

## FOGLALKOZTATHATÓSÁGI KÉSZSÉGEK EGYETEMI OKTATÁSI GYAKORLATA

Judit KÓNYI<sup>1</sup>, Laura Rita PAULINA<sup>2</sup>, Péter Tamás VICZAI<sup>3</sup>

### Abstract

*In order to meet the requirements of the labour market, the teaching of employability skills is increasingly common in higher education. The development of soft skills has proved to be no less important than the teaching of domain-specific, hard skills. Many universities include stand-alone soft skills courses into their curricula as core or elective subjects, while also teaching them in an integrated way in other, hard skills courses and employing occasional, supplementary forms of effective soft skills enhancement.*

*The present paper discusses the strategies of teaching and developing soft skills and competences, makes a comparison between the two methods of soft skills teaching in an academic environment based on the findings of a survey, and introduces some efficient practices of business universities.*

### Keywords

*soft skills enhancement, employability skills, competence, business universities, teaching practices*

### Bevezetés

A munkaerőpiaci igények kielégítése érdekében a foglalkoztathatósági készségek oktatása egyre gyakrabban megjelenik a felsőoktatási intézmények tanterveiben, hiszen a puha készségek (soft skills) fejlesztése nem kevésbé fontos, mint a szakterület-specifikus ismeretek, a kemény készségek (hard skills) tanítása. Számos egyetem bővíti tantárgyi hálóját az önálló, kifejezetten puha készségeket oktató kurzusokkal, kötelező vagy választható tárgyként, miközben a szakmai kurzusokba beépítve, integrált módon is tanítja ezeket, és egyéb, kiegészítő oktatási formákat is alkalmaz a minél hatékonyabb készségfejlesztés érdekében.

Jelen tanulmány a foglalkoztathatósági készségek oktatási-fejlesztési módszereit tárgyalja, összehasonlítja a puha készségek fejlesztésének két módját egy kérdőíves felmérés alapján, valamint bemutatja néhány egyetem készségfejlesztő jógyakorlatát.

A kutatás módszertana kvantitatív és kvalitatív módszereket foglal magába: elsődleges kutatásként a szerzők nem reprezentatív, kérdőíves felmérést végeztek a Budapesti Gazdasági Egyetem Külkereskedelmi Kar angol nyelvű Üzleti készségfejlesztés kurzusainak hallgatói, illetve kontrollcsoportként az angol nyelvű Nemzetközi gazdálkodás szaknyelvi csoportok hallgatói körében, valamint a témával kapcsolatos szakirodalom felhasználásával az egyetemi weboldalak tartalomelemzésére támaszkodtak a puha készségek oktatási gyakorlatának vizsgálatakor.

<sup>1</sup> Dr. Kónyi Judit PhD, Budapesti Gazdasági Egyetem Külkereskedelmi Kar e-mail: konyi.judit@uni-bge.hu

<sup>2</sup> Paulina Laura Rita, Semmelweis Egyetem, Klinikai Pszichológia Tanszék, e-mail: paulina.laura.rita@szemmelweis.hu

<sup>3</sup> Dr. Viczai Péter Tamás PhD, Budapesti Gazdasági Egyetem Külkereskedelmi Kar viczai.petertamas@uni-bge.hu

## Fogalom meghatározások

Mivel a képesség – készség – kompetencia fogalmak jelentése nem mindig egyértelmű és használatuk nem következetes, előljáróban szükséges tisztázni, hogy jelen tanulmány milyen értelemben használja ezeket.

**Puha készségek:** Az angol „soft skill” leggyakoribb fordítása a „puha készség” kifejezés. Az Investopedia weboldal meghatározása szerint a puha készségek olyan jellemvonások és interperszonális készségek, amelyek jellemzik egy személy másokkal való kapcsolatait. [10]

Más definíció szerint a puha készségek azok a nem technikai jellegű kompetenciák, amelyek az egyén személyiségéhez, hozzáállásához és másokkal való hatékony interakcióra való képességéhez (azaz optimális foglalkoztathatóságához) kapcsolódnak és ugyanolyan értékesek a munkahelyen, mint a kemény készségek – a technikai, kézzelfogható, mérhető kompetenciák [15].

Az angol *skill* kifejezés fordítása sem egyértelmű: „A skill kifejezés tartalmát tekintve inkább a készség szónak felel meg, annak ellenére, hogy sokszor szinte már automatikusan képességként fordítjuk” [9].

Nézzük tehát, mi a különbség a képesség és a készség között!

**Képesség:** „bizonyos típusú vagy tartalmú tevékenység elvégzésére való egyéni felkészültség, teljesítményszint, amely nevelésre és gyakorlásra, illetve valamilyen adottságra (diszpozícióra) vezethető vissza” [12]. Más meghatározás szerint képesség „az egyén azon öröklött, veleszületett erőforrása (kapacitás), amely fejleszthető, s az erre épülő tevékenység gyakorlással készséggé alakítható.”

Ezzel szemben a készség leírása a következő: „A tudatos tevékenység automatizált komponense, ami a tevékenység többszöri ismétlése során alakul ki” [2]. A foglalkoztathatósági készségek pedig: „a munkaerőpiacon való érvényesüléshez szükséges készségek és egyéni kompetenciák” [6].

Amint a fenti meghatározásból is látjuk, gyakran összemosódik a képesség, készség és a kompetencia szavak jelentése ebben a kontextusban, noha ezek különböző fogalmak.

**A kompetencia:** „képességeken, tanult ismereteken és viselkedésen alapuló jártasságok és készségek összessége.” „A kompetenciák három komponens együtteséből állnak: (1) az ismeretek, a tudás, (2) az attitűdök, (3) a képességek összességéből” [1]. „A kompetencia az egyén (vagy szervezet) szakértelmének és képességeinek összessége, amelyek lehetővé teszi számára, hogy hatékonyan teljesítse az adott feladatot, vagy, hogy megfeleljen az előírt elvárásoknak” [12].

A fenti definíciók értelmében tehát a kompetencia tartalom specifikus tudást, tanult ismereteket is magába foglal.

Mindezek alapján az úgynevezett puha készségeken és így a foglalkoztathatósági készségeken belül is megkülönböztethetünk olyan, a fentiek értelmében vett készségeket, mint például a más kultúrák iránti nyitottság, amelyek kialakulását a neveltetés, a személyiségjegyek, az attitűd, a motiváció, a pszichikai meghatározottság befolyásolják, míg más puha készségek tanult tudáson, kompetencián alapulnak, melyek a készségre épülnek rá, és egy magasabb kognitív szintet képviselnek. Például az interkulturális nyitottság kompetenciává fejleszthető a kultúrák jellemzőiről, a kulturális elméletekről szerzett ismeretekkel. A foglalkoztathatósági készségek felsőoktatásban alkalmazott oktatási módszerei a fenti megkülönböztetés szerint is változhatnak.

## **A puha készségek oktatási formái az egyetemeken**

A felsőoktatási intézmények különböző megközelítéseket és változatos gyakorlatokat alkalmaznak annak érdekében, hogy javítsák a hallgatóik foglalkoztathatósági készségeit és ezzel esélyeiket a munkaerőpiacon. Mivel a puha készségek interdiszciplinárisak, nem szak- vagy tantárgy specifikusak, fejlesztésük különböző módszerekkel történhet: célzottan, az egyetem tantervének részeként, vagyis önálló kurzusban, mely egy vagy több foglalkoztathatósági készségre fókuszál, vagy más, szakmai kurzusokba beépített, integrált módon, amelyet egyéb, rövid távú kurzusok, alkalmi előadások, workshopok, vagy önálló tanulásra kifejlesztett e-learning tananyagok egészíthetnek ki.

## **Néhány üzleti egyetem puha készségfejlesztő kurzuskínálata**

A Budapesti Gazdasági Egyetem Külkereskedelmi Karán egyes fontos foglalkoztathatósági készségek, mint például a prezentáció vagy a kollaboráció más, szakmai kurzusokba való beépítése mellett a hallgatók többek között Üzleti készségfejlesztés, Interkulturális kommunikáció, Távol-Keleti interkulturális menedzsment, Prezentációs technikák, Nemzetközi tárgyalástechnika tárgyakat tanulhatnak. Emellett a minden félévben megrendezésre kerülő Intenzív Hét programja számos 10-20 órás, kredites vagy kredit nélküli készségfejlesztő kurzust, workshopot és előadást tartalmaz, például: Önfejlesztés - stresszkezelés, Érdekalapú vs. pozicionális tárgyalások, Asszertív kommunikáció az üzleti életben, A befektetői pitch a startupok világában, Önismeret – pszichodráma technikák, Meggyőzési technikák az üzleti előadásokban. Az Intenzív hét résztvevői esettanulmányok és szimulációk segítségével is fejleszthetik készségeiket [4].

A Budapesti Corvinus Egyetem kurzusai között a következők szerepelnek: Döntési készségek, Nemzetközi tárgyalások, Interperszonális és tanulási készségek, Interkulturális menedzsment, Stratégiai kommunikációs készségek, Döntési technikák [3].

A Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Karán kínált puha készség tárgyak például a Tanulási készségek, Érveléstechnika és logika, Prezentációs készségfejlesztés, Kommunikációs készségek, Üzleti tárgyalások, Nemzetközi tárgyalások, Interkulturális kommunikációs technikák, Üzleti kommunikáció, Interkulturális menedzsment, Kommunikációs tréning [5].

Az Eötvös Loránd Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karának alapszakos hallgatói az Érveléstechnika, Meggyőzés, Tárgyalástechnika, illetve a Problémamegoldás és döntéstechnika kurzusokhoz csatlakozhatnak [8].

Néhány vezető európai gazdasági egyetem kurzuskínálatát vizsgálva hasonlóan gazdag választékot találunk. A London Business School tantervi hálójában a következő kurzusokat tartalmazza MBA programjában: Thinking Strategically, Crisis Leadership and Human Behaviour, Diversity Science for Leaders, Employee Engagement and Positive Psychology, Interpersonal Dynamics, Leading teams and Organizations, Managing Change, Negotiating and Bargaining, Building Your Career Strategy [13].

A University of St. Gallen nem csak a legkeresettebb foglalkoztathatósági készségekre összpontosít, mint például a Vezetői és emberi erőforrás menedzsment, vagy az Érvelési technikák, hanem néhány speciális készséget is tanít, például Felelős globális kommunikáció - A

közel-keleti kultúrák pszichológiai elemzése, Kulturális tudatosság – A művészetek és a kultúrák közötti kommunikáció, Mediáció [16].

A University of Oxford BA (Hons) in Economics and Management programja az elméleti tantárgyak mellett fontos készségek elsajátítását ígéri: kritikai és érvelési készségek, interperszonális és kommunikációs készségek, önirányított és reflektált tanulási készségek, önmenedzselési és kutatási készségek. Amint az egyetem honlapjának programinformációjából kiderül, a négy oktatott készségből három a puha készségek kategóriába tartozik: A honlap tájékoztatója szerint az Economics and Management program nem szakképzést nyújt, hanem olyan készségekkel ruházza fel a hallgatókat, amelyekkel számos karrierúton elindulhatnak, mint például: 1. Kulcsfontosságú elemzési készségek, beleértve a matematikai és statisztikai technikákat, amelyeket a választék, a mélység és a fogalmi kifinomultság jellemez. 2. Kritikai gondolkodás és értékelési készségek. 3. A tudományos szakirodalom kezelése és értelmezése; érvelés; írásbeli és szóbeli kommunikáció, valamint interperszonális kapcsolatok. 4. Hogyan legyünk önálló és reflektív tanulók, hatékony önmenedzselési és kutatási készségekkel. Amint a honlap heti munkaterhelésről szóló információiból kiderül, számos puha készséget a többi tudományos kurzusba beépítve oktatnak, például esszéírás és problémamegoldó feladatok segítségével.

A University of Oxford további lehetőségeket is biztosít a hallgatóknak a puha készségek fejlesztésére az Oxford Careers Service online készségfejlesztési programja révén, amely ingyenes online kurzusokat kínál, valamint a különböző puha készségek fejlesztésére szolgáló módszerek és ötletek széles választékát, mint például üzleti tudatosság, kommunikáció, kreativitás, kezdeményezés, vezetés, tervezés, önmenedzsmen, csapatmunka [17].

Hasonlóképpen, a Torinói Egyetem is az egyéni, online készségfejlesztést szorgalmazza. Felismerve a munkaerőpiacon a puha készségek iránti növekvő keresletet, az egyetem kifejlesztett egy online platformot, a „Passport modellt”. A tizenkét puha készséget megcélzó innovatív program önállóan, húsz-harminc óra alatt elvégezhető. A program a „PasspoTest”-tel kezdődik és zárul, amely a hallgatók készségszintjét méri. Tizenkét egysége a nyolcvanhét tevékenységgel együtt a puha készségek értékelésére és fejlesztésére összpontosít. A puha készségek fejlesztése magában foglalja az elsőéves hallgatók számára tartott műhelyfoglalkozásokat, és az „őszi iskolát”, amely a foglalkoztathatóságot szolgáló puha készségekre összpontosít. A program célja, hogy támogassa a hallgatókat tanulmányaik kezdeti és befejező szakaszában. Ahelyett, hogy megzavarná az egyéb tanulási tevékenységeket, szinergikusan együttműködik velük [7].

A fenti tantárgyfelsorolások nem teljes körűek, és mind a választható, mind az alaptantárgyakra vonatkoznak.

### **Önálló kurzusok vagy integrált módszer?**

Mivel jelen tanulmány annak vizsgálatát célozza, hogy melyek a követendő jógyakorlatok a puha készségek oktatásában, 2023. április-májusában a szerzők nem reprezentatív, kérdőíves kutatást végeztek a Budapesti Gazdasági Egyetem Külkereskedelmi Kar Üzleti készségfejlesztés kurzusainak hallgatói, illetve kontrollcsoportként az Üzleti idegen nyelv 2 és Nemzetközi gazdálkodás szaknyelvi csoportok (továbbiakban üzleti szaknyelvi kurzusok) hallgatói körében. Mivel mindkét kurzus angol nyelvű volt, a kérdőív nyelve is angol. Az „Üzleti készségfejlesztés idegen nyelven” hat kreditet, szabadon választható tárgy, mely kifejezetten a legfontosabb foglalkoztathatósági (puha) készségek oktatására irányul. Az Üzleti idegen nyelv 2 a második féléves szaknyelvi kurzus, míg a Nemzetközi gazdálkodás szaknyelv a

harmadik nyelvi félévben kollokviummal zárja az üzleti szaknyelvi tanulmányokat. Mindhárom szaknyelvi félév során a szaknyelvi és szakmai ismeretek, a szakma specifikus lexika oktatásán kívül számos foglalkoztathatósági készség fejlesztése is folyik, főként indirekt, beépített módon, ellentétben az „Üzleti készségfejlesztés idegen nyelven” tárggyal, ahol a készségfejlesztés tantervbe integrált, önálló, kredites kurzus keretében zajlik.

A kutatás célja a két módszer, tehát a szaknyelvi vagy egyéb kemény készségeket oktató kurzusba beépített és az önálló készségfejlesztő kurzus hatékonyságának összehasonlítása volt, az interkulturális kompetencia és a tárgyalási készség/kompetencia oktatásának területén. A felmérésben 38 fő angol üzleti szaknyelvet és 37 fő angol nyelvű Üzleti készségfejlesztés tárgyat tanuló vett részt, mindannyian a nappali alapképzés hallgatói.

A felmérés a következő hipotéziseket kívánta igazolni:

H1. A vizsgált puha készségek más kurzusba beépítve, integrált és indirekt módon, gyakorlati feladatokkal is jól fejleszthetők (1. kérdéscsoport), közel olyan eredménnyel, mint a kifejezetten erre irányuló készségfejlesztő kurzusokban, amennyiben csak készségekről és nem kompetenciáktól van szó.

H2. A tanulást, tárgyi ismereteket igénylő kompetenciák (2. kérdéscsoport) hatékonyabban oktathatók önálló, kifejezetten erre fókuszáló kurzusokban.

Az angol nyelvű kérdőív a két puha készséget két-két kérdéscsoporttal vizsgálta: az első kérdéscsoport a készségszintű ismereteket, míg a második egy fejlettebb, készségekre épülő, de már tudást, szakértelmet magába foglaló kompetenciákat.

A kérdőív a következő kérdéseket tartalmazta:

Intercultural competence I.

Do you agree with the following statements?

- I know the prevailing beliefs, customs, norms and values of the foreign people I study/work with.
- Before I interact with people from a new culture, I ask myself what I hope to achieve.
- If I encounter something unexpected while working in a new culture, I try to find an explanation for this.
- I plan how I'm going to relate to people from a different culture before I meet them.
- I can deal better with people from a different culture if I am well-informed about their culture.
- I am certain that I can befriend people whose cultural backgrounds are different from mine.
- I can adapt to the lifestyle of a different culture with relative ease.
- I know the social protocol within communities of colour.
- I always follow the rules of my own culture if I am not sure of how to behave properly when dealing with people from other cultures.
- I like to interact with people of different cultures.
- I attend school-based meetings that impact foreign students.
- I read books or culturally-related written materials regarding people of different cultures.
- I routinely discuss barriers to studying/working across cultures?
- I participate in cultural, academic or other events or festivals sponsored by foreign communities.
- It is appropriate that people from other cultures do not necessarily have the same values and goals as people from my culture.
- I pay attention to how people's cultural differences affect their perception of me.

- I am able to analyze and evaluate situations from one or more chosen cultural perspectives.
- When the behaviour of people from other cultures alienates me, I avoid making contact with them.

#### Intercultural competence II.

Do you agree with the following statements?

- Students speak up in class to disagree with the teacher or ask a question in a low power distance culture.
- People have authority because of their family status or their job titles in a high power distance culture.
- Plans may often change in a multi-active culture.
- Deadlines are always negotiable in a polychronic culture.
- Interruptions in a meeting are acceptable in a polychronic culture.
- Raised voices are acceptable and may just show passion in certain cultures.
- If someone will not choose a career their family does not approve of is because they are not independent.

#### Negotiation skills I.

Do you agree with the following statements?

- Students speak up in class to disagree with the teacher or ask a question in a low power distance culture.
- People have authority because of their family status or their job titles in a high power distance culture.
- Plans may often change in a multi-active culture.
- Deadlines are always negotiable in a polychronic culture.
- Interruptions in a meeting are acceptable in a polychronic culture.
- Raised voices are acceptable and may just show passion in certain cultures.
- If someone will not choose a career their family does not approve of is because they are not independent.

#### Negotiation skills II.

Do you agree with the following statements?

- It is easier to make a deal with a regular customer.
- You should not reveal your BATNA (your alternative course of action if you cannot reach an agreement) to the other party.
- Quoting a famous person will make my argument sound more persuasive.
- It is a good idea to ask a lot of “why” questions in a negotiation.
- A concession takes into account what you are willing to give up or offer to get something from the other party.
- Bargaining is not a negotiation tactic.
- Bad cop-good cop is a commonly used negotiation tactic.
- In the negotiation process, it is not a waste of time if we try to explore the other party’s interests.
- An interest-based negotiation increases the chance of achieving mutually beneficial outcomes.

Az első téma esetén az első kérdéscsoportnál (Intercultural competence I.) az üzleti szaknyelvi kurzusok hallgatói esetében 63,30 % volt a helyes válaszok aránya, míg az Üzleti készségfejlesztés kurzus hallgatóinál ez az arány 68,91%. A különbség tehát nem jelentős, az előbbiekre javára 5,61 %, vagyis ennyivel adtak több helyes választ azok, akik külön kurzusban, cél-

zotán fejlesztették ezt készséget. Ennek oka feltételezésünk szerint az, hogy az első kérdés-csoport valóban csak a pszichés diszpozíciót és a készségek szintjét méri, nem a tartalom specifikus tudást, mint a második interkulturális kérdés-csoport. Tehát elfogadhatjuk az első hipotézist, mely szerint a vizsgált puha készség más kurzusba beépítve, indirekt módszerekkel közel olyan hatékonysággal fejleszthető készségszinten, mint a kifejezetten erre irányuló, önálló kurzusban.

Az Intercultural competence II. rész tartalom specifikus tudást, valóban kompetenciát és nem csupán készséget mérő kérdései esetében az üzleti szaknyelvi kurzusok hallgatóinál 57,51%-os a helyes válaszok aránya, míg az Üzleti készségfejlesztés kurzus hallgatói 76,83%-ban tudták a helyes válaszokat. A különbség itt már szignifikánsabb, 19,32%. Így tehát itt is elfogadhatjuk a második hipotézist is, mely szerint a tanulást, tárgyi ismereteket igénylő interkulturális kompetenciák (2. kérdés-csoport) hatékonyabban oktathatók önálló, kifejezetten ezt célzó kurzusokban.

Vizsgálatunk másik tárgyát, a tárgyalási készséget mérő első, pusztán készséget, adottságot, diszpozíciót mérő kérdés-csoport esetében (Negotiation skills I.) szintén hasonló eredményt kaptunk. A szaknyelvet tanulók 82,23%-a tudta a helyes választ a kérdésekre, míg az Üzleti készségfejlesztés csoportok hallgatói 83,10%-a. Az eltérés tehát nagyon kis mértékű. Következésképpen a tárgyalási készség esetében is helyesnek bizonyul az első hipotézis.

A második, tárgyalási kompetenciát vizsgáló kérdés-csoportban az üzleti szaknyelvi csoportok tagjai 66,37%-ban adtak helyes válaszokat, míg az üzleti készségfejlesztést tanulók helyes válaszainak aránya 72,67% volt, vagyis 6,30%-kal nagyobb a helyes válaszadás aránya. Ez az eredmény is igazolni látszik a második feltevést, bár az eltérés kisebb, mint az interkulturális kompetenciát ellenőrző kérdéssornál, valószínűleg azért, mert a szaknyelvi csoportokban a tananyag és a vizsgakövetelmények része a szakmai szituáció, amely gyakran tárgyalási helyzetet szimulál, így ez a kompetencia nagyobb hangsúlyt kap.

Összegzésképpen elmondhatjuk, hogy mind az interkulturális kompetenciával, mind a tárgyalással kapcsolatos kérdések esetén nagyobb volt a helyes válaszadók aránya azok körében, akik Üzleti készségfejlesztés kurzuson vettek részt. A helyes válaszok aránya különösen az interkulturális kompetenciát ellenőrző kérdések esetében volt szembetűnően nagyobb azoknál a hallgatóknál, akik önálló kurzus keretén belül tanultak. Ez a tanulási forma tehát a felmérés alapján hatékonyabbnak mutatkozik, mint az integrált, más kurzusba beágyazott oktatási módszer.

A kutatás eredménye tehát igazolta a két hipotézist: a két vizsgált területhez kapcsolódó készségek más kurzusba beépítve, indirekt módon is közel olyan hatékonysággal fejleszthetők, mint az önálló készségfejlesztő kurzusokban. Azonban, ha a készségeket tudás alapú kompetenciákká szeretnénk fejleszteni, ehhez szükség van az önálló, kifejezetten készségfejlesztésre fókuszáló kurzusra.

Mivel a fenti kurzusokon résztvevő hallgatók száma limitált volt, a hipotézisek megerősítése természetesen további kutatást igényel.

## Összegzés

A felsőoktatási intézmények többsége a munkaerő-piaci igények és a munkáltatók elvárásainak kielégítése céljából a puha készségek, főként a foglalkoztathatósági készségek oktatásának különböző módszereit alkalmazza. Az oktatás történhet egy vagy több készségre vagy kompetenciára fókuszáló kötelező, a tantervben alaptárgyként vagy választható tárgyként megjelenő kurzusokban, vagy integrált módon, egyéb, szakmai kurzusokba beépítve. Mindezt

kiegészíthetik önálló tanulásra épülő e-learning programok, alkalmi jellegű tevékenységek, előadások, rövidebb tréningek. Azonban különbséget kell tenni a készségek és a tudás alapú kompetenciák között. Utóbbiak fejlesztésében jelentős szerepet kapnak az önálló, kompetenciafejlesztő tárgyak.

A készségfejlesztés hatékonyságának növelése érdekében érdemes mindezen lehetőségeket megragadni és folyamatos, longitudinális stratégiákat alkalmazni az egyetemi oktatásban [11]. Ezt tükrözi a vizsgált felsőoktatási intézmények gyakorlata is. Nem elegendő tehát kizárólag a beépített oktatásra szorítkozni, különösen akkor, ha nem csak készségek, hanem kompetenciák fejlesztésére is törekszünk.

### Felhasznált irodalom

- [1] BUDA, B. (2020). Nyelvtanítási fogalomtár. Beregsas.  
<http://genius-ja.uz.ua/images/files/buda-beata-nyelvtanitasi-fogalomtar-2020.pdf>
- [2] BUDA, B. *Pedagógiai alapfogalmak A–M*  
<http://genius-ja.uz.ua/images/files/buda-beatapedagogiai-alapfpgalmak-a-m-nagy-jozsef.pdf>
- [3] BUDAPESTI CORVINUS EGYETEM. <https://www.uni-corvinus.hu/>
- [4] BUDAPESTI GAZDASÁGI EGYETEM. <https://uni-bge.hu/>
- [5] BUDAPESTI MŰSZAKI ÉS GAZDASÁGTUDOMÁNYI EGYETEM.  
<https://www.bme.hu/>
- [6] CSERNOVITZ, A. & SZEGEDI, E. (2012). *Munkaerőpiac-orientált felsőoktatás. Ötletek, bevált gyakorlatok az „Új készségek és munkahelyek” nevű európai kezdeményezéshez.* Tempus Közalapítvány, Budapest.  
[https://tka.hu/docs/palyazatok/munkaeropiac\\_orientalt\\_felsooktatas.pdf](https://tka.hu/docs/palyazatok/munkaeropiac_orientalt_felsooktatas.pdf)
- [7] EMANUEL, F., RICCHIARDI, P., SANSEVERINO, D., GHISLIERI, C.: *Make soft skills stronger? An online enhancement platform for higher education.*  
[https://www.researchgate.net/publication/356791051\\_Make\\_soft\\_skills\\_stronger\\_An\\_online\\_enhancement\\_platform\\_for\\_higher\\_education](https://www.researchgate.net/publication/356791051_Make_soft_skills_stronger_An_online_enhancement_platform_for_higher_education)
- [8] EÖTVÖS LORÁND TUDOMÁNYEGYETEM. <https://www.elte.hu/>
- [9] HORVÁTH-CSIKÓS, G. & JUHÁSZ, T. (2022). A puha (soft) és a kemény (hard) készségek munkaerőpiaci szükségessége. *Educatio*, 30 (3), 532–542.  
[https://www.researchgate.net/publication/358195109\\_A\\_puha\\_soft\\_es\\_a\\_kemeny\\_hard\\_keszsegek\\_munkaeropiaci\\_szuksegessege](https://www.researchgate.net/publication/358195109_A_puha_soft_es_a_kemeny_hard_keszsegek_munkaeropiaci_szuksegessege)
- [10] Investopedia. <https://www.investopedia.com/terms/s/soft-skills.asp>
- [11] KÓNYI, J., KISS, K., VICZAI, P. T. (2023) Teaching Soft Skills in Higher Education In: *Szemelvények a BGE kutatásaiból* – megjelenés alatt.
- [12] KRON, F. W. (1997). *Pedagógia.* Budapest, Nemzeti Tankönyvkiadó.  
<https://www.scribd.com/document/476300846/Friedrich-W-Kron-Pedagogia-pdf>
- [13] LONDON BUSINESS SCHOOL. <https://www.london.edu/>
- [14] PUHA KÉSZSÉG. In: *Investopedia.*  
<https://www.investopedia.com/terms/s/soft-skills.asp>
- [15] STEWART, C., WALL, A. & MARCINIEC, S. (2016). Mixed signals: do college graduates have the soft skills that employers want? In: *Competition forum* (Vol. 14, No. 2, p. 276). American Society for Competitiveness.
- [17] UNIVERSITY OF OXFORD.  
<https://www.economics.ox.ac.uk/ba-hons-in-economics-management>