód elengedhetetlen az üzleti terv elkészítéséhez. Ez utóbbi véleményt a vállalkozók nem említették meg.

A szakértők hangot adtak továbbá annak, hogy a kezdő vállalkozások a bevétel növelését hangsúlyozzák, a költségekre nem fordítanak elegendő figyelmet. Ezt a megállapítást alátámasztja a kérdőívünk eredménye is, amelyben a vállalkozók a pénzügyi vonatkozásokat nem tekintették olyan fontosnak, mint a krízishelyzetek kezelésének szükségességét vagy a magas szintű kommunikációs készségek elsajátítását.

A kezdő vállalkozások a szakértők szerint nem rendelkeznek stratégiával, tervvel a krízishelyzetek kezelésére (amelyet a kérdőívben elismertek), az idővel nem megfelelően gazdálkodnak, az üzleti etika kérdéséről hiányosak az ismereteik, ahogyan a nyelvtudásuk és viselkedésük, valamint általában a stílusuk is fejlesztésre szorul.

Szükség lenne önismeretük bővítésére és a szociális tőke értékelésére, bővítésére is ahhoz, hogy az indítandó vállalkozás életképessége biztosítható legyen. A szakértői megállapítások közül a vállalkozók általában a nyelvtudás hiányosságát, valamint a szociális tőke fejlesztésének szükségességét említették meg, és mindösszesen egy főnél vetődtek fel az idővel való gazdálkodás hiányosságai, az üzleti etika, a viselkedési és/vagy az öltözködési (protokoll-) tanácsok szükségessége.

#### *A munkáltatói vizsgálat eredményei*

Vizsgálataink során a munkáltatók oldaláról közelítettük meg azt a kérdést, hogy jelenleg a magyar munkaadók az általunk vizsgált 33 kompetencia közül melyeknek a meglétét várják el az új dolgozóktól munkába lépéskor. A kutatás egyik fontos célkitűzéseként az erre a célra készített és a munkaadók által kitöltötten visszaküldött kérdőívünk alapján azt vizsgáltuk, hogy az utóbbi időben a munkaadók szerint mely kompetenciák szerepe növekedett a jelentkező új diplomás fiatalok munkára való felvétele, kiválasztása során, illetve milyen az egyes kompetenciáknak a sikeres karrierben betöltött szerepe. Az elemzés egy 519, kérdőívünket kitöltve visszaküldő személyekből álló mintán készült.

A kérdőívek összesítése után kiemelkedtek a munkaadói véleményekből azok a kompetenciák – szám szerint a vizsgált 33 kompetenciából kilenc –, amelyeket a munkaadók 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, amelyet a 2. táblázatban mutatunk be.

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 kommunikációs készség és a

kitartás értékének az elmúlt öt évben való növekedését a megkérdezettek fele jelölte meg. (Az azonos növekedésű értékkel rendelkező kompetenciák közül a sorrendet a változatlanul való jelölés alapján állítottuk fel.)

2. táblázat: A kompetenciák munkáltatók szerinti jelentőségének növekedése (és változatlan jelentősége) az utóbbi öt évben (az említések %-ában, a 100%-hoz hiányzó értékek a jelentőség csökkenésének mértékét jelzik)

Rang-sor	Kompetencia	Jelentősége az utóbbi 5 évben	
		nőtt	nem változott
1.	idegen nyelvi kommunikáció	71	20
2.	informatika, számítógépes ismeretek	69	28
3.	terhelhetőség	58	26
4.	problémamegoldás	57	34
5.	tanulási képesség	52	32
6.	rugalmasság	51	40
7.	önfejlesztés	51	37
8.	kommunikációs készség	50	45
9.	kitartás	50	34

Forrás: Saját kutatás, N = 519, illetve 745.

Itt fontosnak tartjuk arra is felhívni a figyelmet, hogy a jövőben törekedni kell a munkáltatók által a növekedett jelentőségű kompetenciák kialakítására az oktatás, a képzés során.

A 3. táblázatban azokat a kompetenciákat mutatjuk be – az említések csökkenő százalékában kialakult sorrendben –, melyeknek a visszaérkezett kérdőívünk alapján a jelentősége a munkáltatók szerint az utóbbi öt évben csökkent.

3. táblázat: A kompetenciák munkáltatók szerinti jelentőségének csökkenése (és változatlan jelentősége) az utóbbi öt évben (az említések %-ban, a 100%-hoz hiányzó értékek a jelentőség növekedésének mértékét jelzik)

Negatív rangsor	Kompetencia	Jelentősége az utóbbi 5 évben	
		csökkent	nem változott
1.	szociális érzékenység, empátia	35	42
2.	tűrelmesség	27	51
3.	kockázatvállalás	26	44
4.	stressztűrő képesség	23	29
5.	elhivatottság, elkötelezettség	23	47
6.	döntésképeség	22	48
7.	önfegyelem	21	57
8.	felelősségtudat	20	50

Forrás: Saját kutatás, N = 519.

Meglepő módon, a válaszadók szerint összességében legjobban – valamivel az egyharmad érték fölött – csökkent a szociális érzékenység, az empátia. A türelem jelentősége és a kockázatvállalás szerepe az elmúlt évek során kismértékben csökkent, de a válaszadók nagyjából fele változatlan jelentőségűnek jelölte. A megkérdezettek valamivel több mint fele úgy vélte, hogy ma már a stressztűrő képességnek a jelentősége csökkent, illetve nem változott. Így együtt nézve az is feltételezhető, hogy ennek a kompetenciának a meglétét már a munkáltatók természetesnek tartják a munkavállalók kompetenciakészletében. Az elhivatottságnak, elkötelezettségnek és a döntésképeségnek a szerepét szinte teljesen egyformán ítélik meg. Az önfegyelem és felelősségtudat olyan kompetenciák, melyek szerepe, jelentősége változatlanul fontos, így akár standard elvárásnak is tekinthetjük ezeket egy munkavállaló oldaláról.

Kutatásunk egyik fontos célkitűzéseként a munkáltatók vélekedését vizsgáltuk arra vonatkozóan, hogy az egyes, az 1. táblázatban ismertetett 33 kompetencia közül a munkáltatók által melyeket tekintenek kiemelten fontosnak a sikeres karrier eléréséhez. A vizsgálataink eredményei szerint a foglalkoztatók az idegen nyelvek ismeretét, a jó kommunikációs készséget és számítógépes tudást tartják a legfontosabbnak. A tárgyalási technikák és az önismeret mint személyes kompetencia szerepe itt sem lebecsülendő, melyet a szintén kulcskompetenciaként definiált társadalmi és gazdasági ismeretek követnek.

A válaszok szerint a legkisebb szerepet egy jó karrier megvalósításában jelenleg az EU-hoz kötődő ismeretek adják a kulturális és műszaki ismeretekkel együtt. A munkáltatók ez irányú véleményeit a 4. táblázat összesíti.

4. táblázat: Egy sikeres karrier megvalósításához szükséges ismeretek értékelése a munkáltatók oldaláról (1 = egyáltalán nem fontos, 5 = leginkább fontos)

Sorrend	Kompetenciák	Átlag
1.	Idegen nyelv ismerete	4,53
2.	Kommunikáció	4,52
3.	Számítógépes ismeretek	4,17
4.	Tárgyalási technikák	4,05
5.	Önismeret	3,85
6 – 7.	Társadalmi ismeretek	3,71
6 – 7.	Gazdasági ismeretek	3,71
8.	Szociális érzékenység	3,36
9 – 10.	Műszaki ismeretek	3,12
9 – 10.	Kulturális ismeretek	3,12
11.	EU-s ismeretek	3,04

Forrás: Saját kutatás, N = 519, szóráserőterek: 0,7–0,9 között.

Vizsgáltuk azt is, hogy melyek azok a kompetenciák, amelyeknek fejlesztésére nagy hangsúlyt fektetnek a munkaadók. Ismét megerősítést nyert az az állítás, hogy a kompetenciák szerepe vitathatatlanul fontos, ezért fejlesztésükre tudatosan törekedni kell,

és amennyiben mód és lehetőség nyílik rá, intézményesített keretek között történjék meg a fejlesztés. Erre vonatkozó vizsgálatunk során a munkáltatóktól a kérdőívünkön adatokat nyertünk arra, hogy mi a véleményük arról, a saját munkahelyükön milyen mértékű az általunk vizsgált kompetenciák fejlesztésére való törekvés. Ennek számszerűsített értékét az 5. táblázat mutatja.

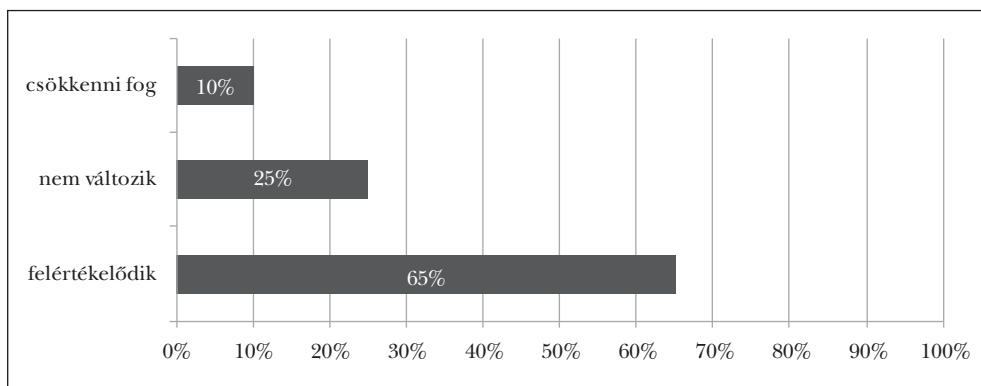
5. táblázat: *Kompetenciák fejlesztésére történő törekvés a vállalkozásoknál*  
(1 = legkevésbé fontos, 5 = legfontosabb)

Sorrend	Kompetenciák	Átlag
1.	szervezőkészség	4,33
2.	szociális érzékenység, empátia	3,83
3.	kezdeményezőkézség	3,80
4.	gazdasági ismeretek	3,66
5.	informatika, számítógépes ismeretek	3,60
6–7.	tanulási képesség	3,57
6–7.	vállalkozói készségek	3,57
8.	körültekintés	3,55
9–11.	tanulás a hibákból	3,44
9–11.	rugalmasság	3,44
9–11.	precizitás	3,44
12.	döntésképesség	3,31
13.	türelmesség	3,28
14.	önállóság	3,10
15.	pontosság	3,09
16.	kitartás	3,08
17.	problémamegoldás	3,06
18.	önfegyelem	3,01
19.	terhelhetőség	3,00
20.	idegen nyelvi kommunikáció	2,90
21.	kommunikációs készség	2,83
22–23.	meggyőzés	2,78
22–23.	kockázatvállalás	2,78
24–25.	együttműködő készség	2,75
24–25.	műszaki ismeretek	2,75
26.	EU-s ismeretek	2,71
27.	szorgalom, igyekezet	2,66
28.	motiválás	2,59
29.	önfejlesztés	2,54
30.	stressztűrő képesség	2,50
31.	megbízhatóság	2,44
32–33.	elhivatottság, elkötelezettség	2,23
32–33.	felelősségtudat	2,23

*Forrás: Saját kutatás, N = 519, szóráserőterek: 0,9–1,4 között.*

A 4. ábrában bemutatjuk, hogy az általunk vizsgált 33 kompetencia összesített szerepe a munkaadók véleménye szerint a jövőben hogyan alakul. A foglalkoztatók megítélése alapján összességében 65%-ban felértékelődnek a vizsgált kompetenciák, 25%-ban jelenlegi értékük változatlanul megmarad, és mindössze 10%-os a szerepük csökkenését prognosztizáló érték.

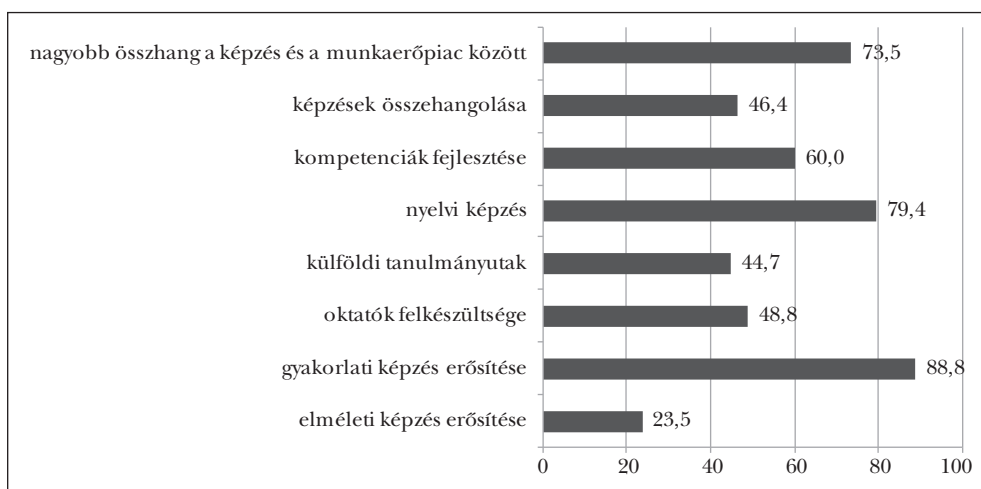
4. ábra: Az általunk vizsgált kompetenciakészlet jövőbeli szerepének megítélése (%)



Forrás: Saját kutatás, N = 519.

Amint azt az 5. ábra is mutatja, a gyakorlati képzés erősítése, a nyelvi képzés és a munkaerőpiac, valamint a képzés közötti nagyobb összhang megteremtése végzett a munkáltatói rangsor szerint az első három helyen a képzések eredményesebbé tétele érdekében.

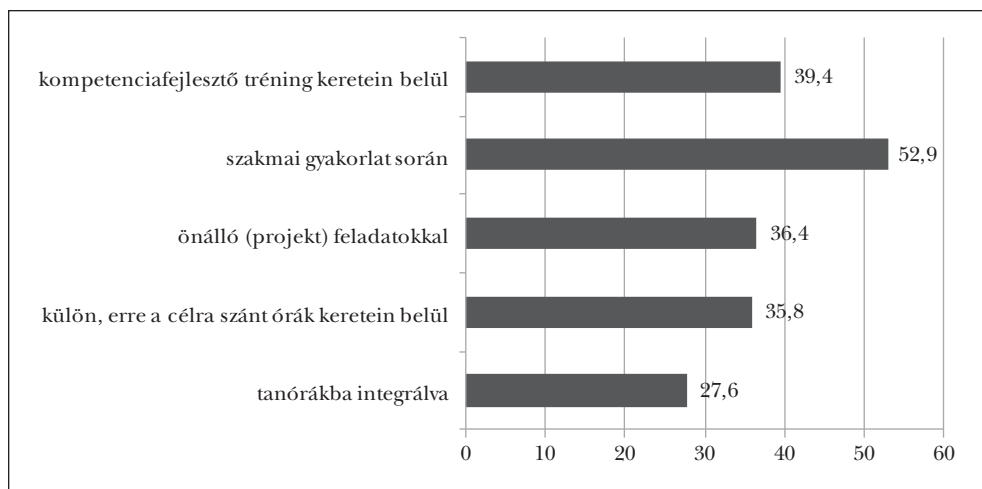
5. ábra: A felsőoktatás piaciorientáltabb képzésére tett munkaadói javaslatok (az említések %-ában, relatív gyakoriság, több válasz volt adható)



Forrás: Saját kutatás, N = 519.

A vizsgálatunkban kitértünk arra is, hogy a munkaadók a kompetenciafejlesztés eredményessége érdekében annak milyen formáit javasolják. A 6. ábra a munkáltatóknak az erre vonatkozó véleményét tükrözi, amely azt mutatja, hogy a munkaadók szerint a munkaerőpiac igényeihez való jobb alkalmazkodás érdekében a leendő munkavállalók képzésében több szakmai gyakorlatra, kompetenciafejlesztő tréningekre és speciális tanórákra van szükség, de ki kell használni a további tanórákba való integrálás adta lehetőséget is.

6. ábra: A kompetenciafejlesztés formáinak megítélése a munkáltatók oldaláról (az említések %-ában, relatív gyakoriság, több válasz volt adható)



Forrás: Saját kutatás, N = 519.

## KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK

Az általunk vizsgált kompetenciák fejlesztésére mind a munkaadók, mind a munkavállalók részéről is igény mutatkozik, ezért ezeknek intenzívebben meg is kellene jellemlenie az iskolarendszerű oktatásban, 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 munkaerőpiaci elvárások és az oktatás által előnyben részesített kompetenciafejlesztés között némi eltérés ez esetben is tapasztalható volt. Megítélésünk szerint ez a tapasztalat a kompetenciafejlesztés újragondolásához jól felhasználható, mert a jelenlegi arányeltolódást jól jelzi, és azt is megmutatja, hogy milyen képességek fejlesztésére kell nagyobb hangsúlyt helyezni a munkaerőpiaci elvárások tükrében. A kompetenciafejlesztés módszertanát illetően az önálló projektfeladatok fontosságára mind a két fél – munkaadók és munkavállalók – rámutatott.

Kutatási eredményeink alapján azt is javasoljuk, hogy szükséges az oktatás gyakorlati oldalának további erősítése, továbbá a szakmai és az általános készségek és képes-

ségek fejlesztése. Ez azon pontok egyike, ahol az oktatás és a munkaerőpiac közötti párbeszéd javítható.

A kutatásunk legfontosabb eredményének talán az tekinthető, hogy rávilágított arra, melyek azok a kulcsfontosságú üzleti kompetenciák, amelyek a munkavállalók sikerességét és munkaerőpiaci versenyképességét növelik és növelhetik. Egy sajátos kompetenciastruktúra létrehozásával és tesztelésével a személyes kompetenciák átértékelődésére és aktualizálásának szükségességére kívántuk vizsgálatainkkal felhívni a figyelmet.

## JEGYZETEK

- <sup>1</sup> Lyle M. Spencer – Signe M. Spencer: *Competence at Work. Models for Superior Performance*. Wiley, Boston, 1993.
- <sup>2</sup> Magyarai János – Hajós László: *Kisüzemi tevékenységek tervezése*. Gazdálkodás, 1998/4., 52–56. o.
- <sup>3</sup> Czeglédi Csilla: *Az iskolai végzettség és a munkaerő-piaci helyzet összefüggései és legfontosabb tendenciái a visegrádi országokban*. VIKEK – Közép-Európai Közlemények, 2012/8., 140–148. o.
- <sup>4</sup> Imola Csehné Papp – László Hajós: *Education and working live in Hungary*. Acta Technica Corviniensis – Bulletin of Engineering, No. 2., 2014, 105–110.
- <sup>5</sup> Dave Ulrich et al.: *HR Transformation. Building Human Resources from the Outside*. McGraw-Hill, New York, 2009.
- <sup>6</sup> Akkermans et al.: *The Role of Career Competencies in the Job Demands-Resources Model*. Journal of Vocational Behavior, Vol. 83, No. 3., 2013, 356–366.
- <sup>7</sup> Judith Roizen – Mark Jepson: *Degrees for jobs. Employer expectations of higher education*. Society for Research into Higher Education, Guildford, 1985.
- <sup>8</sup> Mihály Ildikó: *Még egyszer a kulcskompetenciákról*. Új Pedagógiai Szemle, 2003/6., 103–112. o.
- <sup>9</sup> Czeglédi Csilla – Juhász Tímea: *A felsőfokú oktatásban tanulók munkaerő-piaci felkészültsége a munkáltatók szemszögéből*. Taylor, 2015/1–2., 286–293. o.
- <sup>10</sup> Koltai Dénes: *A felnőttképzés funkcióváltása*. In: Az andragógiai elmélet és gyakorlat útján. Szöveggyűjtemény. Szerk.: Koltai Dénes, JPTE, Pécs, 1994.
- <sup>11</sup> Uo.
- <sup>12</sup> Maxine Dalton: *Are competency models a waste?* Training and Development, Vol. 51, No. 10., 1997, 46–49.
- <sup>13</sup> Gergely Gyula: *Kulcskompetenciák pedig nincsenek*. Új Pedagógiai Szemle, 2004/11., 50–58. o.

## TOVÁBBI FELHASZNÁLT IRODALOM

- Andrássy Adél – Lentner Csaba: *Kis- és középvállalkozások finanszírozásának néhány jellemzője a magyar gazdaságban*. Európai Tanulmányok Központja Füzetek 6., 2005, 5–16. o.
- Judit Bárczi et al.: *Key indices of financial controll*. Journal of International Scientific Publication: Economy And Business, Vol. 2, No. 1., 2008, 571–575.
- Andrea Bencsik – Tímea Juhász – Renáta Machova: *Mentoring Practice on Behalf of Knowledge Sharing in the Light of Education*. Acta Politechnica Hungarica, Vol. 9, No. 11., 2014, 95–114.
- Borzán Anita – Lentner Csaba – Szigeti Cecília: *A pénzügyi vállalkozások felelősségvállalásának új dimenziói*. Economica, 2011/11., 22–30. o.
- Csilla Czeglédi – Tímea Juhász: *The Role of Tertiary Education in Career and Lifelong Learning Among Day-time Students*. The Journal of Education, Culture and Society, No. 1., 2013, 190–198.
- Csilla Czeglédi – Tímea Juhász: *Reconciliation Plan of Career and Private Life in the Circle of Daytime Students in Hungary*. In: International Conference on Applied Business Research, Proceeding ICABR, 2013, 70–77.
- Czeglédi Csilla – Juhász Tímea: *Mit várunk el a pályakezdektől? Vélemények és szempontok a cégek oldaláról*. Studia Mundi – Economica, 2015/2., 55–63. o.

- Csilla Czeglédi – Imola Papp – László Hajós: *The Impact of the Economic Crisis on the Labour Market*. Acta Oeconomica et Informatica, Vol. 15, No. 1., 2012, 24–29.
- Czeglédi Csilla et al.: *A vállalkozói ismeretek oktatásának helyzete a magyar felsőoktatásban*. Polgári Szemle, 2016/1–3., 208–228. o.
- Emberierőforrás-gazdálkodás*. Szerk.: Hajós László, Berde Csaba, Szaktudás Kiadó Ház, Budapest, 2008.
- Hajós László – Dolmány Ferenc: *A munkaerő mennyiségi növelésének lehetőségei Magyarországon*. Gazdálkodás, 2001/3., 1–15. o.
- László Hajós et al.: *Trends and Tendencies in Agricultural Work Organization*. Bulletin of the Szent István University, 1995–1996, 303–311.
- Kollár Péter: *Munkavállalói kompetenciák*. Magyar internetes agrárinformatikai újság, 2016/212.
- Lentner Csaba: *A polgári Magyarország új típusú versenyképességi tényezői*. Polgári Szemle, 2008/2., 6–18. o.
- Lentner Csaba – Kovács Róbert: *A magyar multik pénzügyi stratégiái Kelet-Közép-Európában, különös tekintettel Romániában*. In: Regionális átalakulás a Kárpát-medencében. Szerk.: Rác Szilárd, MTA Regionális Tudományi Társaság, Pécs, 2006, 34–55. o.
- Magyari János – László Hajós: *Possibilities of supporting the scheduling of farmers' short-term activities*. Bulletin of the Szent István University, 1993–1994, 111–119.
- Magyari János – Hajós László – Magyariné Kiss Ágnes: *A megváltozott körülmények munkaszervezési kihívásai*. Gazdálkodás, 1992/6., 38–46. o.
- Zsuzsanna Marosné Kuna – Csilla Czeglédi: *Employees' Position on the Labour Market and their Opportunities for Education and Training in Hungary*. In: Vzdělávání a rozvoj seniorů. Eds.: Renata Kocianová, Miroslava Dvořáková, Universita Karlova v Praze, 2013, 31–44.
- Marosné Kuna Zsuzsanna – Czeglédi Csilla: *Az érett korú munkavállalók, mint humán tőke. Az oktatás szerepe foglalkoztatásuk növelésében*. Munkaügyi Szemle, 2014/3.
- Zsuzsanna Marosné Kuna – László Hajós: *Demographical Chances Versus (Age) Discrimination – Measurement*. Annals of Faculty of Engineering Hunedoara – International Journal of Engineering, Vol. 13, No. 1., 2015, 187–192.
- Alexandria Valerio – Brent Parton – Alicia Robb: *Entrepreneurship Education and Training Programs around the World. Dimensions for Success*. The World Bank, 2014. [www.worldbank.org/en/topic/education/publication/entrepreneurship-education-and-training-programs-around-the-world-dimensions-for-success](http://www.worldbank.org/en/topic/education/publication/entrepreneurship-education-and-training-programs-around-the-world-dimensions-for-success)
- Erika Varga et al.: *The significance of trainings and competencies in HR*. [A képzések és a kompetenciák jelentősége az emberierőforrás-menedzsmentben.] In: Az átalakuló, alkalmazkodó mezőgazdaság és vidék. XIV. Nemzetközi Tudományos Napok. Szerk.: Takácsné György Katalin, Károly Róbert Főiskola, Gyöngyös, 2014, 1547–1557. o.
- Erika Varga et al.: *Personal competencies from the perspective of human resources management and the business programmes of higher education*. Trendy v podnikani, Vol. 5, No. 4., 2015, 22–31.
- Erika Varga et al.: *The examination of personal competencies as collateral of success from the point of view of students*. Annals of Faculty of Engineering Hunedoara – International Journal of Engineering, No. 4., 2015, 117–122.
- Varga Erika – Szira Zoltán: *A kompetencia értelmezései az emberierőforrás-menedzsmentben*. In: A megértés lehetőségei. Tanulmányok a kommunikációtudomány (határ)területeiről. Szerk.: Farkas Attila, F. Orosz Sára, Rudnák Ildikó, Szent István Egyetemi Kiadó, Gödöllő, 2016, 17–26. o.
- Varga Erika – Szira Zoltán – Boda Helga: *Munkaerő-piaci kompetenciák egy körének vizsgálata a munkáltatók szeméből*. In: A megértés lehetőségei. Tanulmányok a kommunikációtudomány (határ)területeiről. Szerk.: Farkas Attila, F. Orosz Sára, Rudnák Ildikó, Szent István Egyetemi Kiadó, Gödöllő, 2016, 27–38. o.
- Christine Volkmann et al.: *Educating the Next Wave of Entrepreneurs*. World Economic Forum, 2009. [www.weforum.org/reports/educating-next-wave-entrepreneurs](http://www.weforum.org/reports/educating-next-wave-entrepreneurs)
- Zéman Zoltán: *Controlling a korszerű vállalatirányítás eszköze*. Gazdálkodás, 1997/2., 80–82. o.
- Zéman Zoltán – Fónagy-Árva Péter – Majoros György: *Értékmérési módszerek alkalmazási lehetőségeinek vizsgálata*. Pénzügyi Szemle, 2003/4., 380–403. o.
- Zoltán Zéman – György Majoros: *Evaluation of the principe*. Bulletin of the Szent István University, No. 1., 2010, 348–369.

*Hajós L. – Czeglédi Cs. – Marosné Kuna Zs. – Szira Z. – Varga E.: Felsőoktatásban...*

Zéman Zoltán – Mahesh Singh Kumar – Bárczi Judit: *A működési, pénzügyi és stratégiai kockázatok feltérképezése, mérése és a kockázatjelentések tartalmi összefüggései.* Controller Info, 2014/12., 7–11. o.

Zéman Zoltán: *Új lendületben a gazdaságtudomány.* Polgári Szemle, 2016/1–3., 202–207. o.

Zéman Zoltán – Bárczi Judit: *A pénzügyi kultúra és annak anomáliái.* Polgári Szemle, 2015/1–3., 101–108. o.