

A MUNKAERŐPIACON ELVÁRT KOMPETENCIÁK A TEHETSÉGHÍÁNY TŰKRÉBEN

REQUIRED LABOUR MARKET COMPETENCIES IN LIGHT OF TALENT SHORTAGE

Sóskúti Rebeka, Héder-Rima Mária

ÖSSZEFOGLALÁS

A szervezeti hatékonyság eléréséhez kiemelkedő teljesítményű munkavállalók, azaz tehetségek szükségesek. A hatékony munkavállalók szervezetenként eltérő tudást, vagyis kemény kompetenciákat birtokolnak, mely az adott szervezet működési területétől függ leginkább. A sikeres teljesítmény további feltétele azonban a munkavállalók puha kompetenciáinak megléte, mely a szervezet működési területétől jellemzően független. Kutatásunk során arra kerestük a választ, hogy Hajdú-Bihar megyében melyek azok a kulcsfontosságú kompetenciák, melyeket a munkáltatók leginkább igényelnek, és amelyek birtoklása révén egy-egy munkavállaló kiemelkedő teljesítményt tud nyújtani. Vizsgálataink során 33 helyi munkáltató több, mint 120 igényét vizsgálhatjuk meg a munkavállalókkal szemben igényelt kompetenciák tekintetében. Ez alapján megállapítható, hogy a munkáltatók által keresett kompetenciák zöme a puha kompetenciák körébe sorolható. Igazán keresett és egyben tehetséges munkavállalónak számít Hajdú-Bihar megyében az az egyén, akinek elsődlegesen kiemelkedő a problémamegoldó képessége, jól kommunikál, precíz/pontos munkát végez, és mindezt önállóan teszi.

Kulcsszavak: tehetséghány, kompetenciák, munkaerőpiac

ABSTARCT

Achieving organizational efficiency requires high-performing employees, i.e. talents. Effective employees have different knowledge from each organization, i.e. hard competencies, which mostly depend on the specifics of the organization. However, an additional condition for successful performance is the existence of soft skills of the employees, which is typically specific to the area of operation of the organization. In the course of our research, we sought the answer to what are key competencie employers demand the most in Hajdú-Bihar county, and which skills can help employees achieve outstanding performance. In our studies, we examined more than 120 position needs of 33 local employers in terms of competencies required of employees. Based on this, most of the competencies sought by employers can be classified as soft skills. In Hajdú-Bihar county, an individual whose primary problem-solving ability is outstanding, communicates well, does precise / accurate work, and does it all independently is considered to be a really sought-after and talented employee.

Keywords: talent shortage, cometencies, labour market

BEVEZETÉS

Hazánkban a 2008-as válságot követően a gazdaság stabil környezetben tudott fejlődni, egyre inkább megnőtt az igény a munkaerőre, aminek következményeként a közfoglalkoztatottak létszáma folyamatosan csökkent, hisz tagjait átvette és veszi a versenyszféra (KSH, 2018). Erős ambivalenciát mutat, hogy míg a munkanélküliség továbbra is jelen van, addig a szervezetek egyre jelentősebb munkaerőhiánnyal küzdenek (HÉDER, 2017a). Míg a kétezres évek elején a munkaerőhiány fogalmának középpontjában a nem megfelelő bérszint állt (POLÓNYI, 2002), addig napjainkra sokkal inkább olyan jellegű munkaerőhiányról beszélhetünk, melynek elsődleges oka a tehetséges munkavállalók hiánya. Bár a két fogalom tartalmi szempontból éles különbségeket mutat, egymásra gyakorolt hatásuk jelentős (HÉDER, 2017b). Ennek fényében elmondható, hogy bár a munkaerőpiaci mutatók egyre kedvezőbb értékeket mutatnak, a munkaerőpiac

keresleti oldala jelentős problémákkal küzd, hiszen az elvárt kompetenciákkal rendelkező munkavállalók és a ténylegesen rendelkezésre álló munkaerő képességeinek és készségeinek viszonylatában éles eltéréssel találkozik (CSUGÁNY – KOZÁK, 2018).

Jelen kor sajátossága, hogy a vállalatok versenyképessége mindinkább eltolódni látszik az immateriális erőforrások irányába, melyek a meglévő ismeretekből, ügyfelekkel és partnerekkel való kapcsolatokból, a márkából, szervezeti kultúrából, vagy vezetői stílusból eredeztethetők. A megváltozott körülmények tükrében elengedhetetlen a szervezetek számára, hogy megfelelően és rugalmasan reagáljanak és olyan rendszerek működtessenek, amik ezt támogatják (DAJNOKI – HÉDER, 2017). Létfontosságú továbbá a legjobb alkalmazottak megszerzése (WÓJCIK, 2019) és megtartása (DAJNOKI – KUN, 2016). Munkaerőhiányt vizsgálva SZABÓ (2011) megállapítja, hogy azokban az iparágakban, ahol munkaerőhiánnyal küzdenek a szervezetek, a legégetőbb problémát a minőségi munkaerő megtalálása jelenti. Ezen belül is a leginkább számításba veendő problémakör a „kiemelkedő tehetségek iránti kielégítetlen kereslet (SZABÓ, 2011, p. 294).”

Minden cégnél van tehetségfogalom, akár leírásra kerül ennek meghatározása, akár csupán a vezetők gondolkodásmódjában jelenik meg. Tehetség alatt azokat a munkavállalókat érthetjük, akik az iparág, a szervezet és a konkrét munkakör elvárásait nagymértékben meghaladó képességekkel és fejlődési potenciállal rendelkeznek (POÓR et al., 2017). Ehhez szorosan kapcsolódnak a kompetenciák, ugyanis ezek az emberi erőforrás gazdálkodás alapját jelentik (SZABÓ, 2014), meghatározva a szervezeti teljesítményt. A kompetencia szó alapvetően alkalmasságot és ügyességet jelent. A szó többféleképpen értelmezhető. Jelen esetben a legkézenfekvőbb a hozzáértéshez kapcsolunk, mely adott szakterületen, az adott munkakör betöltőjének hozzáértését és alkalmasságát takarja (TÓTH, 2010). Ennek fényében a kompetenciák a munkaköri követelmények meghatározásakor, a toborzás és kiválasztás során, de a teljesítményértékelés, az utánpótlás- és karriertervezés, valamint fejlesztési tervek kialakításakor is alkalmazhatók (ELBERT et al., 2000). A kompetenciákat alapvetően két csoportra bonthatjuk: kemény és puha kompetenciákra. A hard skill-ek azok, melyek jól mérhetők, objektívek, illetve valamennyire specifikusak, azaz más munkakörben nem feltétlenül alkalmazhatók. Ilyen egy adott végzettséget igazoló bizonyítvány, egy nyelvvizsga, vagy egyéb certifikáció. Ezzel ellentétben a soft skill-ek már szubjektívek és nehéz mérni őket, mivel elsősorban az emberi interakciók közben figyelhetők meg (GOLEMAN et al., 2003). Ezek azok, melyek átvihetők más munkakörökbe is (CIMATTI, 2016), ami a szervezeti hasznos munkavégzés alapja is egyben (DAJNOKI, 2014).

Azzal, hogy mely kompetenciák azok, melyeket a munkáltatók fontosnak tartanak, számos kutató foglalkozott (VARGA et al., 2017; TÉGLÁS – HLÉDIK, 2014; KIS et al. 2019; SÓS, 2019). VARGA et al. (2017) kutatása azt hivatott bemutatni, hogy a magyar munkaadók milyen kompetencia-térképben gondolkodnak. TÉGLÁS és HLÉDIK (2014) szerzőpáros vizsgálatában főként külföldi, illetve egyes tulajdonú nagyvállalatok vettek részt. Körükben azt vizsgálták, hogy miket várnak el a munkaerőpiacra frissen kilépő munkavállalóktól. KIS et al. (2019) a frissdiplomásokkal szemben elvárt követelményeket vizsgálták. Ennek eredményei azt mutatják, hogy a cégek számára a soft skillek meglehetősen fontosabbak, mivel a szakmai készségek később fejleszthetők. SÓS (2019) kutatását az Észak-magyarországi régióban végezte a munkaadók, pályakezdekők és intézmények körében. Eredményei rávilágítanak arra, hogy a munkáltatók által elvárt kompetenciák nem egyeznek a szakképző iskolák és a pályakezdekők szerint fontosnak tartott kompetenciákkal. Az imént felvázolt négy kutatás eredményeit az 1. táblázat összegzi.

A táblázatban dőlt betűkkel jelölt kemény kompetenciák láthatóan kisebb mértékben jelentek meg. A kemény kompetenciák kisebb előfordulását magyarázhatja az is, hogy a megfelelő szakmai ismeretekre, vagy például a megfelelő szintű számítógépes ismeretekre a cégek úgy tekintenek, mint amivel az adott jelöltnek magától értetődő módon rendelkeznie kell és a puha kompetenciák azok, melyek alkalmassá teszik arra, hogy a cég számára valódi tehetség legyen. Ezek az elvárt kompetenciák azonban nem állandók, a változó munkaerőpiaci és munkahelyi

követelmények miatt átalakulhatnak, így a munkaerőt folyamatosan fejleszteni kell (DAJNOKI, 2015).

1. táblázat: **A munkavállalókkal szemben elvárt kompetenciák összehasonlítása**

S.sz.	VARGA et al. (2017)	TÉGLÁS – HLÉDIK (2014)	KIS et al. (2019)	SÓS (2019)
1	<i>idegen nyelvi kommunikáció</i>	problémamegoldó képesség	csapatmunkára való képesség	munkafegyelem
2	<i>számítógépes ismeretek</i>	önálló, pontos munkavégzés, kezdeményező hozzáállás	felelősségvállalás	önálló munkavégzés
3	terhelhetőség	csoporthoz való munkavégzés	vállalat iránti elköteleződés	együttműködő képesség
4	problémamegoldó készség	etikus cselekvések iránti elkötelezettség	<i>iparági jártasság</i>	problémamegoldó készség
5	tanulási képesség	folyamatos tanulás iránti elkötelezettség	motiváció	<i>szakmai gyakorlat</i>
6	rugalmasság	felelősségvállalási készség	döntéshozatali képesség	tanulási képesség
7	önfejlesztés	<i>legalább egy idegen nyelv ismerete</i>	kommunikációs képesség	<i>szakmai ismeretek</i>
8	kommunikációs készség	rugalmasság	vezetési képesség	szervezési képesség
9	kitartás	önbizalom, belső motiváció	megbízhatóság	kommunikációs készség
10	-	információk megszerzésének és feldolgozásának képessége	eredményorientáltság	döntéshozó készség
11	-	terhelés, igénybevétel	szervezési képességek	<i>informatikai ismeret</i>
12	-	kreatív gondolkodás	<i>technikai képességek</i>	<i>idegennyelv-ismeret</i>

Forrás: Saját szerkesztés VARGA et al. (2017), TÉGLÁS – HLÉDIK (2014), KIS et al. (2019) és SÓS (2019) alapján

ANYAG ÉS MÓDSZER

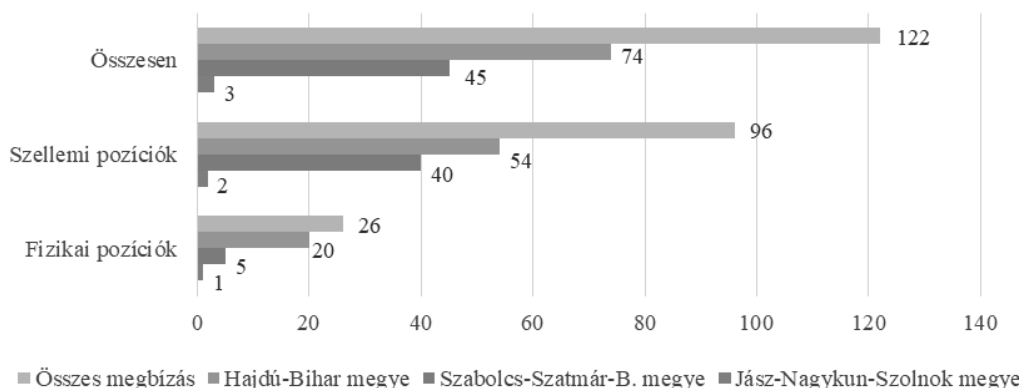
A kutatás Kelet-Magyarország egyik legmeghatározóbb humán szolgáltatást nyújtó szervezeténél készült. A cég 2000-ben alakult, mely már több, mint 80 főállású munkavállalót alkalmaz. A szervezet kiterjedt irodahálózattal rendelkezik Magyarország keleti részén, Debrecen mellett Budapesten, Egerben, Békéscsabán, Cegléden, Gyöngyösön, Jászberényben, Miskolcon, Nyíregyházán, Szarvason, Szegeden, Szentesen, Szolnokon, Karcagon is jelen van, továbbá határon túl működő irodái is működnek.

A régió területén leginkább piacképesnek mondható puha kompetenciák feltérképezése érdekében, dokumentumelemzés készült. Ehhez az adatokat a 2019-es évben, szervezethez érkező megbízások jellemzői adták. A dokumentumelemzés során a tanácsadók által vezetett online projektek vizsgálata történt. Ezek tartalmazzák a megbízó által kikötött feltételeket, így a pozíció szakterületén túl az elvárt kemény és puha kompetenciákat is. Jelen esetben, mint primer kutatási módszer jelenik meg a dokumentumelemzés.

EREDMÉNYEK

A kutatás célja képet kapni arról, hogy a témában végzett kutatások mennyire általánosíthatók, valamint a olyan konkrét kompetenciák beazonosítása, melyek megléte rendkívül piacképesnek mondható. A kutatás elsősorban az Észak-alföldi régió megyéire koncentrálódik, ezért

első lépésként a régió megyéiből érkező megbízásokra szűkítettük az össz megbízások körét. A területi szűkítést követően 122 projekt került a vizsgálat során bevonásra, melyek a kutatás területét képező három megyéből származnak (1. ábra).



1. ábra: **Megbízások általános jellemzői a régió megyéiben**

Forrás: Saját vizsgálat a szervezet belső adatai alapján, 2020

Az 1. ábra szemlélteti, hogy összesen 122 projekt kapcsán keresték fel a közvetítő irodát a három megye területéről. A projektek 26 fizikai és 96 szellemi pozícióba történő keresést jelentett a recruiter csapat számára. Érzékelhető, hogy a megbízások túlnyomó többsége Hajdú-Bihar megyében lévő cégektől érkezett. Ennek egyrészt az lehet az oka, hogy az iroda Debrecenben található és a környező szervezetekkel lényegesen egyszerűbb a szerződéskötés, személyes találkozó és kapcsolattartás. Ezen túl összefüggésbe hozható azzal, hogy 2019-ben a beruházások teljesítményértéke Hajdú-Bihar megyében volt a legmagasabb, 258 346 millió forinttal. Ezt Szabolcs-Szatmár-Bereg megye követte 181 125 millió forinttal, végül Jász-Nagykun-Szolnok megyében ez az összeg 145 012 millió forint (KSH, 2020).

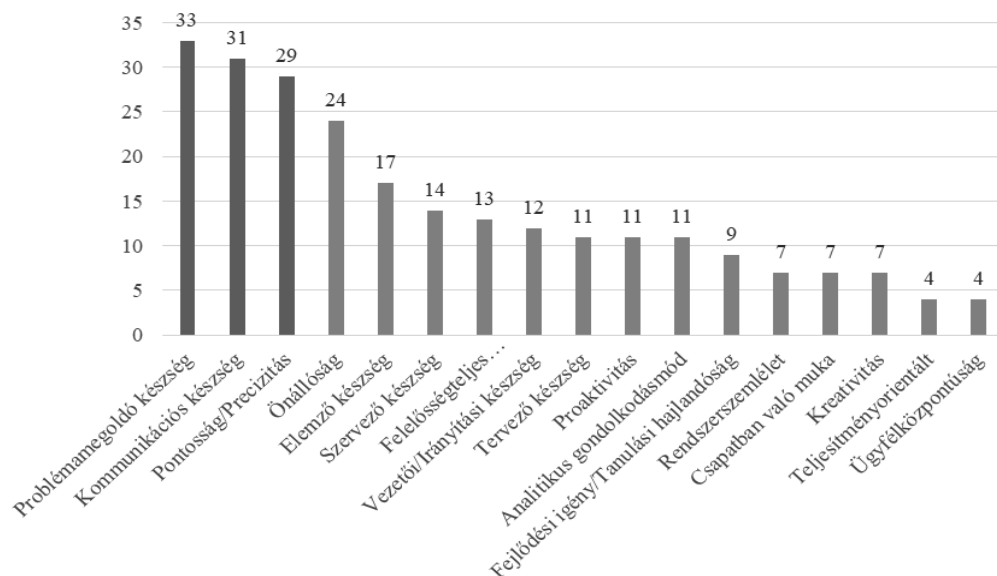
A tanácsadók egy online platformon rögzítik az elvárásokat és vezetnek végig a projekteket a megbízástól a teljesítésig. Itt a kemény kompetenciák mellett megjelöltek különböző puha kompetenciákat. Olyan készségek ezek, melyeket a partnerek a megbízás kiadásakor megjelöltek, mint elvárás. Illetve a tanácsadók szerint, a pozíció betöltéséhez mindenképp szükséges készségek is ide tartoznak, melyekkel szakmai tapasztalataik alapján bővítették a jelöltekkel szembeni elvárásokat.

A vizsgálatba azok a kompetenciák kerültek be, melyek gyakorisága nagyobb volt, mint három. Ennek alapján a következő tizenhét készség és kompetencia került felszínre (2. ábra).

Az első három helyen szereplő kompetenciát érdemes más jellemzők alapján is vizsgálni. A *problémamegoldó* készség 29 szellemi pozíció kapcsán jelent meg, míg csupán 4 fizikai munkakörnél jelölték meg, mint elvárást. A készség megléte a KKV és multinacionális vállalatok tekintetében szinte ugyanolyan fontosnak bizonyult, 16 multinacionális vállalat számára és 17 KKV szektorba történő toborzás vonatkozásában volt megfigyelhető. Ez jelentheti azt, hogy a szellemi munkakörben dolgozó munkavállalóktól a mintába bevont cégek sokkal nagyobb önállóságot és döntéshozói szerepet várnak el, mint a fizikai munkakörben dolgozóktól, függetlenül a cég méretétől.

A magas szintű *kommunikációs készség* megléte 31 pozíció kapcsán volt kiemelkedően fontos. Ez a fizikai munkakörök esetén kétszer jelent meg, míg szellemi pozíciók tekintetében 29 alkalommal volt elvárás a jelöltekkel szemben. Ez az eredmény tükrözheti azt, hogy mivel a szellemi pozíciókban dolgozók több érintettel tartanak kapcsolatot, mint például ügyfelek, beszállítók, tulajdonosok stb., ezért esetükben ez a készség kiemelkedően fontos lehet. Emellett a

fizikai dolgozók a konkrét produktum létrehozásában játszanak meghatározó szerepet. A *pontoság/precíz munkavégzés* 29 esetben bizonyult fontosnak. A fizikai munkakörök esetén a 26 megbízás közül 10 alkalommal, míg szellemi munkaköröknél a 96 projekt kapcsán csupán 19 alkalommal jelent meg. Ennek lehetséges oka az előző mondatokban gyökerezhet, hisz egy termelő cég által kínált termék minősége nagyban függ a fizikai szakképzett munkaerő pontosságától és precizitásától.



2. ábra: Az elvárt puha kompetenciák gyakorisága

Forrás: Saját szerkesztés, 2020

Érdekes összefüggés figyelhető meg továbbá a *tanulási hajlandóság*, mint elvárt kompetencia tekintetében. Nyolc esetben multinacionális vállalat várta el a jövőbeli munkavállalójától és ebből hat esetben fizikai munkakör kapcsán volt fontos e készség megléte. Ez egyrészt tulajdonítható annak, hogy a multinacionális vállalatoknak nagyobb anyagi háttér áll rendelkezésükre, melyeket a munkavállalók fejlesztésére tudnak felhasználni. Azért is lehet ez kiemelkedő fontosságú, mert a MANPOWERGROUP (2018) által végzett kutatás alapján elmondható, hogy a tehetséghiány leküzdése érdekében globális szinten alkalmazott stratégia a munkavállalók számára képzési és fejlődési lehetőségek biztosítása. Ennek fényében tehát, ezek a szervezetek versenyelőnyben lehetnek a tehetségekért folytatott küzdelem során. Másrészt pedig ezek a multinacionális cégek nagyobb eséllyel tudnak új technológiákat bevezetni. Ha például egy termelő szervezetről beszélünk, elengedhetetlen, hogy a fizikai szakmunkát végző egyének megkapják a megfelelő képzést és személyiségükből adódóan hajlandóak is legyenek az új tudás megszerzésére.

Az elvárt kompetenciák vizsgálata során érdemes a szakirodalomban bemutatott kutatásokhoz (*1. táblázat*) visszatérni és azt jelen kutatási eredményekkel összevetni. A *2. táblázat* bemutatja, hogy a szakirodalmi eredmények között az általunk megállapított soft skillek hányban szerepeltek, mint elvárt kompetenciák.

Az összesítés eredményeként elmondható, hogy az öt kutatás közül legalább négyben szerepelt a problémamegoldó készség, a kommunikációs készség, a fejlődési igény/tanulási hajlandóság valamint a csapatmunkára való készség. Ennek fényében elmondható, hogy ezek a kompetenciák rendkívül piacképesnek tekinthetők és keresettek a vizsgált munkáltatók körében is. Ezeket túl legalább három kutatási eredmény tartalmazta az önállóságot, a szervező készséget és

a felelősségteljes munkavégzést/megbízhatóságot, mint a munkaerőpiacon elvárt kompetenciákat.

2. táblázat: **Saját eredmények összevetése más magyar kutatások eredményeivel**

Kompetencia	Előfordulás
Problémamegoldó készség	4
Kommunikációs készség	4
Fejlődési igény/Tanulási hajlandóság	4
Csapatban való munka	4
Önállóság	3
Szervező készség	3
Felelősségteljes munkavégzés/Megbízhatóság	3

Forrás: Saját szerkesztés, 2020

KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK

A kutatás eredményeként elmondható, hogy a régió területén működő cégeknek növekvő kihívásokkal kell megküzdeniük, ami a tehetséges munkaerő megszerzését és megtartását illeti. A legfontosabb kompetenciának a *problémamegoldó készség* bizonyult, mely első ízben a szellemi munkakörök kapcsán kiemelkedően fontos. Ennek értelmében a szervezetek a szellemi munkaerőtől nagyobb önállóságot és döntéshozói szerepet várnak el. Ugyancsak e munkakörök kapcsán kiemelkedő fontosságú a megfelelő *kommunikációs készség* megléte, ami abból eredhet, hogy a szellemi pozíciókban lévők tartják a kapcsolatot az érintettekkel. A *pontoság/precizitás* a fizikai pozíciók esetén bizonyult fontosabbnak. Ez betudható annak, hogy ők azok, akik a szervezet produktumának előállításában játszanak nagy szerepet.

Jelen kutatás eredményeinek már meglévő magyar kutatási eredményekkel való összevetését követően, további skilliek kerültek felszínre. Itt szintén megtalálható a *problémamegoldó készség*. Ezen túl tehetségnek mondható, aki kiemelkedő *kommunikációs készséggel* rendelkezik, valamint önmagával szembeni elvárásként határozza meg a *fejlődési igényt*, azaz hajlandó tanulni. Továbbá piacképes skillnek számít a *csapatban való munkára* való képesség is. A vizsgált szakirodalom és a kutatási eredmények is azt mutatják, hogy ezek megléte egyre jelentősebb, hiszen míg a kemény kompetenciák fejleszthetők, addig a puha kompetenciák többnyire adottak, fejlesztésük rendkívül nehéz idő és költségigényes folyamat.

A munkakör jellegének megfelelő legpiacképesebb puha kompetenciák meghatározása segítséget nyújthat a vizsgálatba bevont szervezet számára. Ezáltal pontosabb szaktanácsadást tudnak nyújtani a hozzáforduló ügyfelek részére az egyes betöltendő pozíciók kapcsán. Mindemellett nemzeti szinten tudatos akciótervek is készíthetők az oktatási intézmények részéről a legnehezebben betölthető szakterületek pozícióit érintő felzárkóztató képzéseket illetően. Ez azért lenne különösen fontos, hogy az oktatásban elsajátítható kompetenciák és a piac által, a munkavállalóktól megkívánt tudás, minél inkább közelebb kerüljenek egymáshoz.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- (1) CIMATTI B. (2016): Definition, development, assessment of soft skills and their role for the quality of organizations and enterprises. *International Journal for Quality Research*. 10/1 pp. 97-130. ISSN 18006450
- (2) CSUGÁNY J. – KOZÁK A. (2018): Regionális munkaerőpiaci problémák – a külföldi munkavállalás súlyosbítja-e az északkeleti régiók helyzetét Magyarországon? *Tér és Társadalom*. 32. évf. 3. sz. pp. 38-53.
- (3) DAJNOKI, K (2014): "Aki keres az talál" – Fogyatékos emberek által betöltött munkakörök feltárása. *Acta Scientiarum Socialium*. 40. pp. 101-110. (4) DAJNOKI, K. – PIEROG, A. – VÖRÖS, P. (2015): Képzési-fejlesztési lehetőségek eredményességének megítélése megváltozott munkaképességű személyeket

foglalkoztató szervezeteknél. *Acta Scientiarum Socialium* 43. pp. 57-66. (5) DAJNOKI, K. – KUN, A.I. (2016): Frissdiplomások foglalkoztatásának jellemzői az agrárgazdaságban. *Gazdálkodás*. 60. évf. IV. szám pp. 289-304. (6) DAJNOKI K. – HÉDER M. (2017): „Új szelek fújnak” – a HR válasza a globalizáció és a változás kihívásaira. *Hadtudomány: A Magyar Hadtudományi Társaság Folyóirata*. 27: E-szám pp. 84-93. (7) ELBERT, N.F. – KAROLINY M. – FARKAS F. – POÓR J (2000): Személyzeti/Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. 579 p. (8) GOLEMAN, D. – BOYATZIS, R.E. – MCKEE, A. (2003): *A természetes vezető*. Budapest: Vince Kiadó. 326. p. (9) HÉDER M. (2017a): A tehetségmenedzsment rendszerek kialakulásának története. *Taylor*. 9. évf. 3-4. sz. pp. 67-77. (10) HÉDER M. (2017b): Munkaerő- vagy tehetséghiány? – Fogalmi különbségek feltárása a hatékony gyakorlati alkalmazás érdekében. *Műszaki és Menedzsment Tudományi Közlemények*. 2. évf. 4. sz. pp. 180-190. (13) KIS K. – HAMPEL GY. – BENKŐ-KIS Á. (2019): Végzett hallgatók elvárt munkaerőpiaci kompetenciáinak vizsgálata. Jelenkori társadalmi és gazdasági folyamatok. 2019/XIV. évf. pp. 223-232. (14): KSH (2018): Munkaerőpiaci helyzetkép, 2014-2018. <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/munkerohelyz/munkerohelyz17.pdf> (letöltve: 2019.09.30) (15) KSH (2020): A gazdasági szervezetek beruházásainak teljesítményértéke. http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_evkozi/e_qb005c.html (letöltve: 2020.03.04) (16): MANPOWERGROUP (2018): Solving the Talent Shortage. https://cdn2.hubspot.net/hubfs/2942250/MG_TalentShortage2018_lo%206_25_18_FINAL.pdf?_hssc=35276798.1.1530791942044&_hstc=35276798.30920dfb6969fdf992ada0dd6e710ecb.1530791942043.1530791942043.1530791942043.1&_hsfp=455123652&hsCtaTracking=bf275e90-4a47-4879-9407-d697352fa1c1%7C3328e579-147a-4fc8-9181-bba97a0f029 (letöltve: 2019.11.01) (17): POÓR J. – BALOGH G. – BÁLINT B. – DOBAY P. – KOLLÁR CS. (2017): Integrált és integráló EEM-rendszerek és eszközök. pp. 359-392. In: *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Rendszerek és alkalmazások*. (Szerk. KAROLINY M. – POÓR J.). WoltersKluwer Kft., Budapest, 610 p. ISBN: 9789632956480 (18) SÓS T.(2019): A tudásalapú gazdaság regionális kihívásai a szakképzésben. *Opus et Educatio*. 6 évf. 3. sz. pp. 272-279. (19) SZABÓ K. (2011) *Tehetség és kompetencia. A tudásgazdaság kibontakozásának egy alapvető korlátjáról*. pp. 293-312. In: *Jubileumi tanulmánykötet Nagy Aladár professzor 70. születésnapjára*. (szerk. KOCZINSZKY GY. – BIHARI Á.) Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar, Miskolc, 414 p. ISBN: 9789636619480. (20) SZABÓ SZ. (2014): *Kompetencia alapú emberi erőforrás gazdálkodás*. Nemzeti Közzolgálati Egyetem, Budapest, 59 p. ISBN: 9786155491153. (21) TÉGLÁS T. – HLÉDIK E. (2014): Mít várnak el a nagyvállalatok a pályakezdőktől? http://kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/22_TothneTeglasTunde_HledikErika.pdf (letöltve: 2020.03.04) (22) TÓTH L. (2010): *Kompetencia alapú oktatás*. https://www.srpszkk.hu/tamop412b/kompetencia_alapu_pedagogia/index.html (letöltve: 2020.04.01) (23) VARGA E. – SZIRA Z. – BODA H. – HAJÓS L.(2017): A munkaerőpiacon elvárt kompetenciák relevanciájának összehasonlító elemzése a munkáltatók és a felsőoktatásban végzős fiatal munkavállalók aspektusából. *Studia Mundi – Economica*. Vol 4. No. 1. pp. 82-93. (24) WÓJCIK P. (2017): Shortage of Talents – a Challenge for Modern Organizations. *Pobrane z czasopismainternationaljournal of synergy*. Vol. 6. pp. 123-135.

SZERZŐK:

Sóskúti Rebeka

Emberi erőforrás tanácsadó MA szakos hallgató
 Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar
 soskutirebeka@gmail.com

Héder-Rima Mária

PhD hallgató

Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola
 heder.maria@econ.unideb.hu

*A publikáció az EFOP-3.6.3-VEKOP-16-2017-00007 azonosító számú
 „Tehetségből fiatal kutató” – A kutatói életpályát támogató tevékenységek a felsőoktatásban c.
 projekt támogatásával valósult meg.*

