

A GLOBÁLIS SIKERESSÉG FELTÉTELE: A KOMPETENCIÁK FEJLESZTÉSE

CONDITION FOR THE GLOBAL SUCCESS: DEVELOPING COMPETENCIES

SZOBOSZLAI VIKTÓRIA PhD hallgató

Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem

ABSTRACT

The mobility of the workforce, the different frames of technology-driven cooperations and social networks have redefined the rules of human interactions and human capital development. To be globally successful it is essential not just identifying the map of key competencies related to specific positions but also examining the applicability of basic skills and theoretical competencies in real online and offline situations. On the level of the individuals the development of transformational competencies can be discovered via short-term business travellers' attitudes, learning approach, negotiating on conference calls or eventually via sharing knowledge on the online learning platform of the company. This development is integrating itself in the employees' behaviour, perception, performance as well as the way how they are ("scanning" and) grasping the information from different resources, transforming and utilizing them efficiently. On the level of the organization there are more complex competence development approaches available which will be demonstrated through healthcare industry cases, a 3-step model and its upgrade proposal.

1. Újradimenzionált játéktér és -szabályok

Egy kaliforniai jövőkutató intézet előrejelzése (Davies - Fidler - Gorbis, 2011) szerint a munkavégzéshez szükséges készségeket és képességeket új mozgatórugók fogják alakítani 2020-ra (valószínűleg már hamarabb is).

Az előregedő társadalom tanulási- és karrier-életciklusai kitolódnak, miközben a mai generáció is keresi a helyét a minket körülvevő információáradatban. Az automatizáltság felerősödése, az életünk mindennapi részévé váló "okos" eszközök és rendszerek, valamint az egyre programozhatóbbá váló világ állandó adatgyűjtése mindenről és mindenkiről gyökeresen megváltoztatja az egymáshoz és a munkához való viszonyunkat, új tereket nyitva a sikeres alkalmazkodásnak.

A technológiák konvergenciájában, a legújabb multimédiás eszközök és a mindinkább vizuális tartalmak dominanciájában megjelenik egy új "műveltség", egy

új nyelvezet a szövegek mögött. A kommunikáció, a produktivitás, valamint az értékteremtés egyre inkább formabontó módjaival szembesülünk a szuperstruktúrált (superstructured) szervezetekben, melyeket a Wikipedia alapítója úgy definiált, mint a jövőbeli együttműködések új módjainak kitalálásáról szóló rendszereket (Wales, 2008). Ezekben a szervezetekben a globális interkonnectivitás és a kölcsönös függőségek teremtik meg azt a hálózatot, melynek a munkavállalók önkéntelenül is elemeivé válnak.

A globalizáció (Levitt, 1983) és a világ változó trendjei mellett, a munkaerő is dinamikusan változtatja helyét: az elmúlt 40 évben megduplázódott a szakképzett és képzetlen migrálók száma, illetve több, mint 175 millióan dolgoznak már más országban, mint ahol megszülettek (Karoly – Panis, 2004). A folyamatosan mozgásban lévő alkalmazottaknak új környezetben kell megismerniük önmagukat, kompetenciáikat és egyéni tanulási módszereiket, kikövezni „globális karrierútjukat” (Gyökér – Finna, 2011), legyen szó rövidebb üzleti útról, hosszabb távú kiküldetésről vagy csak egyszerűen a folyamatos (szociális hálókkal is sűrűn átszőtt) virtuális kapcsolatokról.

A megjósolt – de már napjainkban is érezhető – jelenségek mellett további tendenciák is befolyásolják a humán tőke továbbfejlesztésének (Gyökér – Finna – Krajcsák, 2010) választott irányvonalát. Ezekhez sorolható az üzleti utazásokon, nemzetközi képzési programokon való részvétel előtérbe kerülése, a kulturális különbségekkel tarkított interakciók (Hofstede - Hofstede - Minkov, 2010), a külföldi partnerekkel folytatott tudásmegosztás formái, a nemzetközi vállalatok helyi munkaerő képzésére, fejlesztésére alkalmazott eljárásainak kidolgozása, a hatékony virtuális csoportok létrehozása, a sok országban szétszórta forrásokban beágyazott információ elérése és hatékony felhasználása, valamint a nemzetközi vállalatok helyi munkavállalóinak motiválása. Többnyire olyan helyzetek, amikor egyidejűleg kell globálisan és lokálisan gondolkodni és cselekedni.

Nem kérdés tehát, hogy a humán tőke fejlesztési gyakorlat kereteinek újrarajzolása szükséges, a kérdés inkább a hogyan és milyen szinteken, milyen közegekben.

A cél meghatározni a (transzformációs és tanulási) kompetenciák fejlesztésének legújabb személyközi és virtuális kereteit, melyek hozzájárulhatnak ahhoz, hogy a vállalatvezetés lépést tartson a ma három, öt év múlva négy milliárd embert összekapcsoló technológia-vezérelt fejlődéssel, valamint tudja megfelelően újradimenzionálni és fejleszteni a humán tőkében rejlő lehetőségeket.

2. Kompetenciák és „szakadékok”

Tudásalapú gazdaságunk gyakran használt fogalma és alkotóeleme a kompetencia. A latin eredetű “competo” alkalmasságot, ügyességet fejez ki, azaz amikor a cselekvő elegendő képességgel rendelkezik céljai megvalósításához de úgy is értelmezhető, mint a know-how és az értelmezés együttes képessége (Sveiby, 2001). Forgács a kompetenciát egyenlővé teszi a sikeres alkalmazkodással és az

“új keletű elméletek” szerint a kompetenciák “azok a képességek, készségek, amelyek lehetővé teszik, hogy a munkatársak a munka- és életkörülményekből származó és állandóan változó körülményeknek fizikai és pszichikai károsodás nélkül meg tudjanak felelni. Alapja a képzettség, noha többet jelent a megszerzett tudásnál, mert ennek a tapasztalattal is ki kell egészülnie. Mindez mégsem elég a sikerhez, ha nem párosul cselekvőképességgel” (Forgács, 2002 p. 9.).

A kompetencia jelentése frissebb szemléletmód szerint “tudni miként interpretálni a tudást” (Baracska, 2007, p. 60.). Ez az értelmezés már nem csak egy tulajdonságról szól, hanem egy viszonyról, az “ott és akkor” interpretálhatóságnak a viszonyáról a tudás és annak birtokosa között, amely jelentősen kiszélesíti a korábbi definíciók – illetékesség, jogosultság, szakértelem (Bakos 1974) vagy hatáskör, felkészültség, hozzáértés (Tótfalusi, 2005) – spektrumát.

A kompetencia általánosan elmondható jellemzője, hogy hatással van a munka valamely fő aspektusára és korrelál a munkateljesítménnyel. A munkavállaló akkor válik alkalmassá az adott munka elvégzésére, ha az ismeretek és a rábízott feladatok összhangban állnak a kompetenciáival. A kompetenciák egyik legjelentősebb megkülönböztető szempontja, hogy vajon ezek a képességek tanulhatók vagy veleszületett adottságok. A jelenleg domináns irányzat szerint a kompetencia egy elsajátítható, fejleszthető és mérhető tágabban értelmezett “operatív intelligencia” (Martin – Staines, 1994 In: Szelestey, 2005), míg a tradicionális felfogás a képességeket adottságnak kezeli. A képesség pedig nem a befogadóképességtől függ, hanem inkább a munkavállaló hajlandóságától és tehetségétől, amit az adott szituációban kamatoztatni tud (Garavan – Morley – Gunnigle - Collins, 2001).

Felvetődik azonban a kérdés, hogy vajon milyen új sémák alapján, milyen irányba és milyen használhatósággal befolyásolható és fejleszthető ez a “kamatoztatni tudás”? Egy jó kompetenciamodell egyszerű és koherens rendszerben írja le a hatékony teljesítményhez szükséges tudás, képességek és jellemvonások sajátos kombinációját, ami így felhasználható eszközként működik a kiválasztásban, képzésben, értékelésben és tervezésben. A kompetenciamodell hosszú távú célja az, hogy ez alapján bejósolható legyen egy későbbi kiváló teljesítmény.

A kompetenciairodalom egyik legkiemelkedőbb kutatója szerint léteznek az adott munkakörhöz rendelt kulcskompetenciák (Boyatzis, 1982) ezek alapján definiált „kulcskompetencia-térképek” és sikerprofilok, melyek jó kiindulópontot adnak ahhoz, hogy mely kompetenciák halmazai, metszete szükséges a sikerességhez, egy teljesítményfaktor eléréséhez.

Spencer és társai mintegy 1500 kompetenciamodell elemzése után gyorsan áttekinthető, 6 csoportba besorolt, 21 kompetenciából álló általános kompetenciaprofilokat határoztak meg egyes foglalkozás típusokra és megalkották az egyéni kompetenciák bemutatására alkalmas jéghegy-modellt is (Spencer - Spencer, 1993).

Azonban az elméletileg jól felépített üzleti kompetenciamodellek – vonatkoznak bár az egyén személyiségére (INCOME elv) vagy a munkaköri aspektusokra koncentrálnak kompetencia területekre (OUTCOME elv) (Szelestey, 2005) –

más környezetben, valamint megváltozott valós vagy online közösségben eltérő eredményekre vezethetnek. A tudás és a megvalósítás (a tudás alkalmazhatósága) között egy olyan földrajzi, gazdasági, kulturális átrendeződések és technológiai újítások által mélyített szakadék van, melynek áthidalása ebből a szemszögből egy új, „OVERCOME” elv alapján lenne lehetséges.

A kompetenciák tanulásméleti nézőpontjára van szükség ahhoz, hogy a megtanult alapfogalmak, elméleti kompetenciák erőteljesen diverzifikált személyközi és virtuális helyzetekben alkalmazhatósági tartományt és valódi hatékonyságot nyerjenek. Tehát a dinamikus kompetenciák érvényességükhöz való igazítása segítheti elő a human tőke fejlesztését mind az egyén, mind a szervezet szintjén.

3. Az egyén szintje – „Sekélyesség” és fejleszthetőség

Legyen a 21. század hőse az átlagos értékesítési szakember. Viselkedésének pontos és viszonylag objektív megfigyelésével nyomon követhetőek olyan személyiségjegyek, mint az integritás, stabilitás, extrovertáltság, egyetemes értékeket követő szocializáció, különleges intuitív és telepatikus képességek (Gardner, 1962 In: Rathje, 2007).

Elengedhetetlen megemlíteni a kulturális intelligenciáját is, mely “egy személy képessége arra, hogy hatékonyan alkalmazkodjon egy új kulturális környezethez” (Early – Ang, 2003), melybe ugyanúgy beletartoznak a kognitív (tudás alapú) és meta-kognitív nézőpontok, a motivációs indíttatások (az én hatékonysága) és a viselkedési aspektusok (a megfelelő válaszok tárháza) is.

Ennél a munkakörnél bizonyosan lesznek egyszerűbb és bonyolultabb pozíciók a jövőben. Azonban mozduljunk bármerre is a skálán, a kognitív leterheltség (cognitive overload), az információszerzés és -csatornázás gyorsaságának igénye (speed of need) miatt egyfajta automatikus áttállás figyelhető meg egy sekély-kor-szerű agyműködésre (Carr, 2011), ezáltal a meglévő “sok mindenről keveset” tudás és a szükséges tudás különbségei még inkább kiütözköznek.

Az előbbiekből kiindulva a helyzetnek megfelelő kompetenciák azonosítása után a “meta-kognitív” részben (CQS, Cultural Intelligence Center, 2005), illetve a kontextustól függő “tudni-hogyan”-ban látom a kompetenciák fejleszthetőségének kulcsát, a formális és informális tanulás továbbfejlődését. Ez – meglátásom szerint – olyan cselekvés- és tanulóorientált fejlesztési lépéseken vezet keresztül, melyek nem csak a kulturális intelligenciára vonatkozó tudás alkalmazásának tudatossá válását, az adott interakcióhoz és szituációhoz való hozzáigazítását, hanem az alkalmazhatóság tudatosságát és annak igazolását is magában foglalja több dimenzióban: a rendelkezésre álló forrásoknak, a bevont érintetteknek és a tevékenység céljának megfelelően.

Bármilyen formátumú tanulásról legyen szó, a tudás adaptációjának összhangban kell lennie az egyénnel, munkakörnyezetével és az esetlegesen használt eszközzel is.

A kompetenciafejlesztés különböző hatásai nyomon követhetők a kiküldetésben lévő, konferenciahíváson üzletelő vagy épp a cég online tanulási platformján tudást megosztó munkavállalók észlelésében, viselkedésében, tárgyalástechnikájában, teljesítményében, valamint a különböző forrásokból származó információk elérésében, hatékony felhasználásában, elsajátításában és szerencsés esetben az elmélyítésében.

Az összhangot a különféle szituációs kompetenciakészletek, stílusok, és tanulási megközelítések alkalmazásai teszik lehetővé.

4. A szervezet szintje – Fejlesztésmodellek

Szervezeti szinten ebben a fejlesztési folyamatban már nagy szerepet játszik a szervezeti tagok összességének kompetenciája által kialakított többletérték is, mely túlmutat a kulturális kompetenciák keretrendszerén.

Ennek az elméletnek egyfajta gyakorlati megvalósulását példázza az ausztráliai Working Futures Intézet egészségügy iparági kutatása (Bowles, 2009), valamint a Commonwealth Fund Kutatóintézet összehasonlító elemzése (Betancourt – Green – Carrillo, 2002).

Az előbbi arra világít rá, hogy az egészségügyi ágazat szervezeteinél általánosságban miért fontos a transzformációs vezetői kompetenciák fejlesztése és milyen kompetencia keretrendszereken keresztül érhető el a siker.

A Commonwealth Fund tanulmánya pedig négy különböző háttérű, egyesült államokbeli egészségügyi program látogatása közben zajlott, melynél az értékelés a helyi szakemberek mélyinterjúi mentén történt, tartalmazva a tapasztalatokat és a prioritásokat a javulás előmozdítására.

E két eltérő perspektíva kutatási eredményeit saját interpretációban, egy 3 lépéses modellel, valamint annak kiterjesztésével szemléltetem.

1. Lépés: A TUDATOSÍTÁS FEJLESZTÉSE, melynek szintjén kell, hogy felismerésre kerüljenek a saját hibák, sztereotípiák, előítéletek, rossz gyakorlatok. A normákról és magatartásokról való háttér-információk, a diverzitás felértékelése, valamint a befogadási és továbbfejlődési szándék szükségesek ahhoz, hogy különböző szituációkban ismerjék az egyének saját “viselkedési-, motivációs-, valamint ismeret-komfortzónáikat” és merjenek belőle kilépni...

2. Lépés: TUDÁSBŐVÍTÉS, ahol elengedhetetlen, hogy a munkavállalók megismerjék magukat mások szemében is és el tudják ezt a kapcsolatot helyezni az éppen adott információáramlás folyamatában, valamint megismerjék, hogyan viszonyulnak az új információforrásokhoz és az új ismeretanyaghoz (legyen szó előadóról, virtuális trénerrel, coachról, Youtube videóról). A tudásbővítés szintjén derül ki az is, hogyan sajátítják el és mélyítik el hosszú távra azt a limitált számú értelmes egyiséget, amit az emberi agy felfogni és huzamosabb ideig raktározni képes.

A konferenciákon, workshop-okon, tréningeken való részvétel, és a folyamatos önképzés jó gyakorlóterepet nyújtanak erre.

3. Lépés: A KOMPETENCIÁK FEJLESZTÉSE, mely ezen a szinten a közösségekben való aktív részvételt, a cselekvésalapú interakciók és együttműködések ösztönzését jelenti, mely által más kultúrák és a tanulási módszerek “beépülnek” az egyéni és szervezeti munkafolyamatok gyakorlatába.

Az iparági kutatásokban itt került sor transzformációs vezetési és kulturális kompetenciafejlesztési programok kidolgozására, melyeknek részét képezte a válogatott, sokszínű, valamint kulturális és transzformációs kompetenciákkal rendelkező munkaerő toborzása, felvétele és megtartása. Kulcsfontosságú elemek voltak még a szükséges attitűd és kompetenciakészlet megbecsülése, a kompetenciafejlesztési “know-how” népszerűsítése, valamint a kulturális és nyelvi nehézségek áthidalása. Ennek eredményeképpen szükségessé vált a több nyelven beszélő munkaerő, a tanulási programok lefordítása, az etikai és jogi ügyekkel foglalkozó keretrendszer kialakítása. A programok értékelésekor az éves jelentés az elért eredményekről szólt, melyben az előzetesen definiált hibák, sztereotípiák, előítéletek, rossz gyakorlatok kiküszöbölése, valamint az azonosított és fejlesztett kompetenciáknak köszönhető többletérték azonosítása is megtörtént.

Figyelembe kell venni azonban annak a bizonyos szakadéknak az áthidalási képességét is, mely meglátásom szerint egy következő, negyedik lépést testesít meg – már napjainkban is.

A jövő az F-generációé (Baracska, 2007, p. 19.), akiknek az információforrásokhoz való alkalmazkodása gyökeresen átalakult, valamint akiknek az internet egy szabad (és ingyenes) felületet teremt az interakciókra, a hozzájárulásra és a tudásmegosztásra belső wiki hálózatokon, blogokon, fotó és videó-megosztókon vagy épp kollaboratív címkézéseken (collaborative tagging-en) keresztül.

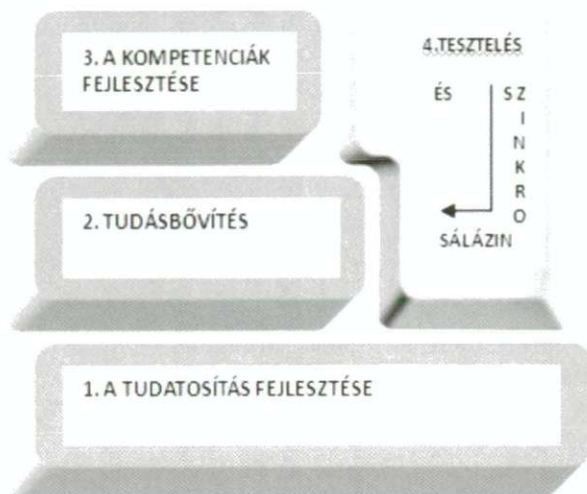
Nem lehet figyelmen kívül hagyni azt sem, hogy a mostani generációnak “sekélyes” közönségre szabott tudás interpretálhatóság is kell, mert a (széteső) “figyelem gazdaságában” (Bard - Söderqvist, 2002) élünk és egyre nagyobb kihívás azt valamilyen “szórakoztató mélységben” megragadni.

Egy kísérlet erre az aktív, együttműködő, globális e-tanulási közösségek létrehozása, dinamikus felületet biztosítva a

4. Lépés: TESZTELÉS és „SZINKRONIZÁLÁS” szintjének, mely ezen túlmenően a közösségek iránt való elköteleződést, a partnership és „communityship” (Mintzberg, 2006) újraértelmezését is jelenti. Ezek azok az elkötelezettségek, melyek ápolják a közösségeket, táplálják a minőségi, fogyasztható és élvezhető tartalmat.

A közösségek és a technológia előnyei által a tudás új alkalmazhatóságai tárulnak fel, az egyéni “ismeret-komfortzóna” határai kitolódnak és a kompetenciák – akár a különböző kereteket szolgáltató okostelefonos “alkalmazások” – tartalommal telnek meg és ez által “szinkronizálásra” kerülnek, mely a tanultak újraértelmezését, valamint megfelelő “tudásillesztést” (Velencei, 2007) és konvergenciát eredményez.

1.ábra: Kompetenciafejlesztés “szinkronizálással”
Graph 1. Developing competencies with „synchronization”



Forrás: Saját interpretáció (2012)

5. Összegzés

Jimmy Wales-re visszautalva: ha szuperstrukturált a szervezet és a benne zajló együttműködések keretei, “szuperstrukturálnak” kell-e lennie a kompetenciáknak is, mellyel globális sikerességet akarunk elérni?

Jellemzően igen.

Felderítendő terület azonban, hogy a tudás és a tudás birtokosainak milyen viszonyai eredményezik az együttműködések és az interpretálhatóságok új kereteit meghatározó rendszereket, azaz melyek ezek a “szuperstrukturált kompetenciák” – egyéni és szervezeti szinten –, és hogyan épülnek egymásra, mi a kohézió.

Ebben a digitális-virtuális korban az átlagos értékesítési szakemberek, az ennél jóval és kevésbé bonyolult munkavállalók, a szervezetek és a menedzsment számára is szükségszerűen újraértelmezendők a vezetés és hatékonyság fogalmai.

Az egészségügyi iparági példák és az ezekből eredő több lépéses modell kiemeli annak fontosságát, hogy a transzformációs kompetenciák fejlesztése, illetve a helyi viszonyoknak megfelelő kompetencia keretrendszerek kritikus szerepet játszanak a teljesítmény közösségi szinten megjelenő változékonyságának megértésében és a javítás lehetőségeinek azonosításában.

Ismerni kell az adott “közönséget” és a technológiai megoldások sokoldalú kihasználásával ki/átképezni, egy olyan újfajta műveltség és hatékonyság megteremtése érdekében, mellyel a vállalatvezetés tudja, hogy miként lehet és kell

interpretálni a tudást ahhoz, hogy azonnal alkalmazható “szuperstrukturált kompetenciák” szülessenek. E modell további kutatásának egyik fő iránya ebben a kompetencia-kohézióban rejlik.

Egy másik lehetséges irány a későbbiekben arra fókuszálhat, hogy hogyan kell a modell alapján a rendszert “működtetni”, a tesztelés és a szinkronizálás konkrét folyamataival, mérhető eredményekkel. E koncepciónak egy jövőbeli irányvonala lehet még az úgynevezett tanulási „konzorcium” létrehozása, ahol legalább három oldalról: iparágakon, funkciókon és kultúrákon átívelő módon kerül újradimenziálásra az interpretálhatóság, egy versenytől mentes, szabad információáramlást biztosító környezetben, mely szintén a “szinkronizálás” egy új gyakorlatát testesíti meg.

A végcél pedig az, hogy az alkalmazottak a kompetenciáik alkalmazhatóságának és interpretálhatóságának ismeretével – a “sekély-kor-szerűség” ellenére is – az adott kontextus mestereivé váljanak és ez által az interkonnektív létükben az egyéni tudásmélyítéssel és hatékonysággal túl még azt is érzékelné tudják, amikor az adott “helyen” újítás, értékteremtés születik.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Bard, A. – Söderquist, J. (2002): *Netocracy: The new power elite and life after capitalism*, FT Press, New Jersey
- Baracska, Z. (2007): *Profi coach*, Ementor Media Hungary, Budapest
- Betancourt, J. R. – Green, A. R. – Carrillo, J. E. (2002): *Cultural Competence in Healthcare: Emerging Frameworks and Practical Approaches*, The Commonwealth Fund, New York
- Boyatzis, R. E. (1982): *A Rátermett Vezető (Eredeti mű címe: The Competent Manager: A model for effective performance)*, John Wiley & Sons, Canada
- Bowles, M. (2009): *Implementing successful transformational leadership competency development in healthcare*, The Institute for Working Futures Pty Ltd., Research Paper 09-3, Australia
- Carr, N. (2011): *The Shallows: What the Internet is Doing to Our Brains*, W.W. Norton & Company, New York
- Cultural Intelligence Center (2005): *The Cultural Intelligence Scale (CQS)*, Cultural Intelligence Center LLC, East Lansing, Michigan
- Davies, A. - Fidler, D. - Gorbis, M. (2011): *Future Work Skills 2020*, Institute for the Future (IFF), University of Phoenix Research Institute, Palo Alto, California
- Early, P. - Ang, S. (2003): *Cultural Intelligence: Individual interactions across cultures*, Stanford University Press, Palo Alto, California
- Forgács K. (2002): *Új évezred, “új gazdaság”, új munkaerő?*, Munkaügyi Szemle, Vol. 46. No.3. p.9

- Garavan, T.N. - Morley, M. - Gunnigle, P. - Collins, E. (2001): Human capital accumulation: the role of human capital development, *Journal of European Industrial Training*, Vol. 25. No 2-3-4., pp. 48-68.
- Gardner, G. H. (1962): Cross-cultural communication. *Journal of Social Psychology* 58, pp. 241-256. In S.Rathje (2007): *Intercultural Competence: The Status and Future of a Controversial Concept*, Taylor & Francis Online, 2007/7/4. pp. 254-266, Berlin
- Gyökér I., Finna H. (2011): Hogy halad a szekér a globális karrierutakon?, *Információs Társadalom XI.:(1-4.)* pp. 203-207
- Gyökér – Finna – Krajcsák (2010): *Emberi erőforrás menedzsment. Oktatási segédanyag.* BME Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar Üzleti Tudományok Intézet, Budapest
- Hofstede, G. - Hofstede, G.J. - Minkov, M. (2010): *Cultures and Organizations: Software of the mind*, McGraw-Hill Professional, New York
- Levitt, T. (1983): The Globalization of Markets, *Harvard Business Review*, Vol. 61. No.3. pp. 92-102
- Karoly, L. A. – Panis, C.W.A. (2004): *The 21st Century at Work*, Rand Corporation, Santa Monica
- McGonigal, J. – Vian, K. (2008): *Superstruct*, Institute for the Future (IFTF), Palo Alto, California
- Mintzberg, H. (2006): The leadership debate with Henry Mintzberg: Community-ship is the answer, *Financial Times*, 2006./10
- Spencer, I.M. - Spencer, S.M. (1993): *Competence at work*, John Wiley & Sons, New York
- Sveiby, K.E. (2001) *Szervezetek új gazdagsága: a menedzselt tudás.* Közgazdaságtani és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Martin, G. – Staines, H., (1994): Managerial competences in small firms. *Journal of Management Development*, 13. Jul., pp. 23-34., In: Szelestey, J. (2005): *Kompetenciamodell kidolgozásának elméleti háttere* www.erg.bme.hu/szakkepzes/4felev/SelesteyKompetencia.pdf
- Velencei J. (2007): *Az üzleti döntéshozó tudásmegosztása az e-korszakban*, doktori disszertáció, Budapest