

OTDK dolgozat

2025

Széchenyi István Egyetem
Kautz Gyula Gazdaságtudományi Kar



**Kompetenciaalapú humánerőforrás-fejlesztés a hallgatói
érdekképviselőben**

Competency-based human resource development in student representation

Varga Viktória

Konzulens: Dr. Szabó-Szentgróti Gábor

Kézirat lezárásának dátuma: 2024. november 4.

Tartalomjegyzék

BEVEZETÉS.....	1
1. A KOMPETENCIA FOGALMA, TÍPUSAI ÉS MÉRÉSE.....	3
1.1 A KOMPETENCIA ÁLTALÁNOS DEFINÍCIÓJA ÉS ÖSSZETEVŐI.....	3
1.2 A KOMPETENCIA TÍPUSAITARNAK CSOPORTOSÍTÁSA.....	5
1.3 KOMPETENCIASZÓTÁRAK, KOMPETENCIATÉRKÉPEK ÉS KOMPETENCIAMODELLEK	6
1.4 A KOMPETENCIAMÉRÉS ESZKÖZEI.....	6
1.4.1 Kompetenciateszt és 360 fokos értékelés	7
1.4.2 Kompetencia alapú interjú és kritikus szituációs módszer	9
1.4.3 Értékelő Központ (Assessment Center, AC)	10
1.5 A MÉRŐESZKÖZÖK MEGBÍZHATÓSÁGA.....	10
1.6 A KOMPETENCIAMÉRÉS ALKALMAZÁSA A HUMÁNERŐFORRÁS-MENEDZSMENT TERÜLETÉN.....	11
2. A HALLGATÓI ÖNKORMÁNYZAT FELADATA ÉS FELÉPÍTÉSE	13
2.1 A HALLGATÓI ÖNKORMÁNYZAT FELADATA	13
2.2 A HALLGATÓI ÖNKORMÁNYZAT FELÉPÍTÉSE	13
2.3 A HALLGATÓI ÖNKORMÁNYZAT ÉS A HUMÁNERŐFORRÁS-MENEDZSMENT KAPCSOLÓDÁSI PONTJAI	15
3. GYAKORLATI RÉSZ.....	18
3.1 A TÉMATERÜLET ISMERTETÉSE	18
3.1.1 Vizsgált kérdések és módszertan bemutatása	18
3.2.1 Hipotézisek és a kutatás várható eredményei	19
3.2 ADATFELVÉTEL.....	20
3.2.1 Módszertan és a kérdőív felépítése.....	20
3.2.2 A vizsgált minta összetétele és az adatfelvétel folyamata	24
3.3 ELEMZÉSEK ÉS ÉRTÉKELÉSEK	25
3.4 KÖVETKEZTETÉSEK, EREDMÉNYEK.....	29
ÖSSZEGZÉS.....	30
IRODALOMJEGYZÉK	32

Táblázatok jegyzéke

1. táblázat: A Hallgatói Önkormányzat tagjainak feladatköre	15
2. táblázat: Az érdekképviselési kompetenciafejlesztő képzés és a benchmark cikk kompetenciacsoportjainak összekapcsolása	22
3. táblázat: A vizsgált minta összetétele kar szerinti bontásban	25
4. táblázat: A kommunikációs kompetenciacsoport átlagpontszámai	26
5. táblázat: A szervezői és vezetői kompetenciacsoport átlagpontszámai	27
6. táblázat: A szociális kompetenciacsoport átlagpontszámai	28

Ábrajegyzék

1. ábra: Spencer & Spencer (1993) jéghegy modell	4
2. ábra: A 360 fokos értékelés szereplői	9
3. ábra: A Széchenyi István Egyetem Hallgatói Önkormányzatának szervezeti felépítése	14
4. ábra: Brainstorming a kompetenciák azonosítására	20
5. ábra: A vizsgált minta összetétele	24

BEVEZETÉS

A modern munkaerőpiac követelményeinek változása miatt a soft skillek jelentősége felértékelődött a stratégiai humánerőforrás menedzsment eszköztárában. Ezek felmérése és fejlesztése nélkülözhetetlen a munkatársak eredményes és hatékony foglalkoztatása érdekében, hiszen a kommunikáció, a csapatmunka és az együttműködés kiemelkedő fontosságú minden egyes szervezet számára. Ennek köszönhetően egyre jobban előtérbe kerül a humánerőforrás-fejlesztés kompetencia alapú megközelítése.

A kutatásom a humánerőforrás menedzsment egyik speciális területével, a kompetenciaméréssel foglalkozik. A dolgozat célja egy személyre szabható teszt létrehozása, amely segítséget nyújt többek között a Széchenyi István Egyetem Hallgatói Önkormányzat tagjai számára az egyéni kompetenciáik megismeréséhez, a személyes erősségeik és fejlesztési területeinek feltérképezéséhez.

A téma jelentősége abban rejlik, hogy a segít azonosítani azokat a készségeket, amelyek alapvetően meghatározzák a hallgatók sikerét mind az egyetemi tanulmányaik során, mind későbbi munkaerőpiaci elhelyezkedésük szempontjából. A felsőoktatás kiemelt feladata, hogy a specifikus ismeretek átadása mellett a soft skillek fejlesztésére is figyelmet fordítson és felkészítsen az esetleges vezetői szerep betöltésére. (Arisó, 2019) A vezetői kompetenciák egy bizonyos mértékig tanulhatók, a hallgatók ezeket a tanórák keretében és az azokon túlmutató tevékenységükkel fejleszthetik. Azok, akik részt vesznek a hallgató-hallgató, a hallgató-oktató közötti interakciókban, vagy tevékenykednek valamilyen hallgatói szervezetben, nagyobb valószínűséggel kerülhetnek vezetői pozícióba a későbbiekben. (Mozhgana, 2011)

Habár számos különböző teszt és kompetenciamérő eszköz létezik, kevés olyan megoldás található, amely személyre szabottan egy-egy célcsoport igényeire koncentrálna. Kutatási problémaként azt határozom meg, hogy a jelenleg létező tesztek gyakran csak egy konkrét készségre fókuszálnak, illetve nem veszik figyelembe a hallgatói érdekképviselőhöz szükséges speciális kompetenciákat. Eddigi kutatásaim alapján nincs egy olyan átfogó, személyre szabott teszt, amely segít a Hallgatói Önkormányzat kompetenciatérképének megalkotásában és a hiányos területek célzott fejlesztésében.

A kutatásom alapvető kérdései a következőkre irányulnak:

RQ1: Milyen kompetenciák szükségesek a Hallgatói Önkormányzat képviselői számára az eredményes érdekképviselői tevékenység ellátásához?

RQ2: Hogyan értékelik a hallgatói képviselők a saját kompetenciáikat?

A kutatás célja egy olyan eszköz kifejlesztése, amely segít a szervezeti képzések és tréningek hatékony megtervezésében és lebonyolításában.

A téma választása személyes motivációból ered, hiszen mindig is nagy érdeklődést mutatam a humánerőforrás menedzsment iránt, különös tekintettel a kompetenciamérés, a személyiségtesztek, valamint a képzés és fejlesztés területén. Emellett a Széchenyi István Egyetem Hallgatói Önkormányzatában betöltött vezetői tisztségem révén volt lehetőségem foglalkozni szervezetfejlesztéssel, illetve betekintést nyerhettem a hallgatói érdekképviselő működésébe oly módon, hogy képes legyek a hallgatói képviselők számára személyre szabott kompetenciamérő eszközt létrehozni.

A kutatásom során összeállításra és tesztelésre kerülő soft-skill kompetenciateszt lehetőséget biztosít arra, hogy a Széchenyi István Egyetem Hallgatói Önkormányzatának képviselői azonosítsák és fejlesszék azokat a készségeket és kompetenciákat, amelyek szükségesek az érdekképviselői tevékenységük magas színvonalú ellátásához. A teszt olyan készségek feltérképezésére irányul, mint a kommunikációs kompetenciák, a vezetői kompetenciák, valamint a szociális kompetenciák. Ezek nem csupán a hallgatói érdekképviselő szempontjából releváns készségek, hanem a későbbiekben a munkaerőpiacon is kulcsfontosságúnak bizonyulnak. A tesztelés során szerzett tapasztalatok és eredmények a későbbiekben, továbbfejlesztést követően kiterjeszthetők a vállalati környezetre is, ahol a soft-skilllek fejlesztése ugyanolyan elengedhetlen pillér a humánerőforrás menedzsmentben, mint a Hallgatói Önkormányzatban.

1. A KOMPETENCIA FOGALMA, TÍPUSAI ÉS MÉRÉSE

Az első fejezet a kompetenciához kapcsolódó alapfogalmakat és általános tudnivalókat tárgyalja a humánerőforrás menedzsment vonatkozásában a releváns szakirodalom felhasználásának segítségével.

Először bemutatom, hogy miként definiálható maga a kompetencia, valamint annak egyes összetevői és típusai. Ezután ismertetem a különböző kompetenciák mérésére alkalmazott módszereket a munkavállalói készségek és képességek felmérésében. Végül bemutatom a humánerőforrás területén lehetséges alkalmazási területeit.

1.1 A KOMPETENCIA ÁLTALÁNOS DEFINÍCIÓJA ÉS ÖSSZETEVŐI

Általánosságban megállapítható, hogy a nincs egy egységes, egyetemesen elfogadott definíció, a különböző szakterületek más-más módon értelmezik és határozzák meg a kompetencia fogalmát. A dolgozat témájából kiindulva most a humán erőforrás alapú megközelítést fogom előtérbe helyezni. (Wong, 2020)

A kompetencia fogalmának meghatározása azonban a különböző szakterületeken belül is szerteágazó lehet. A humánerőforrás menedzsment területéhez kapcsolódó megközelítések három csoportba oszthatók: (Hegyi, 2012)

1. **Munkavállaló orientált definíciók:** központjában az egyén áll a készségeivel és képességeivel.
2. **Munkaadó orientált definíciók:** központjában a munkaadó elvárásai és a munkakörhöz tartozó követelmények állnak.
3. **Multilaterális definíciók:** ötvözi a munkavállaló orientált és a munkaadó orientált nézőpontokat.

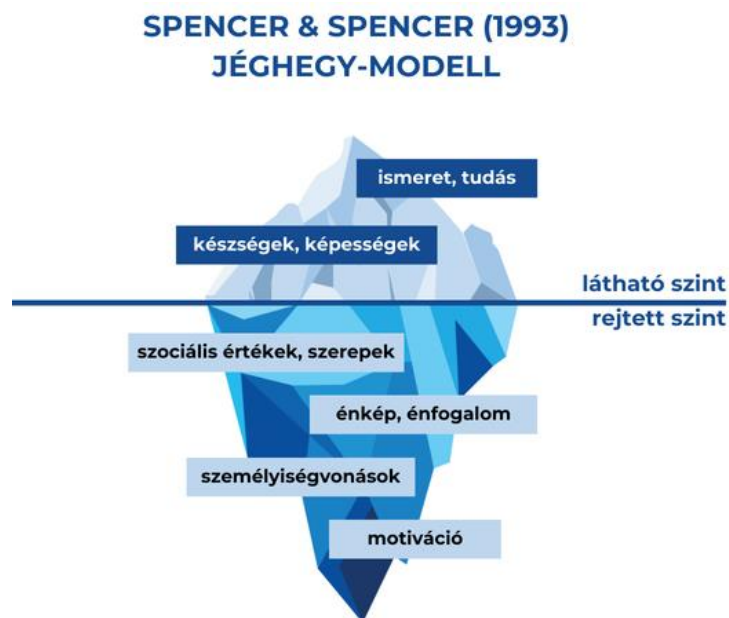
A legáltalánosabban elfogadott Spencer & Spencer (1993) elmélete: *„a kompetencia azon viselkedések, magatartások összessége, melyek egy adott munkakörben, szerepben ok-okozati kapcsolatban állnak a kiváló teljesítménnyel.”*

Fontos megjegyezni, hogy a kompetenciát több, egymással szoros kapcsolatban lévő komponens alkotja. A kompetencia összetevőinek szemléltetéséhez Spencer & Spencer (1993) jéghegy modelljét alkalmazom.

Az elmélet azokból a személyes tulajdonságokból indul ki, amelyek a viselkedést befolyásolják. Ezek az összetevők a tudatosság szintjei szerint rétegződnek (tudatos a felszín felett, tudattalan a felszín alatt helyezkedik el), melyet a jéghegy metafora szerint az 1. ábra szemléltet.

A modell további jellemzője, hogy a látható szinten elhelyezkedő kompetenciák relatíve könnyen tanulhatók, míg a rejtett szinten lévők nehezebben fejleszthetők. (Szabó, 2020)

1. ÁBRA



Forrás: Saját szerkesztés

Spencer, L. M. – Spencer, S. M. (1993): Competence at Work: Models for Superior Performance. John Wiley Sons, New York alapján

A kompetencia összetevőinek meghatározása: (Hegyí, 2012)

1. **Ismeret, tudás:** az adott területhez tartozó elméleti ismeretek összessége, amelyek meghatározzák, hogy az egyén mire képes, azonban nem garantálja, hogy ténylegesen alkalmazza a gyakorlatban
2. **Késztségek, képességek:** a leginkább mérhető és fejleszthető elemek, amelyek a konkrét feladatok végrehajtására vonatkozó képességet jelentik
3. **Szociális értékek, szerepek:** azok az elemek, amelyeket az egyén személyes meggyőződésből fontosnak tart
4. **Énkép, énfogalom:** az egyén önmagáról kialakított képe, amely magába foglalja saját identitásának felismerését, valamint azt, hogy mire képes adott szituációban
5. **Személyiségvonások:** viszonylag maradandó, öröklött vagy szerzett fizikális és mentális személyes jellemvonások

6. **Motiváció:** a legkevésbé tudatos elem, az egyén viselkedését és cselekvését irányítja az elérendő cél függvényében

1.2 A KOMPETENCIA TÍPUSAINAK CSOPORTOSÍTÁSA

A kompetenciának különböző szakterületeken, különböző megközelítésekben számos típusa létezik, amelyek bizonyos szempontrendszerek alapján rendszerezhetők és csoportosíthatók. Koncz Katalin (2007) tanulmánya alapján a humánerőforrás menedzsment szempontjából az alábbi kategóriákba sorolhatók:

Teljesítményszint szerint

A teljesítményszint szerint beszélhetünk küszöb-, illetve megkülönböztető kompetenciákról. A küszöbkompetenciák olyan alapvető kompetenciák, amelyek a munkakör betöltéséhez feltétlenül szükségesek. A megkülönböztető kompetenciák a kiemelkedő teljesítmény eléréséhez szükségesek és megkülönböztetik az adott munkavállalót.

Fontosság szerint

Fontosság szerint a kompetenciák feloszthatók mag- és kiegészítő kompetenciákra. A magkompetenciák a legfontosabb kompetenciák, amelyek más készségekkel egyáltalán nem, vagy csak nagyon nehezen helyettesíthetők. Ezzel szemben a kiegészítő kompetenciák előnyt jelentenek, de nem nélkülözhetetlenek a munkakör betöltéséhez.

Alkalmazás köre szerint

Az alkalmazás köre szerint megkülönböztetünk általános és specifikus kompetenciákat. Az általános kompetenciák nem szervezet- vagy munkakörspecifikusak, szélesebb körben használhatók, míg a specifikus kompetenciák kizárólag adott szervezetben vagy munkakörben alkalmazhatók.

A kompetenciák jellege szerint

A kompetenciák jellegük szerint szerint hard és soft skillekre csoportosíthatók. A hard skillek technikai jellegű, objektív, egyértelműen definiálható és jól mérhető készségek, amelyek konkrét szaktudást jelentenek. A soft skillek érzelmi alapú, szubjektív, nehezen definiálható és mérhető kompetenciák. (Lamri & Lubart, 2023)

1.3 KOMPETENCIASZÓTÁRAK, KOMPETENCIATÉRKÉPEK ÉS KOMPETENCIAMODELLEK

A kompetenciaszótárak, kompetenciatérképek és kompetenciamodellek kialakítása központi szerepet játszik az oktatási intézmények és a vállalatok számára is.

A kompetenciaszótár átfogó információt nyújt a szervezetben szükséges kompetenciákról, beleértve a definícióját, a kompetenciaszintek leírását, valamint az egyes szintekhez tartozó viselkedési mutatókat. Kialakításának első lépése a munkakörök azonosítása, valamint az ehhez kapcsolódó kompetenciák feltérképezése, amelyhez hozzárendelik a kompetenciaszintek kritériumait. A szótár segítségével elemzésre kerülnek a kompetenciarések, vagyis az eltérés az elvárt és a meglévő kompetenciák között. (Alya, 2024)

A kompetenciatérkép vizuálisan szemlélteti a kompetenciaszótárban meghatározott készségeket és képességeket, lehetővé téve az egyének erősségeinek és fejlesztendő területeinek átlátható feltérképezését. Ennek köszönhetően hatékonyabban meghatározhatók a fejlesztési irányok. A kompetenciatérképet nem csak a szervezet tagjaira, hanem a kiválasztás előtt állókra is használható, így könnyebben előre jelezhető az adott jelölt várható teljesítménye és a szervezetbe való beilleszkedése. (Yuvaraj, 2011)

A kompetenciamodell olyan keretrendszer, amely meghatározza a különböző szerepkörök elvárt kompetenciáit, tudását és viselkedési jellemzőit, amelyek szükségesek az adott feladatok sikeres ellátásához. A modellek kialakításának és használatának nagy előnye, hogy az általános szerepkörök mellett a kritikus viselkedésminták is azonosíthatók, így könnyebben feltárhatóvá válnak a elvárttól elmaradó, a teljesítő, valamint a meghaladó eredmények okai. (Varga, 2014)

A kompetencia alapú megközelítés a felsőoktatásban egységes keretet biztosít a hallgatók készségeinek fejlesztéséhez és segít megalapozni a sikerességüket a munkaerőpiaci elvárásokkal szemben. A kompetenciaszótárak, kompetenciatérképek és kompetenciamodellek hozzájárulnak a hallgatók készségszintjeinek meghatározásához és célzott fejlesztéséhez, ezáltal segítve őket abban, hogy a munkaerőpiacon is hasznosítható képességekre tegyenek szert. (Brauer, 2021)

1.4 A KOMPETENCIAMÉRÉS ESZKÖZEI

A különböző kompetenciák mérése kulcsfontosságú az egyén készségeinek és képességeinek feltérképezéséhez, valamint a teljesítmény objektív értékelése szempontjából. A megfele-

lő mérési módszerek alkalmazása segítségünkre lehet a fejlesztendő területek meghatározásában, ezáltal támogatva az egyéni és szervezeti célok elérését. (Vuong & Nguyen, 2022)

A kompetencia mérésére számos eszköz áll rendelkezésünkre, azonban fontos figyelembe vennünk, hogy nem minden módszer alkalmazható minden szituációban.

1.4.1 Kompetenciateszt és 360 fokos értékelés

A legegyszerűbb, mégis leggyakrabban használt módszere a kompetenciamérésnek a különböző kompetenciatesztek és 360 fokos értékelés alkalmazása.

A kompetenciatesztek standardizált mérőeszközök, amelyek leggyakrabban valamilyen általános kompetenciamodellel alapulnak. Kizárólag azokat a kompetenciákat vizsgálják, amelyek a munkakör betöltése szempontjából relevánsnak tekinthetők.

Bár számos típusuk létezik, a különböző kompetenciatesztek hatékonyságának biztosításának érdekében elengedhetetlen, hogy az alábbi kritériumoknak megfeleljenek (Polgár, 2009):

- **érvényesség:** a teszt kizárólag azokat a kompetenciákat mérje, amelyek az adott igények szempontjából relevánsak
- **megbízhatóság:** a teszt pontos legyen a mérés tárgyától függetlenül
- **standardizáltság:** a tesztet akkor alkalmazzák, ha korábban már tesztelték és validálták
- **az eljárások egységessége:** a teszt során minimalizálni kell a külső tényezők befolyását, amivel kiküszöbölhető a mérési eredmények torzulása

Ezen elvek mentén számos tesztípust találhatunk, amelyek támogatják a jelöltek alkalmasságának objektív értékelését, valamint lehetőséget nyújtanak a fejlesztésre szoruló kompetenciák pontos azonosítására.

A kompetenciatesztek következő típusait különböztetjük meg:

Munkakörspecifikus tesztek

A munkakörspecifikus tesztek célja az adott pozícióhoz tartozó speciális készségek és képességek felmérésére. Ezek a tesztek általában elméleti vagy gyakorlati szituációs feladatokból tevődnek össze, amelyek előre jelzik a jelölt várható munkateljesítményét.

Fontos megjegyezni, hogy bár a módszer elméletben hasonlít az Értékelő Központhoz (később tárgyalom), a munkakörspecifikus tesztek kizárólag a munkakörhöz kapcsolódó, főként szakmai tudás felmérésére irányulnak, az Assessment Center viszont ennél komplexebb módon, többféle kompetenciát mér. (Roth, 2008)

Készség- és képességtesztek

A készség- és képességtesztek azoknak a kompetenciáknak a felmérésére szolgálnak, amelyek szükségesek az adott munkakör betöltéséhez, de nem feltétlenül munkakörspecifikusak. Ilyen kompetenciák lehetnek például a számítógépes ismeretek, a nyelvtudás vagy a matematikai készségek. Ezek a személyre szabott tesztek objektív módon értékelik a jelöltek szakmai tudását a konkrét pozíció követelményeihez igazítva. (Canditech, é. n.)

Személyiségtesztek

A különböző típusú személyiségtesztek árnyaltabb képet adnak a jelöltek viselkedéséről és személyiségjegyeiről, amelyeket a hagyományos interjú során nehezebben lehet feltárni. Ezek a tesztek mélyrehatóbb információt biztosítanak az erősségeiről, munkastílusáról, valamint alkalmazkodóképességéről.

Segítségükkel biztosítható, hogy olyan jelöltet válasszanak, aki nagy valószínűséggel összhangban van a szervezet értékeivel és kultúrájával, ezzel támogatva a munkakörnyezetbe való sikeres beilleszkedést. (Assess Candidates, é. n.)

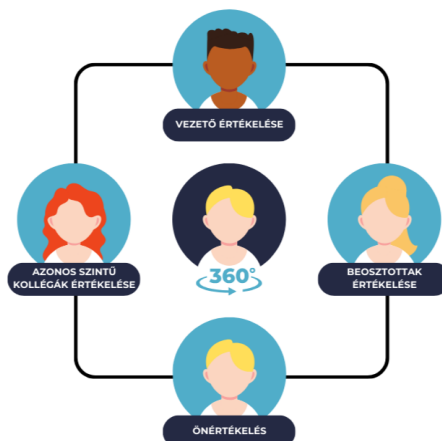
Kognitív tesztek

A kognitív tesztek a jelöltek mentális rugalmasságát mérik, különös tekintettel a problémamegoldásra, az analitikus gondolkodásra, illetve a stratégiai tervezésre. Ezek a tesztek célzottan a munkakör követelményeinek megfelelően állítják kihívás elé a jelölteket, lehetővé téve a várható teljesítmény előrejelzését.

Segítségükkel pontosan mérhető, hogy a jelölt milyen mértékben képes hozzájárulni a vállalat sikeréhez, valamint mennyire képes kezelni a változásokat és alkalmazkodni az új helyzetekhez. (Thomas & Scroggins, 2006)

Általában a jelölt értékelése önbevalláson alapszik, de kiegészülhet más nézőpontokkal is, amikor emellett az azonos szinten levő, a beosztott, illetve a vezető is kifejti a véleményét. Az értékelést végző személyek megválasztása főként attól függ, hogy az adatokat milyen célra szeretnénk felhasználni. A legátfogóbb képet 360 fokos értékelés alkalmával kaphatunk, melynek szereplőit a 2. ábra szemlélteti.

A 360 FOKOS ÉRTÉKELÉS SZEREPLŐI



Forrás: Saját szerkesztés

Az értékelésről elmondható, hogy a legmagasabb pontszámot általában az önértékelés, a legalacsonyabbat a vezetői értékelés éri el. Ahhoz, hogy 360 fokos értékelést tudjunk alkalmazni, a szervezeti kultúra meghatározó elemei között kell szerepelnie a nyitottságnak, az őszinteségnek és bizalomnak. Ezzel minimálisra csökkenthetjük akár a felfelé, akár a lefelé torzítást. (Török, 2007)

1.4.2 Kompetencia alapú interjú és kritikus szituációs módszer

A kompetencia alapú interjú egy speciális interjútechnikai módszer, amely kifejezetten a specifikus, munkakörhöz kapcsolódó kompetenciák feltérképezésére szolgál, amelynek köszönhetően kiküszöbölhetőek azok a sablonos interjúkérdések, amelyekre minden jelölt előre felkészül. A módszer képes hatékonyabban és pontosabban előre jelezni a jelölt teljesítményét, mint a hagyományos interjúk. (Hegyi, 2012)

Az interjú első szakasza során a jelölt tapasztalataira kérdeznak rá, míg a második blokk különböző viselkedésminták feltárására szolgál. Az interjú legtöbbször a STAR modell szerint épül fel, amely a következőt jelenti: (Raisová, 2012)

S (situation)	helyzet ismertetése, amelyben a kompetenciát alkalmazta
T (task)	feladatok, célok és kihívások felvázolása
A (action)	lépések részletezése a kialakult helyzet kezelésére
R (result)	pozitív vagy negatív eredmények ismertetése az akcióra vonatkozóan

A kritikus szituációs módszer lényege, hogy az értékelők feltérképezzék, hogy a jelölt adott, kritikus szituációkra milyen módon és hatékonysággal képes reagálni. A munkakör-elemzés során azonosításra kerülnek a munkakörhöz tartozó leggyakrabban előforduló kritikus helyzetek, amelyekre kidolgozzák a jó és rossz gyakorlatokat, valamint a legfontosabb követendő viselkedési mintákat és egyfajta pontrendszert alakítanak ki, amely alapján objektíven értékelhetők az interjúalanyok. (Hegyi, 2012)

Az interjú során a jelölt egy szóbeli szituációs feladatot kap, amely alapján megítélhető, hogy alkalmas-e gyakorlati megoldást találni az esetlegesen felmerülő problémákra, illetve képes-e gyorsan és hatékonyan reagálni azokra.

1.4.3 Értékelő Központ (Assessment Center, AC)

Ez a módszer a II. világháború idején alakult ki, amelyet az Egyesült Államokban titkosügynökök kiválasztására használtak. Az Értékelő Központ (Assessment Center, AC) egy összetett, komplex, multidimenzionális értékelési módszer, amely a kiválasztás vagy a fejlesztés során is segítségünkre lehet. Az értékelés folyamatában az értékelők egyszerre több jelölt különböző kompetenciáit vizsgálják különböző szimulációs, egyéni és csoportos feladatok megoldásával.

Egy AC rendszer kialakítása önmagában rendkívül komplex feladat, hiszen előtte érdemes felmérni a vállalati célokat és munkakörelemzést végezni, hogy tisztában legyenek azzal, hogy milyen emberre van szükség. Emellett kiemelt fontosságú az értékelők kiválasztása és képzése, ugyanis a kiválasztási folyamat akkor lesz a legeredményesebb, ha tapasztalt, külső és belső vállalati értékelők is részt vesznek az értékelésben. (Hegyi, 2012)

Az értékelők előre meghatározzák, hogy az egyes kompetenciákat milyen gyakorlatokkal fogják mérni. A főbb gyakorlattípusok közé tartoznak általános, szakmától független stratégiai feladatok, valamint munkakörspecifikus gyakorlatok is. A jelöltek teljesítményét először egyénileg, utána pedig csoportos szinten is kiértékelik. Az eredmények integrálása rendszerint egy kompetenciamátrix segítségével történik, amely lehetővé teszi az adatok átláthatóbb elemzését, értékelését és összehasonlítását. (Szabó, 2020)

1.5 A MÉRŐESZKÖZÖK MEGBÍZHATÓSÁGA

Annak érdekében, hogy a kapott eredmények hitelesek és alkalmazhatóak legyenek a munkavállalók képességeinek felmérése és értékelése szempontjából, fontos, hogy a kompetenciamérő eszközök megbízhatóak legyenek. Egy rosszul kiválasztott eszköz félrevezető ered-

ményeket adhat, amely negatívan befolyásolhatja a kiválasztási vagy teljesítményértékelési folyamatokat mind a munkaadó, mind a munkavállaló szempontjából.

Elsősorban érdemes kizárólag validált mérőeszközöket és tesztek alkalmaznunk, hiszen ez biztosítja számunkra, hogy bizonyítottan mérje azokat a kompetenciákat, amelyek mérésére szánták. Emellett a pontos típus kiválasztása is kulcsszerepet játszik, pontosan illeszkednie kell az adott munkakör követelményeihez, hogy ne kapjunk irreleváns eredményeket.

További problémaként merülhet fel, hogy az önbevallásos tesztek esetében hajlamosak lehetnek arra, hogy tudat alatt vagy szándékos módon torzítsák az eredményeket. Ennek oka lehet az, hogy a jelölt jobb színben szeretné feltüntetni magát vagy nincs tisztában a saját készségeivel és képességeivel. Akkor is jelentkezhettek hasonló jellegű problémák, ha az adott személyt mások értékelik, például interjúk vagy 360 fokos értékelés során. Ezek a torzítások csökkenthetik a tesztek megbízhatóságát és validitását. Emellett nem kiküszöbölhetők a kiértékeléskor fellépő emberi vagy technikai hibák sem. (Gyimóthy, 2007)

A megbízhatóság növelése érdekében tehát fontos, hogy lehetőleg validált eszközöket alkalmazzunk, fordítsunk nagy figyelmet a mérési módszer kiválasztására, valamint a kapott eredmények kiértékelésére.

1.6 A KOMPETENCIAMÉRÉS ALKALMAZÁSA A HUMÁNERŐFORRÁS-MENEDZSMENT TERÜLETÉN

A kompetenciamérés, illetve a különböző típusú tesztek alkalmazása a humán erőforrás-menedzsment számos területén lehetnek segítségünkre, kiemelve a kiválasztás, a teljesítményértékelést, valamint a célzott képzést és fejlesztést. Ezek az eszközök lehetővé teszik a munkavállalók készségeinek és képességeinek objektív felmérését, ezzel segítve a vállalatok humán erőforrásának hatékony kezelését.

Kiválasztás

A kompetencia alapú kiválasztás lehetővé teszi a jelölt képességeinek és a pozícióhoz kapcsolódó követelmények, elvárások összehasonlítását és egyeztetését. A kompetenciatesztek alkalmazása objektív alapot biztosít a jelölt képességeinek felmérésére, ezáltal csökkenthető a szubjektív megítélés a kiválasztási folyamat során.

A legkompetensebb jelölt kiválasztása után a betanítás során már célzottan a hiányosságok fejlesztésére lehet helyezni a hangsúlyt. Ennek köszönhetően a szervezetek lerövidíthetik a felzárkóztatási folyamatot, a munkavállalók pedig gyorsabban tudnak alkalmazkodni az új

munkahelyi környezethez. A gyors integrálódás nem csak a vállalat sikerességét növeli, hanem a dolgozók elégedettségére is hatással van, amely hosszú távon a fluktuáció csökkentéséhez is vezethet. (Tripathi & Agrawal, 2014)

Teljesítményértékelés

A teljesítményértékelés során ideális esetben pontos mérőszámok segítségével objektíven értékelhetjük a hatékonyságot és a dolgozók teljesítményét. A legtöbb szellemi munkakör esetén azonban nem állnak ilyen adatok rendelkezésre, így a közvetlen felettes szubjektív megítélésére kell támaszkodnunk. Erre a problémára nyújt megoldást a kompetencia-alapú teljesítményértékelési rendszer alkalmazása.

A kompetencia-alapú teljesítményértékelési rendszer kialakításának célja, hogy a munkakörhöz kapcsolódó elvárt teljesítményt és kompetenciákat egyértelműen meghatározza, elősegítve a kiváló egyéni és csoportos teljesítmény jutalmazását, illetve a hiányosságok okainak feltárását és fejlesztését. Emellett folyamatos visszajelzést biztosít a dolgozók számára, támogatva a szakmai fejlődésüket és a hatékonyságuk növelését. (Szabó, 2016)

Képzés és fejlesztés

A kompetencia-alapú tréning egy olyan képzési módszer, amely feladat- vagy munkakör-specifikus kompetenciák fejlesztésére szolgál. A képzés célja, hogy a munkavállalók megszerezzék vagy fejlesszék azokat a készségeket és képességeket, amelyek hozzájárulnak a hatékony munkavégzéshez és döntéshozatalhoz. (Schroth, 2023)

A kompetencia-alapú tréningek a tehetséggondozásban is segítségünkre lehetnek. Ebben az esetben fontos figyelembe venni az egyéni motivációkat és személyre szabott képzési programokat alkalmazni, amelyek lehetőséget nyújtanak a résztvevők hosszú távú fejlődésének és szakmai előmenetelének támogatására. (HR Portal, 2008)

2. A HALLGATÓI ÖNKORMÁNYZAT FELADATA ÉS FELÉPÍTÉSE

A kompetencia általános definíciója és a kompetenciamérés lehetőségeinek áttekintése után szeretném feltárni a Hallgatói Önkormányzat és a humánerőforrás-menedzsment kapcsolódási pontjait is.

Ebben a fejezetben részletesen bemutatom a hallgatói önkormányzat célkitűzéseit és működési elveit, valamint elemzem, hogyan alkalmazhatók a humánerőforrás-menedzsment eszközei a szervezet hatékony működésének támogatása érdekében.

2.1 A HALLGATÓI ÖNKORMÁNYZAT FELADATA

A hallgatói önkormányzat a nemzeti felsőoktatásról szóló 2011. évi CCIV. törvény (a továbbiakban: Nftv.) 60. § (1) bekezdése alapján a felsőoktatási intézményekben – a felsőoktatási intézmény részeként – működő, a hallgatói érdekeket képviselő szervezet.

A hallgatói önkormányzat működési rendjét az alapszabálya határozza meg, amelyet a döntéshozó szerve, a küldöttgyűlése, valamint az egyetem szenátusa hagy jóvá. A különböző jogait az alapszabályban leírtaknak megfelelő módon gyakorolhatja. (Nftv. 60. §)

A Széchenyi István Egyetem Hallgatói Önkormányzata az Alapszabályának értelmében többek között a következő feladatokat látja el:

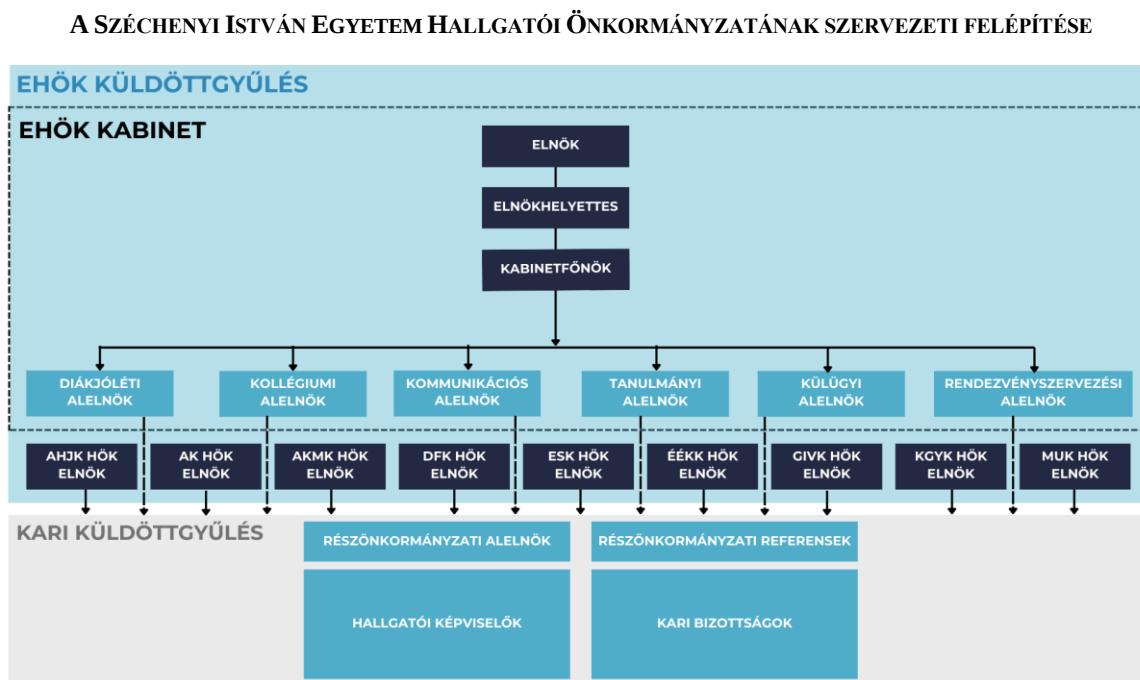
- képviseli a hallgatók érdekeit, különös tekintettel a tanulmányi és szociális ügyekre,
- részt vesz a hallgatók számára biztosított források és támogatások felosztásában,
- részt vesz szakmai, tudományos, sport- és kulturális tevékenységek szervezésében a hallgatók számára,
- részt vesz az oktatás és az oktatók tevékenységének hallgatói véleményezésében,
- tárgyal az egyetem vezetésével a hallgatókat és hallgatói szervezetek érintő kérdésekben.

2.2 A HALLGATÓI ÖNKORMÁNYZAT FELÉPÍTÉSE

A Széchenyi István Egyetem Hallgatói Önkormányzata (EHÖK) szervezeti ábrája hierarchikus felépítést mutat, amely különböző funkcionális területek mentén szerveződik, mind-

egyik terület külön vezetői és szervezeti szintekkel rendelkezik. A szervezeti felépítést a 3. ábra szemlélteti.

3. ÁBRA



Forrás: Saját szerkesztés

A szervezet csúcsán a vezető tisztségviselő, az EHÖK elnöke áll. Az EHÖK elnöke a SZE HÖK Alapszabályának 15. §-a szerint szervezi és felügyeli a hallgatói önkormányzat tevékenységét, irányítja a döntéshozatalt, valamint felel a határozatok végrehajtásáért.

Az EHÖK elnökének munkáját a különböző szakterületek vezetői segítik, akik állandó elnöki megbízottként tevékenykednek. A területi vezetők feladatai közé tartozik az adott szakterület irányítása, az operatív tevékenységek koordinálása és a stratégiai célok megvalósításának elősegítése. Minden területi vezetőhöz egy bizottság tartozik, amely az adott terület speciális feladataival foglalkozik, például a kommunikáció, oktatás vagy szociális ügyek.

A hallgatóság kari szintű képviseletének ellátása a részönkormányzatokon keresztül biztosított. A részönkormányzatok autonóm működnek, tagjai a részönkormányzat elnöke, a hallgatói szakfelelősök, valamint a hallgatói képviselők. (SZE HÖK Alapszabály 23. §)

A Szechenyi István Egyetem Hallgatói Önkormányzatának feladatait pozíciókra vetítve az 1. táblázat szemlélteti.

1. TÁBLÁZAT

A HALLGATÓI ÖNKORMÁNYZAT TAGJAINAK FELADATKÖRE

TITULUS	FELADATKÖR
EHÖK elnök	a hallgatói önkormányzat teljes körű irányítása és képviselete, stratégiaalkotás és döntéshozatal, kapcsolattartás az egyetem vezetésével
EHÖK elnökhelyettes	az elnök munkájának teljes körű támogatása, területi vezetők munkájának koordinálása, kapcsolattartás a részönkormányzatokkal
Területi vezetők (alelnökök)	a szakterület tevékenységének szervezése és irányítása, a szakterületekhez tartozó fejlesztések és projektek menedzselése
Részönkormányzati vezetők (elnök, alelnök, referens)	kari szintű érdekképviselési tevékenység szervezése és irányítása, kari szintű kapcsolattartás, kari szintű programok és rendezvények szervezése
Hallgatói képviselők	kari szintű érdekképviselés ellátása, kapcsolattartás a hallgatókkal, közreműködés a hallgatói események szervezésében
Bizottsági tagok	a bizottság tevékenységéhez tartozó operatív tevékenységek ellátása, véleménynyilvánítás a bizottság tevékenységéhez kapcsolódó ügyekben

Forrás: saját szerkesztés

2.3 A HALLGATÓI ÖNKORMÁNYZAT ÉS A HUMÁNERŐFORRÁS-MENEDZSMENT KAPCSOLÓDÁSI PONTJAI

Több területen is felfedezhető kapcsolódási pont a Hallgatói Önkormányzat és a humán-erőforrás-menedzsment között, hiszen ez a szervezet is a humán-erőforrásra építkezik, részt vesz a képviselők képzésében és fejlesztésében, ezáltal elősegítve a hatékony működést, a szervezeti célok elérését és a magas színvonalú hallgatói érdekképviselés biztosítását. Az alábbiakban szeretném bemutatni a főbb kapcsolódási területeket.

Kiválasztási és toborzási folyamatok

A humánerőforrás-menedzsment egyik legalapvetőbb feladata a kiválasztási és toborzási feladatok menedzselése. A Hallgatói Önkormányzatban szintén megfigyelhetők ezek a folyamatok a hallgatók megszólításától és toborzásától a beválogató interjúkig terjedően. A kiválasztási folyamat során feltérképezésre kerül a képviselőjelöltek tájékozottsága a szervezetet illetően, a motivációik, valamint a személyes kompetenciáik, amelyek hasznosak lehetnek az érdekképviselési tevékenység magas színvonalú ellátásához. A felvételt nyert képviselők próbaidőszakot töltenek, amely során elsajátítják a szervezet működéséhez szükséges alapismereteket.

Hierarchikus szervezeti felépítés

A Hallgatói Önkormányzatban is megfigyelhető a hierarchikus felépítés, melyben meghatározott szerepek és felelősségi körök biztosítják a döntéshozatalt, valamint a feladatok elosztását és végrehajtását. A vezető pozícióban lévők első sorban stratégiai döntéseket hoznak, míg az alacsonyabb szinteken az operatív feladatok ellátása történik.

A hierarchikus felépítés lehetőséget ad a feladatok és a felelősségi körök delegálására, a szintek közötti hatékony kommunikációra, valamint a szervezeti folyamatok szabályozására.

Hallgatói érdekképviselés

A humánerőforrás-menedzsment fontos feladata a munkavállalók érdekeinek képviselése és védelme a vállalat vezetésével szemben, a felsőoktatási intézményekben ugyanezt a szerepet a hallgatói önkormányzatok töltik be.

A Hallgatói Önkormányzat elkötelezett a hallgatói érdekek képviselése mellett, közvetíti a hallgatói problémákat az egyetem vezetői felé, valamint folyamatosan kapcsolatot tart a hallgatókkal, hogy minden információ megfelelő időben és minőségben a rendelkezésükre álljon.

Tehetséggondozás és fejlesztés

Hasonlóan a szervezeti működéshez, a Hallgatói Önkormányzat is jelentős szerepet játszik a képviselők szakmai és személyes fejlődésének elősegítésében különböző képzési programokon keresztül. A Hallgatói Önkormányzatban a részönkormányzati tréningek mellett minden félévben megrendezésre kerül a RILEX Vezetőképző, ahol a résztvevők két napos kompetenciafejlesztő programon vesznek részt. Ezek a tréningek nemcsak az érdekképviselési munka eredményességét segítik elő, hanem hozzájárulnak a hallgatók munkaerőpiaci sikerességéhez is.

Teljesítményértékelés és visszajelzés

A Hallgatói Önkormányzat vezetése visszajelzésekkel támogatja a tagjai szakmai fejlődését és teljesítményének javítását. Az értékelés során figyelembe veszik az egyéni és csoportos célok teljesítését, a feladatokhoz való hozzáállást, valamint a szervezet munkájában való aktív részvételt.

A visszajelzések nemcsak az eredmények értékelésére, hanem a jövőbeli lehetőségek és fejlesztendő területek azonosítására is irányulnak, ösztönözve ezzel a tagokat a folyamatos önfejlesztésre és hatékonyságuk növelésére.

Motiváció és elkötelezettség

Mind a humánerőforrás-menedzsment, mind a Hallgatói Önkormányzat fontos szerepet játszik az érintettek motiválásában és az elkötelezettségük növelésében. A fő motivátorok közé tartozik a közösségi élmények, a szabadidős programok lehetősége, a képzési és fejlesztési programokon való részvétel biztosítása, az anyagi jellegű juttatások, valamint a kapcsolati háló kiépítésének elősegítése.

A Hallgatói Önkormányzat elkötelezett képviselői gyakran kapnak lehetőséget, hogy akár már tanulmányaik alatt, akár befejezésüket követően az egyetem különböző szervezeti egységeiben kapjanak álláslehetőséget.

3. GYAKORLATI RÉSZ

A hallgatói képviselők számára elengedhetetlen, hogy rendelkezzenek bizonyos kompetenciákkal, amelyek biztosítják az érdekképviselési tevékenység magas színvonalú ellátását. Ezeknek a pontos azonosítása és értékelése hozzájárul a képzési és fejlesztési folyamatok sikerességéhez és támogatást nyújt a személyes fejlődésükhöz.

A gyakorlati rész első felében a hallgatói képviselők számára szükséges alapvető kompetenciákat határoztuk meg egy brainstorming során, amelyben a Hallgatói Önkormányzat tagjai voltak segítségemre. Ezt követően kialakítottam egy tesztet, amelynek célja, hogy mérje és rangsorolja a résztvevők készségeit és azonosítsa a fejlesztendő területet. A kérdőív tartalmát és struktúráját egy benchmark cikk alapján alakítottam ki, amely tudományos alapot biztosít a felméréshez.

3.1 A TÉMATERÜLET ISMERTETÉSE

A hallgatói képviselők kompetenciái közvetlenül befolyásolják a Hallgatói Önkormányzat által nyújtott szolgáltatások minőségét, hiszen a tevékenységük közvetlen hatással van a hallgatók mindennapjaira és az őket érintő döntésekre.

A kompetenciatesztek különböző módszertani megközelítésekkel mérik a Hallgatói Önkormányzat specifikus igényeihez igazodó kompetenciákat, ezáltal objektív eszközként szolgálnak a hallgatói képviselők erősségeinek és fejlesztendő területeinek felméréséhez. A teszt eredményei alapján személyre szabott fejlesztési terv készíthető, amely hozzájárul a hatékony érdekképviselési tevékenység ellátásához.

Fontos azonban kiemelni, hogy a teszt eredménye önmagában nem biztosít teljesen megbízható képet, ugyanis az önbevalláson alapuló módszertan miatt felmerülhetnek a szakirodalmi áttekintésben ismertett problémák. A teszt önmagában egy támpontot nyújt, azonban célszerű lenne 180 fokos értékelés keretében alkalmazni, amely magába foglalja a vezetői véleményezést is.

3.1.1 Vizsgált kérdések és módszertan bemutatása

A kutatásom kérdései arra irányulnak, hogy a Hallgatói Önkormányzat képviselői számára melyek a legfontosabb kompetenciák és hogyan mérhetők ezek megbízhatóan és hatékonyan.

A kutatás célja a kulcskompetenciák azonosítása, valamint olyan mérései eszközök és módszerek fejlesztése, amelyek releváns képet nyújtanak a hallgatói képviselők készségeiről.

A kutatás módszertani megközelítése két fő elemből épül fel: benchmarking és kérdőíves adatgyűjtés. A benchmarking ebben a kontextusban a kompetenciamérés területén található legjobb gyakorlatokat vizsgálatát jelenti a Hallgatói Önkormányzat saját folyamatainak fejlesztése érdekében (Demeter, 2008). A cél olyan tanulmányok és tesztek felkutatása volt, amelyek kifejezetten a felsőoktatásban részt vevő hallgatók soft skill kompetenciáinak mérésére irányulnak és megfelelő kiindulási alapot nyújtanak a saját kérdőívem kidolgozásához.

A kérdőíves adatgyűjtés a kompetenciák mérését szolgálja. A kérdőív összeállítása a releváns szakirodalom, a kiválasztott benchmark cikk, valamint a személyes tapasztalatok alapján történik. A benchmarking során meghatározott referenciapontok és a kérdőíves adatgyűjtés összekapcsolása lehetővé teszi, hogy átfogó képet kapjunk a hallgatói képviselők kompetenciáiról és megteremti az alapot a célzott fejlesztési irányok kijelöléséhez.

3.2.1 Hipotézisek és a kutatás várható eredményei

A kutatás során feltételezem, hogy a hallgatói képviselők feladatainak ellátásához szükségesek specifikus kompetenciák, amelyek pontosan azonosíthatók és mérhetők. A kutatáshoz kapcsolódóan három hipotézist és ehhez kapcsolódó várható eredményt fogalmaztam meg:

H1: A Hallgatói Önkormányzat képviselői számára a legfontosabb kompetenciák a kommunikációs készségek, a szervezői és vezetői készségek, valamint a szociális készségek.

E1: Az eredmények várhatóan kimutatják, hogy a hallgatói képviselők körében a hipotézisben felsorolt három kompetenciacsoport elengedhetetlen a hatékony érdekképviselési tevékenység ellátása érdekében.

H2: A hallgatói képviselők kompetenciaszintje változó annak függvényében, hogy milyen képzési területen tanulnak és milyen pozíciót töltenek be a szervezetben.

E2: Az elemzések alapján eltérő kompetenciaszintek figyelhetők meg a képzési területek és a szervezetben betöltött pozíciók alapján. Ezek az eltérések meghatározhatják a célzott fejlesztési irányokat igazodva a képviselők szerepköréhez és képzési területéhez.

H3: A hallgatói képviselők önbevallása nem feltétlen tükrözi a kompetenciaszintjüket, így megfontolandó a 180 fokos értékelés bevezetése.

E3: Az önbevalláson alapuló teszt rámutat az önértékelés szubjektivitására és alátámasztja a 180 fokos értékelési rendszer szükségességét az objektívabb felmérés érdekében.

3.2 ADATFELVÉTEL

Az adatfelvétel a hallgatói képviselők számára szükséges kompetenciák azonosítását és felmérését célozza, amely megfelelő alapot nyújt az elemzéshez és értékeléshez. Az adatgyűjtés során a brainstorming, bechmarking és kérdőíves felmérés módszertanát kombináltam. A kérdőív kialakítása során figyelembe vettem a benchmarking során azonosított referenciapontokat, ezáltal biztosítva a mérés megbízhatóságát és relevanciáját.

3.2.1 Módszertan és a kérdőív felépítése

Brainstorming

Első lépésként egy brainstorming módszert alkalmaztam, amely során az Egyetemi Hallgatói Önkormányzat tagjaival közösen azonosítottuk az érdekképviseleti tevékenység ellátásához szükséges legfontosabb kompetenciákat. A felméréshez a Mentimeter nevű programot használtam, az eredményeket a 4. ábra szemlélteti.

4. ÁBRA



Forrás: [mentimeter.com](https://www.mentimeter.com)

A csoportos ötletgyűjtés lehetőséget teremtett arra, hogy a képviselők saját tapasztalataik alapján azonosítsák azokat a készségeket, amelyek véleményük szerint elengedhetetlenek a hallgatói képviselők számára.

A szófelhőben megjelenő szavak mérete azt jelzi, hogy az adott készséget hányan tartották kiemelkedően fontosnak a hallgatói képviselők számára. Minél nagyobb egy szó, annál több

válaszadó tartotta fontosnak. Az ábra jól szemlélteti, hogy a kulcsfontosságú kompetenciák közé a kommunikációs kompetenciák, a szervezői és vezetői kompetenciák (pl. kritikus gondolkodás, problémamegoldás, időmenedzsment), valamint a szociális kompetenciák (pl. rugalmasság, empátia, türelem) tartoznak.

Benchmarking

A kérdőív kidolgozásához Chan és Luk (2020) tudományos cikkét használtam benchmarkként, amely tartalmaz egy mérőeszközt, amely kifejezetten a felsőoktatásban résztvevő hallgatók holisztikus kompetenciamérését támogatja.

A faktoranalízis során hat különböző kompetenciaterületet azonosítottak, amelyek relevánsak a hallgatók szakmai és személyes fejlődése szempontjából: kulturális érzékenység és globális állampolgárság, interperszonális és vezetői készségek, problémamegoldás és kritikus gondolkodásmód, önismeret és rugalmasság, információs műveltség és morális értékek. A kutatás keretében hongkongi egyetemisták mintáján végeztek elemzéseket és létrehoztak egy validált és megbízható kompetenciatesztet.

Kérdőíves felmérés

A kérdőív tartalmának alapját a benchmarking részben ismertetett Chan és Luk (2020) tesztje adta. Első lépésként kiemeltem a hat kompetenciacsoportból azokat, amelyek a brainstorming alapján fontosnak bizonyulnak a hallgatói képviselők számára: interperszonális és vezetői készségek, problémamegoldás és kritikus gondolkodásmód, önismeret és rugalmasság, morális értékek.

A saját kutatásom során figyelembe vettem a cikk által meghatározott módszertant, valamint a kérdőívem felépítésébe is emeltem át elemeket, hogy a hallgatói képviselők számára is validált és megbízható alapot nyújtsak a felméréshez. A tesztet úgy szerettem volna kidolgozni, hogy a kompetenciacsoportok illeszkedjenek a Széchenyi István Egyetem Érdekképviselési kompetenciafejlesztő képzéséhez, amelyet a Felnőttképzési és Kompetenciafejlesztési Központtal közösen dolgoztunk ki (<https://felveteli.sze.hu/erdekkepviselési-kompetenciafejlesztő-képzés>). A három részismereti képzés tartalmához a benchmark cikkben meghatározott kompetenciacsoportokat a következőképp kapcsolnám:

**AZ ÉRDEKKÉPVISELETI KOMPETENCIAFEJLESZTŐ KÉPZÉS ÉS A BENCHMARK CIKK
KOMPETENCIACSOPORTJAINAK ÖSSZEKAPCSOLÁSA**

RÉSZISMERETI KÉPZÉS MODUL	BENCHMARK CIKK KOMPETENCIACSOPORTJAI
Kommunikációs kompetenciák	interperszonális és vezetői kompetenciák
Szervezői és vezetői kompetenciák	problémamegoldás és kritikus gondolkodási készségek
Szociális kompetenciák	önértékelés és rugalmasság, morális értékek

Forrás: saját szerkesztés

A benchmark cikk különböző kompetenciacsoportjaira vonatkozó kérdéseket kiegészítettem saját állításokkal, amely a részismereti képzések tartalmához kapcsolódnak, valamint az elemzés érdekében demográfiai adatokat is bekértem. A kérdőív tartalma ezek alapján a következőképp épül fel:

Kommunikációs kompetenciákra vonatkozó állítások:

1. Képes vagyok másokkal együtt dolgozni, meghallgatni mások véleményét
2. Képes vagyok tisztán kifejezni és befogadni az ötleteket
3. Képes vagyok hatékonyan kommunikálni másokkal különböző környezetben
4. Képes vagyok kapcsolatokat kiépíteni és fenntartani
5. Képes vagyok meggyőzni másokat
6. Képes vagyok motiválni másokat
7. Képes vagyok irányt mutatni másoknak
8. Képes vagyok kommunikálni az online térben
9. Képes vagyok az aktív hallgatásra
10. Képes vagyok magabiztosan kiállni és prezentációt tartani

Szervezői és vezetői kompetenciákra vonatkozó állítások:

1. Képes vagyok támogatni és építő kritikát nyújtani másoknak
2. Képes vagyok problémákat azonosítani
3. Képes vagyok problémákat megoldani
4. Képes vagyok a kritikus gondolkodásmódra
5. Képes vagyok problémákat elemezni és értékelni
6. Képes vagyok hatékonyan információt gyűjteni, értékelni és felhasználni
7. Képes vagyok jól beosztani az időmet
8. Képes vagyok jövőkép kialakítására és megvalósítására

9. Képes vagyok a delegálásra
10. Képes vagyok döntéseket hozni

Szociális kompetenciákra vonatkozó állítások:

1. Tudatában vagyok saját erősségeimnek és gyengeségeimnek
2. Képes vagyok önkontrollt és önfegyelmet gyakorolni
3. Képes vagyok alkalmazkodni a környezetemhez és a változásokhoz
4. Felelősséget érzek a csapatom iránt
5. Megbízhatónak tartom magam
6. Képes vagyok törődni másokkal
7. Képes vagyok megbecsülni másokat
8. Képes vagyok felelősséget vállalni
9. Képes vagyok kezelni a konfliktushelyzeteket
10. Képes vagyok a stresszkezelésre

Demográfiai adatok:

1. Nem
2. Lakóhely
3. Milyen típusú középiskolából jöttél?
4. Melyik karon tanulsz?
5. Melyik szakon tanulsz?
6. Melyik évben kezdted meg tanulmányaidat?
7. Mióta tevékenykedsz a Hallgatói Önkormányzatban
8. Milyen tisztséget töltesz be a Hallgatói Önkormányzatban?

A hallgatói képviselők a kompetenciákat 1-6-os Likert skálán értékelhetik (1=egyáltalán nem értek egyet az állítással, 6=teljes mértékben egyetértek az állítással), a demográfiai adatokat pedig előre megadott válaszlehetőségekből választhatják ki.

A tesztet első körben egy felmérésnek szánom a Hallgatói Önkormányzat tagjainak általános kompetenciaszintjére, amely alapján meghatározható az egész szervezetre vonatkozó fejlesztési javaslatok. A későbbiekben azonosításra szolgáló adatok (név, neptun kód) megadásával lehetőség nyílik 180 fokos értékelésre és személyenként célzott fejlesztési tervek létrehozásában.

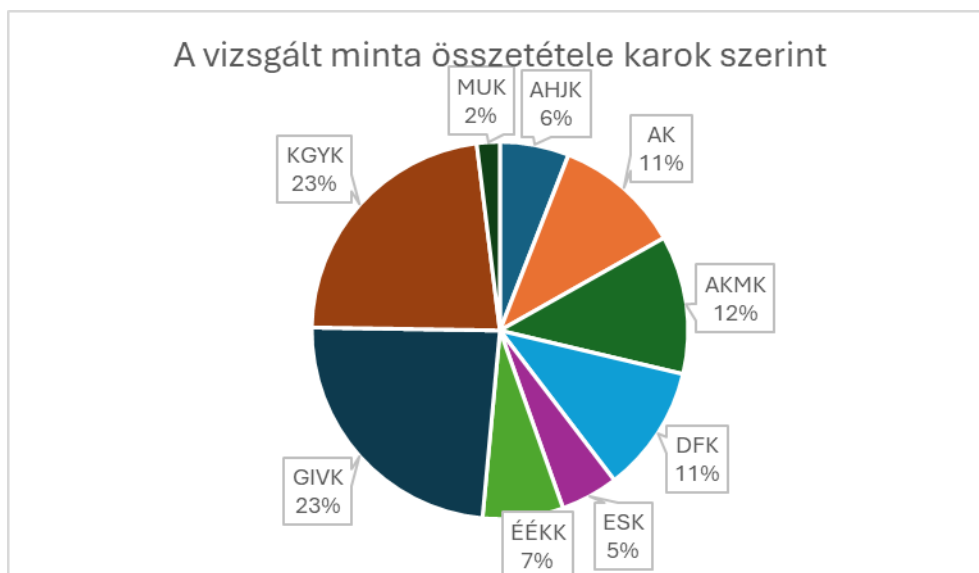
3.2.2 A vizsgált minta összetétele és az adatfelvétel folyamata

A populáció nagyságát az EHÖK Alapszabály 44. § (4) bekezdése a 2024/2025 tanév őszi félévére vonatkozó OSAP statisztika alapján határozhatjuk meg. Az Alapszabály értelmében a hallgatói képviselők száma a Széchenyi István Egyetem aktív, nappali és levelező tagozatos hallgatói létszámának minimum 1%, maximum 1,5%-a lehet. A gyakorlatban a maximális 1,5%-os létszámmal dolgozunk.

A 2024/2025 tanév őszi félévére vonatkozó OSAP statisztikai adatok még nyilvánosan nem elérhetőek, így a Széchenyi István Egyetem Oktatásszervezési Osztályától kértem adat-szolgáltatást. A 2024. október 28-án érvényes OSAP statisztika alapján az összes aktív státuszú hallgató 14 215 fő, melyből 8 812 fő nappali, 5 106 fő levelező, 297 fő távoktatási tagozatos. A populáció mérete ennek értelmében $13\,918 \text{ fő} \times 1,5\% = 208 \text{ fő}$.

A kérdőívet összesen 101 hallgatói képviselő töltötte ki, így a populáció csaknem fele bevonásra került a kutatásba. A vizsgált minta összetételét karok szerinti bontásban az 5. ábra mutatja.

5. ÁBRA



Forrás: saját szerkesztés

A reprezentativitás elemzéséhez szükséges megvizsgálni, hogy a minta milyen mértékben tükrözi a teljes populáció jellemzőit. A vizsgálatot a 3. táblázat szemlélteti.

A VIZSGÁLT MINTA ÖSSZETÉTELE KAR SZERINTI BONTÁSBAN

KAR	POPULÁCIÓ	MINTA	VÁRHATÓ ARÁNY	VALÓS ARÁNY	ELTÉRÉS
AHJK	25 fő	6 fő	12,02%	5,88%	-6,14%
AK	24 fő	12 fő	11,54%	11,76%	+0,22%
AKMK	12 fő	12 fő	5,77%	11,76%	+5,99%
DFK	19 fő	11 fő	9,13%	10,78%	+1,65%
ESK	11 fő	5 fő	5,29%	4,90%	-0,39%
ÉÉKK	15 fő	7 fő	7,21%	6,86%	-0,35%
GIVK	43 fő	23 fő	20,67%	22,55%	+1,88%
KGYK	47 fő	24 fő	22,60%	23,53%	+0,93%
MUK	4 fő	2 fő	1,92%	1,96%	+0,04%

Forrás: saját szerkesztés

A minta a populáció közel felét fedi le (49,04%), ami megfelelő alapot biztosíthat az elemzéshez, azonban az AHJK és az AKMK esetében jelentős eltérés mutatkozik. Az AHJK minta erősen alulreprezentált (5,88%), míg az AKMK teljes létszámmal bevonásra került, amely torzítást eredményezhet. A többi kar eltérése $\pm 2\%$ -on belül marad, ami általában elfogható a reprezentativitás vizsgálatánál.

3.3 ELEMZÉSEK ÉS ÉRTÉKELÉSEK

Az adatelemzés során szeretnék egy általános képet kapni, hogy a Széchenyi István Egyetem Hallgatói Önkormányzatának tagjai milyen kompetenciaszinten állnak. Ehhez leíró statisztikai eszközöket alkalmazok, hogy feltérképezsem mely kompetenciacsoportban találhatók a legerősebb és a legkritikusabb pontok.

Kommunikációs kompetenciák

A 4. táblázatban szereplő adatok bemutatják a válaszadók önértékelése alapján a kommunikációs kompetenciák egy-egy elemére vonatkozó átlagos pontszámokat.

A KOMMUNIKÁCIÓS KOMPETENCIACSOPORT ÁTLAGPONTSZÁMAI

Állítás	Átlag	Szórás
Képes vagyok másokkal együtt dolgozni, meghallgatni mások véleményét	5,41	0,777
Képes vagyok tisztán kifejezni és befogadni az ötleteket	5,03	0,900
Képes vagyok hatékonyan kommunikálni másokkal különböző környezetben	4,97	1,053
Képes vagyok kapcsolatokat kiépíteni és fenntartani	5,04	1,058
Képes vagyok meggyőzni másokat	4,81	1,056
Képes vagyok motiválni másokat	4,91	1,059
Képes vagyok irányt mutatni másoknak	4,74	1,110
Képes vagyok kommunikálni az online térben	5,10	1,127
Képes vagyok az aktív hallgatásra	4,96	1,183
Képes vagyok magabiztosan kiállni és prezentációt tartani	4,28	1,282
Összesített átlagpontoszám	4,87	

Forrás: saját szerkesztés

A legmagasabb átlagértéket az együttműködési készségre vonatkozó állítás kapta (5,41), amely arra utal, hogy a válaszadók úgy gondolják, képesek csapatban dolgozni és meghallgatni mások véleményét.

A kommunikációhoz kapcsolódó készségek erősnek mondhatók, különösen az online kommunikáció terén (5,10), amely összefüggésben lehet a generáció digitális térben való gyakori jelenléte miatt.

A motiváció és iránymutatás képessége az átlagosnál valamivel alacsonyabb értékelést kapott, amelynek a fejlesztése fontos lehet, mivel a hallgatói képviselőknek gyakran szüksége van arra, hogy egy kisebb csoport élére álljanak, másokat vezessenek és motiváljanak.

A legalacsonyabb átlagérték a prezentációs készségeknél jelenik meg (4,28), amely azt jelzi, hogy a válaszadók kevésbé bíznak magukban, nehezebben állnak ki mások elé, így ez egy fejlesztendő terület lehet a későbbiekben.

A szórás minden állítás esetében 1 körüli értéket vesz fel, amely azt jelenti, hogy az adatok viszonylag közel helyezkednek el az átlagértékhez. Az adathalmazban alacsony a változékonyság, az elemek viszonylag homogének, vagyis a válaszadók hasonló szinten teljesítenek az egyes kompetenciákban.

Szervezői és vezetői kompetenciák

Az 5. táblázat a szervezői és vezetői kompetenciákra vonatkozó kérdésblokkban szereplő állításokra érkező válaszok átlagpontszámát mutatja be.

5. TÁBLÁZAT

A SZERVEZŐI ÉS VEZETŐI KOMPETENCIACSOPORT ÁTLAGPONTSZÁMAI

Állítás	Átlag	Szórás
Képes vagyok támogatni és építő kritikát nyújtani másoknak	4,92	0,987
Képes vagyok problémákat azonosítani	4,97	1,072
Képes vagyok problémákat megoldani	5,00	0,990
Képes vagyok a kritikus gondolkodásmódra	4,89	1,113
Képes vagyok problémákat elemezni és értékelni	4,73	1,122
Képes vagyok hatékonyan információt gyűjteni, értékelni és felhasználni	5,05	1,023
Képes vagyok jól beosztani az időmet	3,64	1,474
Képes vagyok jövőkép kialakítására és megvalósítására	4,51	1,188
Képes vagyok a delegálásra	4,34	1,116
Képes vagyok döntéseket hozni	4,89	1,095
Összesített átlagpontszám	4,69	

Forrás: saját szerkesztés

A legmagasabb átlagpontszám az információgyűjtésre, értékelésre és felhasználásra vonatkozó kompetenciánál mutatkozik (5,05), amely hasznos lehet a kutatást és elemzést igénylő feladatok megoldásánál.

A problémamegoldási készség és a döntéshozatali képesség viszonylag magas értékelést kapott, amely kiemelten fontosnak bizonyul a kritikus szituációk kezelésénél.

A jövőkép és a delegálás képessége valamivel átlag alatti pontszámot kapott, amely azt mutatja, hogy a válaszadók kissé bizonytalanok ezeket a készségeket illetően.

A legalacsonyabb pontszámot az időmenedzsment kapta (3,64), ami arra utal, hogy a válaszadók gyakran nem tudják megfelelően beosztani az idejüket, amely kihatással lehet a tanulmányaikra, a magánéletükre és a szervezetben végzett munkájukra is.

A szórás minden állítás esetében 1 körüli értéket vesz fel, amely azt jelenti, hogy az adatok viszonylag közel helyezkednek el az átlagértékhez. Az adathalmazban alacsony a változékonyság, az elemek viszonylag homogének, vagyis a válaszadók hasonló szinten teljesítenek az egyes kompetenciákban.

Szociális kompetenciák

A 6. táblázatban szereplő adatok bemutatják a válaszadók önértékelése alapján a szociális kompetenciák egy-egy elemére vonatkozó átlagos pontszámokat.

6. TÁBLÁZAT

A SZOCIÁLIS KOMPETENCIACSOPORT ÁTLAGPONTSZÁMAI

Állítás	Átlag	Szórás
Tudatában vagyok saját erősségeimnek és gyengeségeimnek	5,17	0,917
Képes vagyok önkontrollt és önfegyelmet gyakorolni	4,87	0,997
Képes vagyok alkalmazkodni a környezetemhez és a változásokhoz	4,98	0,959
Képes vagyok a konfliktuskezelésre	4,54	1,196
Képes vagyok a stresszkezelésre	4,08	1,541
Felelősséget érzek a csapatom iránt	5,50	0,844
Megbízhatónak tartom magam	5,54	0,714
Képes vagyok törődni másokkal	5,56	0,818
Képes vagyok megbecsülni másokat	5,53	0,782
Képes vagyok felelősséget vállalni	5,42	0,897
Összesített átlagpontszám	5,12	

Forrás: saját szerkesztés

A legmagasabb átlagpontszámot a másokkal való törődés érte el (5,56), amely arra utal, hogy a hallgatói képviselők erős empátiával és érzelmi intelligenciával rendelkeznek és szívesen segítenek másoknak.

A megbízhatóság, megbecsülés és felelősségtudat szintén erősségnek mondható, ami alapján következtethetünk arra, hogy a válaszadók erős kötelességtudattal rendelkeznek és képesek felelősséget vállalni a döntéseikért.

Az önismeret fejlettsége ellenére az önkontroll és önfegyelem képességében még van szükség némi fejlesztésre, ugyanis az átlagtól kissé alacsonyabb értéket figyelhetünk meg.

A legalacsonyabb átlagpontszámot a stresszkezelés érte el (4,08), ami azt jelenti, hogy sokan kerülnek a nagy felelősséggel és terheléssel járó feladatok elvégzése során stresszhelyzetbe, amelyet nem mindig tudnak hatékonyan kezelni.

A szórás minden állítás esetében 1 körüli értéket vesz fel, amely azt jelenti, hogy az adatok viszonylag közel helyezkednek el az átlagértékhez. Az adathalmazban alacsony a változé-

konyság, az elemek viszonylag homogének, vagyis a válaszadók hasonló szinten teljesítenek az egyes kompetenciákban.

3.4 KÖVETKEZTETÉSEK, EREDMÉNYEK

Összességében a válaszadók önértékelése alapján azonosíthatók az erősségek és a fejlesztendő területek, amely meghatározza a személyes fejlődésük és a Hallgatói Önkormányzat fejlesztési programjainak lehetséges irányait.

A válaszadók pozitívan értékelték saját együttműködési készségeiket, különös tekintettel a csapatmunkát, mások megbecsülését, valamint a konfliktuskezelést. Ezek az erős szociális kompetenciák kulcsfontosságúak a hallgatókkal való kommunikáció, valamint a szervezetben végzett tevékenység területén, mivel támogatják, a csapatmunkát, valamint hogy egy összetartó és pozitív légkör alakuljon ki.

Szintén magas pontszámok jellemzik a felelősségvállalást, illetve a problémamegoldó és döntéshozatali készségeket, amely azt mutatja, hogy a válaszadók felelősséget éreznek a rájuk bízott feladatok megoldása során, szívesen vállalják a kihívást, valamint képesek a váratlan vagy kritikus helyzetek kezelésére.

Habár az együttműködési készségek kifejezetten erősnek mondhatók, a nyilvános megjelenés és a prezentáció nehézséget okoz a hallgatói képviselők számára. Ez arra utalhat, hogy kisebb csoportokban és online jól kommunikálnak, azonban a nyilvános szereplések során kevésbé magabiztosak, ami hátrányt jelenthet vezetői szerepkörökben.

Az időmenedzsment terén kritikusan alacsony pontszám mutatkozott meg. Ez a gyenge pont a hallgatói feladataik, tanulmányaik és személyes életük egyensúlyának megtartásában is nehézséget jelenthet.

Összességében a válaszadók kompetenciáiban erős szociális alap és problémamegoldó készség figyelhető meg, azonban vannak olyan hiányosságok különösen a vezetői kompetenciák területén, amelyek fejlesztése támogatná az egyéni és szervezeti célok elérését.

A következő javaslatokat fogalmaznám meg, amelyekre a tréningek és képzések során érdemes lenne kiemelt figyelmet fordítani:

- prezentációs technikák és nyilvános beszéd fejlesztése: magabiztosság növelése, meggyőző előadásmód kialakítása, közönség reakcióinak kezelése
- időmenedzsment fejlesztése: prioritások meghatározása, határidők betartása, feladatok hatékony ütemezése

- vezetői készségek fejlesztése: motiváció fenntartása, iránymutatás, hatékony delegálás

Ezek segíthetnek abban, hogy a válaszadók magabiztosabbá váljanak, továbbá elősegíthetik a sikeres csapatmunka fenntartását és a szervezeti célok elérését.

Jelen kutatás egy általános képet adott a Hallgatói Önkormányzat tagjainak kompetenciaszintjéről, az erősségekről és a fejlesztendő területekről. A kutatás folytatásaként szeretnék további elemzéseket folytatni különös tekintettel arra, hogy az egyes hallgatói csoportok között vannak-e szignifikáns eltérések a kompetenciák terén, illetve azonosíthatók-e olyan tényezők, amelyek befolyásolják a kompetenciák szintjét. Ennek érdekében kompetenciaterképek megalkotását is tervezem, amely vizualizálja az egyes csoportok közötti eltéréseket és irányt mutat a Hallgatói Önkormányzat fejlesztési programjainak.

ÖSSZEGZÉS

A dolgozatban megfogalmazott kutatás és gyakorlati elemzések eredményei rávilágítanak a kompetenciatesztek átfogó jelentőségére az emberi erőforrás menedzsment területén, különösen a képzési és fejlesztési folyamatok szempontjából. A kompetenciaalapú fejlesztés iránti igény egyre nagyobb hangsúlyt kap a modern munkaerőpiacon, amely nemcsak az egyéni karrierfejlődés előmozdítását segíti elő, hanem az intézmények és szervezetek számára is biztosítja a jól képzett, releváns készségekkel rendelkező munkavállalókat.

A kutatás rámutatott, hogy a modern munkahelyeken a soft skillek, mint például a kommunikáció, a konfliktuskezelés és a vezetői készségek, kulcsszerepet játszanak a sikeres munkavégzésben. A humánerőforrás-menedzsmentben alkalmazott kompetenciatesztek nem csupán a toborzás és kiválasztás eszközei, hanem a folyamatos képzések és fejlesztési programok alapját is képezhetik, ezáltal biztosítva a hosszú távú fejlődést és a magasabb teljesítményt.

A hallgatói önkormányzat számára létrehozott kompetenciamátrix és az ezen alapuló tesztelési rendszer segítségével a Széchenyi István Egyetem lehetőséget kap arra, hogy támogassa hallgatóit a személyes és szakmai készségeik fejlesztésében, amely végső soron hozzájárulhat a szervezet érdekképviselői tevékenységének minőségi javulásához. Az egyénre szabott fejlesztési javaslatok biztosítják, hogy minden hallgatói képviselő a saját igényeinek és készségszintjének megfelelő tréningeken vehessen részt, ezzel maximalizálva a képzés hatékonyságát és a fejlődési lehetőségek kihasználását.

Összességében a dolgozat eredményei nemcsak az egyetemi környezetben hasznosíthatók, hanem mintaként szolgálhatnak a vállalati szféra számára is, ahol a kompetenciaalapú fejlesztési megközelítés egyre inkább elvárás a versenyképesség fenntartásában. A kompetenciamérések révén lehetővé válik a szervezetek számára, hogy az egyéni fejlesztési szükségletekhez igazodva alakítsák ki képzési és fejlesztési programjaikat, amelyek elősegítik a munkavállalók gyors integrálódását, a teljesítmény folyamatos növelését, valamint a munkatársak elkötelezettségének fokozását. Így a dolgozatban kidolgozott módszerek és javaslatok széles körben alkalmazhatók, és hozzájárulhatnak a kompetenciaalapú humán erőforrás menedzsment fejlesztéséhez.

IRODALOMJEGYZÉK

A nemzeti felsőoktatásról szóló 2011. évi CCIV. törvény

Alya, Azhni Mulya (2024) Designing Competency Dictionary for Directorate of Information and Technology of Universitas Andalas. Diploma thesis, Universitas Andalas.

Amirianzadeh, Mozhgan – Jafari, Parivash – Ghoorchian, Nadergholi – Jowkar, Bahram (2011) Student leadership competencies development. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 15, 1616-1620. 10.1016/j.sbspro.2011.03.340.

Ariso, A.; Giroto, M.; Segui Amortegui, L. (2019) Assessing students competencies and learning in master thesis projects: towards an integrated evaluation approach. Journal of Management and Business Education, 2(1), 8-16. <https://doi.org/10.35564/jmbe.2019.0002>.

Assess Candidates (é. n.) <https://www.assesscandidates.com/personality-assessment-questionnaire-for-recruitment/>

Brauer, S. (2021) Towards competence-oriented higher education: a systematic literature review of the different perspectives on successful exit profiles. Education + Training, 63(9), 1376-1390. <https://doi.org/10.1108/ET-07-2020-0216>.

Canditech (é. n.) <https://www.canditech.io/pre-employment-screening-the-complete-guide/>

Demeter Krisztina, Gelei Andrea, Matyusz Zsolt, Nagy Judit (2022) Tevékenységmenedzsment.

Gyimóthy Éva (2007) A jó teszt azt méri amire kíváncsiak vagyunk. <https://www.hrportal.hu/hr/a-jo-teszt-azt-meri-amire-kivancsiak-vagyunk-20080327.html>.

Hegyi H. (2012) Személy(iség) a kompetenciák mögött – A hagyományos pszichológiai kiválasztási eljárások és a kompetenciák mérésének összefüggései (PhD-értekezés). Pécsi Tudományegyetem, Alkalmazott Pszichológiai Doktori Program.

Kaushiki, Tripathi – Agrawal, Manisha (2014) Competency Based Management In Organizational Context: A Literature Review. Global Journal of Finance and Management, pp. 349-356.

Koncz, Katalin (2007) Kompetenciák az emberierőforrás-menedzsment szolgáltatásban Női kompetenciajellemzők I. rész. Munkatudományi figyelő, május, 29-33.

- Lamri, Jeremy – Lubart, Todd (2023) Reconciling Hard Skills and Soft Skills in a Common Framework: The Generic Skills Component Approach. *Journal of Intelligence*, 11(6): 107. <https://doi.org/10.3390/jintelligence11060107>.
- Philip, Roth – Bobko, Philip – McFarland, Lynn – Buster, Maury (2008) Work Sample Tests In Personnel Selection: A Meta-Analysis Of Black–White Differences In Overall And Exercise Scores.
- Polgár, Zita (2009) A kompetencia-tesztek kritériumai. <https://www.hrportal.hu/hr/a-kompetencia-tesztek-kriteriumai-20091001.html>.
- Raisová, Tereza (2012) The Comparison Between The Effectiveness Of The Competency Based Interview and The Behavioral.
- Schroth, Lori A. – St. Pierre, Eric J. – Hody, Brandon J. (2023) Competency-Based Training to Improve Learning, PSJ Professional Safety. assp.org.
- Spencer, L. M. – Spencer, S. M. (1993) Competence at Work: Models for Superior Performance. John Wiley Sons, New York.
- Steven, L. Thomas – Scroggins, Wesley A. (2006) Psychological Testing in Personnel Selection: Contemporary Issues in Cognitive Ability and Personality Testing. *Journal of Business Inquiry*.
- Szabó, F. (2016) A kompetencia alapú teljesítményértékelés módszereinek alkalmazási lehetőségei a hazai közszolgáltatások esetében = Application of the competency-based performance assessment methodology for the Hungarian public services. *TAYLOR*, 8(3), 75-87.
- Szabó, Zsolt Péter – Pinczés, Máté – Laczai, Róbert – Kun, Ágota (2020) Mit értékelünk valószínűleg az Értékelő Központban? *Alkalmazott Pszichológia*, 20(1):7-29.
- Széchenyi István Egyetem Hallgatói Önkormányzat Alapszabály (2019).
- Török, L. Gábor (2007) A 360 fokos értékelésmódszertani tapasztalatai egy magyarországi vezetésértékelés példáján. *Munkaügyi Szemle*.
- Tripathi, Kaushiki – Agrawal, Manisha (2014) Competency Based Management In Organizational Context: A Literature Review. *Global Journal of Finance and Management*, 349-356.
- Varga, Erika (2014) A személyes kompetenciák ártékelődése az emberi erőforrás-menedzsment és a gazdasági felsőoktatás szemszögéből.

- Vuong, Thu Doan Ngoc – Nguyen, Loi Tan (2022) The Key Strategies for Measuring Employee Performance in Companies: A Systematic Review. *Sustainability*, 14(21): 14017. <https://doi.org/10.3390/su142114017>.
- Wong, S.-C. (2020) Competency Definitions, Development and Assessment: A Brief Review. *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*, 9(3), 95–114.