DOKTORI ÉRTEKEZÉS

Balogh Gábor

Pécs, 2014

Pécsi Tudományegyetem
Közgazdaságtudományi Kar
Regionális Politika és Gazdaságtan Doktori Iskola

Integratív tehetségmenedzsment szempontrendszer a gazdasági felsőoktatásban

Egyéni-szervezeti tehetségmenedzselés és területi tehetséggazdálkodás a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar példáján

DOKTORI ÉRTEKEZÉS

Készítette: Balogh Gábor

Témavezető: Dr. Farkas Ferencné
CSc, egyetemi docens

Tartalomjegyzék

Bevezetés....1
1. Egyéni szempontok és tehetségfaktorok – A tehetség multidiszciplináris felfogása....6
1.1. A tehetség építőkövei....6
1.1.1. Intelligencia....7
1.1.2. Kreativitás....11
1.2. Tehetségmodellek – A motiváció és a környezet szerepe....14
1.3. Fejlődési modellek (a környezeti tényezők szerepe)....20
1.4. Összegzés....29
2. Elvárt kompetenciák a munkaerőpiacon és a tehetségek fejlesztése a felsőoktatásban....30
2.1. Munkaerő-piaci kereslet és kínálat kiegyensúlyozatlansága....30
2.2. Munkáltatói kompetenciaelvárások és a DPR tapasztalatai....33
2.2.1. A munkáltatói kompetenciaelvárások....33
2.2.2. A fiatalok alkupozíciójának gyengülése a munkaerőpiacon....40
2.2.3. A pályakezdő közgazdász tehetségek sokszínűsége a munkaerőpiacon....43
2.3. Az egyéni kompetenciák fejlesztésének módszerei a felsőoktatásban....46
2.3.1. A kompetenciák mérése....47
2.3.2. A kompetenciák fejlesztési módszerei a felsőoktatásban....48
2.3.3. A tehetséggondozást nehezítő tényezők és problémák....54
2.4. Szakmai gyakorlat mint a tehetséggondozás speciális módszere....58
2.5. Coaching stílusú tehetségmenedzselés és hallgatói énmárka....60
2.6. Összegzés....64
3. Szervezeti tehetségmenedzsment módszerek....66
3.1. A tehetségmenedzsmentet befolyásoló trendek....70
3.2. Stratégiai tehetségmenedzsment elvek, alapkérdések és módszerek....73
3.2.1. Tehetségek vonzása....82
3.2.2. Fejlesztés és motiválás....86
3.2.3. Tehetségek megtartása....90
3.3. Globális tehetségmenedzsment szempontok....93
3.4. A tehetségmenedzsment alkalmazása során elkövethető tipikus hibák....99
3.5. Összegzés....104
4. A tehetséggondozás regionális szempontjai, következményei....106
4.1. Elvándorlás, koncentráció és tehetséghiány....109
4.2. A humán tőke, az innováció és a regionális versenyképesség összefüggései....114
4.3. Képzett migráció....121
4.3.1. Nemzetközi migráció és „agyelszívás”....122
4.3.2. Nemzetközi migráció motivációi és globális trendjei....124
4.3.3. Képzett migráció Magyarországon....132
4.4. Összegzés....139
5. Tehetségek azonosítása és értékelése a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karán végzett empirikus kutatás alapján....140
5.1. A Diplomás Pályakövető Rendszer tapasztalatai....143
5.2. Kutatási előzmények – Az adatbázis összeállítása....146
5.3. Elméleti modell, hipotézisek és alkalmazott kutatási módszerek....149
5.4. A minta tulajdonságai és leíró statisztikák....154
5.5. Klaszterek kialakítása a háromdimenziós értékelési térben....159
5.6. Faktoranalízis és a modell pontosítása....164
5.7. Szakmai és személyes kompetenciák, és érzelmi-értelmi intelligencia viszonya....167
5.8. Szükséges és meglévő kompetenciák hallgatói értékelése....170
5.9. Külföldi munkavállalás nemek közötti preferenciakülönbségei....175
5.10. Összegzés....177
Összefoglalás....178
Felhasznált irodalom....191
Függelék....214

Ábrák jegyzéke

1. ábra: A tehetség négy típusa felismerési szempontból 17
2. ábra: Czeizel tehetségmodellje (4*2+1 faktoros modell) 23
3. ábra: A tehetség modellje a tehetségföldrajzban 28
4. ábra: Tehetséggondozási módszerek az életpálya egyes szakaszain 51
5. ábra: A tehetségmenedzsment dinamikus modellje 69
6. ábra: A tehetség elméleti keretrendszere a munka világában 81
7. ábra: Magyarország Tehetség Versenyképességi Mutatója (2013) 124
8. ábra: Egy főre jutó bruttó hazai termék az országos átlag százalékában (2000-2011) 138
9. ábra: Szükséges és meglévő kompetenciák illeszkedése a 2007-2012 között végzettek körében (Pécs) 144
10. ábra: Szükséges és meglévő kompetenciák illeszkedése a 2007-2012 között végzettek körében (Budapest) 145
11. ábra: Elméleti modell – Háromdimenziós értékelési tér 150
12. ábra: Átlag feletti önértékelésűek klasztereinek elméleti modellje 151
13. ábra: Hallgatók és mentorok összesített értékelése (2005-2013) 156
14. ábra: Hallgatói önértékelés és mentori vélemények összevetése a hallgatók kompetenciáiról (2005-2013) 158
15. ábra: Az egyes klaszterek elhelyezkedése a háromdimenziós értékelési térben (2005-2014) 162
16. ábra: Egyéni szoft kompetenciák és munkához való hozzáállás időbeni alakulása a mentori értékelésekben (faktorértékek, 2009-2014) 166
17. ábra: Hallgatói és mentori vélemények az IQ és EQ szükségességéről a kiválasztás folyamatában a 2013/2014-es tanévben (%) 168
18. ábra: Hallgatói és mentori vélemények a szakmai és személyes kompetenciák szükségességéről a kiválasztás folyamatában a 2013/2014-es tanévben (%) 169
19. ábra: A szükséges és meglévő kompetenciák közötti illeszkedésvizsgálat a 2013/2014-es tanévben (Pécs és Budapest) 171
20. ábra: A hallgatói önértékelés során azonosított kompetenciadeficit és –többlet a szakmai gyakorlat során (Pécs, 2013/2014-es tanév) 173
21. ábra: A hallgatói önértékelés során azonosított kompetenciadeficit és –többlet a szakmai gyakorlat során (Budapest, 2013/2014-es tanév) 174
22. ábra: Súlyozással kialakított klaszterek a 2013/2014-es tanév hallgatói között 175
23. ábra: A tehetségek nemzetközi migrációjának döntési struktúrája és a lehetséges intézkedések 187

Táblázatok jegyzéke

1. táblázat: Integratív tehetségmenedzsment modell – Az értekezés vizsgálati szintjei és szempontjai 5
2. táblázat: Döntési alternatívák a tehetségmenedzsmentben 67
3. táblázat: A tehetségmenedzsment alapkérdéseinek hierarchiája 74
4. táblázat: A tehetségmenedzsment többszintű megközelítése 80
5. táblázat: A tehetségpiaci egyensúlytalanságot magyarázó tényezők 112
6. táblázat: Empirikus kutatásom logikai struktúrája és hipotézisei 141
7. táblázat: Az adatbázis összeállítása 146

8. táblázat: Az értékelt hallgatóinak száma, nemek szerinti aránya és legfontosabb jellemzői 2005-2013 között (fő, százalék) 154
9. táblázat: Az értékelt hallgatók megoszlása, nemek szerinti aránya és legfontosabb jellemzői régiónként 2005-2013 között (fő, százalék) 155
10. táblázat: A háromdimenziós modell alapján előállított hallgatói klaszterek (2005-2014) ..160
11. táblázat: Az egyes klaszterek megoszlása régiónként 2005-2014 között (%) 163
12. táblázat: A legjellemzőbb mérlegelési szempontok a külföldi munkavállalással kapcsolatban férfiak és nők esetében a 2013/2014-es tanévben 176

Függelékek jegyzéke

1. függelék: A konvergens és divergens gondolkodás közötti különbség 214
2. függelék: A motiváció főbb tartalom- és folyamatelméletei 214
3. függelék: Örökletes és környezeti tényezők szerepei az ikervizsgálatokban 214
4. függelék: Esetpéldák a tehetség fogalmában a véletlen változóra 215
5. függelék: Intézményválasztást befolyásoló tényezők a Pécsi Tudományegyetemen, átlag szerinti csökkenő sorrendben, kari bontásban (2012) 216
6. függelék: A magyarországi felsőoktatás és a munkaadói oldal (optimális) kapcsolata 216
7. függelék: Tehetségek a csoportmunka tanulási folyamatában 217
8. függelék: Stratégiai tehetségmenedzsment modell 217
9. függelék: Négy kulcstényező a szervezeti tehetségmenedzsmentben 218
10. függelék: A legjobb munkatárs kiválasztására alkalmazott legjobb módszerek 218
11. függelék: A tehetség befektetési mátrix egy multinacionális vállalatnál (példa) 219
12. függelék: Három vizsgálati szinten értelmezett integratív HRM-modell 219
13. függelék: Újszerű HR szerepek a globális tehetségmenedzsmentben 220
14. függelék: A HR eszközök összekapcsolása a globális kihívásokkal a tehetségmenedzsmentben 220
15. függelék: A „tehetségválaszok” dimenziói 221
16. függelék: A tehetségek menedzselése során elkövetett hibák 222
17. függelék: Életkereseti görbék iskolai végzettség szerint 222
18. függelék: A lokális innovatív miliő összetevői 223
19. függelék: A brain drain témakörével kapcsolatos kifejezések leírása 224
20. függelék: A képzett és képzetlen munkaerő áramlása a világban 225
21. függelék: A képzett és képzetlen munkaerő áramlása a világban 226
21. függelék: A képzett és képzetlen munkaerő áramlása a világban 227
22. függelék: Példa a motivációk dinamikájára (David esete) 228
23. függelék: A külföldi előnyök és a hazai problémák a kivándorlók körében (2005) 229
24. függelék: Hallgatói önértékelések a szakmai gyakorlat után regionális bontásban (2005-2013) 230
25. függelék: Mentori értékelések a szakmai gyakorlat után regionális bontásban (2005-2013) 231
26. függelék: A hallgatók kompetenciáira vonatkozó önértékelések a szakmai gyakorlat után regionális bontásban (2005-2013) 232
27. függelék: A hallgatók kompetenciáira vonatkozó önértékelések a szakmai gyakorlat után regionális bontásban (2005-2013) 233
28. függelék: A mentori értékelések alapján képzett faktorok (rotált faktorsúly-mátrix) 234
29. függelék: A hallgatói önértékelések alapján képzett faktorok (rotált faktorsúly-mátrix) 235

30. függelék: Hallgatói önértékelések szükséges kompetenciákkal súlyozott rangsora (2013/2014-es tanév, Pécs és Budapest) 237
31. függelék: Kérdőív a szakmai gyakorlat előtt – A hallgatók előzetes várakozásai 238
32. függelék: A hallgatók önértékelése és tapasztalatai a gyakorlat után 242
33. függelék: Mentori vélemények és értékelések a gyakornokokról 244
34. függelék: Az alkalmazkodásra elvégzett kétutas varianciaanalízis (régiók és nemek közötti összefüggések) 248
35. függelék: Az alkalmazkodásra elvégzett kétutas varianciaanalízis (Budapest-Pécs és nemek közötti összefüggések) 248
36. függelék: A tanulmányi eredményekre elvégzett kétutas varianciaanalízis (nemek és szakok közötti összefüggések) 249
37. függelék: Önéletrajz 250
38. függelék: Publikációs jegyzék 253

Absztrakt

Cím: Integratív tehetségmenedzsment szempontrendszer a gazdasági felsőoktatásban
Szerző: Balogh Gábor
Témavezető: Dr. Farkas Ferencné, CSc, egyetemi docens

Az értekezés az üzleti-gazdasági felőoktatási intézmények tehetségmenedzselési gyakorlataival foglalkozik, azon belül is a végzés előtt álló hallgatók szakmai gyakorlat keretében elvégzett értékelésével. A felsőoktatási intézmények szemléletét a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudomány Kar (PTE KTK) példáján keresztül mutatom be. A hallgatók egyéni kompetenciakészletének szervezeti elvárásokhoz való illeszkedését vizsgálom. A disszertációban vizsgált alapprobléma, hogy az üzleti felsőoktatás által kibocsátott hallgatók nem teljesen felelnek meg a munkáltatói követelményeknek. E kérdéskörnek számos egyéni (hallgatói), szervezeti és regionális vonatkozása van. Célom a dolgozattal, hogy integráltan mutassam be a három nézőpontot, azok kapcsolódási pontjait. A felsőoktatási intézmények a munkáltatói igények feltérképezésével és a hallgatók minél szakszerűbb menedzselésével, fejlesztésével képezhetnek hidat a szereplők között.

Egyéni szinten a munkaerő-piaci érvényesülés, elhelyezkedés, a tehetség kibontakoztatása jelenti a fókuszt. Szervezeti szempontból a tehetségek azonosítása, vonzása, megtartása, fejlesztése és motiválása a legfontosabb cél. A dolgozatban vázolom azokat a módszereket és technikákat, amelyek segítségével a felsőokatás is újszerű technikákkal egészítheti ki tehetséggondozási gyakorlatait. A regionális nézőpont esetében a tehetségek vonzása, megtartása a cél, hiszen a térségben lévő humán tőke, rendelkezésre álló szellemi kapacitások erőteljes hatással vannak a régió gazdasági teljesítményére, innovativitására, versenyképességére. A probléma ebben az esetben az elvándorlás.

Empirikus kutatásomban a fenti három szempontra építettem hipotéziseimet, és a PTE KTK gyakornokainak szervezeti- és önértékelését a tanulmányi eredmények beépítésével egészítettem ki, így egy háromoldalú értékelési térben azonosítottam a tehetségeket a 2005-2014 között időszakban képzett 5186 fős adatbázis alapján. Bizonyítottam, hogy a PTE KTK tehetségei a központi régiók felé orientálódnak, közöttük felülreprezentáltak a nők, a hallgatók alulértékelik a személyes kompetenciák szerepét, és az egyes régiókban eltérő tehetségképet definiálnak a szervezetek.

Tárgyszavak (JEL):
J11, J16, J24, I25, O15, O31, R23

Bevezetés

A tehetségek menedzselése az egyének, a szervezetek, a társadalmak és a nemzetgazdaságok szempontjából is kulcskérdés. Az, hogy hogyan tudnak az egyes régiók és országok gazdálkodni a rendelkezésre álló emberi erőforrásukkal, hogyan azonosítják, fejlesztik, motiválják és őrzik meg a tehetségeiket, sőt vonzzák más országokból, hosszú távon alapvetően befolyásolja a gazdasági teljesítményt, versenyképességet, innovációs potenciált és a társadalom összetételét. A világ megélésének különböző térstruktúrái léteznek, hiszen *„a tér egyik jellemzője a különféle elemek és egységek (csomópontok, mezők) különbözősége és relacionális strukturálódása."* (Faragó, 2013, 19. p.) A tehetségállománnyal való tudatos gazdálkodás alapvetően befolyásolja és behatárolja egy-egy területi egység lehetőségeit és korlátait. A „tehetségfüggés" fokozottabban érvényesül az innováció- és tudásorientált fejlett társadalmakban, valamint recesszió idején, amikor erősödik annak az esélye, hogy a legtehetségesebb szakemberek kiáramlanak egy adott országból. A hazai felsőoktatásban a csökkenő hallgatói létszám és szűkülő finanszírozási lehetőségek miatt egyrészt kisebb a „merítési bázis", másrészt a tehetségek gondozását is a pénzügyi korlátok által megszabott keretek között kell megoldani.

Ugyanakkor meg kell határozni azt is, hogy kit tekinthetünk tehetségnek? Hogyan lehet megtalálni, és fejleszteni őket? Hogyan lehet meghatározni, hogy milyen környezeti feltételek érvényesülése mellett bontakoznak ki leginkább megkülönböztető személyiségjegyeik, kreativitásuk és végső soron a társadalom egészének hasznot hozó képességeik? Egyáltalán szükséges-e őket segíteni? Ha igen, milyen módszerek a legalkalmasabbak erre, és milyen szempontokat érdemes figyelembe venni a professzionális tehetségmenedzselés során? Összességében a tehetségmenedzsment alapkérdései mentén: Hogyan lehet azonosítani a tehetségeket? A felsőoktatás mivel tudja leginkább motiválni a pályakezdő közgazdászokat? Miként tud egy felsőoktatási intézmény, munkáltató szervezet és egy régió tehetségeket vonzani és megtartani?

Olvasmányélményeim alapján arra a következtetésre jutottam, hogy a tehetségmenedzsment (TM) rendkívül sok kapcsolódási ponttal rendelkezik más menedzsment irányzatokkal, tudományágakkal. Maga a tehetség definiálása is számos diszciplína egyidejű figyelembe vételét igényli. A hazai és külföldi könyvek, tanulmányok általában egy-egy nézőpontot ragadnak ki a témakörből. A TM egyes alrendszerei közötti összefüggéseket keresve kirajzolódott bennem a tehetségmenedzsment integratív

szempontrendszere, amely egyszerre veszi figyelembe az egyéni, szervezeti és regionális szempontokat. E nézőpontok jellemzően szeparáltan jelennek meg a vonatkozó szakirodalomban, amelynek hátránya, hogy az egymásra ható döntések és folyamatok hallgatólagosak vagy értelmezés nélküliek maradhatnak. A tématerületek együttes értelmezése a vezetéstudomány és regionális tudomány összekapcsolását is jelenti, azaz az integratív TM modell ezek határterületeként is felfogható.

Kutatásom megtervezése során a következő lehatárolásokkal éltem: az értekezésben Magyarország régióit, napjaink folyamatait állítottam a középpontba. Fontos, hogy a TM-en belül nem foglalkozom a gyermek- és fiatalkori tehetség kibontakoztatásával, a disszertációban a felsőoktatási tehetségmenedzsmentre fókuszálok. Ez azt jelenti, hogy a felsőoktatási intézmények hallgatói és fiatal pályakezdő diplomásai jelentik azt az alapsokaságot, amelyre vonatkozóan hipotéziseimet felállítottam. A menedzsment irányzatokon belül a TM szoros kapcsolatban áll az emberi erőforrás-, a karrier- és a tudásmenedzsment tématerületeivel, ám ezeket a tehetségek vonatkozásában tárgyalom.

A tehetségmenedzsment kurrens téma a nemzetközi folyóiratokban, a tanulmányok száma rendkívül magas, így a szekunder kutatás során fontos szempont volt, hogy fókuszáltan keressek a témához kapcsolódó írásokat. Számos olyan cikket dolgoztam fel, melyek célja éppen az volt, hogy több száz tehetségmenedzsment témában íródott tanulmány közös mondanivalóját és különbözőségeiket tárja fel. A szűkítést a citációk száma, megjelenés dátuma (főként az ezredforduló óta publikált cikkek), ill. a kutatásba bevont folyóiratok tudatos kiválasztása alapján végeztem el. A több mint száz darab angol nyelvű folyóirat és könyv – jelen értekezésben megjelenő – idézeteinek fordítása saját munka.

A disszertáció öt fejezetből áll, amelyeknek logikája a legkisebb egységtől a legnagyobb felé építkezik. Az első fejezetben a tehetség építőköveivel, egyéni kompetenciákkal foglalkozom, és értelmezem a tehetség fogalmát, jellemzőit. A második fejezet e kompetenciák fejlesztéséről, a felsőoktatásban alkalmazott tehetségmenedzselési módszerekről és munkaerő-piaci elvárásokról szól. A harmadik fejezet a szervezeti TM modelleket tárgyalja. Alapkérdése, hogy milyen szervezeti technikákat adaptálhat a felsőoktatás a hatékonyabb tehetségfejlesztéshez. A negyedik fejezet területi szempontból vizsgálja a nemzetgazdaságok és régiók vonzó és megtartó erejét, annak okait és következményeit. Az ötödik fejezetben bemutatom hipotéziseimet (lásd 6. táblázat), saját empirikus kutatásom módszertanát és az eredményeket.

Szükségesnek tartottam a szempontrendszer empirikus tesztelését, hiszen az emberi erőforrás menedzsment (HRM) területén alkalmazott elméleti modellek „*a továbbfejlesztés során egyre bonyolultabbakká válnak, ám így közelebb kerülnek a valósághoz és tisztulást, egyszerűsödést is eredményezhetnek. Az elmélet valódi fejlődéséhez, javulásához a továbbiakban sem elegendőek csupán az elvi megfontolások. Azok érvényességét az empirikus tesztelés bizonyíthatja*." (Karoliny, 2009, 104. p.) Hipotéziseimet egyéni, szervezeti és regionális szempontok mentén – az első négy fejezet tanúságai alapján fogalmazom meg. Az egyéni tehetség- és kompetenciakínálatot a felsőoktatás fejlesztő funkciója köti össze a szervezeti tehetség- és kompetenciakereslettel, és érzékelhető a szereplők együttműködésének regionális szintű hatásai, következményei is. A tehetségek menedzselésében a rendszerezett és integrált szemlélet azért is fontos, mert *„az egyre bonyolultabbá váló társadalmi folyamatok, gazdasági jelenségek vizsgálatára újabb és újabb társadalomtudományi ágazatok alakultak ki. E fejlődés meghatározó mozgatórugója a tudatos társadalom- és gazdaságszervezés igénye volt: országot szervezni, gazdaságot működtetni, az emberi kapcsolatokat fejleszteni ugyanis csak alapos ismeretek birtokában lehet."* (Horváth, 2013, 31-32. p.) A nemzetközi szakirodalom szervezeti tehetségmenedzsment modelljeiben már megjelent a pluralisztikus szemlélet, azaz a mikro, mezo és makro szintű közelítést egyszerre alkalmazó nézőpont, ám ezek Magyarországon még nem elég ismertek és elterjedtek. (Tansley et al., 2013)

Az egyes fejezetek tartalmát a kompetenciák kötik össze. A hallgatók kompetenciakészletének felsőoktatásban történő menedzselése mindhárom vizsgálati szinten kifejti hatásait. Célom az összefüggések keresése volt, és az értekezés újszerű kutatási szemlélete, elemzési módszere miatt is hiánypótló eredményeket és következtetéseket tudtam megfogalmazni. Empirikus kutatásom alapját a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar (PTE KTK) alapszakos (BA) hallgatóira vonatkozó kötelező szakmai gyakorlat előtti és utáni hallgatók és mentorok (vállalat képviselői) által kitöltött kérdőívek feldolgozása jelentette. A szakmai gyakorlatot a tehetséggondozás speciális módszereként értelmezem (2. fejezet), és mivel a hallgatóknak ezt a képzésük 7. félévében szükséges teljesíteniük, így közvetlenül a diplomaszerzés előtt nyerhetünk információkat arról, hogy hogyan teljesítenek hallgatóink valós munkahelyi szituációban. A hallgatók az oktatási folyamat „eredményeiként, termékeként" is értelmezhetők, ezért fontos megmérni, hogy az ő kompetenciáik hogyan értékesíthetők a munkaerőpiacon, azaz mire „vevők" a szervezetek.

Az 1. táblázat vázolja az értekezés szempontrendszerét, és ezzel együtt az egyes fejezetek fókuszát. Első lépésként a téma „legkisebb" egységével, azaz a többi vizsgálati szempont alapját jelentő kérdésekkel, a tehetség összetevőivel, a kompetenciákkal foglalkozom, így az első fejezetben a tehetség egyéni szintű értelmezését mutatom be.

A tehetséggondozás iránti személyes érdeklődésem oka, hogy a PTE KTK tanársegédjeként folyamatos kapcsolatban állok a Kar hallgatóival. Szakdolgozati, tudományos diákköri konzultációkon magam is művelem a tehetségek gondozását. Továbbá a PTE KTK Simonyi Üzlet- és Gazdaságfejlesztési Központjának (BEDC) Simonyi Vállalkozásfejlesztési Központ mentoraként is segítettem egy csapat ötletfejlesztését. 2006-tól a PTE KTK Karrier-Tanácsadó Irodájának munkatársaként kezdtem empirikus kutatásaimat témavezetőm, Dr. Farkas Ferencné vezetésével, így 2006 óta folyamatosan végzek karrier-, életpályatervezéssel, önéletrajz- és kísérőlevél írással kapcsolatos tanácsadói tevékenységet is a hallgatók számára.

Fontos, hogy a felsőoktatás oly módon azonosítsa és fejlessze a meglévő tehetségeit, hogy azok a munkaerőpiacon innovatív és kreatív kompetenciáikat maximálisan kihasználva versenyképesebbé, sikeresebbé tegyék szervezetüket, és ezáltal a helyi gazdaságot, régiót. A makrogazdasági teljesítményhez és a társadalmi jóléthez járulhat hozzá az integratív tehetségmenedzsment rendszer. Fontos, hogy a modell kiinduló pontjában az egyéni tehetség építőköveinek – a kompetenciák – többszereplős értékelése és fejlesztése áll. Ezt követően a „kifejlesztett" tehetségek szervezeti menedzselése hozzájárulhat ahhoz, hogy az adott régióban jelenlévő kompetenciakészlet megfelelően kamatozzon a gazdasági teljesítmény mérőszámaiban, a helyi innovatív és bizalomra épülő miliőben és a további nem számszerűsíthető társadalmi és kulturális területeken is. Úgy gondolom, hogy az értekezés hasznos lehet a hallgatók számára, értékes információkat adhat az őket foglalkoztató szervezeteknek is, a konklúziókat a felsőoktatási intézmények és oktatók is felhasználhatják, és a kormányzati döntéshozók tehetséggondozást érintő javaslatainak kidolgozásához is segítséget nyújthat a mű.

Szeretnék köszönetet mondani témavezetőmnek Dr. Farkas Ferencnének, akinek segítségével megismerkedtem a coaching stílusú tehetségmenedzselés módszerével, és akitől 2006 óta folyamatosan hasznos szakmai és életpálya tanácsokat, útmutatásokat kapok. Továbbá hálával tartozom a sok segítségért és tanácsokért Dr. Beke Mártának, Dr. Borgulya Istvánnének, Dr. Buday-Sántha Attilának, Dr. Farkas Ferencnek, Dr. Herman Sándornak, Dr. Hoványi Gábornak, Dr. Jarjabka Ákosnak, Dr. Karoliny Mártonnének, Dr. Sümeginé Dr. Dobrai Katalinnak, Dr. Szűcs Pálnak, Dr. Varga Attilának.

1. táblázat: Integratív tehetségmenedzsment modell – Az értekezés vizsgálati szintjei és szempontjai

Vizsgálat szintje / Vizsgálati szempontok	*Egyéni szint*	*Szervezeti szint*	*Regionális szint*
Érdekeltek	Felsőoktatási intézmény hallgatói	Munkáltató szervezetek	Régió lakosai, szervezetei, önkormányzat
Verseny szereplői, színterei és motivációi	Egyének között folyik a munkahelyekért, magasabb bérekért, pozíciókért, stb.	Szervezetek között a legjobb emberi és egyéb erőforrásért, kompetenciákért, a profit és piaci részesedés érdekében.	Régiók között zajlik, a jólétért, életszínvonal emeléséért, és az ehhez szükséges innovatív vállalkozásokért és szakképzett, tehetséges munkaerőért.
Versenyképesség kialakításának céljai és eszközei	A cél az egyéni érvényesülés, karrier. Énmárka, personal branding, önismeret, kompetenciafejlesztés, tudatosság, elköteleződés, felelősségvállalás.	Versenyképes, rugalmas, innovatív szervezet, amely rendelkezik az iparágban szükséges munkavállalói kompetenciákkal. Munkáltatói márka.	Regionális versenyképesség, innovativitás. Vonzerő, megtartóerő, hely- és településmarketing.
Kompetenciák szerepe	Egyéni kompetenciák fejlesztése, saját kompetenciakészlet kialakítása, amely értékes a munkaerőpiacon. *Kínálatként* jelenik meg a modellben.	A szervezeti célokhoz illeszkedő munkakörök által igényelt kompetenciaprofil, amely *keresletként* jelenik meg a modellben.	A régióban rendelkezésre álló szakemberállomány összesített kompetenciakészlete, szervezeteknél létrejött produktuma és hatása a gazdaságra.
Kompetenciák mérése, értékelése	Egyéni potenciál, kompetenciakészlet és teljesítmény értékelésével az oktatási intézményekben.	Vállalati értékelési rendszerek, versenyképességi indexek, profit, tudás, érték és kompetenciamérés, stb.	Gazdasági indikátorok, innovativitás, versenyképességi indexek, GDP/fő, betelepülők száma, végzettsége, stb.
Kompetenciák fejlesztése	Felsőoktatásban a képzés által, tudományos diákkörök, versenyek, szimulációk, szakkollégium, szakmai gyakorlat, demonstrátori tevékenység, egyéb tehetséggondozási módszerek, stb.	Képzés, fejlesztés, emberi erőforrás és tehetségmenedzsment módszerek, innovatív és kihívást jelentő feladatok, coaching, mentoring, motiváció.	Munkalehetőségek bővítése, megfelelő bérszínvonal, szellemi központok, elérhető életszínvonal, ösztöndíjak, támogatások.
Tehetség-menedzsment kihívások	Önismeret, kompetenciák fejlesztése és „értékesítése”, diplomás munkanélküliség elkerülése. *Cél*: megkülönböztetés, kitűnni a tömegből, alkupozíciót erősíteni.	Y és Z generáció sajátosságai, virtuális kompetenciák erősödése, generáció-menedzsment. *Cél*: a tehetséges szakemberek azonosítása, vonzása, fejlesztése, megőrzése	Egyszerre van jelen a globális tehetséghiány és a munkanélküliség. *Cél*: szakemberek vonzása, régióban tartása az innovativitás és versenyképesség emeléséért.

Forrás: saját szerkesztés

1. Egyéni szempontok és tehetségfaktorok – A tehetség multidiszciplináris felfogása

A tehetség fogalmát nehéz pontosan definiálni. Ezt bizonyítja az is, hogy számtalan meghatározás született a témában. A tehetségekről kialakított kép (tehetségkép) évszázadokon át formálódott, és megállapítható, hogy koronként, területenként és szakmánként máshogy tekintettek a legtehetségesebb emberekre a különböző társadalmak. Ez alapján több korszakot is el lehet különíteni (Gyarmathy, 2006): misztikus felfogás, őrület és elmebetegség felfogás, a tehetség pszichometriai korszaka és a kognitív pszichológia korszaka. Az első két korszakot korai tehetségképeknek nevezik, s máig jelen vannak a társadalmak előítéleteiben, gondolkodásában. A másik két korszak a tehetség tudományos megközelítései közé tartozik. A pszichometriai módszerek és a kognitív pszichológia egymással versengő és egymást kiegészítő irányzatok a tehetség kutatásában. A tehetség fogalmának komplex meghatározásakor egyik irányzat kutatási eredményeit sem lehet nélkülözni. A fejezet célja, hogy bemutassa ezeket a modelleket és eredményeket, valamint ismertesse a tehetség definícióit, jellemzőit, és választ adjon a következő kérdésekre:

- *Mikor számít valaki tehetségnek? Mely komponensekből áll a tehetség?*
- *Mi jellemzi őket? Hogyan viselkedhetnek?*
- *Milyen külső-belső tényezők hatnak rájuk?*

Az elmúlt évtizedekben számos tehetségmodellt alkottak, és ezek rendszerezésére több lehetőség is kínálkozik. Az értekezésben az egyszerűbb modellek felől, azaz az egyes tehetség-összetevőkből kiindulva haladok az összetettebb, bonyolultabb modellek felé. Először az egytényezős modelleket mutatom be, amelyek egy-egy tehetség-összetevőre összpontosítanak, mint pl. intelligencia, kreativitás. Ezt követően a többtényezős (többdimenziós) modellek ismertetése következik, végül a fejlődési tényezők modelljei, amely már a társadalmi-környezeti faktorok tehetséggondozó hatásait is figyelembe veszi.

1.1. A tehetség építőkövei

Az egytényezős (egydimenziós) modellek voltak az első tudományos modellek a tehetség meghatározására. Jellegzetességük, hogy egy-egy kiemelt képesség kap jelentős hangsúlyt a modellekben. Az egytényezős modellek egy-egy meghatározó változóval foglalkoznak, ennek ellenére vannak átfedések az egyes elméletek között. Az általános

értelmi képességek között többen megnevezik a kreativitást mint fontos elemet, azaz a két tényező között átfedés tapasztalható. A vonatkozó szakirodalomban egy- és többtényezős modelleket megkülönböztetnek meg. Az egytényezős elméleteknek két irányzata alakult ki: az egyik irányzat az általános intelligencia felől közelíti a tehetségeket, a másik vonal a kreativitást emeli ki mint elsődleges befolyásoló tényezőt.

1.1.1. Intelligencia

Az *intelligencia* az egyik olyan összetevő a tehetség fogalmában, amelyet a legtöbb többdimenziós tehetségelmélet is magában foglal. Mivel az intelligenciát is többféleképpen definiálják a vonatkozó szakirodalomban, a tehetség fogalma is ennek megfelelően képlékeny lesz, hiszen az intellektuális képességek a tehetség fontos összetevői. Sternberg (1990) szerint az intelligencia természetének kutatói nem látják kutatásuk tárgyát, így azt nem tudják közvetlenül szemügyre venni. Az intelligencia olyan képességeket és készségeket jelent, amelyek segítenek az absztrakt gondolkodásban, a megértésben, önismeretben, tudatosságban, kommunikációban, ok-okozati viszonyok feltárásában, tanulásban, akár érzelmi szituációkban való eligazodásban, tervezésben és problémamegoldásban. (Neisser et al., 1996) Az intelligencia meghatározásának bizonyos kérdései vitatottak, így két csoport alakult ki a különböző elméletek mentén. Az *egyik ág* képviselői az intelligencia „mainstream”[1] felfogása köré csoportosulnak, és úgy vélik, hogy létezik egy nagyon általános mentális képesség, amely többek között az okozati viszonyok feltárását, tervezést, problémamegoldást, gyors tanulást, tapasztalati tanulást és absztrakt gondolkodást tesz lehetővé. Szerintük az intelligenciát nem lehet könyvek bújásával vagy akadémiai készségekkel azonosítani, vagy tesztekkel igazán jól megmérni. A fogalom ennél szélesebb és mélyebb képességet jelöl a környezet megértésére vonatkozóan. (Gottfredson, 1997) A *másik csoport* nem ért ezzel egyet, szerintük az egyéni különbözőségek, a szituáció, hely, idő és kontextus más-más eredményre vezethet a mérés során. Ezenkívül azzal érvel a második csoport, hogy amikor megpróbálták egységesíteni a fogalmat, akkor legalább kéttucat különböző intelligencia fogalmat gyűjtöttek össze, és nem tudtak megegyezni. (Neisser et al., 1998)

Binet (1916) szerint az intelligencia egyszerűen a józan észt jelenti, másképpen gyakorlati ész, amely képessé teszi az embert a körülményekhez való alkalmazkodásra,

[1] Mainstream = angol kifejezés, ami fő áramlatot, fő irányzatot jelent.

valamint az önkritikára, fejlődésre. Wechsler (1944) véleménye, hogy az intelligencia aggregát vagy globális képesség az egyéni tudatos viselkedésre, a racionális gondolkodásra, a környezeti kihívások hatékony kezelésére. Humphreys (1979) megfogalmazása értelmében információk és koncepcionális készségek együtteséről beszélhetünk, amely tartalmazza az információk megszerzését, memóriában történő tárolását, visszakeresését, kombinációját, összesítését, összehasonlítását, ill. mindennek a folyamatát. Burt (1931) veleszületett általános kognitív képességekként definiálja az intelligenciát. Gardner (1993) szerint az emberi intellektuális kapacitás a problémamegoldáshoz kapcsolódó készségek sorát foglalja magában, és lehetővé teszi valódi és nehéz problémák egyéni megoldását, hatékony produktumok létrehozását, kreativitás felhasználását, új ismeretek szerzését. Látható, hogy ebben a modellben az intelligencia már tartalmazza a kreativitást is, következésképpen nem választható el egyértelműen a kreativitás és az intelligencia fogalma egymástól. Gottfredson (1998) olyan alkalmazkodó képességként fogalmazza meg, amely kognitív komplexitással bír. Sternberg és Salter (1982) szerint az intelligencia a célirányos adaptív viselkedést jelenti. A kiemelkedő intelligenciájú emberek Feuerstein (2002) szerint egyedülálló hajlandósággal rendelkeznek – a változó igények és élethelyzetek következtében – kognitív folyamataik újrastrukturálására. A meghatározásokban legtöbbször említett kulcsszavak a következők: *alkalmazkodás a környezeti változásokhoz, gyakorlati viselkedés, problémamegoldás, komplexitás, általános jelleg és kognitív folyamat.*

Az intelligencia fogalma és mérése a pszichometria területéhez, vagyis a tehetség kutatásának első tudományos megközelítéséhez köthető. A pszichometria pszichológiai és oktatási mérésekkel foglalkozik, és különböző technikákkal vizsgálja a tudást, a képességeket, az attitűdöket és a személyes jellemzőket. (Michell, 1999) Napjainkban előszeretettel használják a különböző mérési módszereket az iskolákban olvasás, írás és matematika felmérések során. Az intelligencia mérése kapcsán a 20. század elején alakultak ki a különböző intelligenciatesztek és az intelligenciahányados, az ún. IQ[2] fogalma. Sokféle IQ-teszt fejlődött ki az elmúlt évtizedekben, amelyek számos készségcsoportot, kognitív folyamatot mérnek (memória, okozati viszonyok, gyors döntéshozatal, stb.) több kontextusban (verbális, numerikus, vizuális, stb.). Fontos hangsúlyozni a diverzitást, hiszen ez vezet el az ún. *g-faktor* megértéséhez. Spearman

[2] Az IQ (intelligenciahányados) egy olyan viszonyító szám, amellyel megállapítható, hogy azonos életkorú, átlagos értelmi képességű személy szellemi teljesítményéhez képest milyen mértékű pozitív vagy negatív eltérést lehet kimutatni egy vizsgált személy pillanatnyi értelmi képességében. (Smith, 2003)

(1904) a 20. század elején végzett faktoranalízist[3], hogy feltárja a különböző tesztek közötti korrelációt. Ennek eredményeképpen két tényezőt azonosított: az *általános szellemi képességet* (amit az angol general[4] szó rövidítésével *g-faktor*nak nevezett el), és *a specifikus képességeket*. A g-faktort az emberi intelligencia magjának és egyfajta mentális energiának tekintette. (Spearman, 1904) Először Spearmannak sikerült alapos empirikus és statisztikai elemzésekkel bebizonyítania az intellektusokban felfedezhető közös vonásra vonatkozó hipotézisét. (Cianciolo – Sternberg, 2004) Az elméletet Thurstone (1938) további statisztikai eljárásokkal egységes modellbe integrálta, és hét darab specifikus komponenst[5] határozott meg. Cattel (1941) az ún. folyékony és kikristályosodott intelligencia modelljében hierarchikus megközelítést alkalmaz. A piramis struktúra legfelső szintjén az általános értelmi képesség (g-faktor) van, a következő szinten tíz fő tényező[6] helyezkedik el, amelyeket további 70 ismérvre lehet specifikálni. Ez a harmadik szint már szűkebb képességeket tartalmaz, mint például a matematikai gondolkodás. Az elméletet *Cattell-Horn-Carroll-elmélet*nek is nevezik (röviden *CHC-elmélet*), amelynek lényege, hogy a kikristályosodott intelligenciát használjuk a mindennapi problémák megoldására (elsajátított ismeretek, készségek), valamint a folyékony (fluid, képlékeny) intelligenciát – a tesztekkel mért – induktív és deduktív érvelések során. A fluid képességek közé tartozik a gondolkodás rugalmassága és az absztrakt gondolkodás képessége. (Kaufman, 2009; Flanagan, 2007; Cianciolo – Sternberg, 2004) Thurstone-féle modellnek és a CHC-elméletnek sok közös pontja van, például az egyes érzékszervekre történő hivatkozás, az észlelés sebessége, minősége, vagyis az információ befogadása, a beérkezett információk feldolgozására vonatkozó összefüggés-keresés, lényeglátás, megértés képessége, memória. *A CHC-elmélet a*

[3] A faktoranalízis egy többváltozós statisztikai eljárás, amelynek célja a változók csoportosítása, a változók számának redukálása. (Sajtos L. – Mitev A., 2007)

[4] General = általános

[5] A hét komponens: szókincs folyékonysága (hány szó jut eszünkbe adott idő alatt bizonyos ösztönző hatások mellett), verbális felfogás (a szavak jelentésére történő következtetés képessége), számolási képesség, memória (emlékezés képessége, amely egy új anyag gépies memorizálását takarja verbális és vizuális értelemben), indukció (lényeg, elvek, szabályok, koncepciók összefüggések, kapcsolatok megtalálásának a képessége egy információhalmazon belül, valamint analógiák használata), térbeli percepció (a térben elhelyezkedő tárgyak észlelése, az elrendezés vizualizálása), a percepció sebessége (gyors felismerés, reakcióidő) (Balogh L., 2004)

[6] Folyékony érvelés (összefüggések felismerése, érvelés, következtetések levonása), kikristályosodott intelligencia vagy akkulturális ismeret (korábbi tapasztalatok, tudáselemek felhasználása, kulturális környezet realitásainak kezelése), vizuális feldolgozás (tárgyak térbeli vizualizálása), hallás utáni felfogás, felfogási sebesség és a válaszadás gyorsasága, helyes döntéshozás sebessége (gyors problémamegoldás), rövid távú memória (inger utáni közvetlen információ-visszahívás), hosszú távú memória (információk tárolása), vizuális szenzoros észlelés, hallásszenzoros észlelés (rövid idő alatt beérkezett, hallott információ tömeg gyors strukturálása, gyors válaszadás képessége) (Balogh, 2004)

„hozott" ismeretanyag, a környezeti tényezők, a kulturális-társadalmi tényezők szerepeltetésével tartalmaz hozzáadott értéket a Thurstone elmélethez képest.

Anderson (1998) szerint a kognitív képességek javulnak a fejlődéssel, amit a tapasztalat befolyásol, de időben csökkenő mértékben. Az alapvető feldolgozó mechanizmusok sebessége ugyanakkor változatlan, így az egyéni különbségek stabilak a fejlődés során. Sternberg (2003) szerint a legtöbb intelligenciával kapcsolatos teszt nem képes igazán jól megragadni a tehetséget. Az intelligencia tesztek a legtöbb esetben szókinccsel, memóriával, problémamegoldással foglalkoznak. Sok esetben előfordul, hogy az IQ-tesztek megírása során gyengén teljesítenek a vizsgálati alanyok, de a mindennapi életben gyors és kreatív döntéseket tudnak hozni. Sternberg (1985) szerint szélesebb perspektívából kell vizsgálni a tehetségeket, hogy megtaláljuk az intelligencia egyéb részeit is, ezért kifejlesztette az ún. *információfeldolgozási modelljét*[7], amelyet triarchikus elméletnek is neveznek. Ennek lényege, hogy a tradicionális intelligenciatesztek főként az analitikus gondolkodással foglalkoznak, míg a kreativitással és kontextussal nem. Sternberg modelljének a jelentősége, hogy rámutatott a kreativitás és a kontextus szerepére, vagyis bizonyította, hogy az intelligencia *kontextusfüggő* jelenség. Ez azt jelenti, hogy „*jobban viselkedhetünk olyan környezetekben, amiket megszoktunk, amiket igényeink szerint átalakíthatunk, vagy amiket mint számunkra legmegfelelőbbeket magunk választhatunk.*" (Balogh, 2004, 33. p.) A környezethez való viszonyulás szempontjából tehát három kimenet lehetséges: a környezethez való alkalmazkodás, a környezet formálása és a környezet kiválasztása. Egy egyén élete során sikeres lehet, amennyiben megfelelően tudja kombinálni és hasznosítani analitikus, kreatív és gyakorlati képességeinek erősségeit, és pótolni vagy ellensúlyozni hiányosságait. Például ha egy jó analitikus és gyakorlatias gondolkodású, de nem kimondottan kreatív személyről beszélünk, akkor az ő esetében érdemes olyan közeget választani, ahol az analitikus és gyakorlatias képességek a legfontosabbak a siker szempontjából. (Cianciolo – Sternberg, 2004)

Összegezve: az intelligencia és a tehetség fogalmának kapcsolódása számos vitát generált. Ilyen például az általános intelligencia és speciális képességek szembeállítása,

[7] Az elmélet felépítése: Metakomponensek (analitikus komponens): azokat a szellemi folyamatokat tartalmazza, amelyek a sikeres intelligencia feltételei, fő célja a tervezés, ellenőrzés, értékelés. Teljesítménykomponensek (kreatív v. szintetizáló komponens): a metakomponensek céljának megfelelő tevékenységeket végzik el, vagyis az a mód, ahogyan az emberek beilleszkednek egy adott környezetbe a metakomponensek felhasználásával. Ismeretszerzési (kontextuális v. gyakorlati) komponens: itt történik a kódolás és szelekció, azaz a lényeges információk kiszűrése és hosszú távú elraktározása a memóriában, ebben az összetevőben jelenik meg a tapasztalat szerepe. (Sternberg, 1985)

az öröklődés és környezeti hatások kérdése, ill. a mérési módszerek támadáspontjai. (Gyarmathy, 2002) A tehetség bizonyos részeit megmagyarázzák az intelligencia-kutatások, más részeire viszont nem adnak választ. Jó kiindulási pontot adnak ahhoz, hogy megértsük a tehetség fogalmát, de ha csak az intelligencia felől közelítünk a definícióhoz, korlátokba fogunk ütközni. *Több korlátozó tényezőt is azonosítani lehet a fenti elméletek vizsgálatával, ilyen például a környezet szerepe vagy a kreativitás kérdése.* Valamennyi intelligencialeírás abból indul ki, hogy egy-egy környezeti ingerre milyen válasz érkezik az egyéntől, és az erre adott válasz gyorsasága, minősége alapján intelligensnek vagy kevésbé intelligensnek lehet mondani. Nem mindegy azonban, hogy milyen környezetről, milyen jellegű problémákról beszélünk.

1.1.2. Kreativitás

Az intelligenciát a mai napig az egyik legfontosabb tehetség-összetevőnek tekintik, ugyanakkor sokan megkérdőjelezik az intelligenciatesztek érvényességét a tehetségek azonosításában. Az IQ-tesztekből hiányzik az információk közötti összefüggések keresése, az alkotóképességnek és a gondolkodás eredetiségének kutatása, valamint az új, szokatlan nézőpontok felvetésének vizsgálata. (Gyarmathy, 2006) Az értelmi képességek alapvetően a logikára, ún. konvergens gondolkodásra alapulnak, és Guilford (1950) ezt a fajta nézetet terjesztette ki az ún. *divergens gondolkodásmóddal*, ezzel új szemléletet teremtett a tehetség kutatásában. A divergens gondolkodás testesíti meg a kreativitás[8] lényegét, ami a tehetség egyik legfontosabb összetevője az intelligencia mellett, hiszen a legtöbb (többdimenziós) tehetségmodellben szerepel mint fontos alkotóelem. A két gondolkodásmód közötti különbségeket az 1. függelék szemlélteti. A kreativitás használata során divergens folyamatok zajlanak le a gondolkodásban, ami azt jelenti, hogy egy nem jól megfogalmazott vagy nem egyértelmű probléma megoldása során több nézőpontot felhasználva egyedi, egyéni, újszerű megközelítést lehet alkalmazni.

Az intelligencia a konvergens gondolkodásra épít. A kétfajta gondolkodásmód nem ellentéte egymásnak, hanem *kiegészítő jellegűek*. De Bono (1970) szerint a hagyományos logikai problémamegoldás során vertikális irányban gondolkodik az egyén, vagyis a logika által diktált egymás után következő lépések logikus sorozatát hajtja végre az emberi agy. Amikor kreativitását használja valaki, akkor a laterális (oldalirányú)

[8] A kreativitás szó a latin „creo” szóból eredeztethető, amely azt jelenti: létrehoz, teremt, alkot. A továbbiakban a kreativitás szinonimájaként használjuk az alkotókészség, alkotóképesség fogalmát.

gondolkodás erősödik fel, amely nem a logikára épít, hanem elsőre függetlennek tűnő fogalmakat kapcsol össze, és ezáltal új szemléletmódban kívánja megoldani a problémát. De Bono (1970) szerint a kreativitás fejleszthető, és műveiben számtalan játékos feladatot, és módszert mutat be, amelyekkel fejleszteni lehet az alkotókészséget, a „másképpen" gondolkodást. Fontos megjegyezni, hogy *a kiemelkedő iskolai teljesítményt az intelligencia és az alkotókészség kombinációja teszi lehetővé, így a két gondolkodásmód együttműködése serkenti a helyes problémamegoldási folyamatot, és kedvezően hat az iskolai teljesítményre. (Dávid et al., 2002) A valóságban nem lehet csak az egyiket vagy csak a másikat használni a környezeti kihívásokra keresendő válaszok során. Az intelligenciát és kreativitást együttesen kell használni.*

A kreativitás jelentőségét hangsúlyozó kutatók az intelligenciamérések, és az IQ-tesztek fő problémáját abban látják, hogy a felkínált válaszlehetőségek eleve a társadalmi elvárásoknak megfelelően adottak, ill. ezeknek megfelelő megoldásokat fogadnak el helyesnek, tehát nincs mód a „másképpen gondolkodásra", következésképpen figyelmen kívül hagynak bizonyos tényezőt. Számos longitudinális kutatást folytattak az IQ-tesztek és a kreativitás közötti korreláció vizsgálatával kapcsolatban, hogy kiderítsék, az intelligencia tesztek milyen mértékben mutatják ki a kreativitás szintjét az egyes egyének esetében. (Czeizel, 2004) A középiskolai diákok és egyetemi hallgatók körében végzett kutatások eredményei azt mutatták, hogy az IQ és kreativitás között van ugyan korreláció, de ennek mértéke alacsony, vagyis gyenge kapcsolat mutatható ki. Továbbá feltárták, hogy a 120 pont feletti intelligenciával rendelkezők esetében az IQ független a kreativitástól, tehát nincs kapcsolat a két tehetség-összetevő között. A chicagói egyetemen ezek alapján két csoportot lehetett elkülöníteni: az első csoportba a magas intelligenciájú, de nem kreatív emberek tartoztak, míg a másodikba a kreatív és átlagos intelligenciájú hallgatók kerültek. (Czeizel, 2004) *Összegezve: a kreativitás olyan jelenség, amelyet nem lehet mérni az intelligenciatesztekkel, ugyanakkor rendkívül fontos a mindennapi problémamegoldás során. „A kreativitás eredményei gazdagabbá teszik a kultúrát, és ezáltal közvetetten mindannyiunk életminősége javul".* (Csíkszentmihályi, 1998, 16. p.)

A kreativitás és intelligencia együttes vizsgálatára Guilford (1967) megalkotta az ún. *intellektus struktúra elméletét* (IS), amely három dimenzió[9] mentén vizsgálja az

[9] *Művelet dimenzió*: értelmezés, emlékezet, divergens és konvergens gondolkodás, értékelés. *Tartalom dimenzió*: vizuális és hallás utáni információk, szimbolikus, szemantikus és viselkedési információk (figyelem, vágyak, érzelem). *Problémamegoldó dimenzió*: eredménykategóriákat foglal magában, mint egységek, osztályok, viszonyok, kapcsolatok, rendszerek, transzformációk, következmények

intelligenciával mérhető és nem mérhető jellemzőket. A kreativitásra, ill. divergens gondolkodásra Guilford meghatározott néhány jellemzőt, amely az alkotómunka folyamatában megjelenik mint a kreativitás egy-egy építőköve[10]. Ezen tényezők megléte esetén lép működésbe a kreativitás, amelynek kimenetei többfélék lehetnek.

Az alkotás folyamatában négy szakaszt lehet elkülöníteni: az *előkészítő fázis* (probléma azonosítása, megoldási igény felmérése, megoldási lehetőségek és információgyűjtés), a *lappangás* vagy inkubáció (információhalmazok között kapcsolat-, összefüggés- és kombinációkeresés, ill. előfordulhat a probléma elfelejtése, félbehagyása is, majd újbóli előkerülése), a *megvilágosodás* vagy ihlet (az új és eredeti ötlet strukturálódik, kezdetét veszi a problémamegoldás, azaz az ötlet kidolgozása, megvalósítása) és az *igazolás* (verifikáció), amely a megvalósítás során felmerülő módosítási igények alapján ellenőrzi, és ha kell, átdolgozza, átalakítja az eredeti elképzelést. (Wallace, 1926; Landau, 1974) Mindegyik szakasz fontos, de a leginkább motiváló erővel bíró fázis a harmadik, a megvilágosodás. Ebben a fázisban éli át az egyén az ún. „Aha!" élményt, amely egyfajta „heuréka" típusú felkiáltással ér fel.

Fontos, hogy az ember átélje a felfedezés pozitív érzelmi töltetű élményét, mert ez adhat további energiát a folytatáshoz. Az újbóli sikerek és visszatérő megvilágosodás-érzések teremtik meg a motivációt, amely rendkívül fontos a kreatív tehetség kibontakozása szempontjából. Csíkszentmihályi (1998) ezt a jelenséget flow-élménynek (másképpen áramlás élménynek) nevezi. A flow-érzés során olyan csúcsteljesítmény-élményt él át az egyén, amely során eltorzul az idő érzékelése, és öröm járja át a tevékenység végzése közben. A flow-ról részletesebben a motiváció kapcsán, a többtényezős tehetségmodellek bemutatásakor lesz szó.

A kreativitás felhasználásával előállított produktumok, termékek, eredmények tekintetében öt *hierarchikus szintet*[11] lehet megkülönböztetni, és az ún. kreatív termék

[10] *Fluencia*: a szellemi termékenység és gondolkodás folyékonysága, sebessége, mennyisége, szótalálás, asszociációk és fogalomalkotás sebessége. *Flexibilitás*: szellemi hajlékonyság, rugalmasság, vagyis az a képesség, amellyel a változó környezeti feltételekhez igazodik a gondolkodás; spontán átváltás, és mozdulatlanságból való szabadulás képessége. *Originalitás*: a problémára adott válasz eredetisége, váratlansága, szokatlansága, újszerűsége, ritkasága, fantázia használata, adott szituációból való elszakadás. *Újradefiniálás*: a korábban már létező, hagyományos módszerek helyett a probléma újrafogalmazásával, újrastrukturálással, újraszervezéssel, átértelmezéssel, átértékeléssel, átalakítással, felülvizsgálattal és/vagy új utak keresésével talál megoldást a kihívásokra. *Szenzitivitás*: problémaérzékenységet jelent, amely a probléma felismerését, megértését, megfogalmazását, megoldás keresésének igényét foglalja magában. *Elaboráció*: a mély kidolgozottság igénye, a felületes hozzáállás helyett a részletes megoldásra és a komplexitásra való törekvést jeleníti meg, ötletek megvalósítása. (Guilford – Hoepfner, 1971; Balogh, 2004)

[11] Magasabb szint felé haladó sorrendben: 1. *Expresszív kreativitás*: a legalacsonyabb szint, ahol megfigyelhető a kreativitás. Leggyakrabban a gyermekeknél lehet megfigyelni például a spontán

egyes szintjei egyre magasabb értéket képviselnek a társadalom szempontjából. (Sternberg, 1988; Taylor, 1959) A kreativitás produktumai a kreatív emberek esetében az életkor előrehaladtával egyre magasabb szintet érnek el. *Egy kreatív szakembernek lehetősége van arra, hogy újításokkal alakítsa a környezetét, vagy olyan közeget válasszon, ahol jobban tudja érvényre juttatni saját készségeit, ezáltal sikerélményekre tehet szert, és kamatoztathatja adottságait.* Ez azért fontos, mert például egy átlagos intelligenciájú, de kreatív jellemzőkkel rendelkező egyén számára előnyösebb lehet olyan munkát, szakmát, szakterületet választani, ahol inkább a kreativitásra van szükség, az újszerű látásmódra, eredetiségre. Akiből hiányzik a kreatív vonás, annak inkább végrehajtó típusú, jól strukturált problémákban, szokásos, rutinszerű feladatokban bővelkedő területet érdemes választani, ahol inkább a gyors, intelligens, azaz konvergens gondolkodását tudja kamatoztatni.

Összefoglalva: az intelligencia és a kreativitás együttes megléte esetén lehet tehetségről beszélni, ugyanakkor motiváció hiányában egyik sem fog megmutatkozni, a tehetség nem kerül felszínre. Ez azt jelenti, hogy bár ez a két tehetség-összetevő rendkívül fontos, és ezekből indul ki a többdimenziós modellek sokasága, önmagukban nem elégségesek, hiszen szükség van ösztönzésre is. Egy másik hiányosság, amelyről a következő fejezet modelljeiben lesz szó, hogy a kreativitás nem egyéni jellemző, hanem meghatározott szociokulturális közegben lehet értelmezni. (Csíkszentmihályi, 1998) Nagyon fontos tehát az általános értelmi képesség és az alkotókészség, de a fenti hiányosságok kiküszöböléséhez további tényezőket szükséges bevonni a modellbe. A környezet, kontextus szerepét a következő alpont vizsgálja.

1.2. Tehetségmodellek – A motiváció és a környezet szerepe

A következő modellek már nem egy-egy tényezővel magyarázzák a tehetség fogalmát, hanem összetett formában kezelik azt, és több tényező együttes szerepére hívják fel a figyelmet. Az alfejezet elsősorban intraperszonális elemeket ír le, vagyis az egyénen

rajzkészítés során, de minden olyan tevékenység ide tartozik, amely során az – általában óvódás korú – gyerekek valamilyen módon kifejezésre szeretnék juttatni érzelmeiket, tudásukat, véleményüket. Ez történhet szóban, írásban, rajzolással, játékkal, stb. 2. *Produktív kreativitás*: a kreativitás második szintje, ahol az előző szint önfeledt, kötöttségek nélküli kifejezését már bizonyos szabályok, korlátok veszik körül, vagyis a társadalmi elvárásoknak megfelelő produktum előállítása a cél az elsajátított ismeretek felhasználásával. 3. *Feltaláló kreativitás*: a harmadik szinten az eszközök és alkalmazott módszerek, eljárások során megjelenik a találékonyság is. Jellemzője a felfedezés és az új, szokatlan kapcsolatok azonosítása, független tényezők összekapcsolása. 4. *Innovatív kreativitás*: egy meglévő produktumot módosít, megújít, ésszerűsít, ami ezáltal hatékonyabbá válik. 5. *Teremtő kreativitás*: a legmagasabb szint, új paradigma, új elv, teljesen új produktum létrehozása, teremtése (Sternberg, 1988; Taylor, 1959)

belül megfigyelhető folyamatokkal foglalkozik, és előtérbe kerül a motiváció szerepe. A környezet fejlődést elősegítő szerepéről a következő alfejezetben lesz szó részletesen. A többtényezős modellek között a legismertebb és leginkább alkalmazott elmélet a *Renzulli-féle ún. háromkörös modell* (triász, háromgyűrűs modell). Renzulli (1978) abból indult ki, hogy minél általánosabban kell megfogalmazni, hogy ki számít tehetségnek, mert ezáltal csökkenteni lehet annak valószínűségét, hogy valakit „kihagyjon" a modell. A tehetség meghatározása pedig megszabja a tehetséggondozás kereteit, lehetőségeit és módszereit is. A háromkörös modell egy komplex modell, amelynek fő alkotóelemei a következők (Renzulli, 1978; Balogh, 2004; Gyarmathy, 2006):

- *Átlagon felüli képességek*: az elérhető legmagasabb teljesítményszint, amely lehet általános és speciális képesség is, de nem feltétlenül csak az intelligenciára vonatkozik a megnevezés (pl.: magas szintű elvont gondolkodás, jó memória, folyékony beszéd, gyorsaság, pontosság, alkalmazkodóképesség, numerikus képességek).
- *Feladat iránti elkötelezettség*: gyakorlatilag motivációt jelent, de szűkebb értelmű a motivációnál. Ez a tulajdonságcsoport ad energiát a tehetségnek, hogy végezze a tevékenységét, és tisztán személyiségjegyekből áll, mint például érdeklődés, kitartás, önbizalom, kritikus gondolkodás.
- *Kreativitás*: alkotókészség (lásd előző alfejezet).

A legfontosabb, hogy ha egy egyénben valamely összetevő megtalálható a fentiekből, az még nem jelenti azt, hogy tehetségnek minősül. Renzulli csak akkor nevezi tehetségnek az egyént, ha mindhárom alkotóelem együttesen jelen van, és egymással folyamatos interakciót folytatva bontakozik ki a teljesítmény. Mindhárom tulajdonságcsoport megléte szükséges, és ezek a tényezők egyenlő súllyal kapnak prioritást a modellben. Fontos hangsúlyozni, hogy a három tulajdonságcsoport interakciójára és integrációjára van szükség a Renzulli-féle értelemben vett tehetség létrejöttéhez, valamint ezeket a képességeket valamilyen „emberiség számára hasznos területen" kell alkalmazni. Czeizel (2004) is hasonló modellt alkotott, annyi különbséggel, hogy szétválasztotta az átlag feletti képességet általános értelmességre és specifikus szellemi képességre, valamint a négydimenziós modellje további két komponense a kreativitás és motiváció.

A *motiváció* a harmadik fontos tehetség-összetevő, így a következőkben részletezem a motiváció fogalmát és a kapcsolódó elméleteket. Általánosan elterjedt vélekedés, hogy a tehetség 1% kivételes képesség és 99% szorgalom, így a nemzetközi

szintű tehetség kifejlesztése tízezer óra gyakorlást követel meg. (Csermely, 2010a; Gladwell, 2009) A motiváció olyan belső energiával látja el a tehetséges egyént, amely kiemelkedő képességeinek mozgósítására ösztönzi a magas teljesítmény elérése érdekében. Gyarmathy (2006) összegyűjtötte azokat a motívumokat[12], amelyek a különböző elméleti kutatók tanulmányai alapján relevánsak lehetnek a tehetség meghatározásában, és konklúziója, hogy „*a motivációs változók száma végtelennek tűnik, mert egyre újabbakat írnak le: cél, erőfeszítés, szorongás, kíváncsiság, személyes hatékonyság (kompetencia), attribúció, kontroll, énkép, elköteleződés, feladat, társak, vezető*." (Gyarmathy, 2006, 71. p.) A menedzsment szakirodalomban széles körben elterjedt motivációs elméletek száma is rendkívül nagy, hiszen egy-egy szervezet életében nagyon fontos, hogy a vezetők tudják, hogy mi ösztönzi az alkalmazottakat a magasabb teljesítmény elérésére. E modelleket nevezik a motiváció tartalomelméleteinek. Ezeket egészítik ki a folyamatelméletek, amelyek a teljesítmény és következmény kapcsolatára építve kívánják szabályozni a magatartást. A legfontosabb elméleteket a 2. függelék foglalja össze. A különböző kutatók más-más megfogalmazásban ragadták meg motivációt, mégis számos átfedés és hasonlóság figyelhető meg bennük. Sok indoka lehet annak, hogy egy tehetséges személy miért mozgósítja a kiemelkedő képességeit, intelligenciáját, kreativitását, és miért ér el magas teljesítményt.

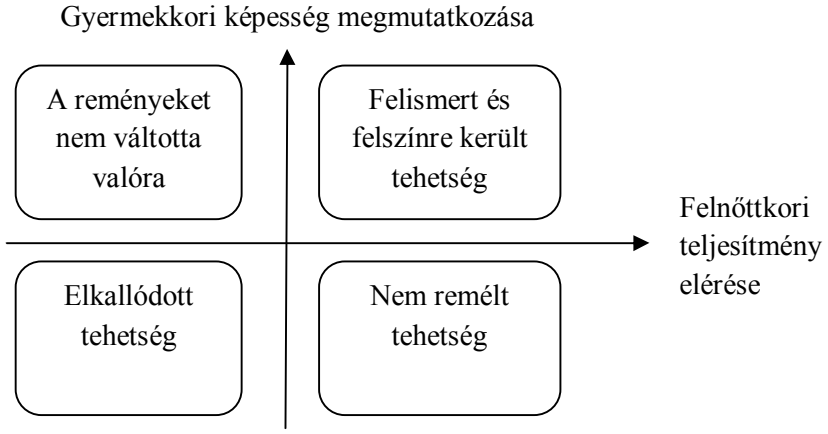
> A motiváció „*a feladat iránti elkötelezettség érdekében az akaraterőt, a szorgalmat, a kitartást, a munkában való elmélyülés és az ebből való nehéz kizökkentés képességét tartalmazza. Mindezek feltétele és velejárója az önbizalom és az állhatatosság, amit legtalálóbban megszállottságnak nevezhetünk. Az ilyen emberek belső feszültségük, pszichés energiájuk, emocionális indíttatásuk fokozott intenzitása miatt gyakorta és túlzóan tenni akarnak. […] A motiváció áll a jól ismert alkotási láz, a szenvedélyes tenni akarás, a lelkesültség, az akadályt nem ismerő erős akarat és kitartás hátterében. […] Edison megfogalmazása teljesítményének eredetéről jól ismert: 1%-ban adottság, 99%-ban erőfeszítés, ami jól hangzik, de biztosan nem igaz. A motiváció sem elégséges önmagában a kivételes teljesítményhez, ahhoz a jó értelmességre, kiváló speciális mentális képességre és magas kreativitásra is szükség van*." (Czeizel, 2004, 33-34. p.)

A motivációhoz kapcsolódó fontos fogalom az érzelmi intelligencia. Goleman (1997) foglalkozott az intelligencia egy másfajta szemléletmódjának a kutatásával, amely nem az értelmi oldalról közelíti a képességeket, hanem az érzelmi oldalról. Az érzelmi intelligencia (EQ) legfontosabb összetevői a következők: az érzelmek

[12] Önfenntartási motívum (pl. éhség, szomjúság). Szociális motívum: biológiailag megalapozott társas szükségletek kielégítésére vonatkozik, mint pl. a szexualitás. Kíváncsiság motívum: tárgyak felderítését és manipulációját jelenti. Hiánymotívumok: hasonlít az önfenntartási motívumokra, de tágabb értelmű, tartalmazza a biztonság, kényelem és védettség fogalmát is. (lásd Maslow, 1954) Fejlődési motívumok: szintén Maslow nevéhez fűződik, ide tartozik a magasabb rendű szükségletekből eredő motiváció, mint pl. érdekek, ambíciók. Kompetencia motívumok: több tudás megszerzése. Esztétikum motívum: törekvés az esztétikum elérésére. Önmegvalósítás motívum: az egyén törekvése saját sorának irányítására, autonómiájának elérésére, ez az egyetlen emberi motívum. Teljesítménymotívum: akadályok leküzdésére, feladat elvégzésére irányuló energia (lásd McClelland, 1951)

felismerése, kezelése, önmotiváció, mások érzelmeinek kezelése és a kapcsolatok kezelése. Goleman szerint sokféle érzelmi reakció létezik, mint pl. harag, félelem, boldogság, szeretet, meglepetés, undor, bánat. Motivációs szempontból fontos, hogy az egyén tudja kontrollálni az érzelmeit, tudja késleltetni vágyainak kielégítését, és megfékezni a késztetést, hiszen ez az előfeltétele a teljesítmény létrejöttének. Az érzelmi intelligenciával rendelkező tehetség képes arra, hogy örömet leljen a végzett tevékenységében, ezáltal önmotiválást és érzelmi önkontrollt hajt végre. A Goleman-féle munka közbeni örömöt Csíkszentmihályi (1998, 2010) flow-nak nevezi, vagy másképpen csúcsteljesítmény-élménynek, amelyet érintettem az előző alfejezetben. A flow-nak nagy hatása van a motivációra, sőt Csíkszentmihályi szerint a *motiváció a tehetséggondozás kulcsfogalma, hiszen, aki nem motivált, az „elkallódhat", annak ellenére, hogy ígéretes jövőt jósoltak neki kiemelkedő képességei miatt. A motiválatlan tehetségígéretek esetében nem az a probléma, hogy nem tudnák megoldani az előttük álló problémákat, hanem az, hogy nem vállalják a tanuláshoz szükséges erőfeszítéseket.*

1. ábra: A tehetség négy típusa felismerési szempontból



Forrás: saját szerkesztés Milgram, R. M. et al. (1993): Teaching and counselling gifted and talented. London: Praeger és Gyarmathy Éva (2006): A tehetség. Fogalma, összetevői, típusai és azonosítása. Budapest: ELTE Eötvös Kiadó, 91. p.

Fontos megemlíteni a Milgram-féle (1993) tehetségtipológiát (1. ábra), amely a gyermekkorban mutatott kiemelkedő vagy átlagos teljesítmény viszonyát mutatja a felnőttkori „beválás" szempontjából. Ez alapján négy kimenete lehet a folyamatnak. A legjobb kimenet, amikor már gyermekkorban megmutatkozik a tehetség, és felnőttkorban is magas teljesítményt eredményez. A második eset, amikor gyermekkorban nem ismerik fel a kiemelkedő képességeket, de az életkor előrehaladtával kibontakoznak ezek az összetevők. A harmadik, amikor egy tehetségesnek tűnő fiatalból felnőtt korában átlagos teljesítményű egyén lesz, akár

motivációs hiány miatt, akár más okból kifolyólag. A negyedik kategória az elkallódott tehetség, Milgram szerint ez a legnépesebb csoport.

Az elkallódott tehetség jellemzője, hogy bár kiemelkedő képességei vannak, gyermekkorában nem fedezték fel, nem foglalkoztak vele, és így felnőtt korában sem lesz képes magas teljesítményre, mert nem kapta meg a szükséges fejlesztő módszereket. Az elkallódás, a felnőttkorra eltűnő, vagy felszínre sem kerülő képességek magyarázata részben a motivációra vezethetők vissza. A motiváltság azt jelenti, hogy az átlagosnál több energiát fektetnek az emberek az előrehaladásukba, és az átlagnál nagyobb önfegyelemmel rendelkeznek. *A fenti csoportosítást lehet alkalmazni a felsőoktatásra vonatkoztatva is, hiszen azok a jó képességekkel rendelkező hallgatók, akik nem vállalnak több erőfeszítést az egyetemi évek alatt túl azon, hogy minden tantárgyukat abszolválják, és megszerzik a diplomájukat – azaz nem versenyeznek, nem tagjaik tudományos diákköröknek, nem tanulnak több nyelvet, nem szakkollégisták – lehet, hogy „elkallódnak", holott több képességet és produktumot is felszínre tudtak volna hozni több motivációval, szorgalommal és energiabefektetéssel.*

Csíkszentmihályi (2010) arra kereste a választ, hogy mi motiválja a tehetséges diákok egy részét arra, hogy ne hagyják abba saját maguk fejlesztését, miközben mások feladják. Eredményei azt mutatták, hogy részben *személyiségfüggő*, ki hogyan tud gazdálkodni idejével, energiájával. Másrészt olyan külső tényezőket is azonosított, amelyek a következő fejezetekben kerülnek tárgyalásra, ugyanakkor a motiváció implicit módon már magában foglalja ezeket a környezeti tényezőket: biztos anyagi és érzelmi háttér, *szülői* gondoskodás, és az, hogy a szülők mennyire tartják fontosnak a tehetség fejlesztését. A harmadik tényező az *iskola*, ill. az ott tanító tanárok szerepe. Ezek a tényezők összeadódnak, és az összesített érzelmi és információs halmaz alapján mérlegeli a fiatal tehetség, hogy érzelmileg melyik irányban érdemes elmozdulnia: fejleszti magát, fokozza az energiáit pl. a tanulás, gyakorlás felé, vagy hanyagolja azt. A sok-sok tényező együttes eredménye végül is egy fontos tényezőben összpontosul: a munka *öröme* ösztönöz a koncentrációra. Csíkszentmihályi számos Nobel-díjas tudóst és nagy gondolkodót sorol fel, akik számára a munka önfeledt játékot, élvezetet, szórakozást jelentett. Ez azt is jelenti, hogy minden tehetségnek meg kell találnia a szakterületet, amivel szeret foglalkozni. Ehhez az önismeret fejlesztése elengedhetetlen feladat. A tehetségek élvezik az erőt próbáló feladatokat, hiszen ezek elvégzése után elégedettség és öröm tölti el őket, amely újabb motivációt jelent. „*Flow-állapotot akkor él át az ember, amikor valamilyen tevékenységbe annyira belefeledkezik, hogy nem*

érzékeli az idő múlását, nem érez fáradtságot, és minden mással megszűnik a kapcsolata, csak magával a tevékenységgel van elfoglalva." (Csíkszenmihályi, 2010, 30. p.) Fontos, hogy az adott feladat, tevékenység akkor motiváló erejű, ha annak nehézsége, bonyolultsági foka teljesen összhangban van az illető képességeivel, túlzottan nem haladja meg azokat, és nem is túl egyszerű a feladat.

A többdimenziós modellek közé sorolható további két elmélet: az *ötszögű implicit tehetségelmélet és a WICS modell*, mindkettő Sternberg nevéhez fűződik. (Balogh, 2004) Sternberg szerint csak akkor lehet valakit tehetségnek, tehetségesnek tekinteni, ha eleget tesz a következő feltételeknek: a kortársaihoz képest *kiváló*, vagyis felülmúlja a korosztályát egy vagy több területen; fontos, hogy olyan területen tűnik ki a többiek közül, amely *ritka* képességről tanúskodik; a kiváló és ritka képességei terén *produktív*, azaz újra és újra teljesíteni tud az adott területen; a produktivitását tudja *demonstrálni* is a tesztek, számonkérések során; a társadalom számára *értékes* területen fejti ki kiemelkedő teljesítményét. Sternberg ugyanakkor csak az intellektuális képességeket tekintette tehetség-összetevőnek, tehát figyelmen kívül hagyta például a vezetői, fizikai és művészeti képességeket. (Sternberg – Zhang, 1995) Összefoglalva az számít tehetségnek, aki rendelkezik a kiválóság, ritkaság, produktivitás, demonstrációs képesség és értékesség feltételeivel. A ritkaságra és összetettségre Czeizel (2004) is felhívta a figyelmet, szerinte a tehetség kétgyökerű, tehát az örökletes (veleszületett) és környezeti tényezők együttes hatása, hogy valaki tehetséggé váljon.

Folytatva a többtényezős elméletek ismertetését, fontos megemlíteni, hogy Sternberg (2004) kidolgozott egy olyan modellt is, amely arra koncentrál, hogy a fenti hiányosságokat pótolja. A modell már nemcsak az intellektuális képességekre fókuszál – bár az továbbra is fontos –, hanem a jövő kihívásainak megfelelő vezetői tehetségek meghatározását teszi lehetővé. Ez az ún. *WICS modell*, amely betűszó a *bölcsesség* (wisdom), *intelligencia* (intelligence), *kreativitás* (creativity) és *szintetizálás* (synthesized) szavak angol megfelelőjének rövidítéséből tevődik össze. A modell lényege, hogy a három tényezőt (bölcsesség, intelligencia, kreativitás)[13] kell összhangba

[13] A bölcsesség azt jelenti, hogy a társadalmi értékeket is figyelembe kell venni, tehát nem számít bölcsnek egy kiemelkedő intelligenciájú és nagyon jó kreativitással megáldott személy, ha teljesítményét csak önérdektől vezérelve kamatoztatja, esetleg gonosz célokra, a társadalmi normákkal ellentétes szándékkal fejti ki. Sternberg szerint ez alapján lehet valaki nagyon intelligens és buta egyszerre. A bölcsesség tulajdonképpen az intelligencia és a kreativitás helyes alkalmazása: közös értékek, rövid és hosszú távú egyensúly, valamint a környezet egyidejű figyelembevétele. Az intelligenciát kicsit másképpen értelmezi, elsősorban a sikeresség szempontjából, az azt meghatározó tényezőként írja le, míg a kreativitást is gazdasági szemléletben határozta meg e modell szerint: a kreatív tevékenység egyfajta befektetetés, vagyis az új ötleteket magasabb áron értékesítik, mint amennyi az információk „bekerülési

hozni, szintetizálni, hogy a jövő kihívásainak meg tudjon felelni egy tehetség. Ebben a modellben a motiváció nem kap kiemelkedő szerepet.

Csermely (2010b) szerint a fentieken túlmenően további két fontos jellemző meglétére van szükség: érzelmi érettségre a kudarctűrés és kitartás érdekében, valamint a kapcsolatrendszer kiépítésének képességére (hálózatképzés, szociális tőke), ami elengedhetetlen a segítségkéréshez, mentorok és módszerek megtalálásához.

A bemutatott többtényezős modellek az egyének belső adottságaival foglalkoznak, azaz intraperszonális elemeket tartalmaznak. Hiányosságuk, hogy a környezet szerepe csak érintőlegesen, az egyes tényezők befolyásoló „hátttereként" jelenik meg. Az intelligencia és kreativitás fogalma két fontos tehetség-összetevővel egészíthető ki: az egyik fontos tényező a *motiváció*. A hivatkozott forrásművek bizonyítják, hogy belső „katalizátorok" hiányában legfeljebb jó képességű egyénről lehet beszélni, de semmiképpen sem tehetségről. Kiemelkedő szerep jut a környezetnek, a társadalmi háttérnek. A másik fontos tényező a *komplexitás*, azaz nem lehet egy fontos tényezőt kiragadni a tehetség fogalmának elemzése során, hanem a képességek, készségek összhatását kell figyelembe venni: *az számít tehetségnek, aki képes szintetizálni különböző ismereteit, tudását, kompetenciáit, és ezt összhangban tartva csúcsteljesítményt tud elérni.* A hivatkozott modellek korlátai is megmutatkoztak, hiszen az egyénen kívüli faktorok befolyásoló szerepét ezek a modellek nem magyarázták meg. A több ízben is érintett *környezeti dimenziók* szerepét a következő alfejezet mutatja be.

1.3. Fejlődési modellek (a környezeti tényezők szerepe)

Az alfejezet a korábban tárgyalt alapfogalmakra (intelligencia, kreativitás, motiváció) építve kiterjeszti a tehetség fogalmát a környezeti tényezőkre is. A tehetség egy adott társadalmi, kulturális, természeti, gazdasági, stb. térben helyezkedik el, amelynek hatása van az egyénre. Ennek eredménye az lehet, hogy *bizonyos környezeti adottságok fennállása esetében nem kerül felszínre egy személy tehetsége, míg egy másik közegben felfedeznék azt.* A tehetség intraperszonális jellemzőit így interperszonális és társadalmi-kulturális tényezőkkel is ki kell egészíteni. Bár néhányan

költsége" volt. (Sternberg, 2004) A fogalmak egyes részleteit nem ismertetem. A legfontosabb, hogy a fenti három komponenst szintetizálni kell, tehát csak az számít tehetségnek, akiben mindhárom (bölcsesség, intelligencia, kreativitás) megtalálható. Akinek nem sikerül, nem lesz kiemelkedő tehetség, ettől függetlenül a társadalom rendes, hasznos tagja lehet, de a WICS modell értelmében nem minősül tehetségnek. (Sternberg, 2004)

úgy gondolják, hogy az igazi tehetség utat tör magának, bármilyen körülmények közé is születik valaki, ennek bizonyítására nincsenek egyértelmű statisztikák. A fejlődést elősegítő módszerek használatára szükség van, a tehetséggondozás feladata a tehetségek azonosítása, fejlesztése, motiválása. A környezeti tényezők szerepével is foglalkozó elméleteket fejlődési modelleknek nevezik.

Tannenbaum (1983) „csillag" modellje tartalmilag hasonlít Renzulli háromkörös modelljére, hiszen annak minden elemét tartalmazza, ugyanakkor Tannenbaum tágabban fogalmazta meg az egyes faktorokat: öt tényezőt kell egyszerre figyelembe venni, mind az öt tényezőnek egyidejűleg teljesülnie kell ahhoz, hogy valaki tehetséggé váljon. Az első az *általános képesség*, ami a Spearman-féle általános intelligenciára hasonlít (g-faktor), és általános problémamegoldó készséget jelöl. A második a *speciális alkalmasság*, azaz a magas intellektuális kapacitásnak valamilyen szakterülethez kell kapcsolódnia. Az általános és speciális képességek szétválasztása Czeizel modelljében is hasonló logikával történik. A harmadik tényező a *nem értelmi tényezők*, vagy másképpen nem intellektuális facilitátorok, ami a motiváció, az énkép és a személyiségjegyek összessége. A csillag további két ága részben a tér problémájához is köthető: a környezeti tényezők és a véletlen tényezők. A *környezeti tényezők minden olyan meghatározó változót tartalmaznak, amelyek befolyásolják egy tehetség életét: az adott kor, hely, térség társadalmi, gazdasági, kulturális állapota, minősége, az iskolák, a családtagok, az iskolázottság szintje, az ingergazdagság, az infrastruktúra, az elérhetőség, stb. A véletlen tényezők az egyes jellemzők közötti kombinációkat, a szerencse szerepét tartalmazzák.* Összegezve: a „csillag"-modellben már megjelenik a területiség és a társadalmi környezet szerepe.

Renzulli háromkörös modelljét Mönks (1992) értelmezte újra, és kibővítette az eredeti triász modellt a legfontosabb környezeti tényezőkkel. Szerinte az intraperszonális képességek csak a környezet segítségével, azon keresztül juttathatók érvényre. Továbbra is szükség van az átlag feletti képességek, kreativitás és motiváció együttesére, de *ahhoz, hogy innen egy „szunnyadó" tehetség eljusson a kibontakozás fázisába, hogy továbbfejlődjön, szüksége van a következő környezeti tényezők támogatására, segítségére, ösztönzésére: iskola, család, társak.* Mönks szerint a *család* szerepe a legfontosabb, hiszen a családi háttértől és a neveléstől függ a későbbi kiegyensúlyozottság, egészség, személyiség, stb. Az *iskola* szerepe is meghatározó, hiszen egy olyan iskolában, ahol a tanárok elkötelezettek a tehetséggondozás mellett, ott nagyobb valószínűséggel fognak tehetségeket is találni, hiszen törődnek a tehetséges

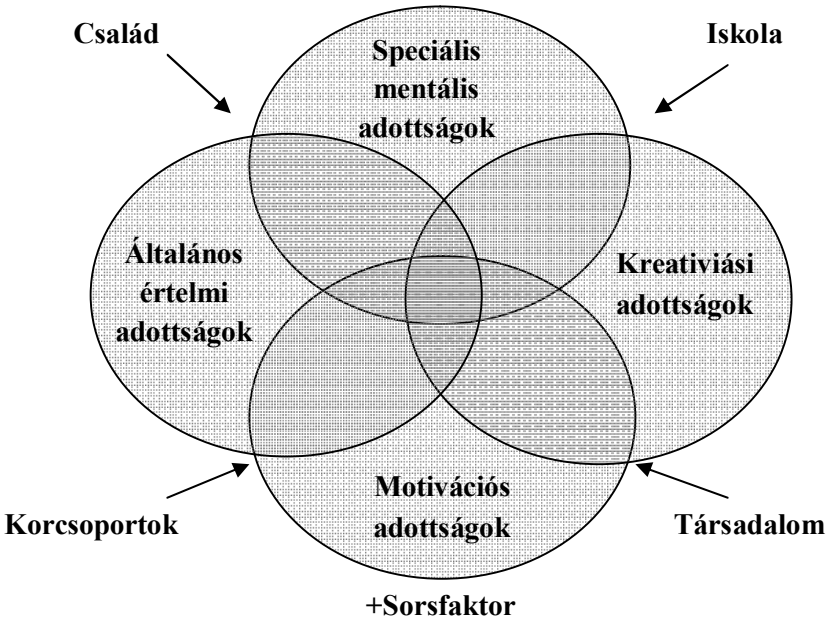
fiatalok azonosításával, felkarolásával. A *társak* a kortársakat jelentik, azt a kört, amelyben a fiatal ideje nagy részét tölti, részben köztük szocializálódik. Fontos a társak hozzáállása a tehetségesekhez, azaz hogy inkább kirekesztik-e azokat, vagy megbecsülik, felnéznek rájuk. A társak komoly pszichológiai befolyással lehetnek a tehetséges gyerekek motivációjára. Mönks modelljének lényege, hogy a *motiváció – kivételes képesség – kreativitás* belső tényezőit kombinálta az *iskola – társak – család* külső tényezőivel, és ennek a hat faktornak oly módon kell egybeesnie, hogy az pozitív módon befolyásolja a tehetség fejlődését.

Czeizel (2004) foglalkozott az örökletesség és környezeti tényezők befolyásoló hatásának kutatásával. A 3. függelék egy ikervizsgálatokon alapuló empirikus felmérés eredményeit mutatja be a genetikai és környezeti tényezőknek az emberi fejlődésre gyakorolt hatásáról. A továbbiakban a genetikai-biológiai tényezőket adottságnak tekintem. Az értekezés szempontjából a táblázat fő mondanivalója, hogy láthatóan nem elhanyagolható mértékben vesznek részt a környezeti tényezők (család, társadalom) a tehetség fejlesztésében. A fejlődési tényezők modelljei éppen azokkal a magyarázó változókkal foglalkoznak, amelyek lehetővé teszik, hogy egy genetikailag jó adottságokkal született gyermek teljes mértékben kifejlődjön, és felnőtt korában a társadalom és saját hasznára legyen. Czeizel (2004) olyan szempontból dolgozta át a Mönks-Renzulli modellt, hogy abban megjelenik egyrészt a Tannenbaum-elméletben szereplő „véletlen" faktor, amelyet Czeizel sorsfaktornak nevez. Egy újabb környezeti tényezőt is bevezet, magát a társadalmat. A 2. ábra összegzi Czeizel modelljének mondanivalóját.

A *család* szerepe ebben a modellben a védelmet, gondoskodást, nevelést, biztonságot testesíti meg. Nem indifferens, hogy a szülők, rokonok milyen viselkedési mintákat jelenítenek meg gyermekek számára. A tehetség későbbi intelligenciáját is befolyásolja például a szoptatás ideje, ill. hogy alkoholisták-e a szülők, a születéskori anyai életkor, hogy elsőszülött vagy másodszülött gyerekről beszélhetünk. A gyerekek száma és sorrendje tehát már eleve olyan családi helyzetet teremt, amely befolyásolja az értelmi képességet, és például az elsőszülöttek vezetői képessége fejlettebb, míg a később született gyermekek könnyebben illeszkednek be egy közösségbe. További jellemzője lehet egy családnak, hogy ha egykét nevelnek benne, vagy ha csonka családról beszélünk, ezekben az esetekben az átlagosnál alacsonyabb IQ-t tapasztaltak az empirikus vizsgálatok során. (Czeizel, 2004) Sokat számít még a családi értékek rendszere, a vallás, családi kultúra, az iskolázottság szintje, a családi élet minősége, az ingerek száma, stb.

Az *iskola* szerepe is meghatározó a tehetségek fejlesztésében. Számos kutatás bizonyítja, hogy az oktatási intézményben eltöltött idő nagy hatással van a tudás- és készségfejlesztésre, a viselkedési mintákra (magatartási zavarok erősödése vagy gyengülése), valamint a különböző társadalmi rétegek közötti különbségek növekedésére. Az iskola felelőssége óriási, hiszen kiélezheti a szegények és gazdagok közötti különbségeket, erősítheti a kirekesztést, stb. (Czeizel, 2004) Az iskolák esetében fel kell hívni a figyelmet az esélyegyenlőség kettősségére. Az *esélyegyenlőség* nem csak az értelmi (és egyéb más típusú) fogyatékossággal élők azonos esélyeire vonatkozik a többség viszonylatában, hanem a legtehetségesebbek szempontjából is biztosítani kell a képességeknek megfelelő szintű fejlesztés lehetőségét, s így az esélyek egyenlőségét.

2. ábra: Czeizel tehetségmodellje (4*2+1 faktoros modell)



Forrás: Czeizel Endre (2004): Sors és tehetség. Budapest: Urbis Könyvkiadó, 43. p.

Ez azért is fontos, mert a kiemelkedő képességű emberekről (pl. magas intelligenciával rendelkezők) empirikusan is bizonyították, hogy a környezeti tényezők (pl. iskola) minősége nagyobb hatással van a tehetség kibontakozására, mint az „átlagosak" esetében. Tehát a tehetségesebbek egy jó iskolában rohamosabb fejlődést tanúsítanak, mint az átlagosak egy jó iskolában, viszont az átlagos vagy kimondottan rossz iskolai környezetben nem lesznek ilyen kiugró eredmények, a kiemelkedő diákok megőrzik azt a szintet, hogy valamivel okosabbak, mint a többiek, de ez a szituáció inkább lerombolja a potenciális tehetség-összetevőket. Összegezve: minél tehetségesebb valaki, annál érzékenyebben reagál a környezeti feltételekre. Ebben a fejezetben eltekintek a konkrét példák sorolásától, de számos helyen Magyarországon is

alkalmaznak *differenciált oktatást*, ami azt jelenti, hogy a tehetségesebbeket megfelelő módszerekkel (elitiskolák, osztályugrás, gyorsítás, előléptetés, gazdagítás, dúsítás, szombati, nyári, mentori foglalkozások), a számukra megfelelő – emelt – szinten oktatják. Fontos megemlíteni a pedagógusok szerepét is, hiszen a közvetlen tanári hozzáálláson is múlik, hogy milyen szerepet kap a tehetségek azonosítása, gondozása. Nyilván a differenciált oktatásnak is megvan az a hátránya, hogy mesterségesen elszeparálódnak a tehetségesek a korcsoportjuk egyéb képviselőitől.

A harmadik komponens Czeizel modelljében a *kortárs csoportok* voltak. Mönks modelljéhez hasonlóan ebben a modellben is fontos szerephez jut a szocializáció. A kortárs csoportok jelentik azt a közeget, amelynek segítségével a tizenéves korban autonómmá váló személyiség leválhat a szülőkről, kiélheti bizonyítási vágyát, csoporthoz tartozási szükségletét (hobbi, sport, érdeklődés vagy egyéb alapon), stb. A negyedik környezeti tényező, amely már új szempontként jelenik meg a Mönks-modellhez képest is, a *társadalom*. Egy adott ország tehetséggondozási hatékonyságát, ill. az összes többi környezeti feltételt (család, iskola, kortársak) negatív és pozitív irányban is képes befolyásolni az, hogy az országban megtalálható társadalmi háttér mennyiben támogatja a tehetségek felkutatását, felkarolását, mennyire támogatják a tehetséggondozást egy adott országban a törvényi előírások, mennyi anyagi támogatást különítenek el erre a célra, a politika mennyire tekint stratégiai kérdésként a tehetséggondozásra, milyen a politikai, gazdasági, szociológiai és értékekben vallott háttere egy nemzetgazdaságban.

> A Czeizel-modell társadalmi szempontjának egy másik aspektusa szerint „*a tehetség fogalma kulturálisan meghatározott és időhöz kötött. Az adott társadalom meghatározza azokat a tulajdonságokat, amelyek tehetséggé emelik az egyént, és meghatározza azt is, hogy hányan tekinthetők tehetségnek. Ha pedig a tehetség kulturálisan meghatározott, akkor a kultúrával együtt kell változnia a fogalomnak. Így a tehetség nem lehet természetesen veleszületett tulajdonsága az egyénnek, hanem a társadalom által kialakított fogalom, amely időben változik nemcsak az egyén képességeinek változása szerint, hanem a társadalom változó igényeinek függvényében is.*" (Gyarmathy, 2006, 28. p.)

Fontos szempont tehát, hogy a társadalmi elvárások is hatással vannak a tehetség fogalmára, így magukra a tehetségekre. A tehetséges emberekre hatással van a társadalmi háttér, ugyanakkor kiemelkedő teljesítményükkel ők is hatással lehetnek a társadalomra. Csíkszentmihályi (2010) a társadalmi környezetet kulturális tényezők összességének nevezte, és olyan példákat említ, mint az adott térségben rendelkezésre álló tudás minősége, elterjedtsége, elérhető szakértelem, a szakterületet támogató anyagi források, a szakmai figyelem, ösztönzés, a faji, etnikai esélyegyenlőség és a gazdasági szempontok. Hozzáteszi, hogy szerinte is sok múlik a szerencsén, vagyis hogy egy

tehetség kivel találkozik, milyenek a tanárai, milyen váratlan lehetőségek adódnak élete során. Czeizel ezt nevezte sorsfaktornak.

A „*sorsfaktor*" Czeizel modelljében olyan tényezőket tartalmaz, mint például az élettartam, képesség az alkotásra, bizonyos társadalmi helyzetek sorsszerűsége. A sorsfaktort további három sors összetevőre bontja, így jelenik meg a biológiai sors (korai halál, abortusz, fogyatékosság, betegségek, balesetek), az „önsorsrontás" (életmód, szenvedélyek, öngyilkosság) és a társadalmi sors, ami tehetségvesztést, tehetségrontást okoz (szegénység, rossz iskola, háború, bűntény, népirtás). A véletlen tényezőkre vonatkozóan Gladwell (2009) számos példát mutat be (lásd 4. függelék), szerinte kényes téma is lehet a kivételesen magasra jutott tehetségek sikerének titka. Gladwell (2009) ezt nevezi a siker „másik oldalának". Az elmélet kiindulópontja, hogy a legtöbb esetben csak a ragyogó oldalt mutatja meg a média a csúcsra jutott emberek esetében, miközben a sikertörténetek elemzéséből kikövetkeztethető, hogy *„… az outlier, a kimagasló kivétel egyáltalán nem csak a veleszületett tehetség és az állhatatos szorgalom révén válik ki a tehetségesek közül. A kivételesen nagy siker receptjében a kimagasló eredményt mindig több, önmagukban is bonyolult összetevő biztosítja együttesen, köztük olyan elemek, mint a történelmileg szerencsés időzítés, az erős társadalmi-családi háttér – vagy a kisközösség összetartozása, a környezet támogató hatása* [valamint a származás és a kedvező demográfiai helyzet]*."* (Gladwell, 2009, 9. p.) Ugyanakkor önmagában ezzel a tényezővel nem lehet választ adni arra a kérdésre, hogy mi mozgatja a történelem óriásait. „*Csupán a kedvező véletlenek sorozatára nem épülhetnének (...) lélegzetelállító teljesítmények.*" (Ménes, 2013, 37. p.) Fontos tehát a kérdést kritikusan is szemlélni. A sorsfaktor valószínűleg abban segít, hogy az egyébként is tehetséges egyén kapjon olyan lehetőségeket élete folyamán, amelyekkel képes élni, és megnöveli kitüntetett szerepének esélyét.

A fent tárgyalt véletlen tényező vagy sorsfaktor nem jelenik meg a következő elméletben, ugyanakkor jól strukturálja az eddig tárgyalt fogalmakat, kifejezetten fejlődés, fejlesztés szempontból. Gagné (1999) modellje a tehetség felszínre kerüléséből indul ki, és alapvetően két kategóriát különböztet meg (és ezért „megkülönböztető" modellnek is nevezik ezt az elméletet): *szunnyadó tehetségek* (akiknek kiemelkedő készségeik vannak, de ezek még nem kerültek a felszínre, nem áll mögöttük fejlesztés, Czeizel (2004) őket nevezi egyszerűen tehetségeknek); *megvalósult tehetségek* (a fejlesztések által a felszínre kerültek a készségek, és magas teljesítményt produkálnak a tehetségek, Czeizel (2004) őket nevezte talentumoknak). A másik szempont, amely

mentén szintén két dimenziót különböztet meg Gagné (1999), a fejlesztő és serkentő jellemzők (módszerek) eredete, vagyis az általa *katalizátoroknak* nevezett adottságok, amelyek lehetnek intraperszonálisak és külső környezetből adódóak is. Gagné modellje a fejlődést állította fókuszba. A kiemelkedő képességekkel rendelkező szunnyadó tehetségek belső és külső környezeti katalizátorok segítségével magas szintre fejleszthetik adottságaikat, ami által olyan teljesítményt fejthetnek ki, hogy kifejlődött, megvalósult tehetséggé válhatnak.

Fontos megemlíteni, hogy egy tehetség nemcsak alkalmazott lehet a munkaerőpiacon, hanem vállalkozóvá is válhat. A vállalkozói tehetségnek két fajtáját lehet megkülönböztetni: kreatív és üzleti tehetség. Az önérdek érvényesítése és az altruizmus összefüggéseire vonatkozóan kísérletekkel bizonyították, hogy a vállalkozói tehetség fenti két fajtájával lehet megmagyarázni az „önzés" működési mechanizmusait: minél kreatívabb egy tehetség, miközben az üzleti képességei alacsonyabb szintet képviselnek, annál több kiadást vállal fel, hogy másoknak ne okozzon veszteségeket. Ezzel szemben a kevésbé kreatív és nagyszerű üzleti érzékkel rendelkező egyének erősebben érvényesítik önérdekeiket. (Weitzel el al., 2010) A megfelelő vállalkozói kompetenciák megléte pozitív hatással van a vállalkozások sikerességére. (Czinkóczi, 2011) A vállalkozóvá válás motivációit is számos belső és külső (környezeti) tényező is befolyásolja, mint az egyetemi környezet, tulajdonságok, attitűdök, magatartási elemek, támogató családi (esetleges utódlási) környezet, társadalmi-gazdasági környezet, kulturális normák együttese. Az ún. GUESSS kutatás alapján nem csak az üzleti szakok esetében találják az egyetemi hallgatók vonzónak és reális életpálya-lehetőségnek a vállalkozóvá válást, így egyéb társadalom- és természettudományi szakokon is érdemes lenne a vállalkozói oktatásra, kurzusokra figyelmet összpontosítani. (Szerb – Lukovszki, 2013)

A vonatkozó szakirodalomban számos modell létezik még (Piirto piramis modellje, Heller müncheni modellje, Ziegler és Perleth dinamikus tehetségmodellje, stb.), de az eddig bemutatott tényezőkön kívül ezek nem tartalmaznak olyan egyéb szempontot, amely az értekezés szempontjából releváns, így ezek ismertetésétől eltekintek. Gyarmathy (2006) szerint ha csak a jelentős tehetségelméleteket szeretnénk szemügyre venni, akkor is legalább félezer modellt kellene megvizsgálni. Ez egyrészt azt mutatja, hogy valóban nehéz megragadni a tehetség fogalmát, másrészt látható, hogy sok kutatóban még mindig ég a vágy a jelenség definiálására.

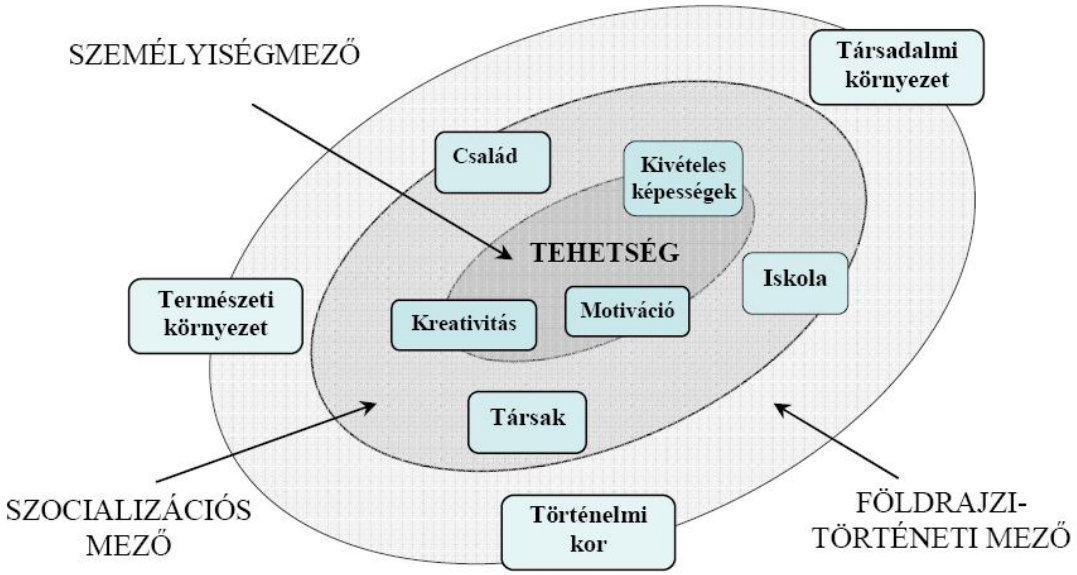
A bemutatott elméleti keretekből látható, hogy a modellek csak általános támpontokat adnak a tehetség fogalmához, így annak specifikus meghatározása mindig

az adott kutatás feladata. A tehetség-definíció specifikációjánál (pl. egy középiskolában, egyetemen, egy adott cégnél, adott iparágban, egy kutatás keretei között), akkor figyelembe kell venni a célokat, a területet, az időtényezőt, a kontextust, stb. Ezek függvényében lehet meghatározni, hogy milyen esetben és ki számít tehetségesnek, mivel mérjük az egyes tényezőket, valamint a tehetségek körét is le kell határolni: a szempontok mentén csak a legjobb 3%-ot tekinthetjük annak? Inkább ennél többet vagy kevesebbet? Ez is a tehetséget definiáló kutatástól, intézménytől, annak céljától, a vizsgálatba bevont alanyok jellemzőitől és a vonatkoztatási célcsoporttól függ. A tehetséget sokszor a környezete jelöli ki tehetségnek, mert éppen egybeesik az elvárás a teljesítménnyel. Ez azonban minden közegben más és más lehet. A bemutatott modellek alapján ugyanakkor biztos, hogy szükséges általános értelmi képesség (intelligencia), amely feltételezi az észlelési képességeket, memóriát, rövid reakcióidőt, gyors gondolkodást, verbális és numerikus készségeket, logikai adottságokat, problémamegoldó készséget, stb. Ezenkívül szükség van kreativitásra, amely a rosszul körülírt problémák megoldásában segíthet, valamint magában hordozza az újszerűség, eredetiség, alkotókészség fogalmát. Mindez azonban kevés, ha nincs mögötte a motiváció, valamint a magas szinten űzött tevékenység által okozott öröm és csúcsteljesítmény-élmény. A motivációt és egyáltalán a tehetséges ember lehetőségeit nagyban meghatározzák a szülők, a kortársak, az iskola és maga a társadalom. Az, hogy egy jó képességű egyén olyan környezetbe születik-e, ahol értéket képvisel, és felkarolják, magában hordoz egyfajta sorsszerűséget is.

A környezet összességében nagyban meghatározza, hogy egy szunnyadó tehetség az inspiratív-támogató tényezők katalizáló hatására valóban kifejlődik-e, és megvalósult tehetséggé, ún. talentummá válik-e, és egyáltalán képes-e a kiemelkedő képességű egyén környezete azonosítani a tehetségét. Ugyanakkor fontos megjegyezni, hogy nemcsak a környezet van hatással a tehetséges emberekre, hanem ők is hatással vannak, ill. lehetnek a környezetükre. Ha egy talentum úgy érzi, hogy egy adott közegben (pl. Magyarországon) nem becsülik meg, nem értékelik kellőképpen, cselekedhet úgy, hogy más környezetet választ (pl. Ausztriába költözik), ami végső soron az elhagyott térségben, társadalomban veszteséget jelenthet, hiszen nem ott fejti ki képességeit. Lényegében a tehetségek migrációjáról van szó, ami stratégiai kérdés egy nemzetgazdaság szemszögéből, hiszen Czeizel (2004) szavaival élve „a legnagyobb természeti kincsünk a tehetség”.

Győri (2010) szerint Czeizel jól ráérzett a Mönks-Renzulli-féle modell hiányosságaira, hiszen bővítette azt egy új tényezővel, a társadalmi környezettel. Ez a kiegészítés ugyanakkor nem elégséges, hiszen a modell többi eleme (iskola, család, társak) szintén a társadalom részét képezi. Győri (2010) ezért a tehetséget ún. *totális környezetben* értelmezte, vagyis Czeizel modelljét kiterjesztette a földrajzi-történelmi folyamatokkal, és így tér-idő tekintetében dinamizálta azt. Ez a modell a tehetség földrajzi szempontú értelmezése, röviden „tehetségföldrajz".

3. ábra: A tehetség modellje a tehetségföldrajzban



Forrás: Győri Ferenc (2010): A tehetségföldrajz elméleti és gyakorlati kérdései. Magyarországi modellvizsgálatok. PhD értekezés. Pécs: Pécsi Tudományegyetem Természettudományi kar Földtudományok Doktori Iskola, 32. p.

A tágabb környezet alatt Győri (2010) a következőket érti[14]: történelmi helyzet, természeti, demográfiai, gazdasági, települési, infrastrukturális, kulturális, vallási, etnikai, politikai, közigazgatási viszonyok, társadalmi eszmék. A tehetség és környezete közötti interakciók vonatkozásában a térstruktúra felépítéséhez kétféle térkomponenst is figyelembe kell venni: *tehetséget hordozó entitások* (tehetséges személyek, kreatív társadalmi csoportok és azok tevékenysége, a tehetségek produktumai) és *környezeti entitások közötti viszonyok, kölcsönhatások* (elhelyezkedés, szomszédság, valamihez tartozás, bennfoglalás, vonzás, mozgás, hálózati és hierarchikus viszonyok).

A tehetségföldrajzban a két legfontosabb jelenség, ami a térbeliség vizsgálatának lényegét is adja: az egyenlőtlenség és rendezettség. (Nemes Nagy, 1998) *A tehetség*

[14] *„A földrajzi környezet, a települési és kommunikációs tér csomópontjai, a helyi társadalom mentalitása, értékrendje, eszmei öröksége, életminősége mint a „hely szelleme" serkenthetik a tehetség kibontakozását. […] A tehetségek megtartásában, vonzásában és koncentrálásában az urbanizációnak és a közlekedési kapcsolatoknak is óriási szerepe van*" (Győri, 2010, 31. p.)

térben és időben való értelmezése olyan jelenségek vizsgálatát teszi lehetővé, mint a tehetségmigráció, munkaerő-piaci egyensúlytalanságok, tehetségek koncentrációja, globális és lokális tehetséghiány, ill. e folyamatok hatása a területi versenyképességre, innovációs potenciálra, stb. A fenti problémákat és jelenségeket kétféle szemléletben is lehet közelíteni: makro és mikro szemléletben. A *makro megközelítés* olyan társadalmi szintű jelenségek vizsgálatát teszi lehetővé, amellyel nem az egyes szereplők kerülnek fókuszpontba, hanem pl. egy nemzetgazdaság munkaerő-piaci folyamatai vagy a gazdasági felemelkedés lehetőségei az innovációkon, oktatás minőségének emelésén keresztül. (Kornai, 2012) Társadalmi szempontból számos probléma merülhet fel: a hátrányos helyzetű térségekben a támogató környezet hiánya miatt sokkal nehezebb a kitörés egy tehetséges egyén számára. Manapság egyre többen cáfolják az állítást, miszerint „a tehetség utat tör magának". Ez is az egyik oka a tehetséggondozó programok megjelenésének, amivel a következő fejezet foglalkozik.

1.4. Összegzés

A kimagasló tehetség kialakulásához nélkülözhetetlenek az általános értelmi képességek, a speciális mentális adottságok, valamint a kreativitás, a motiváció, a szorgalom, a kitartás, a kudarctűrés és érzelmi érettség. Mindezek együttes kibontakoztatásához környezeti feltételekre is szükség van, így kiemelendő a család, a kortársak, az iskola, a társadalom és a szerencse befolyásoló ereje. A továbbiakban Czeizel (2004) és Győri (2010) tehetségmodelljét fogadom el értekezésem alapkontextusának. A tehetségek nem izoláltan élnek és működnek, hanem mindig egy adott társadalmi közegben, *térben és időben lehet csak értelmezni őket*. Mindig egy adott kor és az adott közeg határozza meg, hogy ki számít tehetségnek. Ennek megfelelően saját empirikus kutatásomban is önálló szempontrendszert alkalmaztam a tehetségek azonosítására, amelyet az 5. fejezetben fejtek ki. Nagyon fontos megállapítás, hogy ezzel egyidőben a tehetségek is rendelkeznek azzal a képességgel, hogy ha úgy ítélik meg, hogy az adott tér-idő konstellációban nem értékelik őket a képességeiknek megfelelően, vagy máshol jobban tudnak érvényesülni, magasabb szinten tudják kamatoztatni tehetségüket, akkor *képesek a közeget megváltoztatni, megválasztani*. Ennek egy fontos következménye, hogy *elvándorolnak egy adott térségből* oda, ahol jobban ki tudják elégíteni az igényeiket. A következő fejezetben a tehetségek kompetenciáinak munkaerő-piaci elismeréséről és felsőoktatásban történő fejlesztési lehetőségeiről, a tehetséggondozásról lesz szó.

2. Elvárt kompetenciák a munkaerőpiacon és a tehetségek fejlesztése a felsőoktatásban

A fejezetben bemutatom a magyar munkaerőpiacon tapasztalható pályakezdő közgazdászokkal szemben támasztott követelményeket, kompetenciaelvárásokat. Ezt követően az ily módon meghatározott keresletre adható válaszokat a kínálati oldalról is megvizsgálom. Tehát azt a kérdést állítottam a középpontba, hogy a felsőoktatási intézmények milyen módszerek révén képezhetik ki a munkaerőpiac igényeit legjobban kielégítő szakembereket? Az fejezet célja, hogy a következő kérdésekre választ adjon:

- *Milyen munkaerő-piaci jelenségek határozzák meg a pályakezdő közgazdászok elhelyezkedési esélyeit?*
- *Melyek a legfontosabb kompetenciaelvárások? Ki számít tehetségnek a szervezeteknél?*
- *A felsőoktatás hogyan, milyen módszerekkel tudja azonosítani a tehetségeket és fejleszteni az elvárt kompetenciákat?*
- *Mi a szerepe a szakmai gyakorlatnak a munkaerő-piaci érvényesülésben?*

A tehetségek menedzselése a felsőoktatásban jóval többet jelent a szükséges szakmai ismeretek átadásánál, hiszen megfelelő személyzeti- és tudásmenedzselést, stratégiai tervezést és tanítási módszertan-fejlesztést kell végezni. (Király, 2008) Ennek megfelelően a kompetenciák fejlesztésének különböző módszereit és a magyar felsőoktatás tehetséggondozást érintő legfontosabb problémáit ismertetem.

2.1. Munkaerő-piaci kereslet és kínálat kiegyensúlyozatlansága

A tehetségmodellek a fogalom általános keretfeltételeit határozzák meg, amelyek jó kiindulópontot jelentenek arra, hogy a munkáltatók ezeket specifikálják. A tehetségspecifikáció iparáganként, pozíciónként, vállalatonként eltérő, széleskörű és változatos. A vállalati stratégiához legjobban illeszkedő kompetenciákat[15] várják el, és ezeket jelenítik meg tehetségdefiníciójukban. Közös vonásuk, hogy az átlagosat meghaladó kompetenciákkal bírnak, és további fejlődési potenciált hordoznak magukban. *Tehetségmenedzsment szempontból a felsőoktatás feladata a szervezetek által elvárt kompetenciák azonosítása és az elvárások megismerése. Ezt követően a hallgatók kompetenciáinak értékelése, célzott fejlesztése és motiválása. Ez a*

[15] „*A kompetencia a tanulás (tapasztalás, gyakorlás) eredményeként kialakuló személyes erőforrás-képződmények strukturált és együttes rendszere, mely az egyén számára – egy konkrét szellemi és/vagy fizikai (szak)területen – lehetővé teszi a megszerzett ismeretek és személyiségbeli komponensek konstruktív és sikeres alkalmazását.*" (Henczi – Zöllei, 2007, 16. p.)

tevékenység hozzájárul a hallgatók kompetenciakészletének munkaerő-piaci illeszkedéséhez, és a legtehetségesebbek kiszűréséhez.

A munkaerő-piaci kompetenciaelvárásokhoz, a piaci igényekhez a felsőoktatás csak fáziskéséssel tud igazodni. „*Mire megszerzi valaki az oklevelét, már elavult szakma birtokában lesz.*" (Bárdos et al., 2013, 61. p.) Ez az alkalmazkodási kényszer a hallgatói létszámok csökkenésével még inkább felerősödik, mert a felsőoktatási intézmények között kiéleződik a hallgatókért folytatott verseny. A hallgatóknak fontos, hogy olyan intézményben tanuljanak, ahol a munkaerőpiacon is hasznosítható, piacképes diplomát szerezhetnek. (Bárdos, 2013) A felvételi rangsorokban[16] az intézményválasztáskor megjelenő hallgatói preferenciák azt mutatják, hogy a legfontosabb tényező az intézmény távolsága a lakóhelytől, a tanulás költségei és az intézmény elismertsége. (Török et al., 2013) A Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karán (PTE KTK) a hallgatói motivációs vizsgálatok[17] alapján az intézményválasztási preferenciák között fontos szerepet tölt be a gyors elhelyezkedést és magas béreket jelentő diploma. (Kuráth et al., 2012) A felsőoktatási intézményekből kibocsátott pályakezdők helyzetéről jó visszacsatolást ad az ún. diplomás pályakövető rendszer (DPR). Módszertanilag megjegyzendő, hogy a hazai DPR kutatásokban számos torzító tényezőt kell figyelembe venni az intézmények értékelésekor, ugyanakkor a munkaerő-piaci helyzetre vonatkozó kérdések és válaszok kevésbé torzítottak. (Berde, 2010) A beiskolázás kapcsán a PTE KTK hallgatóinak 92%-a első helyen jelölte meg az intézményt, és ez a karok közötti összehasonlításban is jó eredmény, hiszen a hallgatók 83%-a elsőhelyes jelentkező a PTE összes karának átlaga alapján. A hallgatók többsége (63%) a Dél-Dunántúl régióból érkezik a PTE-re. (Kuráth et al., 2012)

A túlképzettek gyakran vállalnak el a végzettségüknél alacsonyabb szintű munkákat. Ennek egyik oka lehet, hogy sok energiát fektettek be és nagy anyagi áldozatot hoztak a magasabb képzettség elérése érdekében, ezért a diploma kézhezvétele után mihamarabb el akarnak helyezkedni. (Lazányi, 2013) Ez a sietség előidézheti, hogy alacsonyabb végzettséget igénylő munkakörökben helyezkednek el a végzettek, ami az

[16] A felvételi rangsorokat (HVG Felsőoktatási különszámai, Figyelő mellékletei a felsőoktatási rangsorokról, Heti Válasz rangsorai, stb.) számos tényező torzíthatja, mint pl. az egyes ismérvek relevanciája, a kutatás készítőinek piaci érdekei, az egyetemek-főiskolák érdekei, kormányzati politika véleménye, rendelkezésre álló adatok minősége és mennyisége. (Török et al., 2013)

[17] Rangsor: 1. Jó hírű felsőoktatási intézmény (4,44), 2. Az érdeklődési körömnek megfelelő dolgot tanulhatok (4,37), 3. A diploma jó elhelyezkedési lehetőséget biztosít (4,22), 4. Sok pénzt lehet keresni a megszerzett diplomával (3,75), 5. Ismertek, elismertek az oktatók (3,63) (Kuráth et al., 2012) Jelmagyarázat: a zárójelben az átlagok ötfokozatú skálán értendők, ahol 1=nem értek egyet, 5=teljes mértékig egyetértek. A részletes adatokat lásd az 5. függelékben.

alacsonyabb képzettségűek elhelyezkedési esélyeit rontja (kiszorító hatás), ezt mutatja az is, hogy az OECD államokban az alacsony végzettségűek munkanélkülisége a legmagasabb, míg a felsőfokú diplomával rendelkezők körében a legalacsonyabb a munkanélküliség. „*A helyzet pikantériája, hogy a munkaerőpiacon igen sok, gyakran felsőfokú képzettséget igénylő pozíció van gyakran hosszú ideig betöltetlenül.*" (Lazányi, 2013, 51. p.) Azaz nemcsak a túlképzett pályakezdők kényszerülnek végzettségüknél alacsonyabb szintű feladatok ellátására, hanem a szervezetek is hoznak szuboptimális döntéseket, azaz ha nem találják meg a céghez tökéletesen illeszkedő munkavállalót, akkor gyakran a cégeknek is kedvezőtlen kompromisszumokat kell kötniük. Érdekes az a jelenség, mely során egyik oldalról a felsőfokú végzettséggel rendelkezők száma folyamatosan nőtt, másik oldalról az ilyen végzettséget igénylő betöltetlen álláshelyek száma nem csökkent jelentősen az utóbbi években. A keresleti és kínálati kiegyensúlyozatlanság oka a munkavállalók által kínált és a munkaadók által keresett kompetenciák eltérése. A megfelelő kompetenciák fejlesztésével ugyanakkor javítani lehet a pályakezdők munkaerő-piaci esélyein. (Vojtek et al., 2013)

A munkaerőpiac elvárásai és a formális képzettségi színvonal között gyenge kapcsolat mutatható ki. A munkaerő-piaci követelmények meghaladják a frissen végzettek kompetenciaszintjét. „*A felsőoktatási intézményeket elhagyók tehát nem/alig rendelkeznek a munkaadói elvárások szerint képzettségi szintjüknek megfelelő kompetenciákkal. A jelen kor kihívása tehát nem a munkaképes korú lakosság képzettségi színvonalának emelése, hanem a munkaerőpiac által keresett képességek és készségek átadása, fejlesztése.*" (Lazányi, 2013, 51. p.) A legnagyobb hiányosságokat a tárgyalási készség, tervezés, szervezés, koordinálás, felelősségvállalás és döntéshozatal, időgazdálkodás, számítógépes ismeretek, stressztűrés, gazdasági érvelés, vezetői készségek, elméleti tudás gyakorlatba történő átültetése, etikus munkavégzés, idegen nyelv magas szintű ismerete, új képességek elsajátításának képessége területén lehet kimutatni. Daft – Marcic (2012) alapján a pályakezdőknek leginkább technikai készségekre van szükségük a munkájuk ellátásához, kevésbé koncepcióalkotási és döntési készségekre, ugyanakkor a humán készségek a szervezeti hierarchia minden szintjén fontosak. Lazányi (2013) a kompetenciák elvárt és kínált szintje közötti különbséget kompetencia ollónak nevezi. A hallgatók körében végzett kutatása alapján megállapította, hogy a hallgatók ismerete a munkaerőpiac elvárásairól hiányos, és ha érzik is, hogy mely kompetenciáikat kellene fejleszteni a sikeresség érdekében, akkor is részleges vagy elégtelen a célelérés, azaz a hiányosságok megszüntetésére tett erőfeszítésük.

2.2. Munkáltatói kompetenciaelvárások és a DPR tapasztalatai

A szervezetek célja, hogy az egyes munkakörökben elvárt kompetenciaprofil és az alkalmazottaiknál meglévő kompetenciakészlet között minimális legyen a kompetenciadeficit. Ehhez a vállalatoknak definiálnia kell saját követelményeiket az egyes munkakörökben, és értékelnie kell a csatlakozni kívánó pályakezdők kompetenciakészletét. Az egységes értelmezéshez célszerű kompetenciaszótárt alkalmazni (Henczi – Zöllei, 2007) Az elvárt kompetenciaprofil az egyes szakmákban, ágazatokban egészen eltérő lehet, így figyelembe kell venni az iparágra vonatkozó specifikus tényezőket is. (Csiszárik et al., 2009) A kiválasztás folyamatában ugyanakkor előfordulhat az az eset is, hogy az elvárásokat megfogalmazó munkáltató tévesen határozza meg a kompetenciaprofilt, és valójában másra lenne szüksége. Adorjáni (2012) szerint új paradigmára van szükség, amely értelmében a tulajdonságok helyett az embert mint entitást kell vizsgálni. Továbbá a kompetenciamérési rendszerekkel problémát jelenthet, hogy a tulajdonságlisták elemeit egymástól függetlenül vizsgálják a szakemberek, és figyelmen kívül hagyják azok kölcsönhatásait, valamint a személyes kompetenciák értékelése sohasem lehet tökéletesen objektív, hiszen az mindig az értékelő szubjektív megítélésétől függ. A felkínált hallgatói kompetenciák keresleti oldalát a munkáltatók jelenítik meg, így az ő elvárásaikat mutatom be a következőkben.

2.2.1. A munkáltatói kompetenciaelvárások

A munkáltatói kompetenciaelvárások vizsgálatából megállapítható, hogy az álláshirdetések nagyon vegyes képet mutatnak a szervezeti kompetencia-felfogásokról. A legtöbb cég számára a kompetencia túlságosan absztrakt fogalom. (Gaál et al., 2013) A munkaerőpiacon elvárt kompetenciák gyakran élesen eltérő képet mutatnak a szakértői várakozásokhoz képest. (Karcsics, 2012) Az EU kompetenciakatalógusa így nem fedi teljes mértékben a munkaerő-piaci elvárásokat. A tudást és előzetes ismereteket a munkáltatók a kiválasztáskor minimum követelményként definiálják, és a készségeket is fontosnak tartják, de szerintük ezek kialakíthatók, és megszerezhetők az adott munkakörben. A helyes hozzáállással pótolni lehet az ismeretek és készségek hiányosságait, így a pályázók beállítódása, attitűdje sokkal fontosabb a szervezetek számára. (Gaál et al., 2013) A vállalatok leginkább a gyakorlati készségek, idegen nyelvtudás, elméleti szaktudás, problémamegoldó és kommunikációs készségek

fejlesztését várják el az oktatási intézményektől. A gazdasági végzettségű pályakezdőktől elsősorban a megbízhatóságot, precizitást, szaktudás gyakorlati alkalmazását, önállóságot, problémamegoldást, terhelhetőséget és munkabírást követelik meg. (Daróczi, 2013) Olyan naprakész kompetenciákkal rendelkező (upskilled) munkavállalókra, tudásmunkásokra (knowledge worker) van szükség, akik problémamegoldó képességük és kreativitásuk által húzóerőt jelenthetnek, fedezzenek fel új eljárásokat, hozzanak létre új ismereteket, és tudásukat adják is át munkatársaiknak. (Harangi, 2008)

A tehetség definiálásakor minden munkaerő-piaci szereplőnek megvan a saját elképzelése a saját és cége prioritásai, jellemzői alapján. Érdemes tehát az 1. fejezetben bemutatott elméleti modellekkel összehasonítani a gyakorlati megközelítéseket, így a következőkben vázolom, hogy a vállalati vezetők hogyan látják a tehetség fogalmának súlypontjait. A közgazdász tehetségekről a munkáltatók gyakran a következőket fogalmazzák meg: *lelkesek, bátrak, megvan bennük a csapatszellem, élnek a lehetőségekkel, gyorsan reagálnak, innovációra képesek, nagy tudás birtokában vannak.* A tehetség ritka kincs, egyes munkáltatók szerint a pályakezdők 1-3%-a tartozik ebbe a körbe, és olyan képességekkel bírnak, amelyet mások szorgalommal sem tudnak pótolni. A tehetségmenedzsment-konferenciákon visszatérő kérdés a tehetség definiálása, és a különböző meghatározásokat sorolni lehet, mint például „aki gyors, az jelenti a ma tehetséget”; „tehetségen azt a velünk született adottságokra épülő, majd gyakorlás, céltudatos fejlesztés által kibontakoztatott képességet kell érteni, amely az emberi tevékenység egy bizonyos vagy több területén az átlagosat messze túlhaladó teljesítményeket tud létrehozni”; „aki bizonyos képességek tekintetében (messze) felülmúlja az átlagot, egy jó képességű dolgozó, aki viszont magában hordozza a szervezet számára fontos kiváló teljesítmények ígéretét, már potens munkatársnak számít. Az, aki az előzőeken túl a teljesítményeket kiváló szinten, fenntartható és fejlődő módon hozza, az a tehetség”. Mások szerint a tehetség jellemzői a következők: különleges érzékenység, megszállottság, fokozott kritikai érzék, eredetiség, mindent felülmúló tenni akarás, az átlagosnál nagyobb ellenálló-képesség, magas feladatvállalási és teljesítési képesség és az átlagosnál nagyobb képesség a fejlődésre. Bizonyos szervezeteknél úgy gondolják, bárki lehet tehetség, akiben megvan az alázat, felelősségtudat, hogy képességeit a munkáltatója érdekében használja. (Petrány, 2009) Fontos továbbá az, hogy ki mennyire helyzetfelismerő, alkalmazkodó, ki mennyire látja meg a lehetőségeket, vagyis bizonyos vélemények szerint mindenki tehetség, csak meg

kell tanulni élni vele. További megfogalmazás, hogy az a tehetség, aki az élet számos kihívásának eleget tud tenni, aki többre képes, mint amennyit tanult, valamint akiben megvan a potenciál, hogy tehetségesen lássa el a feladatait. Fontos a hallgatói és oktatói oldal összekapcsolása is, hiszen mindketten felelnek a tehetség felismeréséért. Fontos kiemelni, hogy a vállalati szakemberek szerint nem szabad a tehetséget a sikerrel azonosítani, sokkal inkább a munkavállalóban rejlő potenciált kell értékelni.[18]

Az egyik legfontosabb elvárás a pályakezdőkkel szemben, hogy *kreatívak* legyenek, hiszen ezzel a kompetenciával „megfűszerezhetik" meglévő szaktudásukat, kiemelhetik egyediségüket, ami a szervezetek számára is előnyt jelenthet. Kao (1999) szerint a kreativitás korát éljük, ami egyrészt az informatika fejlődésének köszönhető, másrészt a szervezetek nagyra értékelik a tudást és ismereteket, amelyeket a kreativitás tovább növelhet. A vállalatok rákényszerülnek a folyamatos megújulásra, és egyre több munkavállaló igényel kreatív tevékenységet, ehhez kapcsolódóan *„a kiemelkedő képességű emberek még sohasem mozogtak olyan könnyedén a világban, mint most."* (Kao, 1999, 23. p.) Az egyetemeken végzett friss diplomásokkal szemben támasztott munkaerő-piaci elvárásokra vonatkozó, ezen belül is kifejezetten a kreativitással foglalkozó felmérést végzett Zoltayné és Nagy (2013). A kreativitást úgy fogalmazták meg, hogy „*egy olyan képesség, amely a gondolkodáshoz kapcsolódik, általában új, önálló ötlet formájában jelenik meg, amely a problémamegoldást szolgálja.*" (Zoltayné – Nagy, 2013, 3. p.) HR szakértők megkérdezése során kimutatták, hogy a válaszadók 90%-a fontosnak vagy nagyon fontosnak tartja a pályakezdők kreativitását.

A nem közgazdász (inkább műszaki) végzettségűeknél nem tartották kiemelkedően fontosnak ezt a kompetenciát a pályakezdők esetében. További fontos következtetésük, hogy a (külföldi) multinacionális vállalatok esetében akár hátrány is lehet a túlzott kreativitás, hiszen ők inkább a saját képükre szeretnék alakítani, formálni a frissen belépő munkatársaikat. Szakterületi bontásban a kreativitásra leginkább a marketing, vezetés-menedzsment, kutatás-fejlesztés és design-tervezés tevékenységeinek ellátása során van szükség, és kevésbé követel meg kreativitást a pénzügy, számvitel, kontrolling, adminisztráció, jogi tanácsadás és termelésirányítás a pályakezdőktől. A megkérdezett HR szakemberek véleménye alapján a kreativitás mérésére teljes mértékben megfelelő módszer a próbaidő, mert szeretnek saját szemükkel meggyőződni a kreativitásukról, ezenkívül a feladatmegoldást és interjú

[18] A bekezdés a Budapesten megrendezett Tehetségmenedzsment Konferenciákon (2006-2009) elhangzott tapasztalatokat összegezte.

alkalmazását találták jó eszköznek a méréshez. Az önéletrajz, referenciák, motivációs levél közepes jelentőséggel bír a HR szakemberek véleménye szerint a kreativitás szintjének felmérésében. Legkevésbé a jelentkezési lap, végzettség és béralku alapján lehet megítélni a kreativitás szintjét. Ha a munkáltatók *„kreatív friss diplomást keresnek, nem elsősorban a diploma irányultságát nézik, sokkal inkább azt, hogy a jelentkezőnek van-e diplomája, és az nívós képzőhelyről származik-e."* (Zoltayné – Nagy, 2013, 7. p.) A szerzők elfogadták azon hipotézisüket, hogy a kreativitásra a munkáltatók mint mindenkiben rejlő kompetenciára gondolnak, amely a tudás és az ismeretek minden területén érvényesülhet.

A munkáltatók gyakran kiemelik a *csapatmunka, jó kommunikációs képesség és jó konfliktuskezelő képesség* jelentőségét. A cégek által legfontosabbnak értékelt kompetenciák csökkenő sorrendben: megbízhatóság, becsületesség, pontosság, teljesítőképesség, logikus gondolkodás, felelősségvállalás, precizitás, alaposság, tisztesség, *munkához való pozitív hozzáállás*. (Bárdos et al., 2013) Utóbbira vonatkozóan egyre többször tapasztalható, hogy a vállalatok szívesebben dolgoznak együtt optimista emberekkel (a lehetőségeket látják), mint olyanokkal, akik az akadályokat erősítik fel a munkavégzés során (pesszimisták), mert az optimisták inspirálhatják a többieket. Bárdos (2013) hozzáteszi a fenti elvárásokhoz, hogy a felsőoktatási intézmények csak részben várják el ezeket a kompetenciákat, hiszen az egyetemek és főiskolák hangsúlyosabban megkövetelik például az utasítások megértésének képességét. *Úgy gondolom, ebből is látható a munkaerőpiac és oktatási szféra közötti elváráskülönbség, amely a különböző célokból és módszerekből adódhat. A hallgatóknak mind a két elvárásnak meg kell felelniük, mégis érdemes a képző intézményeknek figyelembe venniük, hogy milyen kompetenciákat értékel a munkaerőpiac, azaz mire „vevők" a vállalatok.*

A munkáltatói kompetenciaelvárások kapcsán Polónyi (2007b) leszögezi, hogy a kompetencia semmit és mindent jelent. A korábbiakban bemutatott Henczi – Zöllei-féle (2007) leíráshoz képest további definíció is elterjedt: *„a kompetenciák egy személy alapvető, meghatározó jellemzői, melyek okozati kapcsolatban állnak a kritériumszintnek megfelelő hatékony és/vagy kiváló teljesítménnyel*[19]*"* (Jakó, 2004, 49. p.). A munkavállaló teljesítményét meg lehet jósolni, ha ismerjük a kompetenciáit. Az egyén hatékony, ha a

[19] *„A teljesítmény a szervezet által kijelölt feladatok elvégzésével kapcsolatos minőségi és mennyiségi elemekből áll…A teljesítmény attól függ, milyen célokat tűzünk magunk elé és azt mennyire tudjuk elérni*." (Bakacsi, 1996, 19. p.)

minimális követelményeket teljesíteni tudja, és kiváló, ha túlteljesíti az alapvető elvárásokat. Fontos megjegyezni, hogy az elvárt kompetenciák a társadalmi-gazdasági folyamatok mentén folyamatosan változnak. (Jakó, 2004) *„A kompetencia kifejezés az olyan viselkedéses jellemzőkkel leírható tulajdonságokra vonatkozik, amelyek meghatározzák a teljesítményt”* (Klein – Klein, 2004, 30-31. p.) A kompetencia a személyiség[20]-, képesség[21]-, motivációs vagy tudásbeli jellemzőkkel rokon fogalom, sőt a kompetencia magában foglalja a személyiséget, tudást, képességeket. A szakmai gyakorlat során a gyakornokoknak lehetőségük nyílik arra, hogy „éles helyzetben” próbára tegyék magukat, kiterjesszék önismeretüket, fejlesszék készségeiket, mint például pontosságukat, kommunikációs készségeiket, csoportmunkában végzett tevékenységük színvonalát, szakmai tudásukat. A munka közbeni tapasztalatszerzés fejleszti az általános, funkcionális és kulcskompetenciákat. (Klein – Klein, 2004)

Gaál és társai (2013) szerint a kompetenciák értelmezése többféleképpen történhet, de biztos, hogy lesznek objektív jellemzők (pl. ismeretek és képességek), és olyan tényezők, amelyeket nem lehet ide sorolni. Utóbbiakat nevezik attitűdnek, önértékelésnek, értékeknek, személyiségvonásoknak, motivációnak. A szerzők véleménye szerint ezek a nehezen megfogható összetevők biztosítják a kiemelkedő teljesítményt, ezt nevezik S faktornak. Az egyének S faktora nagyobb hatást gyakorol a szakmai életútra, karrierre, mint az ismeretek és képességek, hiszen ezek csak a cég ajtajáig viszik el az állásra pályázókat. *„Az S faktor az a bizonyos plusz, amellyel az egyén képes lesz megfelelni a szervezeti elvárásoknak, és prosperálni is tud*.” (Gaál et al., 2013, 32. p.)

A hazai munkáltatók kompetenciaelvárásairól megállapítható, hogy *a speciális szakmai tudásnál többre értékelik az új dolgok iránti nyitottságot, magasabb általános intelligenciát, problémamegoldó készséget és rugalmas alkalmazkodást*. Fontos továbbá az együttműködés, a csapatmunkára való képesség, a jó kommunikáció, a jó szervezőkészség, a motiválhatóság, és a terhelhetőség. Nem elég egy területen jártasságot szerezni, magabiztosnak kell lenni más szakterületen is. Az álláshirdetések többségében *„kiemelt helyet kap a szakmai végzettség, több éves szakmai gyakorlat, jó kommunikációs készség, nyelvtudás és megfelelő számítástechnikai ismeretek iránti igény”* (Tóth, 2005, 104. p.). A személyiségelvárások tekintetében a megbízhatóság, lojalitás szerepel az első

[20] *„A személyiség jellemző tulajdonságaink viszonylag stabil szerveződése, a tulajdonságok olyan tartós készlete, amely meghatározza egyediségünket és megkülönböztet másoktól. Személyiségünk meghatározza, hogyan reagálunk másokra és hogyan lépünk velük interakcióba*.” (Bakacsi, 1996, 33. p.)

[21] „*Képességnek nevezzük a valamely teljesítményre, tevékenységre való testi-lelki adottságot, alkalmasságot, mindazt, amit meg tudunk tenni: egy feladat vagy egy munkakör elvégzésére való rátermettségünket, ügyességünket*”. (Bakacsi, 1996, 33. p.)

helyen a munkáltatóknál, ezt követi a beilleszkedés, csoportmunka, rugalmasság, rátermettség és kreativitás. Tóth (2005) eredményei azt mutatják, hogy a munkavállalóknak a gyorsan változó feladatok ellátását kell elsajátítaniuk. Komor – Fekete (2001) eredményei alapján a legfontosabb követelmények a frissdiplomásokkal szemben: teljesítőképesség, megbízhatóság, pontosság, hozzáállás, logikus gondolkodás. A szakismeret a 10. helyen végzett, ami értelmezhető úgy is, hogy a szakmai ismeretet megtestesítő diploma alapelvárásként mutatkozik.

A munkaerő keresleti és kínálati oldala csak részben fedi egymást a kompetenciaigények tekintetében. A hallgatók a döntési képességet fontosabbnak érzik, mint a vállalatok, vagyis a szervezeteknél a döntési képesség már a vezetői feladatokhoz tartozik. (Bíró, 2007) Ha valaki könnyen és gyorsan szeretne munkát találni, *megkülönböztető kompetenciákkal* kell rendelkeznie (nem elegendőek az ún. küszöbkompetenciák), sőt így akár a fizetése is több lehet. A vállalatok gyakran nem határozzák meg egyértelműen elvárásaikat, helyettük közvetítő fogalmakat használnak (pl. a szakmai gyakorlat, tapasztalat). A pályakezdők tapasztalatok híján gyakran lehetőséget sem kapnak arra, hogy megmutassák, mire képesek. (Berde et al. 2006) Tokár-Szadai (2013) szerint vannak olyan kompetenciák, amelyek nem társadalom- vagy kontextusfüggők, pl. az általa vázolt tanácsadói kompetenciamodell komponensei: innovatív javaslat és meggyőző prezentáció, megfelelő légkörteremtési készség, jövőorientált szemlélet, együttműködési készségek, tapasztalat, tekintély. Ebből is látható, hogy a szakmai tapasztalat a legkülönbözőbb szakmákban is kiemelt jelentőségű.

Karcsics (2003) 1411 db álláshirdetés vizsgálata során kifejezetten a versenyképes közgazdász jellemzőit kereste. Első helyen a kommunikációs és tárgyalástechnikai készségek szerepeltek, majd önállóság, szervezési készség, csapatmunka, dinamikus egyéniség, kreativitás, munkabírás, határozott fellépés, teljesítményorientáltság, elemzőkészség, kapcsolatteremtő készség, precizitás, rugalmasság, megbízhatóság, problémamegoldó készség, felelősségteljes munkavégzés, döntési képesség és szorgalom jelent meg az eredmények között. Az önállóságról mint kompetenciáról fontos megjegyezni, hogy a vállalatok nem szeretnének túl sok időt és energiát szánni az újonnan csatlakozó kollégákra. Elvárják, hogy hamar betanuljon, és ezután kevesebb segítséggel (vagy segítség nélkül) is képes legyen ellátni munkáját. A szervezetek szerint, akinek több éves tapasztalata van, gyorsabban eljutnak a kívánt önállósági szintre. Az elemző képességet és analitikus gondolkodást közgazdász specifikumként határozzák meg a cégek. A közgazdászokra vonatkozó álláshirdetésekben megjelenő

kritériumok: felsőfokú végzettség, képzettség (a hirdetések 98,5%-ban jelenik meg ez az elvárás); számítástechnikai ismeretek (45%-ban jelenik meg, kétharmad arányban szövegszerkesztő, táblázat- és adatbázis-kezelő, prezentációs programok, egyharmad arányban integrált vállalatirányítási rendszerek); nyelvtudás (75%, főként angol és német); szakmai gyakorlat (63,5%).

A munkáltatók számára *a legfontosabb, hogy a jelöltek személyiségjegyei illeszkedjenek az adott munkakör és szakterület elvárásaihoz*, és legyen kellő mértékű a motivációjuk. Az egyén kompetenciakészlete és a vállalat által igényelt kompetenciák egy mátrixot alkotnak, amelyben a minél pontosabb egyezés a kívánatos. A szervezetek definiálnak egy bizonyos kompetencia küszöböt, amelyet ha nem ér el a jelentkező, nem töltheti be az állást. Ebben az esetben kompetenciahiányról beszélünk. „*A felvett munkatárssal szembeni elvárások csak akkor teljesülhetnek, ha a szervezetben a beillesztés támogatott. A beválás nem csak az új belépőn, hanem a környezetén is múlik. Ez a tény is a személyiség, az attitűd és a motiváltság fontosságát hangsúlyozza, mert egy elrontott beillesztésnél ezek sérülnek, nem pedig a szűken értelmezett kompetenciák.*" (Gaál et al., 2013, 37. p.) A fentiek alapján a beválás valószínűségét lehet azzal javítani, ha az egyént befogadja a csoport és a vezető, valamint megfelelő belső értékek, etikusság, szervezeti kultúra, emberi méltóság tisztelete és illeszkedő személyiségjegyek jellemzik a munkát. Természetesen az is fontos, hogy a jelentkező milyen értékeket képvisel, és mennyiben felel meg a cég tehetségképének. Noszkay (2006) tudásmenedzselési modelljével vizsgálta, hogy miként fejezhető ki egy szakember értéke. A szerző arra a következtetésre jutott, hogy a humán erőforrás értékét három dimenzió mentén, a szakmai ismeretek (explicit tárgyi tudás), problémamegoldó tudás (rejtett, képességalapú, implicit tudás) és az erkölcsi értékek szorzata alapján lehet meghatározni. Egy új munkatárs felvétele tehát mindig kockázatot rejt magában a szervezetek szempontjából, hiszen nem biztos, hogy a kiválasztott személy beválik.

> Külső munkaerő toborzás esetén *„a beválás esélye rosszabb; a kiválasztás kockázata nagyobb, mint az ismert belső forrás igénybevételekor; a betanulás hosszabb ideje költségnövelő tényező; a kívülről jövő lassabban és nehezebben sajátítja el a vállalati kultúrát, az informális kapcsolatrendszer kiépítése hosszabb időt vesz igénybe, amely akadályozza a szervezet olajozott működését; konfliktusforrásként jelenhet meg, hogy a jól működő összeszokott csoportok, kollektívák – általában – nehezebben fogadnak el kívülről jött munkatársakat; a játékszabályokat nem ismerő külső munkatárs nehezebben találja meg a helyét.*" (Koncz 2004, 210. p.)

Pályakezdők felvételekor számos előnyt is élvezhetnek a szervezetek: szélesebb merítési bázis és jobb kiválasztási esélyek. Korszerű ismeretekhez jut a szervezet a frissen végzett fiatalok tudása által (viszonylag olcsón), a kívülről csatlakozók „vérfrissítést" és

energiát hoznak a cégbe. (Koncz, 2004) Ha a vállalat szakmai gyakorlatot kínál fel egyetemi, főiskolai hallgatóknak, akkor csökkentheti a felvétellel járó kockázatokat, hiszen megismeri a gyakornok személyiségét, munkastílusát, kompetenciáit. A betanulási idő maga a gyakorlat időtartama, s ez idő alatt a „játékszabályokat" is jobban megismerheti. A szakmai gyakorlaton résztvevő személynek felajánlhatják, hogy dolgozzon tovább a cégnél, amennyiben megfelelt az elvárásoknak. A kiválasztásban a szervezetek értékelő központokat, interjúkat, próbamunkákat, képességvizsgáló-, személyiség-, kompetencia-, motiváció-, érzelmi- és intelligencia-teszteket, stb. alkalmazhatnak. A módszerek sokszínűsége és kifinomultsága érzékelteti, hogy mennyire fontos kérdés a vállalatok számára az új munkaerő gondos kiválasztása. A cégek a legjobb munkaerőt szeretnék megtalálni, ami nem könnyű feladat, hiszen az „elit" hallgatóknál nem alkalmazhatják egyoldalúan saját követelményrendszerüket, ezek a hallgatók ugyanis válogathatnak a munkahelyek között. A vállalatoknak harcolniuk kell a kimagasló tehetségekért. (Farkasné – Lóránd, 2007)

2.2.2. A fiatalok alkupozíciójának gyengülése a munkaerőpiacon

A felsőfokú képzettség ma már alapvető elvárás olyan munkakörökben is, amelyekben korábban elegendő volt alacsonyabb iskolai végzettség is a munka ellátásához. Ez a reallokációs folyamat nem a diplomák leértékelődését jelenti, csupán egyre nagyobb arányban helyezkednek el felsőfokú végzettséggel rendelkező szakemberek olyan foglalkozásokban, ahol magas a bérhozam. Magyarországon kb. 1997-től mutatható ki a munkaerő-piaci követelmények megváltozása, azaz egyre magasabb kompetenciaelvárások megfogalmazása a munkáltatók részéről. A felsőfokú foglalkoztatottak aránya nőtt, miközben a bérprémiumok csökkentek, és a felsőfokú végzettségűek száma tovább emelkedett. (Galasi, 2004a) A diplomák relatív értéke fokozatosan csökkent az utóbbi évtizedben, ennek ellenére még mindig megéri diplomát szerezni. Fontos figyelembe venni azt a tényt, hogy *a diplomás pályakezdők munkaerő-piaci helyzete folyamatosan romlik*, tehát nehezebben helyezkednek el. Ennek egyik oka, hogy a diplomások szakmastruktúrája nem fedi le teljes mértékben a foglalkozások szakmastruktúráját. (Berde, 2005)

A képzettség és bérek közötti kapcsolatok vizsgálatakor a modellek sokszor feltételezik a képességek homogenitását. Mivel ez a feltételezés túlzottan leegyszerűsítő, és torzító, Halaby (1994) megalkotta a heterogén képességek elméletét. E szerint a hallgatók különböző kompetencia-portfóliókat alakítanak ki az egyetemi

évek alatt. McGuinnes (2006) szerint a végzettek ugyanolyan diplomával rendelkeznek, de nagyobb létszámú évfolyamokon jobban szóródó képességekkel kell számolni. Ez alapján Chevalier (2003) a kiváló és átlagos képességű egyetemi hallgatókat az alacsony-, közép- és felsőfokú képességet igénylő munkakörökben való elhelyezkedésük alapján túlképzettség szempontjából három kategóriába sorolta.

1. *Illeszkedő*, ha kiváló képességekkel felsőfokú végzettséget igénylő munkakörben helyezkedik el.
2. *Látszólagos (kvázi) túlképzett*, ha – annak ellenére, hogy felsőfokú diplomája van – átlagos képességekkel rendelkezik, és közepes szintű kompetenciákat igénylő munkakörben dolgozik.
3. *Valódi túlképzett*, ha képességeihez mérten alacsonyabb szintet megkövetelő munkakörben tud csak elhelyezkedni.

„Túlképzettnek számít az a munkavállaló, aki a munkája ellátásához szükségesnél magasabb iskolai végzettséggel rendelkezik” (Galasi, 2004b, 450. p.). A *kilencvenes évek közepétől kezdődően egyre többen váltak túlképzetté*, azaz lassabban növekedett a felsőfokú végzettséget megkövetelő állások száma, mint amennyi diplomást kibocsátottak a felsőoktatási intézmények. A reallokációs folyamat egy lehetséges következménye az ún. *kiszorítási hatás*: diplomásokat foglalkoztatnak olyan munkakörökben, ahol korábban középfokú végzettségűek dolgoztak, így a problémák nem csak a diplomások körében jelentkeznek. (Galasi, 2004b)

Amely szakmában a dolgozók jelentős része diplomás, ott előbb-utóbb *alapkövetelményként jelenik meg a felsőfokú végzettség*, akkor is, ha az alkalmazottaknak nincs is szükségük az egyetemen/főiskolán megszerzett tudásukra. Azonos bérigény esetén a munkáltatók racionális választása lesz két munkára jelentkező közül a magasabb végzettségű, mert azt lehet feltételezni, hogy a diplomások fegyelmezettebbek, tanulékonyabbak és jobb az alkalmazkodóképességük. A felsőfokú oklevél így ma már nem jelent garanciát a könnyű elhelyezkedésre, *a pályakezdő diplomások elhelyezkedése napjainkban több időt vesz igénybe*, mint korábban, és ez a munkahely-keresési idő egyre hosszabb lesz. Ha a felsőfokú oklevéllel rendelkezők egy része az alacsonyabb tudást igénylő munkahelyeken helyezkedik el, akkor *rejtett munkanélküliségről* beszélünk. (Falusné, 2001)

A fiatalok alkupozíciója nagyon gyenge az első munkahely keresésekor, elsősorban az időbeosztás és a béralku során. (Borbély, 2006b) Ahhoz, hogy ezt az alkupozíciót erősíteni tudják, az egyetemi évek alatt többletenergia-kifejtéssel

fejleszteniük kell kompetenciáikat, kapcsolati tőkéjüket, és fel kell ruházniuk magukat olyan múlttal, amelyet a munkaerőpiacon értékelnek (TDK, szakkollégiumi tevékenység, versenyeken való szereplés, stb.) A gyenge alkupozíció egyik leggyakrabban megnevezett oka a munkatapasztalat hiánya. *„Nagymértékben akadályozza a munkához jutást a szakmai tapasztalat hiánya."* (Váradi, 2006, 23. p.). Ennek ellenére *Magyarországon kevésbé jellemző a tanulás melletti munkavégzés* az Európai Unió más tagállamaihoz képest. (Váradi, 2006)

Fontos megjegyezni, hogy a Pécsi Tudományegyetem hallgatóinak motivációs felmérése alapján a PTE KTK hallgatói a végzést követő 1-3 évben kb. 179 ezer Ft nettó átlagkeresetre számítanak, és ezzel a karok közötti összehasonlításban a legmagasabb jövedelem aspiránsoknak számítanak, ezzel szemben friss diplomásként 198 ezer Ft nettó átlagkeresettel lennének elégedettek. (Kuráth et al, 2012) A végzettekre vonatkozó pályakövetéses vizsgálat (2013) alapján a PTE KTK hallgatói átlagosan 39 db munkáltatónál próbálkoztak állást találni, ebből 6 alkalommal hívták be őket interjúra. A végzettek 37%-a azonnal el tudott helyezkedni az abszolutórium megszerzését követően, akik nem tudtak elhelyezkedni, azoknak 65%-a 1-3 hónap alatt talált munkahelyet, és 34%-uknak 4-12 hónapig tartott ez az időszak (1%-uk egy éven túl sem talált állást). Összességében a végzett pécsi közgazdászok 3,4 hónapig keresték az első munkájukat[22]. A végzettek 8%-a dolgozik teljesen más munkakörben, mint amire a végzettsége feljogosítja, 92%-uk esetében teljes mértékig vagy kapcsolódó szakterületekkel kiegészítve megfelel a munkájuk a tanulmányaiknak. A KTK végzettjeinek 65%-a beosztottként dolgozik diplomás foglalkozásban, míg 14%-uk diplomát nem igénylő munkakörben dolgozik beosztott pozícióban (és 12%-uk középvezető, 5,5%-uk alsó szintű vezető és 3,5%-uk felső vezető). A végzettek arra a kérdésre, hogy mennyire használják tudásukat, képességeiket jelenlegi munkakörükben, ötfokozatú skálán 3,13 értéket adtak (ahol 5 jelenti a teljes tudás felhasználását). *A havi nettó keresetek tekintetében a 2008-ban végzettek 266 ezer Ft-ot, a 2010-ben végzettek 194 ezer Ft-ot, a 2012-ben végzettek 170 ezer Ft-ot keresnek főállásukban, 13%-uk rendelkezik másodállással.* (Kuráth et al., 2013a)

[22] A PTE KTK végzettjeinél a következő álláskeresési módszerek voltak jellemzőek az első munka megszerzésekor: álláshirdetésre jelentkezés (44%), közvetlenül a munkáltatónál jelentkezett (14%), karrier iroda/állásbörze (5%), vállalkozó/önfoglalkoztató (4%), gyakorlati helyen alkalmazták tovább (3%), tanári ajánlás (3%), korábbi munkakapcsolatok révén (4%), egyéb személyes ismeretség (22%), egyéb (1%). (Kuráth et al., 2013)

2.2.3. A pályakezdő közgazdász tehetségek sokszínűsége a munkaerőpiacon

A felsőoktatás fontos feladata az oktatás és kutatás mellett az ún. third mission (third stream activities), azaz a társadalmi-kulturális-gazdasági szerepvállalás. A szakkollégiumok többségében meg is található a társadalmi problémákra érzékeny hallgatók támogatása. Ehhez *a felsőoktatási intézményeknek segíteniük kell az egyéneket abban, hogy kialakíthassák a tudásuk alkalmazásához és kapcsolati hálójuk építéséhez elengedhetetlen kompetenciáikat*. Léteznek olyan felsőoktatási rangsorok, amelyek kifejezetten a szakmai kapcsolati hálózatok vizsgálata alapján állítják fel az intézmények értékelését (pl. Professional Ranking of World Universities[23]). Ehhez kapcsolódik a társadalmi célokat újszerű módon szolgáló megoldások keresése, az ún. társadalmi innováció (social innovation), és a hozzá kapcsolódó egyik legsikeresebb eszköze, a társadalmi vállalkozás (social enterprise). A világ legelismertebb egyetemei és üzleti iskolái egyre nagyobb hangsúlyt fektetnek e területre, pl. Stanford Graduate School of Business, University of Oxford. (Ilyash, 2013) Ehhez kapcsolódóan Hoványi (2007) hangsúlyozza, hogy a globálissá táguló gazdaságban nélkülözhetetlen a *multikulturális érzékenység* és felkészültség az egyéni karrierpályákon. A szervezetek „*egyre inkább keresik majd interdependens világunkban a multidiszciplináris specialistákat – és ők indulnak majd nagy előnnyel a jövő munkaerőpiacán.*" (Hoványi, 2007, 71. p.) Ugyanakkor a szervezetek felelőssége is, hogy a nagyfokú diverzitást megfelelően kezeljék a szocializáció folyamatában az elköteleződés érdekében. (Toarniczky, 2012) A kulturális különbségekből adódó negatív attitűdök okainak és megoldási lehetőségeinek kutatásában fontos támpontokat adhat a neveléssel kapcsolatos értékek feltárása és az ún. Európai Értékrend Vizsgálat. (Borgulya – Rab, 2011) A munkával kapcsolatos értékek és attitűdök változásai is befolyásolják az együttműködési formákat és a szervezeti teljesítményt. (Borgulya, 2012)

A „diverz tehetségek" vonzásához és megtartásához a szervezet asszimilációs, adaptációs és multikulturális tréningeket tarthat. (Toarniczky, 2008) A sokszínűség fakadhat a *nemek közötti megfelelő munkamegosztás*ból is, hiszen *„napjainkban már nem vitatott, hogy a nők és férfiak – mint társadalmi csoport – kompetenciakészlete eltérő. (...) Nem a szintekben (képesség, motiváltság) van eltérés, hanem a jellegben és az összekapcsolás mikéntjében, a kompetencia szerkezetben."* (Koncz, 2007, 31. p.) A nők inkább empatikusabbak, lelkiismeretesebbek, nagyobb hangsúlyt fektetnek a

[23] École des Mines de Paris: http://www.mines-paristech.eu/About-us/Rankings/professional-ranking/ (2014. március 13.)

részletekre, jobbak a kommunikációban, nyelvtanulásban, és kötelességtudók, precízek, megbízhatóak és szorgalmasak. A férfiak esetében az aktivitás, kreativitás, versengés és küzdő szellem dominál. A férfiak és nők együttműködésének menedzselésével szinergia érhető el, ami javítja a szervezet eredményességét. Ugyanakkor a sokszínűség (diversity) menedzsmentet nem szabad típusjellemzők és csoportátlagok alapján általános értelemben alkalmazni, mert az csak a többségre érvényes, helyette személyre szóló módszereket felhasználása szükséges. (Koncz, 2007)

Fontos kiemelni az *Y és Z generáció* egyik jellemző sajátosságát, az ún. *virtuális kompetenciák* felerősödését. A technikai eszközök és gépek kiszolgálják az embert, megkönnyítik és meggyorsítják a munkáját, ugyanakkor az ember „evolúciós ellenfeleivé" is válhatnak. (Magyari Beck, 2013) A technológia fejlődése a mai modern gazdaságok növekedésének legfontosabb tényezője, hiszen az egy főre jutó GDP hosszú távú fejlődésében 80%-ot tesz ki a technológia szerepe. (Varga, 2010) Ma már nem kell egyenleteket megoldani, hogy gyorsan megkapjuk az eredményeket, kevesebbet kell gondolkodni, és az internetről azonnal le lehet tölteni minden szükséges információt, így annak nem kell utánajárni. „*Minden tehetség, amelyet az ősünk átadott az eszközeinek a saját tehetségtelenségét termelte újra. Mi több, növelte. Így ősapáink minden teljesítménye egy, az emberiség eljövendő tömegsírját elmélyítő kapavágásnak bizonyult. (...) Ma már módszeresen a szemünk előtt foszt ki bennünket a technikai fejlődés.*" (Magyari Beck, 2013, 1. p.) Ez a kérdés összefügg a tehetséggondozás generációs problémáival is. Az Y-generáció[24] nagymértékben az internet és technika világára hagyatkozik, és sok esetben a magáénak érzi azt a modellt, szöveget, definíciót stb. is, amit nem ő állított elő, hanem csak letöltött egy honlapról. Probléma akkor adódhat, ha például egy hallgatónak technikai segítség nélkül kellene megoldani feladatait, és saját gondolataiból, logikájából, olvasmányélményeiből építkezve írhatná le válaszait. A tehetséggondozási módszereknek ezekre a dilemmákra is választ kell adniuk.

A fenti gondolatokkal Bőgel (2013) is egyetért, szerinte a globális gazdaságban tapasztalható innovációs hullámok miatt „teremtő rombolás" megy végbe, ami társadalmi problémákat is magával hoz. Rohamosan fejlődnek az infokommunikációs eszközök, technológiák, miközben az emberi kompetenciák nem tartanak lépést az exponenciális változásokkal. Az oktatásba történő beruházás is csökkenő hozadékkal jár (ha duplájára emelnénk a felsőoktatás forrásait, a hallgatók kompetenciái nem javulnának duplájára), következésképpen azok a pályakezdők, akik nem tartanak lépést

[24] Y-generáció: kb. 1982 és 1995 között születettek (Tari, 2010)

a technológiai fejlődéssel, kiszorulnak a munkaerőpiacról. Bőgel (2013) szerint a tartós munkanélküliségi adatok alapján az ember áll vesztésre a gépekkel szemben. „*A jelenlegi innovációs hullám munkahelyteremtő képességei kimerülőben vannak.*" (Bőgel, 2013, 18. p.) Ma már a fiatalok körében alapvető kompetencia és elvárás is a munkáltatók részéről, hogy tudják kezelni a számítógépet, a szükséges programokat és az internetet. A kérdés az, hogy ki érti meg a technikai munka mögötti gondolatokat, ki képes tartalmasan kommunikálni, problémákat megoldani még abban az esetben is, ha erre nincsenek kész megoldások. Ugyanis az algoritmizálható feladatokat képesek a gépek is ellátni, következésképpen az ember helyettesíthető lesz. Ha egy fiatal képes arra, hogy a technikai, rutinszerű feladatok mögé lásson, értse, amit csinál, és kreatívan, komplexen tud gondolkodni, akkor nehezen lesz gépesíthető a tudása, ezáltal korlátozni tudja saját helyettesíthetőségének lehetőségeit.

Az „Y"-t követi az ún. Z-generáció – másként D (mint digitális) vagy internet generáció –, amelynek tagjai 1995 után születtek (Tari, 2011), és esetükben már olyan mértékűek az információszerzési és kulturális szokásbeli eltérések az idősebbekhez képest, hogy utóbbiakban előítéletek fogalmazódnak meg a különbségek miatt. Az infokommunikációs eszközök eltérő használatából szinergiákat is lehet mozgósítani, az idősebbek segítséget kérhetnek a fiatalabbaktól, és ezt nevezzük fordított szocializációnak vagy fordított mentorálásnak. (Meister – Willyerd, 2010) A digitális kompetenciák kibontakoztatásához a szervezetnek érvényesítenie kell az ergonómiára vonatkozó szempontokat is, azaz az ember – gép – környezet összhangját is figyelembe kell venni. (Berényi, 2013a) A közgazdász munkakörökre jelentkező álláskeresők versenyhátrányba kerülhetnek, ha nem rendelkeznek megfelelő szintű digitális kompetenciákkal, mint pl. szövegszerkesztés, táblázatkezelés, prezentációkészítés, adatbázis-kezelés, kiadvány-, videó-, zene- és képszerkesztés, programozási nyelvek, vállalatirányítási programok (pl. könyvelési szoftverek, SAP), stb. (Berényi, 2013b) A virtuális térben jelenlévők ugyanakkor kénytelenek szembenézni a globális megjelenésből adódó eltömegesedéssel. Az ettől való félelem miatt a globalizáció – paradox módon – növelni fogja az egyéniség kiemelésének igényét, a nemzeti kulturális identitás és egyediség megerősítését. Ennek következtében megjelentek a tudatos online énmárkaépítés fontosságát hangsúlyozó szakirodalmak is. (Schawbel, 2012; Purkiss – Royston-Lee, 2010)

A tanulásban a Z-generáció tagjainak szokásává válik, hogy nem jegyzetelnek, nem viszik magukkal a könyveket, helyette digitális és letöltött anyagokból sajátítják el a nem mindig ellenőrzött forrásból származó ismeretanyagot. (Kutasi, 2013) Ennek rögzülését

elősegítendő, olyan látványos, színes képi és hangi megjelenítéssel kell a tananyagokat elkészíteni, hogy azok könnyebben elsajátíthatóak legyenek. E generáció tagjai az iskolai beadandó feladataikhoz sűrűn alkalmazzák az internetes keresőprogramokat (pl. Google), és egyéni feldolgozást mellőzve, hivatkozási jegyzék nélkül bemásolják a talált szövegrészeket, így nem alakul ki bennük a kritikai szemlélet, a szintetizáló tudás. El lehet róluk mondani, hogy hatékonyabban alkalmazzák az osztott figyelem készségét (multitasking), bár néha nehéz eldönteni, hogy a telefon vagy annak kezelője az okosabb. Ezeknek a generációs sajátosságoknak a kezelésére „*elengedhetetlen egyfajta szemléletváltás a fiatalokkal szemben. Nem célravezető ezt a generációt szidni, vagy kezelhetetlennek ítélni. Sok múlik rajtuk!*" (Kutasi, 2013, 200. p.)

A tehetséggondozást végző szakembereknek újfajta tudásátadási módszereket kell elsajátítaniuk, és a fiatalokat arra is nevelniük kell, hogy keressenek és pontosan hivatkozzanak tudományos anyagokat. A megoldást az élményközpontú oktatás jelenti a fiatalok esetében. Tari (2010, 2011) szerint az Y- és Z-generációs egyének figyelmét azzal tudja egy oktató megragadni, ha hiteles és őszinte, valamint megértést tanúsít irányukban. A hitelességet ugyanakkor nemcsak a személyekben és az oktatási oldalon érdemes keresni, hanem a kialakított intézményrendszerekben, jogrendben. Ezek a társadalmi bizalom kialakulását segítik elő, amely nemcsak a hallgatók döntésében segít a választott egyetemük vagy jövőbeni munkahelyük kijelölésekor, hanem csökkenti az ezekkel járó tranzakciós költségeket is. (Hodosi, 2013) Összességében fontos, hogy a fiatal generációs (Y, Z) hallgatók megértő, hiteles környezetben nevelődjenek tehetségekké, ahol fontos szerep jut a társadalmi bizalomnak, és az élményközpontú oktatásnak, kihasználva a technikai eszközök nyújtotta lehetőségeket.

2.3. Az egyéni kompetenciák fejlesztésének módszerei a felsőoktatásban

A felsőoktatás „termékeként" értelmezhető a kutatói tevékenység, az oktatók, az oktatási tevékenység és maguk a végzett hallgatók is. (Dirks, 1998; Fojtik, 2005; Kuráth, 2007) A felsőoktatás képzési teljesítményét így számos mérési szemponttal lehet jellemezni, és felvetődik a kérdés, hogy kik a fogyasztók, kinek az elégedettségét érdemes figyelembe venni? Lehetnek a vizsgálat alanyai a hallgatók, az intézményi munkatársak (belső elégedettség), a szülők, a volt diákok, a helyi közösségek, a munkaadók, az aktív hallgatók, a képzésre jelentkezők, valamint a kormányzat és a társadalom. (Hetesi – Kürtösi, 2008) *Az értekezésben a munkáltatók és az aktív hallgatók véleménye alapján képzett értékelési és összehasonlító rendszerre fókuszálok.*

Fontos tehát, hogy a hallgatók hogyan érvényesülnek a munkaerőpiacon. Tehetségük kibontakoztatásában fontos szerep jut a kompetenciák előzetes és a fejlesztés utáni, utólagos értékelésének.

2.3.1. A kompetenciák mérése

A tanulmányi eredmények mellett az oktatási intézmények fontos feladata, hogy a tananyaghoz kapcsolódó ismeretanyag visszaadásán túl mérje a hallgatók készségeit is, hiszen az osztályzatok nem képesek teljeskörűen és torzításmentesen tükrözni az értékeltek valós teljesítményét. (Ranschburg, 2004) „*A felsőoktatási intézményekben egyre nagyobb hangsúlyt kap a hallgatók készségeinek felmérése és az erre alapozott készségfejlesztés*." (Hercz et al., 2013, 83. p.) A kompetenciaalapú képzés célja, hogy olyan szakembereket képezzenek ki a felsőoktatási intézmények, hogy nemcsak műveltség, kompetencia és szakértelem tekintetében legyenek élenjárók, hanem kialakuljanak bennük olyan személyes kompetenciák is, amelyek a hosszú távú karriert alapozhatják meg. „*A képzési színvonal és szerkezet piac- és gyakorlatorientáltságának növelése napjaink alapvető követelménye*." (Buday-Sántha, 2013, 531. p.)

A kompetenciák mérésére ugyanakkor Magyarországon nincs egységes keretrendszer, amelyet alkalmazni lehetne, csupán próbálkozásokkal lehet találkozni. Például a Kecskeméti Főiskolán végzett kutatások alapján kimutatható, hogy a hallgatók nem értékelik reálisan saját teljesítményüket, nem rendelkeznek kellő önreflexióval, azaz a tanulást nem a képességek hiánya akadályozza, hanem pszichológiai eredetű problémák. A készségfejlesztésen túl hangsúlyt kell helyezni a személyiség fejlesztésére is, azaz egyszerre kell foglalkozni a kognitív és affektív jellemzőkkel. (Hercz et al., 2013) *A különböző szintű oktatási intézmények általában csekély mértékben fejlesztik a munkaerőpiacon nagy jelentőséggel bíró ún. nem szakmai kompetenciákat*, mint az önismeret, szóbeli és írásbeli kommunikációs készségek, együttműködés, csapatmunka, problémamegoldás, döntéshozatal, konfliktuskezelés. (Dobos, 2013) A szervezeti kompetenciamérés esetében célszerű a kvantitatív módszereket kiegészíteni kvalitatív adatfelvétellel és elemzéssel, hogy árnyaltabb információgyűjtést lehessen végezni az elvárásokról. (Veresné, 2013) Az egyéni kompetenciák értékelésekor lehet formatív (assessment) és szummatív (evaluation) módszereket is alkalmazni. Közös jellemzőjük, hogy mérések alapján történik az értékelés. A felsőoktatásban lehet találni példákat arra, hogy modellezési, számolási, döntési szituációkban a hallgatók hogyan tudják érvényesíteni egyes kompetenciáikat: a Pannon Egyetem Gazdaságtudományi Kar

Szervezési és Vezetési Tanszékén elektronikusan támogatott kompetenciamérést alkalmaznak a hallgatók körében. (Kovács et al., 2013) A kompetenciák reális értékelése érdekében számos torzító tényezőt és paradoxont figyelembe kell venni. A 360 fokos értékelés kedvelt módszer a teljesítményértékelés során, amelyben az értékelt személyt a vezetői, beosztottjai, azonos szinten lévő kollégái és önmaga is értékeli. (Peiperl, 2006) A 360 fokos értékeléshez hasonló eszközzel vizsgáltam a saját empirikus kutatásomban részt vett hallgatókat, ezt a vonatkozó fejezetben részletezem.

A fejlesztendő kompetenciák beazonosítása kulcskérdés a tanulási sikeresség és hatékonyság növelésében. Ehhez megfelelő mérési módszerek kidolgozása szükséges. A mérések során figyelembe kell venni a tanulmányokat, a képzés jellegét, munkaerő-piaci visszajelzéseket és a későbbi fejlődési potenciálokat. (Kiss et al., 2010) A mérések eredményeképpen létrehozhatók az ún. *kompetencia-térképek*, melyeknek meghatározott követelményeket kell kielégíteniük, mint például hierarchikusság, strukturáltság, szemléletesség, áttekinthetőség. (Hercz et al., 2013) Számos projekt foglalkozik a munkaerőpiac keresleti és kínálati oldalán megjelenő kompetenciák összhangjával, ilyen pl. az Európai Bizottság által finanszírozott SAKE[25], OntoHR[26] (Szabó, 2013a)

2.3.2. A kompetenciák fejlesztési módszerei a felsőoktatásban

A tehetséges tanulókat négy tulajdonság jellemzi: gyors tanulás, komplex anyag megtanulásának könnyedsége, szerteágazó érdeklődés és mély specifikus érdeklődés. (Tóth, 1996) Ezeket a tulajdonságokat a gazdagítás módszerével lehet fejleszteni, amelynek három típusa van: folyamatorientált, tartalomorientált és produktumorientált gazdagítás. (Tóth, 2013) A módszerek közötti választás során érdemes figyelembe venni, hogy *„a felsőoktatásnak minden eddiginél jóval összetettebb feladatot kell megoldania, hiszen a hagyományos tárgyi tudásátadás csak egy, a felkészülést szolgáló komponensek közül."* (Noszkay, 2006, 53. p.) Balázsi és Zempléni (2004) szerint fontos kiszámítani a kompetenciamérésben az ún. „hozottérték-indexet" és a „hozzáadott pedagógiai értéket". A szerzőpáros szerint, ha nem megfelelően menedzseli az oktatási intézmény a hallgatók „hozott értékeit", akkor fokozódhat a szegregáció, mert eredményeik alapján *„az iskola nem képes kompenzálni az otthoni háttérből eredő különbségeket, sőt még fel is erősíti*

[25] SAKE = Szemantikailag támogatott, agilis, tudásalapú e-kormányzat (hároméves kutatási projekt).
[26] OntoHR = Ontology Based Competency Matching between the Vocational Education and the Workplace.

azokat. Pedig a lemaradók, a hátrányos helyzetűek felzárkóztatása oktatási rendszerünk talán legégetőbb kérdése." (Balázsi – Zempléni, 2004, 49. p.)

A hallgatók kompetenciakészletének és a munkáltatók elvárásainak megismerése után ki kell választani a hiányosságokat kiküszöbölő és az erősségeket továbbfejlesztő eszközöket. Ezt érdemes személyre szabott tehetséggondozó beszélgetések során összehangolni a hallgatók egyéni céljaival, tervezett karrier-portfóliójával. Annak függvényében, hogy a hallgatók inkább üzleti vagy inkább tudományos attitűddel rendelkeznek, más-más módszerekre érdemes hangsúlyt helyezni. A 21. században *kulcsfontosságú kompetencia maga az önértékelés, önismeret és énhatékonyság, hiszen pozitívan hat a karriertervezésre és a munkaerőpiac elvárásaihoz való gyors és rugalmas alkalmazkodásra.* A felsőoktatásba jelentkezők tájékozottsága gyengének tekinthető, valamint nagy az új szabályozások miatti csalódottság. Sok esetben tapasztalható körükben az alulinformáltság és a jövőkép hiánya. Ebben segíthet az a tény, hogy a kortársak a jelentkezők körében kitüntetett szereppel bírnak, így fontos lenne a karriertervezés tartalmainak kialakítása oly módon, hogy azt maguk a diákok szerkesztik online és offline módon. (Varga et al., 2013)

A Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karán is meghirdetett, és sikert elért X-Culture *nemzetközi esettanulmány-verseny jó módszer arra*, hogy a hallgatók bővíthessék kompetencia-portfóliójukat a globális munkavégzés, virtuális csoportmunka, angol nyelv, technológiai újdonságok, online eszközök használata tekintetében, miközben maga a feladat kihívást jelent számukra. (Poór et al., 2013) A hallgatói motivációs felmérésekből kiderül, hogy a PTE KTK hallgatóinak 9,1%-a vett részt a tehetséggondozási formák valamelyikében, ami egyetemi szinten átlagosnak számít (karok átlaga 8,9%). Ez elsősorban *szakkollégiumi tevékenységet*, *tudományos diákköri és egyéb tutorálási aktivitást* jelent. Hasonló arányszámmal, a hallgatók 8,5%-a tanult már külföldön rövidebb vagy hosszabb ideig (átlagosan 5,3 hónapot tartózkodtak kint). A PTE KTK hallgatóinak 43%-a vállal tanulmányai mellett munkát (és 15%-uk dolgozik megbízásos vagy alkalmi jelleggel), ez szintén átlagosnak számít a többi karhoz képest. (Kuráth et al., 2012) Egyetértek Harangi (2008) véleményével, miszerint „*konszenzus van abban, hogy a kompetenciák és készségek tudatosabb fejlesztésében alapvető változásokra van szükség a tanulás kontextusaiban, tartalmában, módszereiben, a tanár (facilitátor) személyét illetőleg, amelyet csak ilyen irányú további kutatásokkal lehet megoldani*." (Harangi, 2008, 13. p.)

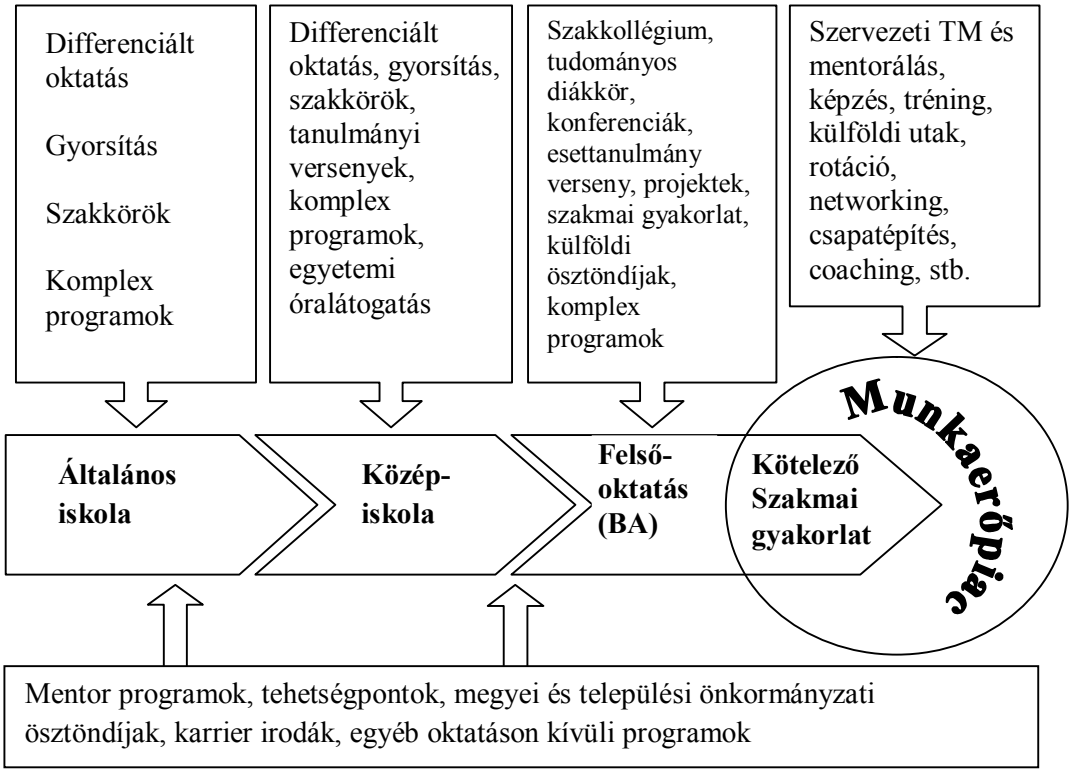
Mivel a tehetség fogalmát csak komplex módon lehet meghatározni, így a tehetséggondozás is összetett, soktényezős folyamat. Nem lehet a tanulási motivációt az énképtől függetlenül fejleszteni, miközben az esetleges szorongást ismét más eszközökkel kell kezelni. Csak egységes rendszerben lehet fejlesztési stratégiákat alkalmazni. „*Ennek megfelelően kell újragondolni az iskolai pedagógiai munkát is, hiszen ma még gyakran csak mozaikszerűen kerül a figyelem középpontjába egy-egy fenti tényező, s így nehéz érdemi eredményt elérni*." (Balogh, 2013a, 228. p.) A tehetségek számos fejlesztő módszerrel találkozhatnak életútjuk során. A magyar tehetséggondozásból hiányzik a tehetségek nyomon követése (integrált szemlélet). A különböző oktatási intézmények között nincs megfelelő szakmai kapcsolat, így az egyes életszakaszok során többször megszakad a folyamatosság a tehetségek menedzselésében. (Kiss et al., 2009) *Az értekezés szempontjából a felsőoktatás és munkaerőpiac közös metszete jelenti a fókuszt* (4. ábra). Az ábrán látható, hogy a szakmai gyakorlat során a munkaerőpiacon meg lehet mérni, hogy a felsőoktatás milyen sikerrel végezte tehetségfejlesztési tevékenységét. A felsőoktatási intézmények visszajelzést kaphatnak arról, hogy mennyire felelt meg a hallgató kompetenciakészlete az elvártakhoz képest. A bolognai alapképzést (BA) követő kötelező szakmai gyakorlat és a diploma megszerzése után a hallgatók folytathatják tanulmányaikat mesterképzésen, majd doktori programon, és kutatókká is válhatnak, de dönthetnek úgy is, hogy a BA diploma megszerzését követően alkalmazottként elhelyezkednek a munkaerőpiacon, vagy vállalkozóvá válnak.

A tehetségek menedzselését a felsőoktatásban nem lehet izoláltan kezelni, a hallgatók életútjuk során számos esetben találkozhatnak fejlesztő technikákkal már az általános iskolától kezdve vagy korábbi életszakaszokban. A felsőoktatási intézményekbe bekerülő hallgatók már bizonyos szintű tudással rendelkeznek, és erre lehet alapozni a felsőoktatás tehetségfejlesztő módszereit. A fejlesztés a hallgatók kompetenciáira fókuszál, ami mind tudás, mind készségelemeket és motivációs összetevőket tartalmaz. *„A felsőoktatásban megjelenő tehetséggondozási formák kialakulásának egyik motora a hallgatói önképző szándék és minőségi tudás iránti igény, amely végső soron a felsőoktatási tudományos utánpótlásképzés megalapozója."* (Tomsits – Varga, 2012, 115. p.) A világ számos pontján biztató folyamatok[27] zajlanak

[27] 2010-ben 10 éves tehetségprogramot fogadott el Kína, 2011. április 9. az első Európai Tehetségnap, 2011-ben tehetségtörvényt terjesztettek elő az USA-ban, és 2011. augusztus 10. az első világ Tehetségnap. (Csermely, 2011b)

a tehetséggondozás területén, és a magyarok is élen járnak a tehetségek menedzselésében, ami azt jelenti, hogy az Európai Unió, az Egyesült Államok és Kína is Magyarországgal keresi a kapcsolatot, hogy a legjobb tehetséggondozási gyakorlatainkat átvegyék. (Csermely 2011b; Fuszek et al., 2011)

4. ábra: Tehetséggondozási módszerek az életpálya egyes szakaszain



Forrás: saját szerkesztés Farkas Ferencné - Balogh Gábor (2010): Tehetséggondozási programok a Dél-dunántúli régióban. In: Évkönyv 2010. 2. köt. „Félidőben" c. konferencia. Pécs: PTE Közgazdaság-tudományi Kar Regionális Politikai és Gazdaságtan Doktori Iskola, 66. p. alapján

A hazai felsőoktatás tehetséggondozási gyakorlatairól és főbb kérdéseiről Weiszburg (2008) ad áttekintést[28]. Véleménye szerint közös gondolkodásra van szükség a hazai felsőoktatás minden szervezési szintjén a tehetségek felfedezése, fejlesztése és megőrzése érdekében. A vitapontok két fő csoportba oszthatók:

- *A tehetségek felismerése*: a középiskolától a doktori képzésig három törési pontot is átélnek a hallgatók: az első a bolognai ciklus alapképzési szintje, ahol a legtöbb probléma jelentkezik, hiszen itt van a legtöbb hallgató, ugyanakkor itt találhatók a legkevésbé kidolgozott eszközök a tehetségek megtalálásában, és az idő is kevés a tehetségek fejlesztésére.

[28] Weiszburg (2008) „A magyar társadalom a tehetség szolgálatában" című konferencia legfontosabb megállapításait összegezte.

- *A hallgatók tehetségpályán tartása*: a felismert tehetségek fejlesztési módszerei, szemlélete, jogi, személyi kérdései (pl. tanárok munkaideje, szabályzatok kialakítása, pozitív légkör), valamint tudatosítani kell, hogy nem a többiek rovására történik a tehetséggondozás, nem ellenük, hanem az egész intézmény színvonalának emelése a cél, ahol hosszú távon mindenki nyertes lesz.

Fontos, hogy *„a tehetségek fejlesztésénél mind a tehetségpiramisra (»aki csak a tetejére koncentrál: veszít«), mind a tehetségkorfára (»aki csak a végére koncentrál: veszít«) figyelemmel kell lenni”* (Weiszburg, 2008, 1000. p.). A tehetségek fejlesztése túlmutat az akadémiai szférán, hiszen a tehetségek lesznek a gazdaság innovatív fejlődésének kulcsszereplői. A tudományos diákkörök (TDK) által történő tehetséggondozás a változó felsőoktatási környezet miatt megnehezedett, ezért új utakat is kell találni. A stabil – ugyanakkor megfelelően alkalmazkodó – TDK-környezet jelentheti a legtöbb hallgató számára a kibontakozás lehetőségét, ugyanakkor az országos tudományos diákkörökre (OTDK) fordítható összegek elkoptak az elmúlt években, így sok esetben a tanárok a kötelező munkaterheken felül vállalják a felkészítést, ami hosszú távon nem segíti elő a minőségbiztosítást. Be kell vonni a TDK és OTDK folyamatokba a vállalatokat, a versenyszférát is. A tehetséggondozáshoz nem alkalmi pályázatokra lenne szükség, hanem kiszámítható gazdasági és infrastrukturális környezetre, valamint szakmai önállóságra. A rendelkezésre álló TÁMOP (Társadalmi Megújulás Operatív Program) forrásokat csak megfelelő felkészüléssel lehet lehívni, ehhez rendkívül fontos a partnerség kialakítása a felsőoktatási és a gazdasági szereplők között. A nagyobb hazai egyetemeknek is figyelembe kell venniük, hogy a mesterképzésre jelentkezésnél már a legjobb európai egyetemekkel kell versenyezni a legtehetségesebb hallgatókért. (Weiszburg, 2008)

A hazai felsőoktatás legjobb gyakorlatai és komplex tehetséggondozó programjai számos közös jellemzővel rendelkeznek, így a programok nagyon hasonlóak. (Bodnár et al., 2011) Közös ismérvük, hogy minden – a hivatkozott szerzők által – vizsgált egyetemen[29] megtalálható a tudományos diákkör (TDK), a szakkollégium, a doktori program, és ezekre kiindulási pontként tekintenek. A programokat azért nevezik komplexnek, mert a Tehetségtanácsok az egyes kari tevékenységeket áttekintve keresik a kapcsolódási pontokat, az együttműködési lehetőségeket és azokat koordinálják.

[29] Debreceni Egyetem (DE), Eötvös Lóránd Tudományegyetem (ELTE), Semmelweis Orvostudományi Egyetem (SOTE), Pécsi Tudományegyetem (PTE), Nyugat-magyarországi Egyetem (NyME), Szegedi Tudományegyetem (SZTE), Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem (BME)

További közös ismérv, hogy fontosnak tartják az egyes programok kidolgozói az információszolgáltatást, a belső és külső nyilvánosságot, hiszen csak az egyetemi vezetés támogatásával juthatnak el az információk a tehetséges fiatalokhoz. A programba való bekerülés is hasonlóképpen történik az egyes egyetemeken: egyéni jelentkezéssel, oktatói ajánlással, TDK és szakkollégiumi tevékenységgel, valamint kari szintű beválogatás alapján. A program során a hallgatónak olyan egyéni tervet kell készítenie, amelyben rögzít egy meghatározott teljesítményt-vállalást és az ehhez kapcsolódó követelményeket, amelyek teljesülését a program felelősei ellenőriznek, és figyelemmel kísérnek. A folyamat végén a hallgató beszámol elért eredményeiről. Az időtartam általában az egyetemre kerüléstől a doktori képzéshez való csatlakozásig tart. (Bodnár et al., 2011) A tehetséggondozó eszközök sorában érdemes kiemelni a *demonstrátori tevékenységet*, amelynek során a nappali tagozatos hallgatók szenior tanácsadóként és koordinátorként segíthetik a fiatalabb hallgatókat, és az oktatók mellett hospitálhatnak, elmélyíthetik szakmai-tudományos kompetenciáikat. (Czakó, 2006)

Fontos az intézmények számára a középiskolákkal való kapcsolattartás (oktatói és hallgatói szinten is), hiszen ez a kapcsolat jelentheti az utánpótlást. A programok többsége tagja az akkreditált „Tehetségpont[30]" hálózatnak. Hasonlóság mutatható ki abban is, hogy az egyetemek többsége törekszik a tehetséges hallgatók megtartására, és számítanak rájuk az oktatói és tudományos utánpótlás során. (Bodnár et al., 2011)

A felsőoktatási intézmények tehetségmenedzselési programjai között eltérés tapasztalható a szervezeti alá- és mellérendelési változatokban, valamint a programba kerülés időpontjában is. Például a Debreceni Egyetemen kreativitástesztekkel és motivációs kérdőívek kitöltésével kerülhet be a hallgató a programba. A kiválasztáskor bizonyos egyetemeken alkalmaznak személyes elbeszélgetést, máshol nem. Az ELTE-n a tanulmányi eredmények mellett fontos a közösségi tevékenység is. A SOTE-n inkább az egyénekre fókuszálnak, míg más egyetemeken inkább az egységes alapelvek szerinti működésre. A tehetségmenedzsment koncepciók az utánpótlás kinevelése és a jól képzett munkaerő fejlesztése között különböző prioritásokkal élnek. A SOTE-n és SZTE-n a plusz kreditfelvétel költségeit átvállalja a program (tehetségbónusz). Egyes koncepciók nem térnek ki arra, hogy milyen fejlesztő módszereket fog alkalmazni. A

[30] *„A Magyar Géniusz Program hozta létre és dolgozta ki a Tehetségpontok szervezetét, melyek azzal a céllal alakultak, hogy segítsék a tehetséges fiatalokat tanácsadással, információkkal, pályairányítással azokban a régiókban, intézményekben, ahol nem komplexen értelmezik a tehetséggondozást. A Tehetségpontok olyan nyílt intézmények, melyek információt és segítséget biztosítanak azoknak a fiataloknak, akik egy adott településen, régióban lehetőséget szeretnének kérni és kapni tehetségük kibontakoztatására*." (Bodnár et al., 2011, 34. p.)

SOTE-n és az ELTE-n a külföldi hallgatók is lehetőséget kapnak a programban való részvételre. Az ELTE és a DE a tanárképzés tehetséggondozásra történő felkészítésére is felhívja a figyelmet. Nem minden egyetemen építik be a karrier-tanácsadó irodákat a tehetségmenedzselés feladataiba. (Bodnár el al., 2011) Fontos kiemelni, hogy a tehetséggondozásban erősebb potenciállal bírnak a jellemzően 10-12 tudományterülettel rendelkező egyetemek az üzleti fókuszú, gyakorlatorientált magánfőiskolákkal szemben, azonban az előny megtartása a bolognai alapképzésen a megrövidült időszak miatt kétséges. (Takács – Takácsné, 2010)

2.3.3. A tehetséggondozást nehezítő tényezők és problémák

A kapacitások oldaláról fontos megjegyezni, hogy egyetemi oktatók ideje, energiája és a programok finanszírozási háttere miatt értékteremtés helyett sokszor értékmentésről lehet beszélni: az igénytelenség óceánjában a tehetséggondozás szigetként jelenik meg. További nehézséget jelent a szerteágazó akaratok és érdekek együttműködésének megteremtése. (Csermely, 2011b) A tehetséggondozás anyagi hátterét illetően fontos kiemelni a technikai (gépi) és emberi viszonyokat a tehetséggondozásban. Magyari Beck (2013) szerint a technikai fejlesztésre fordított hatalmas pénzösszegek is azt tükrözik, hogy ez hatékony befektetést jelentő terület, ugyanakkor az emberekre költött pénzt nem tekintik a gazdaságban ilyen fontos tényezőnek. Az idézett szerző a technológiát állítja szembe az emberrel, azaz véleménye szerint a gép és technika ma fontosabb, mint az emberek fejlesztése, így az emberek képzésére és az oktatás szervezésére vonatkozóan a következő elszomorító helyzetet írta le:

> „*A tanárképzés és az orvoslás bővelkedik ugyan a nemes céltételezésekben, de a gyakorlat oly mértékben túldolgoztatja a rabszolgává tett oktatót és egészségügyi dolgozót, hogy az lehetőleg ne is emlékezzen a hivatásáról tanultakra. Mert ha például egy főiskola vagy egyetem nagy nehézségek árán elkészít egy bevételi szempontból sikeres költségvetést, láthatatlan eredetű és kétes értékű szabályozók az intézményre olyan megtakarításokat kényszerítenek, amelyek teljesíthetetlenek. A pedagógus és az orvos sorsát így nem munkájának a minősége, hanem a kiadás/bevétel – iskolákban és kórházakban – semmitmondó aránya dönti el.*” (Magyari Beck, 2013, 3. p.)

Magyari Beck (2013) kitért arra is, hogy a felsőoktatásban a legtöbbet az idősebb generációktól lehet tanulni, ugyanakkor ez az értékes tudás veszélybe kerül, ha az idősebb professzorokat pénzügyi gondok miatt – és oktatási reform címén – el kell bocsátani a felsőoktatási intézményekből. Ennek az az oka, hogy az életük során összegyűjtött magas szintű élettapasztalatot és tudást nem lehet pótolni, és az idősebb professzorok is csak akkor tudják maximálisan kibontakoztatni saját képességeiket és teljesítményüket, ha nem érik őket folyamatos atrocitások. A mai magyar

demokráciában pedig a képzett és a csúcsra feljutott tehetségek csupán a „könnyen leszavazható kisebbséghez" tartoznak.

Egy működésképtelenné vált szakkollégium példáján néhány fontos szempontot ki lehet emelni, amelyek hozzájárulhatnak egy tehetséggondozási program működéséhez, vagy kudarcához. A szakkollégiumnak azért nem sikerült fenntartania magát, mert a szakkollégium menedzsmentje nem rendelkezett a megfelelő vezetési és szervezési ismeretekkel, valamint hiányzott a hallgatói utánpótlás is. A hallgatói érdektelenség okait a hallgatókkal folytatott alacsony szintű kommunikációban látták meg, valamint a hallgatói motiváció hiánya, hiányos információk a szakkollégiumi tagságról, tanulmányi leterheltség okozott még nehézségeket. További probléma volt a változó hallgatói igények rugalmatlan kezelése, amely a marketingkommunikáció koordinálatlansága, szakkollégiumi kínálat alacsony szintje, alacsony versenyképessége és az újfajta toborzási technikáktól való elzárkózás miatt jelentkezett. (Rácz, 2013)

A felsőoktatás „felvevőpiacát" a munkaadók jelentik. A két szféra közötti interakciókat a 6. függelék szemlélteti. Bodnár és társai (2011) alapján megállapítható, hogy a felsőoktatás és a munkaadók közötti kapcsolatokban kritikus pontot jelent a tehetségek azonosítása, az információcsere, kevés közös szervezeti fórumot lehet találni, ill. a meglévőknek alacsony a hatékonysága. Csermely (2011a) a Nemzeti Tehetségprogram tapasztalatait összegezve a következőkre hívta fel a figyelmet: az elmúlt időszakban sikeresen kiépítették a tehetségprogram hálózatát, amelynek indulásakor (2006-ban) úgy gondolták, hogy sok *jó kezdeményezés van, de ezek nem elég ismertek, a programok résztvevői és szervezői szeparáltan dolgoznak*, így sokszor nem is tudnak egymásról sem, ami a tehetséggondozás elszigetelt működését mutatja. Ezt követően kiépült a tehetséggondozási piramis csúcsát jelentő hálózat. A piramis „alja" (általános és középfokú oktatás) nem működik megfelelően, hiányoznak a szakkörök, egyéb programok. Az oktatási rendszer átalakult, növekedett a fásultság, elkeseredés, kizsigereltség és a forráshiány. A tehetséggondozásra sokszor luxusként gondolnak, miközben a cél a túlélés. „*A jövőben az alapokra kell koncentrálni, mert ha a piramisnak nincsen alja, nem nő teteje sem.*" (Csermely, 2011a, 22. p.) Fontos kialakítani a tehetségdemokráciát vagy tehetségmeritokráciát, mert a tehetségek is sokfélék, így a tehetségprogramoknak is a sokféleség irányában kell fejlődniük. El kell dönteni, hogy a tehetséggondozás civil mozgalomként vagy állami szervezetként működjön? „*A tehetséggondozás nem lehet hobbi. Ha a tehetségek felismerése és segítése nem válik a magyar oktatásügy mindennapos tevékenységévé, akkor a mai pezsgés hosszabb távon*

falakba fog ütközni." (Csermely, 2011a, 23. p.) További fontos tényező, hogy tehetséget csak tehetséggel lehet gondozni, azaz nagy hangsúlyt kell fektetni a pedagógus továbbképzésekre, módszertani ismeretek átadására (speciális osztályok, szakkörök, egyéni foglalkozások, stb.). Egyetlen tehetség se vesszen el, ne csak a legjobb iskolákban működjenek programok, hanem a hátrányos helyzetű térségekben is. A növekedés természet adta korlátokat generál, tehát megjelenik a szélesség-mélység dilemmája. Fontos, hogy a túlerőltetett növekedés csak nagyon alacsony színvonalon valósulhat meg. (Csermely, 2011a) A külföldön hatékonyan működő hálózatosodásban magyar sajátosságok is felfedezhetők, ami azt jelenti, hogy a tehetségek azonosítását követően elakad az együttműködés, és a teljesítményorientáció miatt a versenyszellem erősödik fel a tehetségpontok között. Magyarországon a rendszerszemléletű tehetségprogramok nem jutnak érvényre a forrásokért folytatott destruktív verseny miatt. (Gyarmathy, 2013)

További problémát jelent a tehetséggondozásban az az erősödő tendencia, miszerint az alapképzés (BA) elvégzése után a fiatal diplomások elhelyezkednek a vállalatoknál, és tanulmányaikat nem szeretnék folytatni mesterképzésen. A cégek saját képükre formálják a friss kollégákat, azaz a felsőoktatás mesterszakjainak a belső vállalati képzésekkel is versenyezniük kell. (Csaba, 2014) A PTE KTK végzősei körében felmérte a továbbtanulási preferenciákat, és a megkérdezett145 főből 34% nem is szeretne továbbtanulni mesterképzés keretei között. Az indokok között leggyakrabban az hangzott el, hogy a hallgatók a végzést követően dolgozni szeretnének, inkább pénzt keresnének, elköltöznek, később tervezik a továbbtanulást, nincs meg a nyelvvizsgájuk, tapasztalatot szeretnének szerezni, külföldön próbálnának szerencsét. (Ulbert – Szűcs, 2014) Következésképpen a PTE KTK mesterszakjai más felsőoktatási intézmények mesterszakjain kívül Budapesttel, külfölddel és a vállalati képzésekkel is versenyben vannak a hallgatókért.

A munkáltató szervezetek és felsőoktatás életében, valamint a 21. század versenypiacán stratégiai szerepet tölt be a tehetségek menedzselése, azaz egyre erősödik a tehetséges emberek kiválasztásának, fejlesztésének és megtartásának fontossága, miközben a tehetségek sokszínűsége miatt nehéz meghatározni az értelmezési tartományt. A következő fejezetben részletesebben is ismertetem az ún. inkluzív megközelítést, amely azt az álláspontot képviseli, hogy mindenkire úgy kell tekinteni, hogy tehetséges valamiben. (Varga, 2013b) Abban viszont egyetértés van a kutatók között, hogy a tehetség olyan belső erőt képvisel, amely növeli a társadalmi teljesítmény lehetőségét. (Rácz, 2013) Éppen ezzel a sokszínűséggel ért egyet Csermely (2010a), szerinte a mai magyar felsőoktatás egyik legnagyobb problémája a tehetséggondozásban, hogy

„tyúkpárti", azaz egységes, homogén tömegként gondol a hallgatókra. A valóság azonban az, hogy vannak köztük sasok (de ők túl gyorsak), rigók (túl zajosak), pulykák (nem fér be az iskolapadba). Ezt a metaforát használva igaz, hogy a tyúkok húsa kevés, épphogy repdesnek, és nem éppen tetszetős a hangjuk, de az az előnyük, hogy egyszerűen és egységesen kezelhetők. Konklúzió, hogy „*az oktatásnak nyitottnak kell lennie az egyénre szabott programokra ahhoz, hogy elviselje, sőt segítse a sasokat, a rigókat és a pulykákat is*." (Csermely, 2010a, 38. p.) Ennek megoldásaként az oktatás mindennapi gyakorlatává kell tenni az egyéni tanulási utak támogatását, ehhez az oktatók módszertani fejlesztése szükséges, amely lassan, de folyamatban van. A tehetséggondozó szervezetek alapvető forrásszükségleteinek kielégítése során figyelni kell arra, hogy a szelektálás demotiválja a résztvevőket. A korábban azonosított és sikert elért tehetségek szorosabb bevonására lenne szükség, hiszen a jelenlegi tehetséggondozási gyakorlatokban ők csupán díszként fémjelzik a programokat. (Gyarmathy, 2013) Célszerű elkerülni az „utópia szindrómát", azaz nem érdemes ideális oktatáspolitikából, egyenlő érettségű, egyformán gondolkodó, cselekvő és érzésekkel rendelkező hallgatókból kiindulni. (Watzlawick et al, 2008) A hallgatók sokrétű tudása, kompetenciái és háttérismeretei alapján feltételezhető, hogy megváltozott a tudásról kialakított képük is. Ez újfajta kihívást jelent, és újszerű oktatói szerepek és módszerek alkalmazását kívánja meg. (Kováts 2012)

Csermely (2011b) szerint a felsőoktatásban tapasztalható kampányszerű változások[31] azt eredményezték, hogy a tehetségekre koncentrálás helyett általános értékteremtésről beszélhetünk a felsőoktatásban. A következő fejlesztéseket érdemes véghez vinni: *általános színvonal emelése* (pl. felvételi követelmények szigorítása, pályaalkalmasság vizsgálata, kutatóegyetemi státusz, értékelés külső szereplők által, pontosabb értékelések a képzésekről, külső szakemberek bevonása és nem csak magyarul oktatott tárgyak, szakok), *tehetséggondozó hagyományok fejlesztése* (szakkollégiumok, tudományos diákkörök, doktori helyek számának emelése, több emelt szintű kurzus), *kiemelkedő tehetségek kezelése* (komplex programok, személyes mentorálás, lifecoaching, egyéni szakok, szabad témaválasztás a doktori programon), *tehetséghálózatok és csomópontok erősítése* (tehetségvonzás és –hazahozatal az EU-ból és a világból), *tehetséghasznosulás* (munkaerő-piaci visszajelzés, ötletek ipari alkalmazása). (Csermely, 2011b) Összegezve: látható, hogy a felsőoktatásnak és

[31] Például tömegesedés, intézményi összevonások, normatív finanszírozás, Bologna-folyamat, felvételi rendszer változása, stb. (Csermely, 2011b)

tehetséggondozó tevékenységének nagy felelőssége van a munkaerőpiac keresleti és kínálati oldalának összehangolásában a hallgatói kompetenciák menedzselése által.

2.4. Szakmai gyakorlat mint a tehetséggondozás speciális módszere

A hazai felsőoktatási intézményekben (business schoolok) gyakorlatorientált fókuszú oktatásra és megújulásra van szükség, mert úgy lehet igazodni a munkáltatói elvárásokhoz, ha az értékteremtés az oktatás – kutatás – közösségi kapcsolatok hármasának gyakorlati fókuszú együttműködése megvalósul. (Barakonyi, 2003, 2005, 2009) A felsőoktatásról szóló 2011. évi CCIV. törvény értelmében „*a gyakorlatigényes alapképzési szakokban (...) meghatározott időtartamú szakmai gyakorlatot kell szervezni.*" A szakmai gyakorlat olyan gyakorlásra irányuló, irányított és strukturált tevékenység, melynek keretében a hallgató védett (pl.: egyetemi labor) vagy valós munkaerőpiacon próbálja ki az oktatási intézmény közreműködésével megszerzett szakmai tudását, és a tanulási folyamat keretében tapasztalja meg a szakterület sajátosságait. (Mátyási et al., 2007a) Aki gyakornoki munkát végez, annak elsődleges célja a tanulás, tapasztalatszerzés, és másodlagos célja a munkavégzés, még akkor is, ha a kettő nehezen választható szét. Az előre eltervezett és folyamatosan ellenőrzött tevékenység végzése nem mindig valósul meg, aminek oka lehet az információhiány, a téves elvárás-megfogalmazás és a rossz kommunikáció. Gyakran az aktuális megrendelésekben, munkafolyamatokban kell a gyakornokoknak „besegíteniük". Több esetben nem definiálnak konkrét feladatot a szervezetek, így azt sem lehet előre megmondani, hogy mely kompetenciái fejlődhetnek. Összességében a szakmai gyakorlat fenti meghatározásában túlzott elvárások fogalmazódnak meg, ugyanis a tanulási folyamat ritkán konkrét, tudatos, irányított és strukturált.

A gyakorlat során nemcsak a vállalat ismerheti meg a gyakornokot, hanem utóbbi is megismerkedhet az adott munkakör és munkavállalói szerep sajátosságaival, kipróbálhatja magát, tesztelheti szaktudását. Tapasztalatai alapján eldöntheti, hogy az adott pálya valóban megfelel-e az igényeinek, és ennek függvényében módosítja-e karrier-elképzeléseit. A szakmai gyakorlat a közgazdász hallgatók esetében azért is fontos eszköz a tehetséggondozásban, mert a szervezeteknél végzett tevékenységük során nemcsak kodifikált (explicit) tudást sajátítanak el, hanem beilleszkedés, megfigyelés, utánzás, gyakorlás, szocializáció útján ún. hallgatólagos (tacit) tudásra is szert tesznek. Ezt a tacit tudást csak munkakörülmények között, a gyakorlati „éles" szituációkat átélve lehet elsajátítani, és a felmerülő problémák megoldását is meg lehet

figyelni a szervezeti mentorok közreműködésével. A gyakornoki munka megkezdésétől kezdetét veszi a beillesztési folyamat, az ún. szocializáció. Ezt követően a hallgató explicitté alakítja tudását, és amikor megosztja másokkal is, akkor artikulációról beszélünk. Ha a tudáselemeinek szeparált mozaikjait egységes egésszé alakítja, akkor a kombináció szakasza tapasztalható (pl. kézikönyv, termék, stb.). Tudás megosztásával mások szocializációjához járul hozzá (internalizáció). Ikujiro (2008) ezt a folyamatot a tudás spiráljának nevezi.

Ezt a fajta *informális tanulást*[32] egyre inkább elismerik a munkaerőpiacon. Amíg korábban az iskolai végzettséget igazoló dokumentumok megbízhatóan jelenítették meg, hogy az adott dolgozó milyen tudás birtokában van, addig a mai munkaerőpiacon – túl a diplomán – egyéb tudást és készségeket is számon lehet kérni. (Forgács – Simon, 2006) Ez a fajta elvárás arra késztetheti a hallgatókat, hogy a hagyományos oktatási kereteken kívüli többlet energiabefektetéssel, érdeklődéssel bővítsék kompetenciakészletüket. Non-formális vagy informális tanulás a szakmai gyakorlaton kívül bárhol máshol is megvalósulhat, például múzeum vagy színház látogatása, olvasás, vagy egyéb hobbitevékenységek gyakorlása által. A munkaerőpiacon is hasznosítható kompetenciákat gyűjthet így a hallgató, hiszen – még ha „csak" hobbiról is beszélünk – ezáltal megkülönbözteti magát a többi pályakezdőtől. A hallgatók feladata, hogy minél több megkülönböztető tulajdonsággal ruházzák fel magukat. „*A mai munkaadók ugyanis nem annyira ismereteket kérnek számon majdani alkalmazottaiktól, hanem a gyakorlatban is jól alkalmazható különféle kompetenciákat*." (Mihály 2009, 63. p.) Továbbá a felsőoktatási intézmények felelőssége, hogy megfelelő társadalmi felelősségvállalási és fenntartható fejlődéssel kapcsolatos környezetgazdálkodási ismereteket és gondolkodásmódot is átadjanak. Eközben figyelni kell arra is, hogy ha egy egyetem nem a megfelelő módon, nem elég hitelesen teszi ezt, hozzájárulhat a környezeti kérdésekben megnyilvánuló cinikus hallgatói attitűdök kialakulásához. (Kerekes, 2012)

A szakmai gyakorlat – túl azon, hogy kötelező a gyakorlatigényes szakokon – több szempontból is előnyös a hallgatók számára, mert gyakorlati tudást és kulcskompetenciákat szerezhet, kapcsolatrendszert építhet (networking), visszacsatolást

[32] Informális tanulás (informal learning): „*a mindennapi élet természetes velejárója, melléktermék. Nem feltétlenül tudatos tanulás. Többnyire a formalizált, iskolai rendszerben megszokott keretektől eltérő környezetben zajlik. Az elért eredményeket, a kompetenciák magasabb szintjeit a formális rendszerek (pl. szakképző intézmények) nem vagy csak különleges eljárás kereteiben hajlandók elismerni. Lehet, hogy az egyén sem veszi észre tudásának, kompetenciáinak gyarapodását*." (Henczi – Zöllei, 2007, 264. p.)

kaphat munkavégzéséről (ezáltal javulhat önismerete, és közeledhet énképe a realitásokhoz). A szervezetek szempontjából segítséget jelenthet egy gyakornok, hiszen időt és energiát igénylő feladatokat adhatnak nekik, leendő munkatársukat ismerhetik meg ezáltal. Ha munkaerőhiány jelentkezik, a túlóráztatás mellett gyors és hatékony megoldás lehet a gyakornoki munka, ösztöndíj vagy program meghirdetése. A felsőoktatási intézmények számára szintén visszacsatolást jelent az, hogy hallgatóinak kompetenciáit hogyan értékelik a munkáltatók. Az oktatási intézmények és vállalati szféra együttműködésének elmélyítése fontos presztízs szempontból, valamint kutatási, tudományos és szakértői megbízások megszerzése tekintetében is. (Mátyási et al. 2007a) A legelszántabb, legtehetségesebb hallgatók tudják, hogy saját teljesítményüktől és személyes kompetenciáiktól függ a siker, ezért igyekeznek hasznos ismeretekkel, referenciákkal felvértezni magukat, mielőtt pályakezdőként kilépnek a munkaerőpiacra.

A gyakorlati hely kiválasztásánál annak földrajzi közelsége, ismertsége, remélhető juttatásai és az adott munkafolyamat, projekt milyensége alapján döntenek. (Karcsics, 2006a) Összességében a szakmai gyakorlat egy háromszereplős rendszert jelenít meg: felsőoktatási intézmények, hallgatók, munkáltató szervezetek. Ha jól működik ez a rendszer, mindhárom szereplő profitálhat belőle, azaz *kölcsönös érdekeken alapuló együttműködés*ről lehet beszélni. (Angyal, 2005; Farkasné et al., 2010) A munka tartalmára vonatkozóan a hallgatóknak két szempontból is figyelniük kell az időtényezőre: egyrészt minél hosszabb ideig dolgoznak, annál inkább fejlődnek kompetenciáik, másrészt az eltöltött idő feladatgazdagsága, intenzitása is hozzájárul a kompetenciakészlet bővítéséhez. A pályakövetéses felmérés alapján szerzőtársaimmal közösen végeztünk empirikus kutatást a kérdésben, és a konklúzió, hogy *aki több erőfeszítést tesz bele a munkájába (mind időben, mind erőfeszítésben), kimutathatóan magasabb bérprémiumot fog elérni a munkaerőpiacon.* Ehhez tudatosságra és a munka iránti elköteleződésre van szükség. (Kuráth et al., 2013b)

2.5. Coaching stílusú tehetségmenedzselés és hallgatói énmárka

A tehetséggondozó egyik legfontosabb feladata, hogy felkeltse, és fenntartsa a tehetség lelkesedését az adott munka, tevékenység iránt. Ez sokkal több, mint az egyszerű tudásátadás. (Csermely, 2010a) A tehetséggondozónak bíznia és hinnie kell gondozottjában, és „*mindig olyan feladatot ad, amely csak egy hajszállal több annál, mint amit a tehetség a képességeivel még el tud végezni. A jó tehetséggondozó valahol szülő is, és jó barát. Segít, ha a tehetség összeütközésbe kerül a környezetével, mert a tehetségével másként viselkedik,*

mint a többiek." (Csermely, 2010a, 37. p.) A megfelelő bánásmód elsajátításához és alkalmazásához nyújt segítséget a következő szemlélet. Az egyéni fejlesztésben jól kiforrott módszertannal rendelkezik a már korábban is említett coaching[33], amely módszert jól lehet integrálni a felsőoktatási tehetséggondozásba. A coaching abban különbözik a többi alkalmazott segítő eljárástól (mentorálás, tanácsadás, tréning, terápia, képzés, stb.), hogy nem ad konkrét tanácsot, nem veszi át a döntés felelősségét a tehetségtől, hanem a coach[34] sokkal inkább tudatosítja a coachee-ban[35], hogy senki más nem tudja jobban megoldani a problémáját, mint ő maga (akié a probléma).

> Ezt a szemléletet támasztja alá a következő idézet is: *„a reformok azért nem működnek, mert a reformer úgy gondolja, ő reformál, és elfelejti, hogy társakká kell tennie azokat, akik a reformokat megvalósítják. A tanítás azért nem működik, mert a pedagógus azt gondolja, ő kell megtanítsa a diákot, és elfelejti, hogy mindössze meg kell mutatnia a diáknak az utakat, amelyeken végig tud menni. Partnerré kell tenni a tanulókat (...). Az úton a tanulónak magának kell végigmenni, és nem a pedagógusnak kell végighúzkodnia őt. A tehetséggondozásban ez különösen így van."* (Gyarmathy, 2013, 107. p.)

A felsőoktatásban az az elterjedtebb, hogy a hallgatók maguk válogatnak az egyes lehetőségek közül (pl. TDK, szakkollégium, versenyek, stb.), azaz többségük nem komplex tehetséggondozási folyamatban vesz részt. A komplex módszerek esetében a kijelölt koordinátor folyamatosan felügyeli, és segíti a tehetségeket. A gyakoribb eset, hogy az extra erőfeszítést vállaló hallgatók önmaguk alakítják ki saját portfóliójukat az eszközök tekintetében, ami hatással lesz a kialakuló kompetenciáikra is. Az egyéni karrieraspirációk mentén is érdemes a hallgatóknak válogatniuk az egyes módszerekből, azaz másfajta aktivitásra lehet inkább szükségük, ha akadémiai pályára szeretnének lépni (pl. TDK, szakkollégium, doktori képzés, stb.), és másra, ha az üzleti életben szeretnének kiemelkedni akár alkalmazottként, akár vállalkozóként (esettanulmány-versenyek, tanácsadói projektek, szakmai gyakorlat, üzleti szimulációk, stb.). (Rátallérné, 2012) A hallgatók azzal is szélesíthetik látókörüket, ha minél szélesebb területen kipróbálják magukat, de érdemes célokat, prioritásokat kitűzni – ehhez megfelelő önismeretre van szükség –, és ennek megfelelően kiválasztani azokat a lehetőségeket, amelyek a cél elérésében a legtöbbet segítenek a hallgatóknak. Saját tapasztalatom, hogy vannak olyan tehetségek, akik mindenben ki szeretnék próbálni magukat, és így szétaprózzák idejüket, energiájukat. Ezért is fontos a coaching stílusú segítés, hiszen a felelősség a hallgatóké. Ezt a tehetséggondozóknak tudatosítaniuk kell a hallgatókban, miközben hitelesen kell képviselniük a hallgatókba vetett azon hitüket,

[33] Ejtsd: kócsing
[34] Coach = (itt) fejlesztő (ejtsd: kócs)
[35] Coachee = a fejlesztés alanya, aki t a coach segít (ejtsd: kócsi)

hogy a tehetségek többre lesznek képesek, mint amit magukról is feltételeznének, és hogy még mentoraikat is túl fogják szárnyalni. Fontos, hogy a coach-ban ne alakuljon ki versenyszellem, vagy ellenérzés, egy idő után ne tekintse riválisának a tehetséget. Ha egy tehetség már őt is meghaladja bizonyos kompetenciák vagy teljesítmény tekintetében, ez jelenti az igazi sikert a coach-nak.

Természetesen a módszereket együttesen és komplexen kell alkalmazni. A coach mutathat technikákat (pl. időgazdálkodásra, kreativitásfejlesztésre, életvitelre, célkitűzésre, stb.), de nem kötelezi a coachee-t ezek alkalmazására. Csupán az ötlet magvát ülteti el a tehetségben, amelyet ő továbbfejlesztve úgy hasznosít, ahogyan szeretné. (Ardai, 2013) A coaching beszélgetések során a segítő kérdések mentén készteti új szempontok figyelembe vételére és gondolkodásra a tehetséget. A coaching elsősorban jövőorientált, megoldáskereső típusú eljárás. A coach arra szerződik, hogy segítse a hallgatót vagy alkalmazottat a fejlődés útján, és olyan képességeket juttasson felszínre, amelyekkel teljesítményük alapján magát a segítőt is túlszárnyalják. A coaching során tekintettel kell lenni arra, hogy ne csak a „kemény", hanem a „lágy" kompetenciák fejlesztésére is nagy hangsúlyt kell helyezni, mint például az érzelmi intelligencia fejlesztésére. A szervezeti menedzsmenttechnikák között az ún. coaching stílusú vezetés két legfontosabb tényezője: tudatosság (erőfeszítések minőségére és mennyiségére van hatással) és felelősségvállalás (személyes döntés). A coachee tudatosságát és felelősségvállalását kell elérnie a coach-nak, ami által növekedni fog a produktivitás, javul a kommunikáció, több törődés és elismerés lesz tapasztalható a szervezetben. (Neale et al., 2009; Whitmore, 2008)

A coaching stílusú tehetséggondozást mindenkinek érdemes elsajátítania a felsőoktatásban dolgozók közül (akik tehetségekkel kerülnek kapcsolatba), hiszen tudatosan vagy tudattalanul, de a sikeres TDK témavezetők, a versenyek során a mentorok és a szakkollégiumi oktatók is végzik ezt a tevékenységet. A tehetségmenedzselési folyamatokban *elképzelhető olyan tehetség is, aki nárcisztikus módon viselkedik, igazi önimádó- és vezetőtípus*, és nem fogadja el a rá vonatkozó kritikákat, ill. azokat meg sem hallgatja. Az érzelmi intelligencia és énkép fejlesztése ilyen esetekben nehézkessé válhat. Az ún. „alfatípusú" tehetségek magabiztosak, határozottak, intelligensek, cselekvésorientáltak, fegyelmezettek, közvetlenül kommunikálnak, magas teljesítménykövetelményeket állítanak fel saját magukkal szemben és másokra vonatkozóan is, valamint fontos, hogy nem kifejezetten foglalkoznak az érzelmi kérdésekkel. Az ilyen tehetségnek számos előnye mellett hátrányai is lehetnek:

domináns, megfélemlítő hajlamú, aki nem ért vele egyet, azt elutasítja, türelmetlen, elégedetlen és félelmet keltő lehet csapatmunka során, nem inspirálja a többi tagot, elvárásai ésszerűtlenek lehetnek. Őt másképpen kell kezelni, speciálisabb módszereket lehet alkalmazni esetében. Az ő coaching stílusú fejlesztésében a „coach"-nak figyelnie kell arra, hogy kerülje a laza és könnyed hozzáállást, és ne engedelmeskedjen a tehetségnek szolgai módon. Fontos, hogy nyíltan beszéljen vele, akár másokat is bevonhat a fejlesztésbe. A tehetséggondozónak meg kell szereznie a tehetség figyelmét, elkötelezettséget kell tőle igényelnie, az ő nyelvén kell beszélni (grafikonok, adatok, folyamatábrák alkalmazása), és akár kemény kommunikációs stílusban is rá kell ébresztenie a „coachee"-t, hogy komolyan vegye a fejlesztést. Ezt kiegészítendő a coach ki is használhatja a tehetség kíváncsiságát és versenyzési ösztöneit. Az „alfatípusú" tehetségeknek a fejlődés érdekében fontos, hogy ismerjék el sebezhetőségüket, fogadják el a felelősségre vonhatóságot, kapcsolódjanak a bennük is meglévő érzelmekhez, ellensúlyozzák másokra tett negatív bírálataikat pozitív visszajelzésekkel, és ismerjék meg saját viselkedési formáit. (Ludeman – Erlandson, 2004)

A kommunikációs készségek fejlesztése, a tudatosság és felelősségvállalás elérése érdekében a coach-nak egyrészről fontos figyelembe vennie, és kezelnie, amikor a fejlesztésben részt vevő tehetség nem a megfelelő (felnőtt) énállapotával reagál a különböző szituációkban. Másrészről saját viselkedésére is figyelnie kell, és a szülői énállapotot is tudatosan kell alkalmaznia az ezt megkívánó esetekben (Berne, 2002; F. Várkonyi et al., 2009) A megfelelő önismeret és reális énkép kialakításához használatos módszer a 360 fokos értékelés, melynek segítségével több értékelőtől is visszacsatolást szerezhet az értékelt személy. (Peiperl, 2006) A visszajelzések gyűjtése azért is fontos, mert egy egyén akkor is rendelkezik ún. énmárkával, ha nem foglalkozik vele tudatosan, hiszen az énmárka nem más, mint amit mondanak rólunk a kollégák, amikor kilépünk az irodából. (Purkiss – Royston-Lee, 2010) A tehetséggondozónak fel kell készítenie mentoráltját a tudatos énmárka-építésre és önmenedzselésre. Az énmarketingben kulcsszerep jut a hitelességnek, következetességnek, a saját küldetés és célok tisztázásának, az adott személy ismertségének, hatósugarának és a munkahelyi szerepek tudatos alkalmazásának. Ahhoz, hogy valaki az értékeivel és küldetésével tisztában legyen, alapvető kérdéseket kell feltennie magának (pl. Ki vagyok én? Mi végre vagyok a világban? stb.), amelyeknek megválaszolása nehéz folyamat elé állítja a tehetséget. (Mihalik, 2011) A tartalmi kérdéseken túl fontos, hogy a széles körben való ismertség kialakításának számos eszközét, és annak tudatos alkalmazását is érdemes elsajátítani a

sikeres karrierépítés érdekében. (Törőcsik, 2013) Ebben a folyamatban segíthet a tehetséggondozó. Az önmenedzselés esetében fókuszálni kell továbbá a kapcsolatépítésre, és el lehet végezni a személyiségre vonatkozó SWOT-analízist, tehát az erősségek, gyengeségek, lehetőségek és veszélyek feltárása jó kiinduló pontot jelenthet a tudatos fejlődéshez. (Pintér, 2007) A mentornak (vagy coach-nak) tudatosítania kell a hallgatóban, hogy bizonyos munkakörökben csak megfelelő önmarketinggel helyezkedhet el. (Szalai-Burszán, 2010) Aki ezt módszeresen és tudatosan végzi, az javíthat saját munkaerő-piaci helyzetén. (Galli, 2010) További feladata a tehetséggondozónak, hogy életstílusra nevelje a hallgatókat, alakítson ki bennük pozitív belső hangot, optimizmust, önbizalmat és önbecsülést, azoknál, akikből ez hiányzik. (Tímár, 2011; Seligman, 2004) Az egyetemi oktatók tudatosan vagy tudattalanul is folyamatosan végzik a „stílusra edzést". (Farkasné – Balogh, 2013)

2.6. Összegzés

A fejezetben a munkáltatók által elvárt kompetenciákat azonosítottam (keresleti oldal), amelyeket a sikeres érvényesülés érdekében a munkaerő-kínálatot jelentő hallgatóknak fejleszteni szükséges. A két fél illeszkedése nem minden esetben tökéletes, a cél a hallgatói kompetenciadeficit csökkentése, azaz a szervezeti-munkaköri kompetenciaprofilnak való megfelelés. A felsőfokú végzettség a közgazdász munkakörökben ma már alapvető elvárás, a pályakezdők alkupozíciója az első munkahely keresésekor gyenge. A kevésbé tudatos hallgatók találkozhatnak a diplomás munkanélküliség és a túlképzettség fogalmával. A hallgatóknak megkülönböztető kompetenciákat kell kifejleszteniük, hogy kitűnjenek a tömegből, és a szaktudáson túl számos olyan személyes jellemzővel kell bírniuk, amelyet az általuk választott szervezetnél elvárnak.

A vállalatok többsége a pályakezdő közgazdászok esetében elsősorban olyan embert keres, akivel együtt tud dolgozni, aki alakítható, formálható, hiszen a szervezetspecifikus tudást a munkavégzés során meg lehet szerezni. A speciális szakmai kompetenciákat az adott cégnél elsajátíthatja, így általánosságban a következő személyes kompetenciákat várják el a szerveztek: kommunikációs készség, alaposság, munka iránti elkötelezettség, pozitív attitűd (optimizmus), alázat, megbízhatóság, alkalmazkodás, fegyelem, felelősségtudat, kezdeményezés, kreativitás, empátia, szorgalom. Ezeket egészítik ki a módszertani elvárások: menedzsment, marketing, pénzügyi és statisztikai módszerek használata, informatikai ismeretek és idegennyelv-tudás. Az elvárások

szektoronként, régiónként és a különböző vállalati jellemzők függvényében változhatnak. Fontos kiemelni, hogy a cégek a hozzájuk jelentkezők „egészét" nézik, vagyis a kompetenciáik szintézisét értékelik.

A felsőoktatás képez hidat a szereplők között, hiszen az a feladata, hogy az aktuális szervezeti követelmények mentén olyan diplomásokat képezzen, akiket a munkáltatók szívesen foglalkoztatnak. A szükséges és meglévő kompetenciák közötti szakadékot folyamatos monitorozással, a cégektől gyűjtött visszajelzésekkel és a releváns kompetenciák azonosításával, mérésével és fejlesztésével lehet mérsékelni. Problémát jelenthet a szereplők számára, hogy az oktatási rendszer nem elég pontosan ismeri a munkáltatói követelményeket, így a hallgatók sem rendelkeznek reális feltételezésekkel az elvárásokra vonatkozóan. Ezzel együtt nem lehet eltekinteni a tehetségek sokszínűségétől, a generációs sajátosságoktól, a virtuális kompetenciák felerősödésétől, a nemek közötti kompetencia-eltérésektől sem.

A felsőoktatás számos eszközzel és technikával katalizálhatja a legtehetségesebbek kompetenciáit:

- *Kutatói-akadémiai kompetenciákat erősítő módszerek*: tudományos diákkör, szakkollégium, demonstrátori tevékenység, kutatásokba való bevonás, szemináriumokon és konferenciákon való részvétel, külföldi ösztöndíjak, komplex tehetséggondozó programok, workshopok.
- *Üzleti-vállalkozói kompetenciákat fejlesztő módszerek*: hazai és nemzetközi esettanulmány-versenyek, tutorálás, szakmai gyakorlat, tanulás melletti munkatapasztalat, tanácsadói projektek, szimulációk, vállalatlátogatások, ill. a PTE KTK-n működő Simonyi Üzlet- és Gazdaságfejlesztési Központ.

Fontos, hogy az oktatók a módszerek közötti tudatos választásban, azok variációinak optimális kialakításában és az eszközök alkalmazásának ütemezésében segítsék a hallgatókat. A hallgatók saját érdeklődésük és igényeik mentén az oktatókkal közösen megtervezhetik egyéni portfóliójukat. Ebben segít a *személyre szabott coaching stílusú tehetséggondozás*, amellyel az elérendő cél a hallgatók többletfeladatok iránti elköteleződése, valamint a tudatosság, felelősségvállalás kialakítása, és egy vagy több szakterület iránti érdeklődés felkeltése. Oktatói oldalról nem mindenki ismeri ezt a szempontrendszert, így fontos lenne az oktatók fejlesztése is a tehetséggondozást középpontba helyező orientációs szemléletmód kialakításával.

3. Szervezeti tehetségmenedzsment módszerek

Az üzleti-gazdasági felsőoktatási intézményeknek (business school) rugalmasan kell alkalmazkodniuk a változó környezethez, naprakész ismereteket kell átadniuk a hallgatóknak, tehát adaptálniuk szükséges az üzleti életben használatos legfrissebb módszereket és technikákat, amelyek elősegíthetik a tehetséges hallgatók kibontakoztatását. Ennek következtében a felsőoktatási intézmények tudásmenedzselési feladatai is komplexebbekké váltak. (Farkas – Király, 2009; Farkas – Dobrai, 2012) Ebből következően a fejezet megválaszolandó kérdései a következők:

- *Milyen újfajta elvek és szempontok alakultak ki a tehetségmenedzsmentet (TM) professzionálisan alkalmazó szervezeteknél?*
- *Mit tud ebből felhasználni a felsőoktatás a tehetségek fejlesztésére?*
- *Hogyan lehet azonosítani, vonzani, fejleszteni, megtartani a tehetségeket?*
- *Melyek a globális tehetségmenedzsment főbb szempontjai?*

A szervezeti tehetségmenedzsmentben[36] minden vállalat saját tehetségdefinícióját használja, és a megfogalmazás függ az iparágtól, elvégzendő tevékenységtől, adott munkakörtől, stb. Ezekben a vállalati tehetségdefiníciókban *mindig egy-egy vonás vagy alkotóelem dominál az elméleti keretként bemutatott modellekből*. A szervezetek ugyanakkor nem foglalkoznak a tehetség társadalmi hátterével, ők már meglévő kompetenciákat és potenciált keresnek. A tehetségmenedzsmentet professzionálisan alkalmazó szervezetek olyan belső környezetet alakítanak ki, amely felszínre hozza a maximális teljesítményt. A tehetségprogrammal rendelkező szervezeteknél explicit módon is megjelennek a tehetséggel szemben támasztott kritériumok és fogalmak, azaz a definíciókat kodifikálják. Ahol nincs kiforrott tehetségmenedzsment, ott is létezik egy tehetségkép a vezetők elképzeléseiben, és a kiválasztási folyamatban implicit módon érvényesülhet. A legfontosabb tényező az alkalmazott szervezet iparági sajátosságaihoz és vállalati kultúrájához való minél tökéletesebb illeszkedés, és az elvárt kompetenciák magas szintű megléte. (Farkasné – Balogh, 2010)

[36] A szervezeti tehetségmenedzsment kialakulását két időponttól is eredeztetik: az egyik irányzat szerint a második világháborút követően kialakult gazdasági-társadalmi helyzet mozdította elő a népesség migrációját, a szakemberek gyors abszorpcióját a munkaerőpiacon, és ehhez kapcsolódóan a tehetségmenedzsment kialakulását. A másik irányzat szerint a legjobb szakemberek menedzselésének eszköztára az 1990-es évektől formálódott igazán, és ennek egyik első és legfontosabb jelzése az volt, hogy a McKinsey tanácsadó cég 1997-ben megalkotta a „war for talent" kifejezést, és kiadta az erről szóló könyvét, amelyre azóta is a legtöbb tehetségmenedzsmenttel foglalkozó tanulmány úgy hivatkozik, mint a témakör egyik legfontosabb mérföldkövére. (Mellahi – Collings, 2010)

A tehetségek menedzselése kurrens téma a nemzetközi szakirodalomban. A nagy számossággal megjelenő szakcikkekből összegző tanulmányok is születtek, amelyek segítik a strukturált feltárómunkát. A 2. táblázatban látható, hogy melyek a legfontosabb alapkérdések, és ezeknek melyek a TM gyakorlati szintű megnyilvánulásai, megoldásai. Williams (2000) szerint a tehetségekért folytatott háború nem csupán egy jobb csomagolás a menedzsment módszerek számára, hanem fókuszált stratégiai gondolkodásmód, amely a tehetséges emberek tanulását, és saját előnyös tulajdonságainak kibontakozását segíti elő a szervezeti teljesítmény növelése érdekében. A tehetségmenedzsment Preece és társai (2011) szerint sem csupán egy divathullám a menedzsment eszköztárában, hiszen sajátos módszereit azért használják a vállalatok, hogy a tehetséges emberek vonzását, megtartását és motiválását tudják középpontba állítani az intenzívebbé váló „tehetségháborúban". A tehetségeket egyszerre jellemzi a kognitív intelligencia (IQ) számos formája és az intuitív-érzelmi képességek (EQ) (Goleman, 1997). A sikeres szervezetek vizsgálata alapján Williams (2000) kiemelte a diverzitás jelentőségét az uniformitással szemben.

2. táblázat: Döntési alternatívák a tehetségmenedzsmentben

Alapkérdések	***TM kérdései***	***Alternatívák***	***TM gyakorlatok és megoldások***
Mi (vagy ki) a tehetség?	Mit menedzseljen a TM?	Objektív Szubjektív	Kompetencia- és tudásmenedzsment. Karriermenedzsment és utódlástervezés.
Mennyire kell kiterjeszteni a tehetség-kérdést?	Milyen elvek alapján allokálja a szervezet az erőforrásait?	Inkluzív Exkluzív	Erősségalapú megközelítés. Munkaerő differenciálás.
Taníthatók-e a tehetségek?	Hogyan tudja kezelni a szervezet a munkaerő-piaci szűkösséget?	Veleszületett Megszerezhető	Kiválasztás, értékelés, azonosítás. Fejlesztés, tapasztalatszerzés, tanulás.
Inkább képesség vagy motiváció a tehetség?	Mi alapján válasszon a szervezet?	Input Output	Erőfeszítések, motiváció, ambíció, karrierorientáció. Kimenet, teljesítmény, elért eredmények.
A tehetség a környezetétől függ?	Kívülről vagy belülről toborozzon a szervezet?	Átadható Kontextus-függő	Toborzás – azonosítás a belépéskor. Illeszkedés – azonosítás csak a beilleszkedési (szocializációs) periódus után.

Rövidítés magyarázata: TM = tehetségmenedzsment
Forrás: Dries, N. (2013): The psychology of talent management: A review and research agenda. In: Human Research Management Review, 23. évf. 4. sz. 268. p. alapján saját fordítás

A szervezeteknek azért van szükségük kiemelkedő képességű alkalmazottakra, hogy jobban megfeleljenek a környezet által diktált feltételeknek. Williams (2000) szerint a tehetségek foglalkoztatásának előnye, hogy a szervezet gyorsan tud reagálni a váratlan helyzetekre, adaptivitás és flexibilitás fogja jellemezni a szervezeti struktúrákat. Az IT-be való beruházás növekedése miatt nagyobb szükség van

kreativitásra és intelligenciára, a diverzitásban megjelenő szinergiákat jobban ki lehet használni. Továbbá hozzájárul az érzékenyebb szervezeti kultúra megteremtéséhez, amire a globalizáció kulturális különbségei miatt van szükség. Növekvő igény van a „család" fogalmának kialakítására a virtuális vállalatok körében, hogy az emberek identitással, személyes értékkel és hovatartozással rendelkezzenek. (Williams, 2000)

A „talent management HR" kifejezésre a Google internetes kereső 2004-ben 2,7 millió találatot listázott, ami egy évvel később már elérte a 8 millió darabot. Ugyanezt a keresést lefuttatva 2014-ben már 145 millió találatot kaphatunk. Lewis és Heckman (2006) szerint – bár sokan foglalkoznak a témával – hiányoznak a letisztult definíciók. A tehetségmenedzsment kifejezést is sok esetben az utódlásmenedzsment (succession management) vagy az emberi erőforrás menedzsment szinonimájaként használják. A tehetségmenedzsmentet többféleképpen is megfogalmazták már, például:

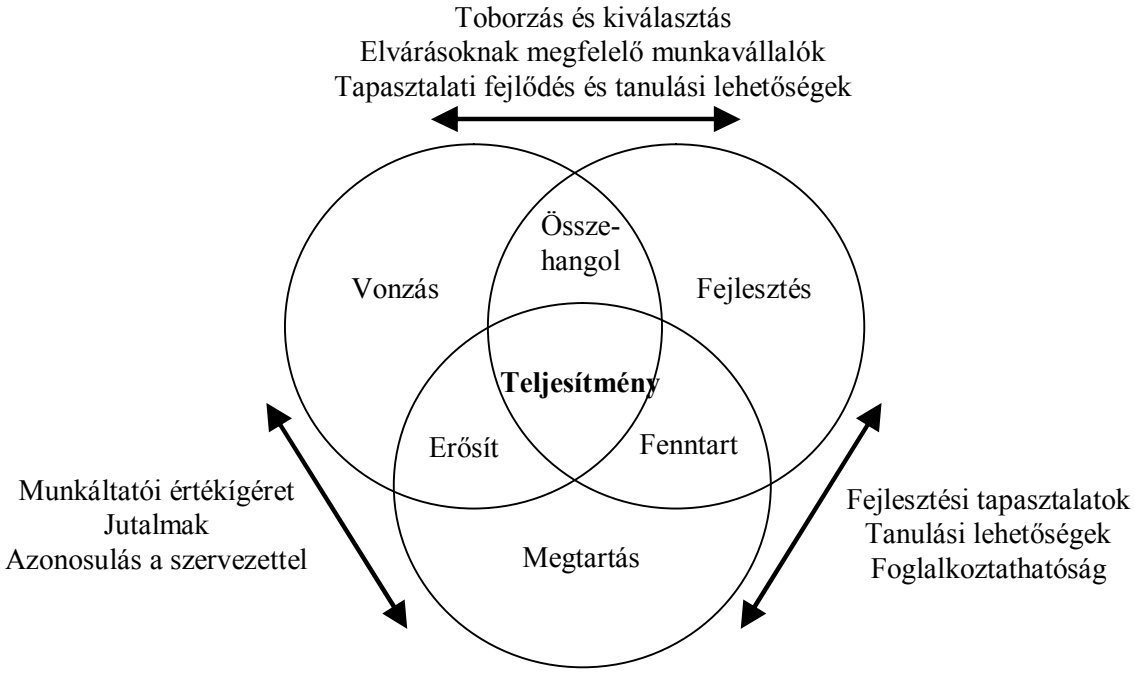
> „*Biztosítja, hogy a megfelelő ember a megfelelő munkát a megfelelő időben végezze el.*" (Jackson – Schuler, 1990, 235. p.) „*A szervezet tervezett és szisztematikus erőfeszítése a vezetés folytonosságának biztosítására a kulcspozíciókban, és a személyes előmenetel ösztönzése.*" (Rothwell, 1994, 6. p.) „*A tehetség kínálatának, keresletének és áramlásának menedzselése a humán tőke motorján keresztül.*" (Pascal, 2004, 9. p.)

Az első definíció az eredményre, a második a folyamatra, a harmadik a specifikus döntésekre vonatkozik. A meghatározások nem egységesek, keverednek bennük az eredmények a folyamatokkal és a döntési alternatívákkal. A vonatkozó szakirodalom a tehetségmenedzsmentet általában gondolkodásmódként írja le, amellyel el szeretnék érni, hogy a szervezet különböző szintjein mindenki a potenciáljának legmagasabb fokán dolgozzon. (Lewis – Heckman, 2006; Thunnissen et al., 2013) A tehetségmenedzsment „*a tehetséges munkavállalók vonzását, fejlesztését és megtartását célzó üzleti stratégiával összehangolt tevékenységek összessége, amely minden szervezeti szinten érvényesül.*" (Hatum, 2010, 13. p.)

A tehetségmenedzsmentben alapvetően két álláspontot lehet megkülönböztetni. Az első az *alkalmazottakra fókuszáló (individuális) tehetségfelfogás*: az „A" kategóriás munkatársak (sztárok), magas szintű készségekkel rendelkezők állnak a középpontban „magányos harcosokként". Alapkérdése, hogy az egyén hogyan tud hozzájárulni a cég teljesítményéhez. A második felfogás a *szervezeti tehetségmenedzsment*, amely abból indul ki, hogy minden szervezeti szinten lehet tehetségeket találni, az egyének szervezetben eltöltött életére fókuszál, azt vizsgálja, hogy a tehetségek fejlesztésével hogyan tud hozzájárulni a vállalat versenyelőnyéhez. Alapkérdése, hogy a szervezeti tehetség struktúrát hogyan lehet finomhangolni a vonzás, fejlesztés, megtartás eszközeivel. (Hatum, 2010) Az 5. ábra összegzi a tehetségmenedzsment egyes

alrendszereinek kapcsolódási pontjait. Fontos, hogy az általában külön-külön tárgyalt témák összefüggő rendszert alkotnak.

5. ábra: A tehetségmenedzsment dinamikus modellje



Forrás: Hatum, A. (2010): Next generation talent management. Talent management to survive turmoil. London: Palgrave Macmillan, 127. p. alapján saját fordítás

A vonzás, fejlesztés és megtartás egyes dimenzióit hiba lenne önmagukban értelmezni, hiszen ezek a tényezők kihatnak egymásra, és lehetőség van az átfedések és a komplexitás megvilágítására. Gyakran osztják szakaszokra ezeket a területeket a szervezetek, mint egy lineáris folyamatot. Ebben az esetben hiányozni fognak a megkülönböztetett területek közötti kapcsolódások[37], és belső inkonzisztencia és az üzleti stratégiával alig összefüggő TM rendszer fogja jellemezni a folyamatokat. Az ilyen

[37] A *vonzás és fejlesztés* metszetének összehangolása során a következő kérdéseket kell feltennie a cégeknek: az új alkalmazottak programjai kapcsolódnak-e a szervezet jelenlegi helyzetéhez? Kielégíti-e a szervezet a munkavállalók elvárásait a fejlesztési programokkal, és ezek elég vonzóak-e? A fejlesztési programok összhangban vannak-e az üzleti stratégiával? A *fejlesztés és megtartás* metszete a szervezet és alkalmazottak közötti hosszú távú kapcsolatok fenntartását jeleníti meg, ehhez folyamatos tanulást és változatos foglalkoztatást várnak el a tehetségek. Alapkérdései: van-e elég lehetősége a munkavállalóknak, hogy tanuljanak, és készségeket fejlesszenek ki különböző eszközök segítségével? Van-e elég lehetőség a szervezetnél a karrierfejlesztésre? Az 5. ábrán látható foglalkoztathatóság fogalma *„a mobilitás azon mértéke, amelyet az egyén bizonyítani tud egy állás megszerzése, megtartása és a szakmai kompetenciák fejlesztése érdekében.”* (Henczi – Zöllei, 2007, 264. p.) A *vonzás és megtartás* közös metszetének a lényege, hogy a külső szereplők számára megfogalmazott munkáltatói értékígéret (EVP) a vállalatnál dolgozók számára is vonzerőt generáljon. A tisztán megfogalmazott üzenet közlése mind kifelé, mind a vállalat belső érintettjei felé nagy jelentőséggel bír, ezt jelenti az EVP belső megerősítése. Alapkérdései: az EVP mely elemei kritikusak a vonzás és megtartás szempontjából? A szervezeti azonosulás elég erős és koherens összekovácsoló erővel rendelkezik-e a kultúra tekintetében, amely az embereket a vállalathoz köti? A javadalmazási rendszer méltányos, versenyképes-e, és a teljesítményhez van-e kötve? (Hatum, 2010)

szemléletű vállalatok a rövidtávú szemlélet rabjaivá válnak. A sikeres tehetségmenedzsmenthez összefüggő alrendszerekre, koordinált interakciókra és az egész folyamat koherenciájára van szükség. A három dimenzió közös metszetének az a célja, hogy a szervezet üzleti stratégiáját támogassa, és a piacon minél magasabb teljesítményt nyújtson a cég. Ehhez egy konzisztens és koherens – mind a három tényezőt magában foglaló – terv elkészítésére van szükség. Az üzleti stratégiával inkonzisztenciában álló, vagy az egyes részterületek között nem egységes álláspontot képviselő folyamatok szervezeti tudathasadást okozhatnak, ennek elkerülésére mindig a céloknak megfelelő eszközöket, módszereket és folyamatokat kell megkeresni, és az összefüggéseket figyelemmel kísérni a terv megalkotásakor és implementálásakor. (Hatum, 2010)

3.1. A tehetségmenedzsmentet befolyásoló trendek

Napról napra nehezebb feladattá válik a tehetségek megtalálása, gondozása, és könnyebbé az elvesztése. A szervezetek gyakran nem fektetnek elég időt és energiát a tehetségfejlesztésbe, így alacsonyabb teljesítménnyel működnek, mint amire képesek lehetnének, aminek következtében néhány cég nem is fogja túlélni a versenyt. A tehetségek azonosításának és menedzselésének feladata sokkal komplexebbé, turbulensebbé és ellentmondásosabbá vált az utóbbi években. A kis- és nagyvállalatok körében is új kihívásokat generál az új piaci kontextus. A cégeknek szembe kell nézniük olyan trendekkel, mint a tehetségek globális és helyi hiányával, az egyre kevesebb fiatal és egyre több idős dolgozóval, újfajta készségek növekvő keresletével, a tehetségek kínálata és felhasználói közötti új kapcsolatrendszerekkel és új munkamódszerekkel, a nagyobb diverzitással és távoli helyekről virtuálisan menedzselt munkaerővel, a generációk különböző munkával kapcsolatos attitűdjeivel, és az információáradat miatt folyamatosan változó munkával. (Cheese – Thomas – Craig, 2009) A generációs sajátosságok figyelembe vételét még inkább erősíteni lehet a szervezeteknél, hiszen Magyarországon lemaradás tapasztalható az Y generáció egyik legfontosabb elvárása tekintetében a munkaerőpiacon: a HR szakemberekkel elégedetlenek a vezetők a munka-magánélet kiegyensúlyozását célszó tevékenységük kapcsán. (Bokor, 2013) A munka és magánélet közti határok egyre inkább elmosódnak (pl. sokan a szabadidejükben, otthonról is megtekintik céges e-mailjeiket, és elérhetőek telefonon), ezért paradigmaváltásra van szükség: az érzelmi kompetencia (EQ) fókuszba állításával lehet megérteni és megfelelően kezelni a munkavállalók ilyen jellegű problémáit. (Szabó, 2013b)

Schiemann (2009) szerint a jövő munkaerőpiacára és szervezeti kihívásokra olyan tényezők fognak hatni, mint

- a globális verseny,
- változások a munkaerő kínálatában és keresletében,
- egyenlőtlenségek a tehetségek disztribúciójában az egyes szakmák között,
- magas diverzitású munkahelyeken magas diverzitású munkaerő menedzselése,
- készségek és gondolkodás változásai, technológiai fejlődés,
- hiányosságok a vezetői utánpótlási rendszerekben,
- az elégtelen tehetségmenedzselési munkából adódó növekvő költségek,
- kevés intézkedés a humán tőkével kapcsolatban,
- alacsony szintű változásra való készség.

Nyugat-Európában és Észak-Amerikában a következő évtizedben komoly problémákat fog okozni az egyre kevesebb születésszám, a fiatalok egyre alacsonyabb aránya miatt, hogy ha az idősebb generációk nyugdíjba mennek, velük együtt távozik a szervezetekből a tapasztalatuk, tudásuk, így ezekben a térségekben komoly szakemberhiánnyal kell szembenézni. (Dychtwald – Erickson – Morison, 2004)

DeLong és Trautman (2011) szerint nem volt még olyan felső vezetői generáció, amelynek a maihoz hasonló komplex és bonyolult munkaerő-piaci kihívásokkal kellett volna szembenéznie. A legtöbb szervezet egyre nagyobb kulturális diverzitással, a működés földrajzilag növekvő kiterjedésével és sokkal decentralizáltabb menedzsment struktúrával rendelkezik. A mai munkavállalóktól nem várható el, hogy 20 évig egy cégnél maradjanak. A kritikus állásokban növekvő munkaerő- és készséghiány van, mint például az egészségügyi menedzserek, rendszermérnökök, földrajztudósok és tapasztalt projektmenedzserek, és a kialakult helyzetet az idősödő szakemberek nyugdíjazása is súlyosbítja. A millenniumi (Y) generáció az X generáció és a baby boomer generáció integrációja, amelyhez együttműködést elősegítő munkakörnyezetet kell kialakítani, hiszen az egyes generációk eltérően dolgoznak, más technológiákat használnak, más a kommunikációjuk és a tanulási stratégiájuk, így könnyen kialakulhatnak munkahelyi konfliktusok. (DeLong – Trautman, 2011)

A szervezetek és a gazdaságok is egyre inkább „tehetségfüggők” lettek, és a tanulás és megfelelő készségek elsajátítását hangsúlyozzák, ám a tehetségekből hiány van. Az oktatás és azon belül a felsőoktatás sok esetben nem azokat a készségeket és képesítéseket adja a hallgatók számára, mint amire a munkaerőpiacnak szüksége lenne. Az Egyesült

Királyságban végzett felmérés szerint (Confederation of British Industry, CBI) szegényes műveltséggel, numerikus készségekkel és az alapvető kommunikációs, döntéshozási és vezetői készségek hiányával rendelkeznek a főiskolai diplomával rendelkezők. (Cheese – Thomas – Craig, 2009) A belső kineveléssel szemben előtérbe kerül a külső forrásból történő tehetség-megszerzés. A néhány vállalatot érintő karrierutakat felváltja a munkahelyről munkahelyre ugrálás (job-hopping), a – korábban értéket jelentő – szervezet iránti elkötelezettség helyett a tehetségek önmagukért éreznek elkötelezettséget (a saját karrierjük iránt). A tárgyalási pozíciót sok esetben már nem a vállalat határozza meg, hanem az egyes személyek. A munkahely biztonsága nem számít kritikus tényezőnek, az már csak egy régimódi érték. (Hatum, 2010) A tehetségmenedzsmentet befolyásoló trendeket Hatum (2010) három nagy csoportba osztotta: makrokörnyezeti változások (globalizáció, információ-technológia, tudásalapú verseny, politikai, gazdasági és pénzügyi bizonytalanság), új szervezeti formák (a tradicionális hierarchikus struktúrák helyett laposodó szervezetek), demográfiai változások (a vállalatoknak meg kell tanulniuk bánni az egymást átfedő generációkkal: baby boomerek, X és Y generáció tagjaival). Hatum (2010) arra a következtetésre jutott, hogy az élethosszig tartó foglalkoztatás véget ért, a fiatal munkaerő váltogatja a munkahelyeit, így a tehetségmenedzsment stratégiai jelentőséggel bír az egész szervezetre vonatkozóan.

A tehetségmenedzsmentre ható erőteljes trend a *tudásalapú szolgáltatások arányának nagymértékű növekedése*. Ez a trend a gazdaság valamennyi szektorában fontos kérdéssé vált, ami legmarkánsabban az üzleti szektorban figyelhető meg. (Farkas – Dobrai, 2009) A tudásalapú társadalom jellegzetes szereplőit képviselik azok a szervezetek, amelyek tudásalapú szolgáltatást nyújtanak más cégeknek, azaz az ún. tudásintenzív üzleti szektorhoz tartoznak. Ezek a szervezetek főként az 1990-es évek közepén kerültek a figyelem középpontjába. A tudásintenzív szolgáltatások (rövidítve KIS=knowledge-intensive services) főbb jellemzői:

- tudásintenzitás (tudásteremtés miként jére, nem a volumenére vonatkozik, pl. kreatív problémamegoldás, absztrakt gondolkodás, komplex tudásfejlesztés),
- sajátos piaci kapcsolatok, szakértelem, professzionalizmus,
- etikai szabályok fokozott betartása, egyre inkább speciális tudásra van szükség,
- jellemző a kulturális diverzitás, jellemzőek a kiszervezések,
- megfigyelhető a szolgáltatási szektor expanziója,
- az állami és nonprofit szektor konkurenciaként jelentkezik,

- növekszik a koncentráció és internalizáció, változnak az ügyfélkapcsolatok,
- az integrált és speciális szolgáltatások szétválnak,
- nagyvárosok közelében erőteljes a szolgáltatások iránti kereslet,
- a komplex szolgáltatások iránti igény növekszik,
- érezhető a globalizáció és az EU hatása, a szakmai szövetségek, államok szabályozó szerepe is. (Farkas – Dobrai, 2009)

A megfelelő tudásmenedzselési stratégia megválasztásához elengedhetetlen a szervezet pozíciójának objektív és folyamatos mérése. (Gaál – Fekete, 2012) Egyetértve Hewlett (2011) véleményével, a gazdasági válság hatására még inkább fókuszálni kell a tehetségek megőrzésére, hiszen ilyen időszakban általában nem jut elegendő pénz a tehetségprogramokra, ill. ilyenkor jellemző, hogy a konkurens vállalatok elcsábítják a legjobb szakembereket. Ezek a folyamatok az egyes nemzetgazdaságok között is ugyanígy zajlanak, elég az országot elhagyó képzett szakemberekre gondolni. E probléma megoldására szervezeti szinten is számos megoldás született.

3.2. Stratégiai tehetségmenedzsment elvek, alapkérdések és módszerek

A tehetségmenedzsment feladata a tehetségek azonosítása, felkutatása, vonzása, majd megtartása, melyhez a motiválás, az ún. X-faktor (kiemelkedő képesség) fejlesztési módszerei és különböző menedzsment technikák adnak támpontokat. (Ready et al., 2010) A szervezeti TM modelleket leíró tanulmányok jellemzően preskriptívek, ám jó betekintési lehetőséget adnak a legjobb gyakorlatok világába. (Daruka, 2012) Az egyes módszerek megválasztását a globális trendeken, a vállalati alapjellemzőkön és stratégián kívül a szervezetnél alkalmazott – tehetségeket érintő – elvek is meghatározzák. Fontos a tehetségek elvárásait is figyelembe venni. A fejlesztés gondos tervezést igényel a tapasztalati tanulás folyamatában. Rendkívül fontos, hogy a tehetséges munkatársakkal *hiteles oktatók* foglalkozzanak. (Antalovits, 2010) A generációs sajátosságokra is újszerű metodikák alakultak ki, ilyen a *fordított mentorálás*, mely során az tehetséges fiatal munkatársat azzal a lehetőséggel ruházzák fel, hogy ő taníthatja meg a felső szintű vezetőknek, hogyan kell pl. az internetet, és a közösségi portálokat használni. (Meister – Willyerd, 2010) Hasonlóan innovatív teljesítményértékelési módszer a *fordított segítőlánc*, melyben a tehetségmenedzsmentet szabványok, meghatározott paraméterek és kritériumrendszerek alapján határozzák meg, így építik fel a hatástérképet, fogalmazzák meg a feladatokat. (Farkas, 2010)

A célok és eszközök egységes keretrendszerben való feltüntetéséhez az ún. *tehetséganalitika* módszertanát lehet alkalmazni. (Davenport et al., 2011) Ezt a területi szempontok érvényesítésével is ki lehet egészíteni a tehetségmenedzsmentben, mert az alkalmazott módszereknek számos változata képzelhető el a különböző régiókban, az emberi erőforrás menedzsment nemzetközi tapasztalatai alapján. (Farkas et al. 2008) A tehetségprogram kiépítése nem állhat meg a magasan kvalifikált humán tőke megszerzésénél, hiszen az egyik leglényegesebb pont a tehetségek megőrzése, azaz a szervezet a menedzsmenttechnikák széles eszköztárával gondozza, és újabb kihívások elé állítja őket, lehetőséget biztosítson a fejlődésükre, képzésükre, nemzetközi próbatételre, kapcsolatépítésre az üzletág legnevesebb szakembereivel, stb.

3. táblázat: A tehetségmenedzsment alapkérdéseinek hierarchiája

A tehetségmenedzsment elemei	**Releváns kérdések a hierarchia felső szintjétől lefelé haladva**
A fenntartható versenyelőny stratégiája	Milyen piaci lehetőségeink vannak? Milyen szervezeti erőforrásokkal lehet előnyökre szert tenni?
A stratégia következményei a tehetségekre	Milyen stratégiai előnyökben fognak megnyilvánulni a tehetségek minőségével és helyettesíthetőségével kapcsolatos következmények?
Tehetségkészlet stratégia	Hogyan pozícionáljuk a tehetségkészletünket? • Milyen teljesítményszintek kombinációjára van szükségünk? (A, B és C „kategóriás" munkatársak.) • Milyen javadalmazási politikát alkalmazzunk? (Különböző szinteken és a piacon.) • A tehetségkészletnek mely csoportjához kapcsoljunk karrierpályát? • Kiket kell tájékoztatnunk a lehetőségekről?
Tehetségmenedzsment rendszerek	Hogy valósítsuk meg a tehetségkészlet stratégiát a vállalatnál? • Kompetenciakészlet kiépítése. • Vállalati adatrendszerek.
Tehetség gyakorlatok, módszere és technikák	Mely technikák járulnak hozzá leghatékonyabban a „tehetségcélokhoz" és egyben melyek felelnek meg a fennálló rendszereinknek? • Kiválasztás. • Toborzás. • Teljesítménymenedzsment. • Javadalmazás. • Adminisztráció.

Forrás: saját szerkesztés Lewis, R. E. – Heckman, R. J. (2006): Talent management: A critical review. In: Human Resource Management Review, 16. évf. 149. p. alapján

A tehetségeknek képesnek kell lenniük csoportban dolgozni, és a csoportos teljesítményt a különbözőségek kihasználásával felerősíteni (*team tehetség-menedzsment*). A tehetségek egymás közötti interakciójában oly módon kell érvényesíteni a tudásmenedzsment eszközöket, hogy a dolgozókat tudásuk megosztására és együttműködésre sarkallják. (Dobrai, 2008) Például a csoport egyik tagja erős véleményalkotó, és visszajelzéseket ad a csoport teljesítményéről, így katalizálni tudja a reflexiókat a kollégái körében. Egy másik tag inkább összekötő szerepet tölt be, és

facilitálja a jobb megoldások keresését. A harmadik szakember a tervezési képességeivel tűnik ki, így lehetővé teszi a hatékony tervezést és döntések előkészítését. A negyedik team tag vezeti a csoportot. A négy csoportszerepet a team tehetségmenedzsmentben két szempont alapján lehet megkülönböztetni: a gondolkodás konkrét vs. absztrakt jellege, ill. a tevékenységakciók és –reakciók alapján. (7. függelék) (Williams, 2000)

Hatum (2010) szerint a tehetségmenedzselésbe az érintettek széles körét kell bevonni, akik lehetnek: kulcstehetségek, magas és szerényebb potenciállal rendelkezők, top team, közép- és felső vezetők, más alkalmazottak. A bevontak köre és a stratégia összefüggései alapján a TM négy szakasza: nincs stratégia; részterületekre fókuszáló stratégia; elit csoportra koncentráló TM; vállalati stratégiával összhangban lévő szervezeti szintű TM. Lewis és Hackman (2006) a stratégia és a tehetségek közötti kapcsolat elemzéséhez Zuboff (1988) modelljét használták fel. Az A, B, C kategóriákba sorolást Zuboff (1988) két új dimenzióval egészítette ki. *A helyettesíthetőség dimenziója munkaerő-piaci tényező, és a hozzáadott érték dimenziója az ügyféllel, fogyasztókkal kapcsolatos tényező.* Szerinte ezeket a szempontokat kell kombinálni, és komplexen kell a tehetségeket kezelni.

A tehetségmenedzsment stratégiai döntéshozatali folyamatában az induló állapot és kezdő feltételek megértése döntő fontosságú. Ehhez a HR gyakorlatok és eredmények kapcsolatait is fel kell tárni. Lewis és Heckman (2006) elméleti keretrendszere látható az 3. táblázatban, amely hierarchikus elrendezésben a szervezetek alapvető kérdéseiből indul ki: kit, mikor, hol, hogyan érdemes menedzselni. A tehetségmenedzsment eszköztárában a kiváló szakemberek fejlesztésére a leggyakrabban alkalmazott módszerek DeLong – Trautman (2011) gyűjtése alapján a következők:

- stratégiai munkaerő-tervezés, utódlás tervezése,
- karriermenedzsment, képzés és fejlesztés,
- elkötelezettséget középpontba helyező kultúra kialakítása,
- vezetői készségfejlesztés, fokozatos nyugdíjazás,
- gyorsított előléptetés és részvétel a felső vezetés munkájában,
- toborzás, együttes munka az outsourcing partnerei között,
- tehetségállomány kialakítása a magas potenciállal rendelkező tehetségek között,
- mentorálás, tehetségértékelés, teljesítménymenedzsment
- Web 2.0 és közösségi média alkalmazása,
- tehetségmenedzsment összekapcsolása az IT rendszerekkel,
- adatbázisok alapján való tanulás,

- szakmai gyakorlat és gyakornoki programok.

A szervezet alapvető céljai és lehetőségei alapján lehet *szegmentálni a tehetségkészletet*, és az így létrehozott szegmensek más-más módszertant igényelnek. Minden szervezetnek a saját külső-belső környezetéhez illesztett menedzsment technikákat érdemes használnia a fenti keretből kiindulva.

A tehetség azonosítására és értékelésére vonatkozóan Mäkelä és társai (2010) empirikus tapasztalatai alapján a vezetők általában *egyszerre veszik figyelembe a teljesítményszintet és a potenciált*, azaz a jövőre vonatkozó lehetőségeket. Ezenkívül a tehetségek mobilisak, van elég motivációjuk és akaratuk a további növekedésre a kulcspozíciókban. A kétszakaszos modellben a tehetségmenedzsment és a vállalati teljesítményorientált gyakorlatok integráltan jelennek meg. A teljesítményértékelés függ az előző évi teljesítménytől, a szervezeti egységtől, a kitűzött célértékektől (csoportszinten és személyes célkitűzések szintjén), valamint a szervezeti értékektől. *Az első szakaszban a múltbeli tapasztalatok alapján, a teljesítményértékelés eredményei alapján szűkül a tehetségprogramokba kerülők köre, a második szakaszban alaposabb megfigyelést követően tovább pontosítják a tehetségek azonosítását.* Fontos, hogy mind a két szakaszban be kell vonni a különböző szereplőket az értékelésbe, hogy a kulcskompetenciák alapján meghatározható legyen a teljesítmény és a potenciál. A kiválasztott tehetségállományt éves értékelési folyamat során auditálják (tehetségértékelés = talent review), ezt követően a felső vezetők, divízióvezetők és HR szakemberek azonosítják a jelölteket, és őket vonják be a tehetségprogramokba. A tehetségek értékelése során, a második szakaszban három tényezőt vesznek figyelembe (Mäkelä et al., 2010). Az első, hogy *minél nagyobb a térbeli, kulturális és intézményi távolság a jelölt és a tehetségértékelésbe bevont döntéshozók között, annál valószínűtlenebb, hogy a jelölt a tehetségállomány tagja lehet.* A második, hogy a tehetségállományba kerülést a jelölt és a döntéshozó közötti hasonlóság (pl. munkastílusban, teljesítményben, elképzelésekben, kompetenciákban, stb.) elősegíti. A harmadik, ha a jelölt a multinacionális vállalat hálózatának központi pozíciójában helyezkedik el, akkor jó az esélye, hogy beválogatják a tehetségállományba. (Mäkelä et al., 2010)

A tehetségmenedzsment koncepciók három fő irányzatát lehet kiemelni:

1. Az első a *szűken értelmezett HR gyakorlatokra* fókuszáló modellek: toborzás, kiválasztás, vezetőfejlesztés, karrier, utódlás tervezése, stb.
2. A második *a tehetségkészlet (talent pool) képzését* hangsúlyozó modellek. A tehetségek szervezeti áramlását biztosító folyamatok megtervezését jelenti,

amelynek központi eleme a pozíciók és a munkavállalói szükségletek közötti összhang. Ezek az elméletek inkább szervezeten belüli folyamatokra koncentrálnak. Az első lépést a munkavállalók megértése képezi, majd ez alapján optimalizálják a munkáltatók a pozíciókat.

3. A harmadik a *tehetségek menedzselésére fókuszáló modellek*: a szervezetben minden szerepet és pozíciót a legjobban teljesítő „top" menedzserekkel, kulcsemberekkel kell betölteni, és az alulteljesítőktől meg kell válni. A magas teljesítményű és a magas potenciállal rendelkező szakembereket rangsorolják és „A", „B", „C" csoportokba rendezik őket, ahol például az „A" kategóriába általában a munkavállalók legjobb 10%-a kerül. (Lewis – Heckman, 2006)

Collings és Mellahi (2009) egy negyedik pontot is felvet: *a kulcspozíciók azonosítását hangsúlyozó irányzatok*. A kulcspozíciók szisztematikus azonosítását magában foglaló szervezeti tehetségmenedzsment stratégia tevékenységei és folyamatai különböző módon járulnak hozzá a szervezet fenntartható versenyelőnyéhez, a legnagyobb potenciállal és/vagy teljesítménnyel rendelkező munkatársakból alkotott tehetségkészlet fejlesztéséhez. A stratégiai tehetségmenedzsment kezdő lépése a szervezet kulcspozícióinak szisztematikus azonosítása. Ezt követi a tehetségkészlet kialakítása, azaz a szervezetnek meg kell különböztetnie a stratégiai szinten jelentős hozzájárulással és potenciállal rendelkező munkatársakat az átlagos munkavállalóktól, és őket kell a kulcspozíciókhoz rendelni. (8. függelék)

A vállalati tehetségmenedzsmentben alkalmazott legjobb gyakorlatok elemzése alapján Goldsmith és Carter (2010) megalkotta hatfázisú TM modelljét[38]. Ezek alapján a TM folyamata ideális esetben a következő lépésekből áll: üzleti tevékenységre vonatkozó *diagnózis*: belső szerveződések, kapacitások, erőforrások, tehetségek felmérése, konzisztens és hatékony belső rendszerek kialakításának minősége. *Teljesítményértékelés*: fel kell mérni az alkalmazottak képességeit, teljesítményét, potenciálját minden vezetési szinten. *Tehetségmenedzsment program megtervezése*: olyan program kidolgozására van szükség, amely illeszkedik a piaci és fogyasztói, valamint iparági sajátosságokhoz. *Implementálás*: a program végrehajtása. *Támogatás a munkavégzés során* (on-the-job): mentorálás, coaching, erőforrások allokálása, mérhető teljesítmények figyelemmel kísérése. *A folyamat kiértékelése*: a mérhető eredmények értékelése, hosszú távú, integrált tehetségmenedzsment program fejlesztése szükséges a

[38] A szerzők olyan nagyvállalatok gyakorlatait vizsgálták, mint a Bank of Amerika, GE Money Americas, McDonald's, Microsoft, Whirlpool, Souther, Kaiser Permanente Colorado Region, Avon, stb.

körülményekhez való igazodás alapján, ezért folyamatosan figyelemmel kell kísérni a változtatási igényeket. (Goldsmith – Carter, 2010)

A tehetségmenedzsment programokat Iles et al. (2010) két szempont alapján osztályozta, ez alapján négy metszetet lehet megkülönböztetni. Az „*exkluzív/emberekre" koncentráló negyed* a tehetségmenedzsment szelektív fókuszát jeleníti meg, amelyben *a bekerülésre való lehetőség nem mindenki számára adott*. Alapvetően a jelenlegi és elmúlt időszakban mutatott teljesítmény és kompetenciák alapján különböztetik meg a „sztárokat" a többi dolgozótól. Branham (2005) szerint a tehetségmenedzsmentben is érvényes a Pareto-elv, miszerint a munkaerő 20%-a állítja elő az értékek 80%-át, ezt az álláspontot képviseli a fenti perspektíva. Az „exkluzív/emberek" megközelítés nem beosztásokat vagy a pozíciókat veszi figyelembe, hanem a munkaerő várható hozzáadott értékéből indul ki. A második negyed az „*exkluzív/pozíciókra" koncentráló* szemlélet, amelyben a dolgozóknak ismételten csak egy szűk köre kerülhet be a tehetségmenedzsment programba. A tehetség definiálása a szervezet kulcspozícióinak meghatározásával kezdődik. Az ezekhez a pozíciókhoz tökéletesen illeszkedő „A" kategóriás, azaz legjobb munkatársak vonhatók be a programba. Az említett két megközelítés abból indul ki, hogy a munkaerőt differenciálni kell, és megkülönböztetett figyelmet kell szentelni, és erőforrásokat rendelni a legjobbakhoz. Fontos azonban szem előtt tartani a mások kizárásának negatív hatásait a szervezeti viselkedésben, és erre az adott szervezetnek megoldásokat kell kidolgoznia, hogy ne legyen mások kiemelése destruktív hatással a „kívül maradók" munkájára. (Kispál-Vitai, 2013) Az „*inkluzív/emberekre" koncentráló* gyakorlatok abból indulnak ki, hogy a szervezetnél potenciálisan mindenki tehetséges valamiben, és a feladat az, hogy mindenkit magas teljesítményre kell ösztönözni. Minden munkatársnak van valamilyen hozzájárulása a szervezeti érték előállításához. Az „*inkluzív/pozíciók"* metszet a közösségi tőkével foglalkozik, ami azt jelenti, hogy az előző modellek túlhangsúlyozott egyéni teljesítménye helyett a teameket, csoportokat, kollektívákat, hálózatokat, szervezeti kultúrákat állítja a tehetségmenedzsment középpontjába, és ehhez igazítja a munkamegosztást, vezetést[39].

További két szempontot lehet megkülönböztetni. Az első dimenzió a tehetség szubjektív és objektív megközelítését foglalja magában. A *szubjektív* megközelítés az alkalmazottak között tesz megkülönböztetést a tehetség fogalmának definiálásakor, és

[39] A kínai tehetségmenedzsment gyakorlati sajátosságairól számos esetet mutatnak be Preece és társai (2011)

az értékesség, szűkösség, utánozhatatlanság és nehéz helyettesíthetőség ismérvekkel határozza meg a tehetséges munkavállalókat. Az *objektív* megközelítés a tehetséget mint munkahelyi jellemzőket értelmezi: személyes tulajdonságok, képességek, jártasságok, tudás és kompetenciák alapján. Ez a szemlélet abból indul ki, hogy a munkavállalók teljesítménye a képességekből (ability, A), motivációból (M) és a lehetőségekből (opporunity, O) tevődik össze, ezt nevezik AMO paradigmának. (Boxall – Purcell, 2011) A második dimenzió az inkluzivitást és exkluzivitást foglalja magában. Az általánosan elterjedt nézet az, hogy a tehetségeket kiemelik a többi alkalmazott közül, és külön foglalkoznak velük, ezt jelenti az exkluzív szemlélet. Ezzel szemben az újfajta perspektíva az összes munkavállaló bevonása, ami megfelel az inkluzív szemléletmódnak. A fenti két dimenzió összekapcsolásával el lehet helyezni a lehetséges tehetségmenedzsment modelleket egy mátrixban.

Tansley és társai (2013) szerint kevés olyan modell van, amely egyszerre venné figyelembe a mikro, mezo és makro szintű tehetségmenedzsment kérdéseket. Továbbá fontos megkülönböztetni a tehetségmenedzsment által elérhető gazdasági és nem gazdasági előnyöket, értékeket. A 4. táblázat ezt a kérdést egyéni, szervezeti és társadalmi szinten strukturálja. Fontos, hogy a tehetségek menedzselése során egy szervezet ne csak a szervezeti szinten megnyilvánuló gazdasági szempontokat akarja érvényre juttatni. A professzionálisan végzett tehetséggondozás során több szempontból, teljes körűen megvizsgálva, és cselekedve végzik ezt a tevékenységet. A tehetségmenedzsment szemléletmódjai közül a szubjektív megközelítés történetileg újabbnak mondható, mint az objektív megközelítés. Jelenleg együtt alkalmazzák a munkáltatók a két szemléletet.

Az objektív tehetségmenedzsmentben a vezető négyféleképpen tekinthet a tehetségre (Gallardo-Gallardo et al., 2013): *tehetség mint veleszületett képesség* (természet adta tulajdonságokkal rendelkező munkavállaló); *tehetség mint elsajátított képesség* (a tehetség tapasztalati tanulás útján jön létre); *tehetség mint elköteleződés* (munka iránt érzett elhivatottság, vagy a szervezet iránti elkötelezettség, ebben a felfogásban a *„tehetség = kompetenciák * elkötelezettség * hozzájárulás”* képlet azt jelenti, hogy a multiplikatív összefüggés miatt egy magas szintű tényező (pl. elkötelezettség) sem tudja ellensúlyozni egy másik tényező hiányosságait (pl. kompetenciák), azaz mindhárom szempontnak együtt kell érvényesülnie minél magasabb szinten. [Ulrich – Smallwood, 2012]); *tehetség mint a szervezethez legjobban illeszkedő készségekkel rendelkező személyek* (a tehetséges egyén és kontextusának

illeszkedésére helyezi a hangsúlyt, akkor számít tehetségnek, ha a megfelelő helyen és időben, a megfelelő pozícióban van a munkavállaló).

4. táblázat: A tehetségmenedzsment többszintű megközelítése

	Egyén szintjén	**Szervezeti szinten**	**Társadalmi szinten**
A tehetség-menedzsment *gazdasági* szempontjai	Pénzügyi szempontok (jutalom) Munkahely biztonsága	Profitabilitás Szervezeti rugalmasság Hatékonyság és eredményesség Versenyképes pozíció	Gazdasági feltételek és az iparág, régió vagy ország versenyképes nemzeti és nemzetközi pozíciója
A tehetség-menedzsment *nem gazdasági* szempontjai, értékei	Értelmes és kihívásokkal teli munka, igazságosság Fejlődés és szociális szükségletek Tisztességes bánásmód	Legitimitás (társadalmi normák elfogadása) Vállalati kultúra Vállalati értékek Munkáltatói márka	Társadalmi felelősségvállalás A társadalom morális fejlődéshez való hozzájárulás

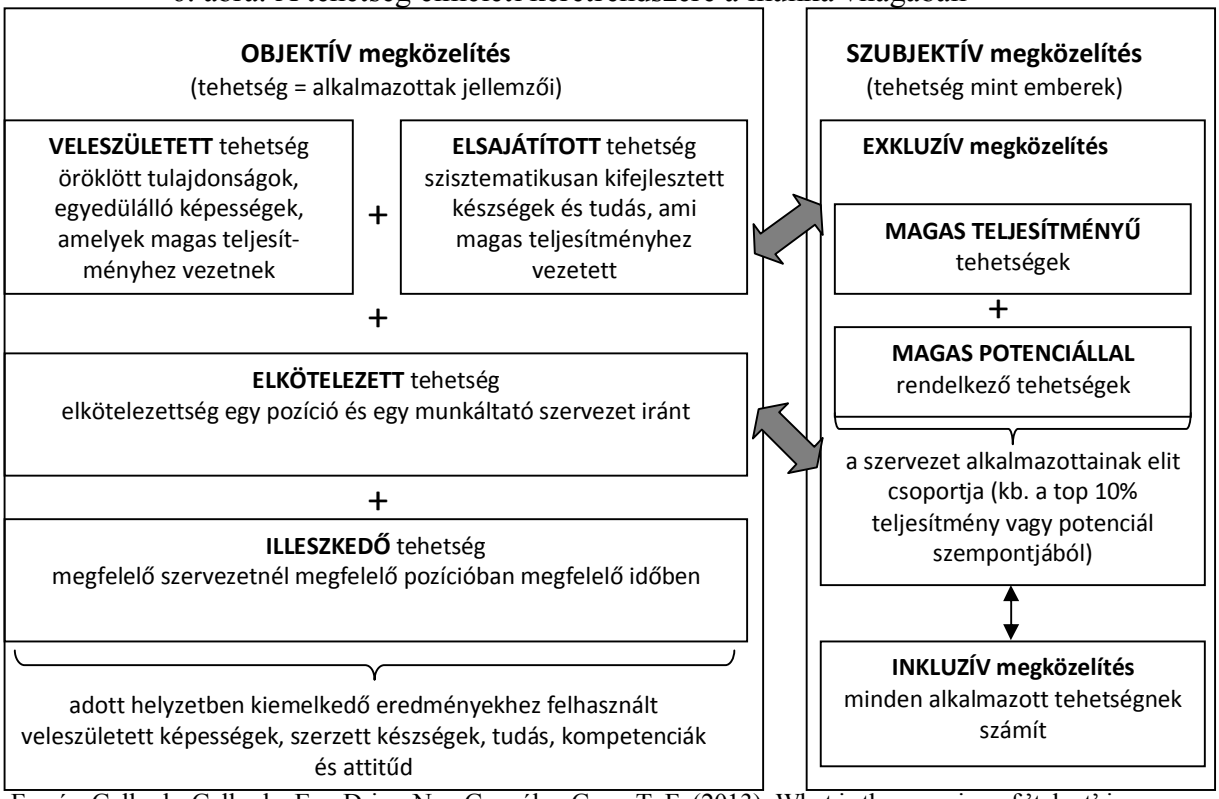
Forrás: saját szerkesztés Thunnissen, M. – Boselie, P. – Fruytier, B. (2013b): Talent management and the relevance of context: Towards a pluralistic approach. In: Human Resource Management Review, 23. évf. 4. sz. 335. p. alapján

Inkluzív megközelítésben minden munkavállaló rendelkezik a saját erősségeivel, így mindenki potenciális hozzáadott értéket generáló munkaerő. Leigh (2009) szerint a tehetségmenedzsmentet alkalmazó vállalatok legalább fele így tekint a tehetségekre. Peters (2006) szerint nincs rá különösebb ok, hogy miért hagynánk figyelmen kívül akár egy munkatársat is mint potenciális tehetséget. Gyakran azzal indokolják az inkluzív megközelítést, hogy a tudásalapú gazdaságok és cégek nem lehetnek sikeresek az embereik nélkül. A mai üzleti környezetben nem a technológia, az üzemek vagy a tőke teremt értéket a szervezetek számára, hanem leginkább a munkavállalók. (Tulgan, 2002) Összességében ez a koncepció a munkatársak erősségeire koncentrál, és nem a közöttük lévő különbségekre és gyengeségekre fókuszál. Mindenki egyenlőnek érezheti magát, ami így sokkal kellemesebbé teszi a munkahelyi motiváló légkört. Szűk elitcsoport helyett az inkluzív megoldás elkerüli a lojális munkatársak morális megingását abban az esetben, ha őket nem titulálták „szupersztároknak”. (Groysberg et al., 2004)

Az inkluzív modellben nehéz különbséget tenni a tehetségmenedzsment és a stratégiai humán erőforrás menedzsment között. Az inkluzív megközelítésben a tehetségmenedzsment a tipikus HR folyamatok (toborzás, kiválasztás, fejlesztés, képzés, teljesítményértékelés és megtartás) kollekciója. Az erősségalapú szemlélet nyer-nyer pozíciót teremt az egyének és a szervezetek között, a gyengeség- vagy hiányalapú megközelítés (exkluzív) gyakran sokkal költséghatékonyabb megoldást jelent. (Collings – Mellahi, 2009) A szubjektív-exkluzív megközelítésen belül a tehetséget két szempont alapján is megkülönböztethetjük: jelenlegi teljesítmény és a feltételezett potenciál

alapján, amely a jövőbeni teljesítményt vetíti előre. A 6. ábra fenti összefüggéseket jeleníti meg egy egységes keretrendszerben.

6. ábra: A tehetség elméleti keretrendszere a munka világában



Forrás: Gallardo-Gallardo, E. – Dries, N. – González-Gruz, T. F. (2013): What is the meaning of 'talent' in the world of work? In: Human Resource Management Review, 23. évf. 4. sz. 295. p. alapján saját fordítás

Williams (2000) szerint a *tehetségmenedzsment elengedhetetlen feltétele, hogy az a működés kritikus prioritásává váljon*: a tehetséget a középpontba állító gondolkodásmódot kell kialakítani, valamint minden vezetési szinten tehetségmenedzsment készségek kiépítése szükséges, továbbá fontos a menedzserek elszámoltathatósága és jól körülírt felelőségi köre. A kiemelkedő tehetségek *kiválasztása a megfelelő eszközök alkalmazásával történhet meg*: alapkérdés, hogy milyen tehetségre van szükség, milyen kockázatot jelent a tapasztalatlanság (ezt vállalja-e a szervezet), milyen fejlesztő szerepeket jelöljön ki a cég? A tehetségek alkalmazása, fejlesztése és kiaknázása során elengedhetetlen a visszajelzések rendszere, mentorálás és coaching folyamatos és szisztematikus működtetése. Fontos szem előtt tartani a megtartás kérdéseit, ezért a legjobbakat korán és gyakran elő kell léptetni Williams (2008) szerint. Szakítani kell a korábbi jutalmazási rendszerek gyakorlatával. A tudásmegosztás során mind a tacit (hallgatólagos) tudás, mind az explicit tudás kiaknázandó terület. A coaching elsősorban munka-, feladat-, szerep- és projektspecifikus kérdésekkel foglalkozik. A mentorálás az egyéni fejlődést és képzést

segíti hosszabb távon. A felhatalmazás eszköze a keretek közötti szabadság megadását jelenti. A szponzorálással a vezetők elismerik a tehetségek munkáját, ill. lehetővé teszik számukra, hogy a lehető legmegfelelőbb módon járuljanak hozzá a szervezet teljesítményéhez. (A négy kulcsfunkcióról lásd a 9. függeléket.)

3.2.1. Tehetségek vonzása

A tehetségek vonzásának egyik legfontosabb eszköze, hogy a munkáltatók minél hamarabb *személyes kapcsolatot* alakítsanak ki a hallgatókkal. (Farkasné – Lóránd – Balogh, 2010) A szimulációs játékok, esettanulmányi versenyek, állásbörzés standháborúk sora már nem elegendő a tehetségek megszerzéséért. A *gyakornoki programok* lehetővé teszik a személyes kapcsolat kialakítását, erősítését. (Petrány, 2009) A vállalatok harcban állnak a kiváló munkaerőért, számukra a legjobban képzett, tehetséges hallgatók jelenthetik azt az erőforrást, humán tőkét, amellyel sikerre vihetik cégük jövőjét, és megtalálhatják a válságból vezető kiutat. (Szabó, 2011) Éppen ezért a szervezeteknek érdemes kialakítani a tehetséges munkavállalók igényeit is figyelembevevő, élményt nyújtó személyes munkahelyi kultúrát, ahol a pályakezdők lehetőséget kapnak kompetenciáik megcsillogtatására. (Törőcsik, 2011) A cégek célja ily módon *a munka élményét is magában foglaló saját tehetségmárka kialakítása*, hogy magukhoz vonzzák a magasan kvalifikált emberi erőforrást. Így valóságos „tehetségmágnesként" tudnak működni. (Farkasné – Balogh, 2011)

Nem minden szervezet képes megfizetni a tehetségeket, és biztosítani számukra az elvárt feltételeket. Magyarországon is található néhány best practice[40], ahol meg tudják teremteni a körülményeket, és megvan a kellő vezetői kompetencia a tehetségprogram működtetéséhez. Ezek a cégek „tehetségmágnessé" válhatnak, amelynek lépései: *értékígéret megfogalmazása* (a dolgozói élmény értékének leírása); *munkáltatói arculat kialakítása* (az értékígéret rövid kifejtése, hogy a jelenlegi dolgozók is megértsék, ez nekik miért éri meg?); *tehetségmárka* megfogalmazása: (a munkáltatói márka reklámozása a jövőbeni és a jelenlegi munkatársak számára, hogy a cég tehetségmágnessé váljon). (Schumann – Sartain, 2010) A tehetségmenedzsment egyik kulcskérdése, hogy a

[40] AVON üzenete: a nők vállalata, gondoskodás, bajtársiasság, összefogás. A Tesco üzenete: nagy cég lévén mindenkinek jut testre szabott szerep. Az ismertség nem akadály, hiszen az egyik legismertebb cég Magyarországon. A MOL üzenete: leggyorsabban növekvő és terjeszkedő cég, ahol fontos a sokszínűség, közösség, összetartozás, önfejlesztés. Külön tehetségmenedzsment programjai: Freshhh és Growww. A Telekom célja a Legjobb Munkahellyé válás. A cég jelen van a közösségi portálokon gyakornoki programjaival. A Vodafone esetében az ügyfél mindenekfelett áll, valamint kiemelten fontos a társadalmi felelősségvállalás. (Schumann – Sartain, 2010) További tehetségmenedzsment programokat alkalmaznak a következő cégek: E.On, MKB Bank, GE, L'Oréal, PwC, P&G (Petrány, 2009).

szervezetnél kifejtett munkája során hogyan lehet fenntartani a tehetség motivációját, hogy a potenciálja legmagasabb fokán fejtse ki teljesítményét. Williams (2000) szerint „nyerő" környezet megteremtése a cél, amely arra készteti az embereket, hogy csatlakozni akarjanak a szervezethez: egy „nyerő" cég vonzza az embereket, ezért kihívást jelentő munkát kell teremteni, és megfelelő jutalmakat és életmódot kell felkínálni. Elengedhetetlen a letisztult vízió a vállalat hosszú távú stratégiáját és értékeit illetően.

A kiemelkedő szervezeti jellemzők megfogalmazásának elemei: a közvéleményben kialakult kép (imázs) és hírnév, kultúra, vízió és látható értékek, magas színvonalú etikai normák, piacvezető az adott termék piacán, a termék vagy szolgáltatás márkaneve, professzionalizmus, vezetési stílus, a munkatársak minősége. A tehetségek vonzásakor fontos szempont, hogy a toborzásnál a tehetségek személyisége és a kompetenciái kiegészítsék egymást, azaz a diverzitásból fakadó szinergiára érdemes összpontosítani. A nemek és életkor szerinti és kulturális diverzifikáció növeli a kreativitást. *A csoportok vegyes összeállításában a fiatalok energiája és „ártatlansága" az idősebbek tapasztalatával és bölcsességével párosul. A tehetségek elvárják a szabadságot, autonómiát és így bizalmat,* hogy kísérletezzenek, tapasztalatot szerezzenek, és tanuljanak a hibáikból. Számukra elengedhetetlen a tájékoztatás az elvárásokról, valamint a visszacsatolás az eredményeikről. (Williams, 2000)

Az izgalmas munka jellemzői: ösztönöz és kihívásokra épít, vagy egyszerűen csak élvezetes a tevékenység. Jellemző rá a korai nagy felelősséggel való felruházás, korai vezetői szerepek, bővülő funkciók közötti és kultúrák közötti szerepek. A kockázatvállalás és hibázás ne vonjon maga után büntetési formákat. Magas szintű szabadság, felhatalmazás, autonómia és a szervezeti teljesítményekhez való közvetlen hozzájárulás biztosítása. Új projektek és ötletek bevonása a munkafolyamatokba, megfelelő kompetenciákkal rendelkező vezetők és kollégák vegyék körül a tehetségeket, hogy ösztönözzék a magas színvonalú munkát. Innovációra és kísérletezésre sarkall, lehetőséget ad hozzáadott érték generálására, újszerű közelítések kialakítására ad esélyt, a menedzser tiszteletet parancsoló és elismerő kell, hogy legyen, számít a felhatalmazás és autonómia szintje, „tehetség-mix" szinergiája a csapatmunkában, a személyes hozzájárulás növekedésének középpontba állítása, a stakeholderek és ügyfelek egyre szélesedő körében való megmérettetés. *A jól menedzselt tehetség jellemzői*: kiváló közvetlen felettese van, kiváló visszajelzéseket kap (coaching és mentoring), szakmai és személyes fejlődés, korai és gyakori előléptetés, gyors karrier-előrehaladási ütem, minőségi jutalomcsomagok, magas

keresetek, differenciált jutalmazás (erőfeszítés, teljesítmények és eredmények alapján számított bónuszok). (Williams, 2000)

A megfelelő tehetségek vonzására az ún. *munkáltatói márkaépítést* (employer branding) használják a vállalatok, amelyhez munkáltatói érték ígéretet (EVP=employment value proposition) fogalmaznak meg. A munkáltatói márka (employer brand) a vállalat egyediségét jeleníti meg. Az EVP célja, hogy a szervezet azon jellemzőit gyűjtse össze, amelyek a külső szereplők felé promóciós értékkel bírnak, és a belső érintettek (alkalmazottak) körében lojalitást generálnak. A vonzerő kialakításának négy legfontosabb komponense (Hatum, 2010; Michaels et al., 2001): a *szervezeti kultúra* (pl. vállalkozói szellem, kockázatvállaló attitűd, a vállalat társadalmi felelősségvállalása (CSR=corporate social responsibility); a vállalat *munkatársai* (pl. a csoportmunka színvonala, vezetési stílus); a *munka jellemzői* (pl. az innovativitás mértéke, munka-magánélet egyensúlya); a vállalat által nyújtott *jutalmak* (pl. juttatások, hosszú távú ösztönzők). Az erős munkáltatói márka kiépítéséhez számos fontos kérdés megválaszolásával juthat el a vállalat[41].

A „tehetségmágnes" cégek figyelnek arra, hogy a saját márka a munka élményét is magában foglalja, hiszen így lehet a generációs szempontokat is érvényre juttatni a vonzerőben. (Szretykó 2012) A munkáltatói márka kialakítása a személyzetbiztosítás területén stratégiai kérdés. (Tompa, 2011; Csepeti, 2012) Ugyanakkor a toborzás és kiválasztás során a hatékony munkáltatói márka önmagában nem képes biztosítani, hogy a vállalat végül a legjobb tehetségeket fogja alkalmazni. Az új munkatársak vonzása és kiválasztása során a professzionális szervezetnek pontosan definiálják, hogy milyen célra keresik az új munkaerőt, és eldöntik, hogy miért szeretnének új munkatársat felvenni, azaz az alábbi lehetőségek közül választanak:

- *megüresedett pozíciót* szeretnének betölteni (utódlás-tervezésre fókuszál), vagy
- *először felkutatják a tehetséges szakembereket*, és később hozzájuk rendelik a megfelelő pozíciót: ebben az esetben a legjobb tehetségek megszerzésére

[41] „*Milyen elemei vannak a cég szervezeti kultúrájának? Milyen jellemzőkkel bírnak a munkatevékenységek, az alkalmazottak és a jutalmak? Ezek közül mely elemeket nyújtja a cég megbízhatóbban, mint más vállalatok? Melyek jelentenek versenyelőnyt? Milyen figyelemfelkeltő üzenetet, történetet tud kommunikálni az emberek felé a szervezetnél végzett munkáról a cég? Melyek a legkevésbé vonzó elemek, amelyeket meg kellene változtatni? A jelenlegi EVP elemei közül valamelyik aláássa-e a cég vonzerejét és megtartó erejét? Az EVP összhangban van-e a cég üzleti stratégiájával? Milyen a verseny? Hogyan hasonlítható össze a cég EVP-je az iparágban működő más vállalatéval?*" (Hatum, 2010, 40-41. p.)

összpontosít a vállalat, ami növeli a szervezet heterogenitását, kibővíti a megismerés kereteit, kiszélesíti a perspektívákat, és tehetségállományt teremt. (Hatum, 2010)

A toborzás során *széles merítési bázisból érdemes kiindulni, és fontos a szegmentálás módszerének alkalmazása*, például a globális trendeknél ismertetett generációs különbségek szempontjából. Az egyes szegmenseket (pl. a fiatal, Y generációhoz tartozó tehetségek szegmense) a megfelelő toborzási csatornával érdemes közelíteni. Ilyen csatornaként funkcionálhatnak a munkavállalói ajánlások, a vállalati honlapok, egyetemekkel-főiskolákkal kialakított kapcsolatok, internetes keresők (e-recruiting), on-line szimulációs játékok, bemutatkozó videók és más on-line csatornák. Ha a cégek fiatal tehetségeket szeretnének magukhoz vonzani, nem nélkülözhetik az egyetemisták, főiskolások célzott megkeresését. Ennek miként jében változtak az eszközök és technikák az elmúlt évtizedek során az Egyesült Államokban (USA). Míg korábban a legjobb 10 felsőoktatási intézményt keresték fel a cégek, ahol interjúkat készítettek, és prezentációkat tartottak. Mivel a tehetséges hallgatók egyre keresettebbek lettek, egyre inkább tudatosabban és szelektív módon válogattak a cégek között, ami megnehezítette a vállalatok munkáját. Ezt felismerve a szervezetek szegmentálni kezdték az egyetemeket, kiterjesztették a felsőoktatási intézmények körét specializációk és elhelyezkedés alapján is. Így például a Boston Consulting Group és a Tata Consultancy Services is azt tapasztalhatta, hogy az alacsony ismertséggel rendelkező főiskolák végzettjei sokkal motiváltabbak és lojálisabbak a céghez, mint az elit egyetemekről érkező frissdiplomások. A különböző vállalati igények alapján más és más kiválasztási módszereket érdemes használni az egyes fókuszok mentén, erre mutat néhány példát a 10. függelék. Más eszköz a legalkalmasabb, ha potenciált, tapasztalatot vagy a szervezethez leginkább illeszkedő munkaerőt keresi a cég. Érdemes több kiválasztási technikát kombinálni. A leggyakrabban alkalmazott módszerek az interjúk, tesztek, értékelő központok és referencia-ellenőrzések. (Hatum, 2010)

A HR-es munkakörben dolgozó szakemberek sok esetben nem a formális, értékelési eljárások alapján választják ki a dolgozók közül a legjobbakat. Tipikusan olyan megfogalmazással éltek a megkérdezettek, mint „felismerem a tehetséget, ha látom”, ami arra vonatkozik, hogy nehéz meghatározni, mit is jelent az ún. X-faktor. További kijelentések, amelyeket kiemelt Dries (2013) a megkérdezett HR szakemberektől: „mondd az emberednek, hogy tehetséges, és az lesz”, ezt a menedzsmentben Pygmalion-hatásnak is nevezik; az előző tanáccsal szöges ellentétben áll, hogy „mondd az emberednek, hogy tehetséges, és nem fog tovább próbálkozni”, ezt

trónörökös-hatásnak nevezik, ami visszafogja a további motivációt, mert a dolgozó úgy érzi, már elérte a legmagasabb szintet. A negyedik kijelentés: „nem árulhatod el az embereidnek, hogy nem tartod őket tehetségesnek", hiszen frusztrációhoz vezetne, ha az alkalmazottak megtudnák, hogy nem azonosítható bennük a különleges tehetség.

3.2.2. Fejlesztés és motiválás

A tehetségek azonosítását követően a vállalatoknak a tehetségállományuk speciális munkára való felkészítésével, fejlesztésével is foglalkozniuk kell. Ezek a tevékenységek kiegészítik egymást, és szükségesek ahhoz, hogy a megfelelően elhelyezett munkatársak a legjobban tudjanak érvényesülni a munkájuk során. A fejlesztéshez a teljesítmény és potenciál elemzése elengedhetetlen. A teljesítmény az egyének múltbeli tevékenységére vonatkozik, a potenciál elemzése a jövőre nézve vizsgája, hogy a tehetség várhatóan milyen magas szinten képes megoldani a komplex feladatokat, tanulni, és megosztani a cég legfontosabb értékeit. A gondolkodást fejlesztő, a tapasztalat-alapú és az *érzelmi intelligenciát fejlesztő tanulás* támogatja ezt a folyamatot az egyéni karrier során az interperszonális, vezetői és technikai kompetenciák erősítésével. (Hatum, 2010) Fontos azt is figyelembe venni, hogy a *fejlesztési technikákat aszerint érdemes kiválasztani, hogy min szeretne a szervezet javítani*. Ismeretek és tudás átadása esetén formális oktatásra van szükség, míg ha a viselkedés befolyásolása a cél, akkor érdemes tréninget vagy coachingot választani. A viselkedés okainak feltárásához, és a személyiség fejlesztéséhez terápiás módszerekre van szükség. Ezenkívül azt is el kell döntenie a szervezetnek, hogy gondolkodásmód (tartalom, elvek) vagy módszer (eszköz) típusú fejlesztésben részesíti a tehetségeket, ill. ezek meghatározott kombinációjában. (Titkos, 2011)

A fejlesztéshez alkalmazható módszereket azok célja alapján lehet csoportokba osztani. A *tudásbővítéshez (technikai kompetenciák) használható technikák*: olvasás, vezetői képzés, vezetői programok, szakmai konferenciák, osztálytermi események, e-learning, tanulmányutak, coaching, kutatóközponti tapasztalatok, kapcsolattartás a vonalbeli személyzettel. A *tapasztalatszerzéshez (vezetői kompetenciák) használható technikák*: kutatóközponti tapasztalatok, kapcsolattartás a vonalbeli személyzettel, szakaszolt feladatmegbízások, teljes átfutású projektek, egyéb megbízások, mentorálás, hálózatépítés (networking), ismeretlen felelősségi területek, örökölt problémák, növekvő mértékű felelősségi területek és munka, kultúraközi munka, változatos munkacsoportok, nulláról indítandó projektek. Az *érzelmi intelligencia fejlesztéséhez*

használható technikák: szerepminták (példaképek) elsajátítása, visszacsatolás, mentorálás, hálózatépítés (networking), 360 fokos értékelés, alkalmazotti problémák kezelése, autoritás nélküli befolyásolás. (Hatum, 2010)

A karrierúton betöltött egyes hierarchikus szinteken más és más módszerek használata az előnyösebb. A szervezetben eltöltött idő szerint *a karrier elején álló fiatal számára a legnagyobb prioritást a technikai kompetenciák kapják, és kisebb mértékben az interperszonális és vezetői kompetenciák*. Ebben a korai szakaszban a leghatékonyabb eszközök az osztálytermi események, szakmai konferenciák, olvasás, alapvető vezetői képzések, hálózatépítés, mentorálás, szerepminták (példaképek) elsajátítása és egyéb feladatmegbízások. Középvezetői szinten jobban előtérbe kerül a visszacsatolás, e-learning, coaching, projektek, egyéb felelősségi területek és személyzettel való kapcsolat, míg felső vezetői szinten a befolyásolási technikák, vezetői programok, kultúraközi és változatos csoportmunkák, örökölt problémák és szakaszolt feladatmegbízások kapnak nagyobb szerepet. (Hatum, 2010)

A tehetségmenedzsment módszerek többsége több mint 50 éves, és a bemutatott trendek hatására újszerű technikák kidolgozása szükséges. Az új megoldások keresésére az is ösztönözheti a vállalatokat, hogy a korábbiakban alkalmazott eszközök nem bizonyultak sikeresnek, sok cég nem tudott megküzdeni a munkaerő túlkínálatának és hiányának folyamatos váltakozásával. *„A tehetséggondozás lényege a humánerőforrás-szükségletek előrejelzése és az igények kiszolgálásának megtervezése. Az e kihívásra adott válaszok nagyrészt két – egyébként egyformán eredménytelen – táborra osztják az érintetteket."* (Cappelli, 2008a, 58. p.) Az első hiba, hogy a vezetés nem tesz semmit, nem tervezi meg a szakember-állomány várható szükségletét, mértékét. A második hiba, hogy bürokratikus utódlási rendszerekkel jelzik előre az igényeket, de ez a megközelítés a kiszámíthatóságon alapul, ami egyre kevésbé igaz a munkaerőpiac szereplőire. A Cappelli-modell új felfogást jelent a tehetségmenedzsmentben: a kiemelkedő képességű, tehetséges munkatársak képzését-fejlesztését „igényeken alapuló tehetség" modellnek nevezte el, ami a just-in-time elvén alapul. A tehetségmenedzsment – ún. ellátási lánc menedzsment (supply chain management) logisztikai elvét felhasználva – új keretrendszerének alapelvei ez alapján az alábbiak.

Fejlesszünk és vásároljunk a kockázatok csökkentése érdekében (make *and* buy): azaz ne csak belső képzésekkel, utódlási tervekkel rendelkezzen a szervezet, és ne is csak külső toborzással foglalkozzon a tehetségmenedzsment alkalmazásakor, hanem a kettőt kombinálja. Ennek az az előnye, hogy a munkatársak sem lesznek demotiváltak,

ugyanakkor a szervezet felkészül az esetleges váratlan helyzetekre, amikor nagyobb igény mutatkozik a tehetségek iránt. A belső tehetségfejlesztés olcsóbb, és nem bomlasztó hatású. A tehetségek szervezeten kívülről történő megszerzése gyors, és jobban illeszkedik az aktuális szükségletekhez. Ezt egészíti ki az a tény, hogy tehetségek létszámának felülbecslése miatti kockázatok általában nagyobbak, mint az alulbecslés kockázatai, azaz inkább érdemes alulbecsülni a szakember-állományt, hiszen bármikor fel lehet venni egy újabb embert, igaz, ennek magasabb lesz a költsége, de összességében a tapasztalatok alapján így éri meg jobban. (Cappelli, 2008a, 2008b)

Alkalmazkodni kell a tehetségek iránti igény kiszámíthatatlanságához: a bizonytalanság tényéből kell kiindulni, és rugalmas alkalmazkodás szükséges az igényekhez. A képzési programok rövidebb idejű egységekre darabolásával, ill. az egész szervezetet átfogó tehetségállomány optimális és rugalmas allokálásával lehet megoldani a kiszámíthatatlanság problémáját. *Növelni kell továbbá az alkalmazottak képzési költségeinek megtérülését*: a szerző két módszert ajánl, az egyik, hogy a tehetségek is járuljanak hozzá a képzés-fejlesztés költségeihez, és önkéntes alapon végzett, extra feladatokat kapnak. A másik megoldás a kapcsolatok fenntartása abban a reményben, hogy később visszatérnek a szervezetet elhagyó tehetségek, és újra a cégnél kamatoztatják az adott cég képzésein kifejlesztett készségeket és tudást. (Cappelli, 2008a, 2008b)

Óvni kell a befektetést a dolgozói és munkaadói érdekek egyensúlyban tartásával: ha a tehetségek más szervezetnél jobb lehetőségeket találnak, könnyen megtörténhet, hogy elhagyják a céget, így a kifejlesztett tehetség nem a képző-fejlesztő cégnél hasznosul, hanem más vállalat „aratja le a babérokat". Ezt a problémát a szervezeti és egyéni érdekek és célok összehangolásával lehet megoldani, azaz a vezetők és a tehetségek közösen beszélik meg az előmeneteli kérdéseket. (Cappelli, 2008a, 2008b) A fenti modell további lehetséges interpretációja az ún. lean termelési rendszer szociotechnikai megközelítése. Ennek értelmében a menedzsmentben alkalmazott folyamatmenedzselési szemlélet (lean) két alrendszerből épül fel: „szocio" alrendszerből, amely a kimagasló teljesítményű munkavégzési módszereket kombinálja a „technikai" alrendszerrel, amely a szervezet külső és belső folyamati kapcsolódási pontjait támogatja a kifejlesztett gyakorlataival. (Losonci et al., 2013)

A szervezetek gyakran azért nem tudják jól menedzselni a legtehetségesebb alkalmazottaikat, mert túl sok mindenre összpontosítanak egyszerre, így fókuszálatlan tevékenységekkel, elvesztett munkaerővel, alacsony innovációval, nem elkötelezett dolgozókkal kell szembesülniük ezeknek a cégeknek. Kevés vállalat méri megfelelően a

tehetségek hatékonyságát, gyakran vezetői intuíciókra hagyatkozva értékelik az egyes készségeket, és a kiaknázatlan területeket már csak akkor látják, amikor elcsábították egy másik szervezethez a tehetséget. Figyelembe kell venni azt is, hogy nem csak üzleti kérdés a tehetségmenedzsment, hanem társadalmi kérdés is. (Schiemann, 2009) A tehetségmenedzsment három legfontosabb komponense a szerző szerint:

Az *alkalmazottak összehangolása az üzleti stratégiával*, célokkal, értékekkel, és a munkacsoportok viselkedésének harmonizálása a folyamatokkal (működési és pénzügyi eredményekre van a legközvetlenebb hatása). A stratégia és célok megértése, teljesítménymutatókkal való kiegyensúlyozása, támogató struktúrák alkalmazása, célok és szerepek összehangolása, javadalmazás és célok összefüggéseinek kidolgozása alkotja a stratégiai összetevőt. Az értékek között fontos, hogy a tehetség megértse a szervezeti értékeket, azok konzisztensek legyenek a célkitűzésekkel, az értékek lefordíthatók legyenek viselkedésmintákra. Meg kell értetni a márka ígéretét és a fogyasztói elvárásokat a tehetségekkel, össze kell hangolni a folyamatokat, erőforrásokat, döntéseket a fogyasztói elvárásokkal és a márka üzenetével, a belső érdekeltekkel erőteljes együttműködést kell teremteni, és fontos a rugalmas alkalmazkodás a piaci változásokhoz. (Schiemann, 2009)

A *képességek* kiaknázása, a tehetség, információk és erőforrások felhasználása a fogyasztói érték növelése érdekében (a fogyasztók érzékelik leginkább ennek a színvonalát). A tehetségekben rejlő kapacitás fejlesztése, és kihasználása kritikus pont a tehetségmenedzsmentben. Ha ez alacsony színvonalon történik meg, akkor a szervezet képtelen lesz a fogyasztói igényeknek eleget tenni, sok utómunkával jár a munka, több garanciát kell biztosítani a termék hiányosságai miatt, elégtelen kapcsolat a fogyasztókkal, alacsony fogyasztó-megtartó képesség, munkavállalói kiégés jellemzi a szervezetet. Az egyik legfontosabb tényező a készségek kiaknázása területén a kompetenciák mérése, értékelése, valamint a szerepek tisztázása és az elvárt kompetenciák rögzítése. A szervezeti tehetséghiánynak mennyiségi (kevés a tehetség) és minőségi (nem a megfelelő kompetenciákkal rendelkező tehetségek vannak jelen) okai lehetnek. A kompetenciák területén további problémákat okozhat, ha nem a megfelelő innovációs projekthez rendelik a tehetséget, hiányos információkkal látják el, a tehetségek nem kapnak elegendő erőforrásokat és eszközöket a munkájukhoz, ha gyenge a csoportmunka és csoportteljesítmény, ha csak lokális optimumokra koncentrálnak a csoportok, ha gyenge a közvetlen vezető és/vagy a coach. Ennek megfelelően a készségfejlesztésben a legfontosabb, hogy tisztán definiált legyen a

fogyasztói érték, a tehetség illeszkedjen szerepe követelményeihez, elegendő tehetség álljon rendelkezésre a fogyasztói igények kielégítéséhez, innovatív klíma vegye körül a tehetségeket, elegendő és megfelelő információkkal és erőforrásokkal kell ellátni őket, fontos, hogy jól működjön a csoportmunka, kooperáljanak az egyes funkcionális csoportok, és erős felettes és coach szükséges. (Schiemann, 2009)

Gyakran alkalmazott módszer az ún. tehetség befektetési mátrix. A vállalatok között széles körben elterjedt nézet, hogy a tehetségeket a bennük rejlő potenciál és a felmutatott teljesítményük alapján egy 3*3-as mátrixban helyezik el. A mátrixban elfoglalt helyük megszabja a TM irányát a felhasználható eszközök tekintetében. Másképp kell kezelni egy nagy potenciállal, de alacsony teljesítménnyel rendelkező tehetséget, és másként, ha magas a teljesítménye, ám már az is látható, hogy nincs benne több potenciál. A 11. függelék egy multinacionális vállalat tehetség befektetési mátrixát szemlélteti. A munkatársak motiválásakor ugyanakkor fontos szem előtt tartani a nemzeti kulturális szempontokat, a magyar sajátosságokat is. Magyarországon az elégedettségi felmérések tanúságai alapján a fiatalok körében – a korábbi felmérésekkel összhangban – továbbra is a fizetés az egyik legfontosabb tényező. A pályakezdő diplomások elsősorban a maslow-i szükségletpiramis alsóbb rendű szükségleteit szeretnék kielégíteni, ill. a herzbergi higiénés tényezőkre, azaz az elégedetlenségük csökkentésére fókuszálnak. A fizetést a megbecsülés, a munkaeszközök és a biztonság követi. Módosult preferenciaként, azaz új tényezőként jelent meg az utóbbi időszakban a megfelelő kapcsolatok kialakításának attitűdje mint motiváló tényező. (Jarjabka et al., 2013)

3.2.3. Tehetségek megtartása

Válság idején fokozott figyelmet kell szentelni a tudásmunkások motiválásának és megtartásának. (Fodor – Weiner, 2011) A tehetségek *megtartásának* számos kézzelfogható és láthatatlan eszköze van. Sok olyan tényező van, amely negatívan tudja befolyásolni egy alkalmazott szervezetnél maradását, ilyen például: gyenge elkötelezettség, alacsony szintű motiváció, nagyfokú bizalmatlanság, megfelelő kommunikáció és áttekinthetőség hiánya, alulmenedzselt juttatási rendszer, stb. Minél több időt és pénzt fordít egy szervezet a tehetségek fejlesztésére, annál fontosabbá válik a megtartásuk, és a befektetett költségek megtérülése. A tehetségek megtartása hosszú távú gondolkodást és kreativitást igényel. A kiábrándultság jelenti az egyik veszélyt az elhagyásra, és a gyakorlatban előszeretettel alkalmazott bónuszok és jutalmak rendszere önmagában nem elég a megoldásra, hiszen ez csak rövid távon képes befolyásolni a

motivációt. *A három legfontosabb tényező az elkötelezettség kialakítása az alkalmazottban, a teljesítményalapú javadalmazás és a fejlődési lehetőségeket biztosító karrierút.* (Hatum, 2010)

Ahhoz, hogy a munkavállalók elköteleződjenek a cég iránt, arra van szükség, hogy *azonosulni* tudjanak a cég értékeivel. Az erős szervezeti azonosulás azokban az értékekben gyökerezik, amelyek közösen vallott, egyedülálló és tartósan fennálló jellemzőkkel bírnak (ilyen például a szervezet történetei, legendái, hősei, szervezeti kultúra, csoporthoz való tartozás, szociális kötődés és azonosulás). *Javadalmazás* tekintetében fontos, hogy a pénzügyi ösztönzők a teljesítményt ismerjék el, közvetlen kapcsolat álljon fenn a teljesítmény és az anyagi juttatások között. Ehhez különböző típusú ösztönzőket lehet használni, de a legfontosabb, hogy rugalmas legyen, valamint figyelembe vegye az egyéni és csoportban nyújtott eredményeket is, így növelheti a kompenzációs rendszer a megtartás valószínűségét. A megtartás harmadik tényezője a *karrierígéret*, amelyhez tanulási és fejlődési lehetőségeket biztosítanak. Az életre szóló munkahely ideája meggyengült, a változó munkaerőpiac új gondolkodásmódot követel meg, így folyamatosan változó és változatos foglalkoztatást, elágazó karrierutakat kell nyújtani a tehetségek számára, hogy megőrizzék motivációjukat, lelkesedésüket és lojalitásukat. Gyakran alkalmazott módszer a tanácsadó cégeknél, az ún. up-or-out, ami azt jelenti, hogy a jelölt egy kitűzött határidőn belül vagy képes új készségeket elsajátítani, és újabb szintre lépni a szervezeti hierarchiában, vagy ha nem, akkor megválnak tőle. Fontos, hogy a megtartás fenti három tényezője dinamikus kapcsolatban áll egymással, azaz bármelyik hiányosságokat szenved, gyengül a szervezet teljes megtartó ereje. (Hatum, 2010)

Az *elkötelezettségnek* három fontos összetevője van: elégedettség a szervezettel, munkával, bánásmóddal; elkötelezettség a szervezet küldetése iránt, azonosulás a szervezeti értékekkel és büszkeség a szervezeti tagságra; pártfogás, amely magában foglalja az extra erőfeszítések biztosítását, és a tehetségek hajlandóságát arra vonatkozóan, hogy a barátaikat arra ösztönözzék, hogy csatlakozzanak a szervezethez, és a fogyasztóknak, hogy használják a cég termékeit/szolgáltatásait. (Schiemann, 2009) Tymon és társai (2010) szerint a leglényegesebb tényezők a cég megtartó erejében a munkáltató társadalmi felelősségvállalása, a szervezet iránt érzett büszkeség, a vezetői támogatás és a teljesítménymenedzsment. Az alkalmazottak megőrzésére fókuszáló tervezéskor is figyelembe kell venni, hogy „*a tudásszervezetek két piacon versenyeznek: az ügyfelek piacán és a »szakemberpiacon«. E vállalatok vezetőinek éppen annyira*

fontos egy jó munkaerő-piaci stratégia, mint a vevőpiaci stratégia." (Sveiby, 2001, 124-125. p.) A szervezeteknek nemcsak vevői hűség kialakítására van szükségük, hanem saját dolgozóik lojalitásának menedzselésére is.

A lojalitásprogramoknak a vállalati stratégiába és folyamatokba integráltan kell működniük, megfelelő megtérülési indikátorok használatára, szisztematikus nyomon követésére és a program érzelemalapú, élményszerű jellegére van szükség az eredményességhez. (Gyulavári, 2013) A munkavállaló lojalitásának elengedhetetlen feltétele a dolgozói elégedettség, amelyhez a vállalatnak definiálnia kell a dolgozói értéket. A vevői lojalitás és elégedettség csak úgy érhető el, ha a szervezet a belső folyamatok során figyel a saját dolgozóinak nyújtott „hangtalan kiszolgálásra". (Aswad, 2013) A szervezeti elkötelezettség három alapvető tényezője az *affektív* dimenzió (emocionális kötődés a szervezethez, munkatársakhoz, vállalati kultúra értékeihez), *folytonos* dimenzió (kalkulatív attitűd, amelyben más munkalehetőségek megszerzésével járó költségek minimalizálása történik, azaz folytonos elkötelezettségről beszélnünk, ha az alkalmazottnak nem éri meg munkahelyet váltani) és a *normatív* elköteleződés, ami az anyagi és nem anyagi elismerést foglalja magában. (Meyer – Allen, 1991) A fentieket kiegészítve két tényezővel ötdimenzióssá alakítható a modell: *szakmai* elkötelezettség (az egyén azonosul a szakmájával, elfogadja céljait, etikáját) és *tudatos* elkötelezettség. Utóbbi a gazdasági válság által létrehozott újfajta elköteleződési forma, amely a külső kényszerek miatti tudatos ragaszkodást jeleníti meg, és erős késztetést jelent a munkahely megtartására vonatkozóan. (Krajcsák, 2013) A munkatársak megtartását a generációs sokszínűség megfelelő kezelésével, a diverzitásmenedzsmenttel is lehet javítani, amikor az idősebb és fiatalabb dolgozók előnyeit, együttműködésük szinergiáját tudatosan fokozzák. (Toarniczky et al., 2011)

A munkatársak megtartásának és elveszítésének előrejelezhetőségét segítik elő a korszerű HR adatbányászati alkalmazások. Általában egy kis cég esetében a közvetlen felettes ismeri az alkalmazottait, de a nagyobb vállalatoknál a vezetők kevesebbet tudnak foglalkozni a beosztottakkal. Az alkalmazottak motivációjának csökkenését olyan adatok vizsgálatával lehet tetten érni, mint a biztonsági adatok (beléptető-rendszer adatai), visszautasított tanulmányok száma, elutasított szabadságigény és bérigény, egyre több betegszabadság, számítógépes rendszerekben eltöltött idő, a rendszerek megszokottól eltérő használata, e-mailek forgalma. Ezen adatok elemzésével meg lehet jósolni a munkahely elhagyásának valószínűségét. (Benedek el al., 2013) A rendelkezésre álló

megfelelő mennyiségű és minőségű, korrekt információ elengedhetetlen a jól megalapozott vállalati döntés-előkészítési folyamatban. (Wimmer – Csesznák, 2012)

3.3. Globális tehetségmenedzsment szempontok

A munkáltatók közötti verseny színtere országos szintről globális szintre emelkedett, és így kialakult a globális tehetségmenedzsment (GTM) is. A versenyt kínálati és keresleti tényezőkre lehet bontani (Farndale et al., 2010): *kínálati tényezők*: növekvő nemzetközi mobilitás, a mobilitás lehetőségét előmozdító új formák, migráció és a készségekhez kapcsolódó bevándorlási rendszer, szakemberek globalizációja (egészségügyi és információ-technológiai szektorokban). *Keresleti tényezők*: képzett szakemberek kivándorlása a feltörekvő nemzetközi piacokra (még a világgazdaság általános recessziója idején is), ideiglenes és rövid távú igény a speciális tehetségekre a nemzetközi projektekben, valamint nagy szükség mutatkozik a mobilis tehetségek és vállalatvezetők iránt a nemzetközi hálózatok építésében és a szükséges ismeretek átadásában való közreműködésre.

Fontos, hogy a keresleti és kínálati tényezőket az egyes szervezetek, országok és makrorégiók is más-más módon menedzselik. A nemzetközi összehasonlító HRM célja, hogy feltárja az azonos és az eltérő megoldásokat az egyes régiók között. A CRANET[42]-kutatás eredményeit alapul véve Karoliny (2009) vizsgálta a nemzetközi trendekben megfigyelhető konvergenciákat és divergenciákat. A kutatás során Budhwar – Sparrow (2002) integratív HRM-modellje alapján rendszerezte a szerző az egyes régiók és nemzetgazdaságok HRM gyakorlatait befolyásoló tényezőit. Fontos a vállalat belső kontextusát (belső munkaerőpiac, HR stratégia és politika, integráció mértéke, rugalmas munkavégzés), a kontingenciaváltozókat (méret, kor, technológia, szakszervezetek ereje, érintettek érdekei), valamint az ország változókat (nemzeti kultúra, intézményrendszer, ágazati szerkezet, üzleti környezet dinamizmusa) is figyelembe venni. (12. függelék). Ugyanakkor az alkalmazható módszerek megválasztásakor szem előtt kell tartani, hogy „*az adott országra jellemző intézményi struktúra determinálja az egyén magatartását, s ezáltal a konfliktusok megoldására szánt eszközök nem alkalmazhatók minden környezetben.*" (Bedő, 2011, 11. p.)

Míg a világ számos pontján jelentős kihívásokkal kell szembenézni a tehetségmenedzsment területén (például Európában, Észak-Amerikában), addig a

[42] CRANET: Cranfield Network on Comparative Human Resource Management, nemzetközi összehasonlító HRM felméréseket készítő hálózat.

legsúlyosabb helyzet a fiatal szakemberekre és menedzserekre vonatkozóan a feltörekvő piacokon érzékelhető. Ez elsősorban az ún. BRIC országokra jellemző: Brazília, Oroszország, India és Kína, valamint hozzájuk lehet kapcsolni e tekintetben Kelet-Közép Európát is. (Bhatnagar, 2007) A tehetségmenedzsment globalizációja magával hozta az emberi erőforrás menedzsment új eszközalkotásainak követelményeit. Új módszerekre és folyamatokra volt szükség globális integráció koordinációs rendszereinek előmozdításához. Ez vezetett el a globális tehetségmenedzsmenthez, valamint a hozzá kapcsolódó piac feltérképezéséhez (market-mapping) és munkáltatói márkaépítéshez (employer-branding). (Farndale et al., 2010)

A multinacionális vállalatoknak a tehetségekkel kapcsolatos koordinációs tevékenységet globális bázison kell végezniük. A globális tehetségmenedzsment „*az erőforrások kezelésének olyan stratégiai integrációja, amely a fejlesztéseket nemzetközi szinten végzi, és magában foglalja a magas teljesítményű és magas potenciállal rendelkező munkavállalók proaktív azonosítását, fejlesztését, stratégiai bevetését globális szinten*." (Collings – Scullion, 2008, 102. p.) Ugyanakkor nincs egységesen elfogadott definíció a globális tehetségmenedzsment fogalmára, hiszen ez mindig a kontextustól függ, és sokszor a nemzetközi emberi erőforrás menedzsment (IHRM, international human resource management) fogalmával felcserélik, helyettesítik. Ennek következtében ellentétes gondolatokkal és széttöredezett elméletekkel lehet találkozni. A „hazai" tehetségmenedzsment irodalmából kiindulva érdemes definiálni a globális tehetségmenedzsmentet[43]. A globális tehetségmenedzsment a tehetséget (tudás, készségek, képességek, személyes jellemzők kombinációját) döntő tényezőnek tekinti a stratégiai célok elérésében. A GTM legáltalánosabb definíciója: „*a globális tehetségmenedzsment a nemzetközi emberi erőforrás menedzsment tevékenységének (és egyéb HRM politikáknak) szisztematikus hasznosítása azon egyének vonzása, fejlesztése és megtartása érdekében, akik magas színvonalú humán tőkével (pl. kompetenciával, személyiséggel, motivációval) rendelkeznek, és mindez összhangban van a dinamikus, versenyképes és globális környezetben működő multinacionális vállalat stratégiájával*." (Tarique – Schuler, 2010, 124. p.) Ehhez a folyamathoz támogató, emberközpontú szervezeti kultúra szükséges. (Duttagupta, 2010)

[43] „*A vállalati környezet a legtöbb mai szervezet esetében globális, komplex, dinamikus, kompetitív, extrém módon változékony és turbulens jelzőkkel írható le, és várható, hogy a jövőben is hasonló marad a helyzet. A szervezeteknek a globális kihívásokhoz kell alkalmazkodniuk, mint például a tehetségek „áramlása" (talent flow), munkavállalók két generációjának (idősebb és fiatalabb munkatársak) menedzselése, és a szükséges kompetenciák szűkössége. Aki az emberi erőforrást szisztematikusan és globálisan kezeli, az előnyre tehet szert a versenytársakhoz képest.*" (Tarique – Schuler, 2010, 122. p.)

Egyre több ember van jelen a globális munkaerőpiacon, ugyanakkor ez nem jelenti azt, hogy a munkáltatók képesek megtalálni a megfelelő szintű képességekkel rendelkező munkaerőt. A magas szintű tudással rendelkező tehetségek növekvő hiányával kell számolni, miközben a tehetségekért megnyilvánuló kereslet jelentős lesz a jövőben is. (Lane – Pollner, 2008) A multinacionális vállalatok emberi erőforrás menedzsmentjét (HRM) változásra késztetik a tehetségekkel kapcsolatos folyamatok. Az alapvető HR szerepeket összekötő tevékenységek egészítik ki a GTM-ben. (Farndale et al., 2010) A *folyamatokban* a készségek ellátási láncát irányítja, ellenőrzi, valamint tervező tevékenységet, stratégiai erőforrás-tervezést, piaci feltérképezést és munkáltatói márka alakítását végzi a HR. A globális szakértői hálózat hatékonyabb menedzselését és a GTM stratégia és kapcsolódó eszközeinek globális implementációjának monitorozását is megköveteli. A *kultúra védelmezője* szerep betöltéséhez társadalmi felelősségvállalás és érzékenység szükséges. A nemzetközi mobilitás előmozdítja a globális értékek és rendszerek implementációjának felügyeletét annak érdekében, hogy fejlődjön a tehetségek menedzselésének kultúrája és a munkáltatói márka is a szervezetben. Olyan légkört teremt ez a tevékenység, amelyben az embereket arra biztatják, és bátorítják, hogy legyenek mobilisak, ugyanakkor a különbségeket értéknek tekintsék. Ez döntő tényező a „csőlátás" lebontásában, amely jellemző a vállalatokra az üzleti élet és a földrajzi régiók viszonyának megítélésében. A *hálózati vezetés és intelligencia* egy külső és belső munkaerőpiacot mozgósító szerep, amely szervezetek közötti és határmenti együttműködésekkel mozdítja elő a fejlődést, hálózatosodást. A határokon átnyúló kapcsolatok több lehetőséget kínálnak a tudás megosztásában, terjesztésében, annak multiplikátor hatásában. A negyedik szerep alapján a HR funkció aktív szerepet vállal a nemzetközi alkalmazottak karriermenedzselésében, a mobilitás előmozdításában, ugyanakkor figyelembe veszi az egyéni igényeket is (pl. munka-magánélet egyensúlya). (Farndale et al., 2010) (Lásd 13. függelék.)

Gyors, komplex és szerteágazó változások vannak hatással a munkaerőpiacra és a tehetségekre, és ez a jövőben is folytatódni fog mind mennyiségi, mind minőségi szempontból. A globális demográfiai és gazdasági erők növelik a munkavállalók és szervezetek mobilitását, az üzleti környezet egyre magasabb és összetettebb igényeket támaszt. Transzformálódnak a tudásintenzív iparágak, a kultúra, valamint az üzleti és egyéni szempontok a karrierpályákon. Ezek a folyamatok magasabb kognitív képességeket, kiterjedt kapcsolati menedzsmentet, vezetési készségeket, újfajta emberi erőforrás, fejlődést és karrier folyamatokat követelnek meg. Sokkal magasabb szintű a

diverzifikáció a kultúra, nemek, dolgozó generációk és a foglalkoztatási típusok között, mint korábban volt. A globális pénzügyi körülmények ellenére is a szervezetek kapacitása a tehetségek vonzására, fejlesztésére, motiválására és megtartására, stratégiai kérdés fog maradni a 21. századi tudásalapú gazdaságokban, hiszen befolyásolni fogja a szervezetek képességét a válságok túlélésében és a kilábalásban. A szűkösen hozzáférhető tehetségek iránti háború olyan válaszokat és megközelítéseket szült, amely alapvetően agresszív és ciklikus jellegű a „sztárok" megszerzése tekintetében, valamint kizárólagosan a „top" tehetségekre fókuszál. Az értük folytatott közvetlen versengés, a régi gondolkodásmód és hagyományos rendszerek vezettek a jelenlegi piaci feltételekhez. Beechler és Woodward (2009) rávilágított arra, hogy kialakulóban van egy új megközelítés, amelyet „tehetségmegoldásoknak" neveztek el, szemben a „tehetséghábor úval". A megoldások globális gondolkodásmódot követelnek mind a munkavállalóktól, mind a szervezetektől; szükség van gyors tanulásra, a tehetségmenedzsment szélesebb és mélyebb megközelítésére és szakmai fejlődésre, ami nem csak a „top" tehetségekre van tekintettel, hanem az alkalmazottak szélesebb körére. Mindezt innovatív és integrált folyamatokkal, rendszerekkel, kultúrával és partnerekkel kell támogatni. (Beechler – Woodward, 2009)

A nemzetközi emberi erőforrás menedzsment és a globális tehetségmenedzsment között[44] több jelentős különbség is azonosítható, pl. a TM fókuszáltabb az IHRM-nél a diverzitás menedzsmenthez és a tudásmenedzsmenthez hasonlóan, ugyanakkor a GTM-et csak az IHRM kontextusában lehet vizsgálni. (Tarique – Schuler, 2010) E kontextus tekintetében számos környezeti tényezőt figyelembe kell venni. A szervezet menedzsmentjén kívül eső befolyásoló tényezők az *exogén kényszerítő erők*. Ilyen például a nemzeti kultúra, gazdasági helyzet, politikai rendszer, jogi környezet és a munkaerő jellemzői. (Schuler et al., 1993) A *globalizáció* a tehetségek áramlását (talent flow) is magában foglalja, amely a tehetséges munkavállalók országok közötti migrációját jelenti, amely számos okra vezethető vissza: külföldi mesterképzések

[44] 1) Az IHRM esetében szélesebb az érintettek (stakeholder) köre. Pl. vevők, befektetők, beszállítók, munkavállalók, társadalom és maga a vállalat is érintett lehet az IHRM kapcsán. 2) Az IHRM-nek szélesebb kritériumrendszernek kell megfelelnie az érintettek számosságából adódóan. Az IHRM többet jelent munkavállalók vonzásánál, fejlesztésénél és megtartásánál egy multinacionális vállalat esetében. A GTM erőteljesebben fókuszál a munkavállaló és szervezet közötti morális viszonyra, elkötelezettségre, szervezeti termelékenységre és innovációra. 3) Az IHRM több HR gyakorlatot és politikát (eljárásmódot) alkalmaz. Az IHRM területén például tervezést, személyzeti ügyeket, javadalmazást, képzéseket, fejlesztéseket, értékeléseket, munkaügyi kapcsolatokat, munkaegészségügyi és biztonsági kérdéseket is menedzselnek. Minden egyes témán belül számos részletezési lehetőséget lehet találni. Ezzel szemben a GTM mindegyik tevékenységnek csak egy-egy részhalmazára fókuszál, elsősorban a tervezésre, személyzeti ügyekre, értékelésre, javadalmazásra és képzésre. (Tarique – Schuler, 2010)

elvégzése és külföldi munkatapasztalatok szerzése annak érdekében, hogy később visszatérjenek a származási országba, és gazdasági előnyt és fejlődési lehetőségeket kovácsoljanak maguknak a hazatérő tehetségek. A tehetségek áramlását számos esetben összekapcsolják a „brain drain" kifejezéssel, azaz az ún. „agyelszívással". Az utóbbi fogalom sok esetben leszűkítetten kezeli a problémát, és nem fókuszál a migráció pszichológiai vonatkozásaira, mint például a gazdasági, politikai, kulturális, karrierrel kapcsolatos és családi motivációk. A vonatkozó szakirodalomban a kormányzati tevékenység hatását szokták vizsgálni, ill. több tanulmány olvasható a tehetségek áramlásáról Szingapúr (Koh, 2003), Új-Zéland (Jackson et al., 2005), Kína (Zweig, 2006) és Tajvan (Leng, 2002) kapcsán. A globalizáció erőteréhez kell sorolni azokat a különbségeket, amelyek a világkereskedelem területén, a bérek között, a juttatásokban, a vevők és piacok között érvényesül. (Schuler et al., 2011)

A *demográfia* a változó munkaerőt jelenti mint formáló tényezőt. A jelenlegi trendek azt mutatják, hogy a legtöbb fejlődő országban stabil marad a népesség száma, (ugyanakkor elöregednek ezek a társadalmak), és néhány esetben zsugorodik. A fejlődő és feltörekvő gazdaságok népessége egyre inkább növekszik, és fiatalodik. (Strack et al., 2008) A két generációt másképp kell vonzani, kiválasztani, fejleszteni és megtartani.

A kereslet és kínálat közötti szakadék azt jelenti, hogy a munkáltatók világszerte szembesülnek a saját piacukon azzal, hogy komoly nehézséget jelent bizonyos pozíciók betöltése a megfelelően tehetséges munkaerővel. Számos fejlődő országban munkaerőhiány van ezekben a magasabb intellektuális kapacitást igénylő munkakörökben, mint pl. Kínában és Indiában. Fejlett országokban is találhatunk erre példát (pl. az Amerikai Egyesült Államok). A vállalatok az 1990-es évek végén kezdtek szembesülni az egész világon azzal a fenyegető ténnyel, hogy tehetséges munkavállalók iránti kereslet messze felülmúlta annak kínálatát. Ez a folyamat globális tehetséghiányhoz vezetett. (Chamers et al., 1998; Michaels, 2001) Országos szinten a jelenség további oka az lehet, hogy sok társadalomban a képzési és a foglalkoztatási struktúra nem feleltethető meg egymásnak, azaz nem illeszkednek a képzések a munkaerő-piaci követelményekhez. (McGuinnes – Bennett, 2006) Van olyan vállalat, ahol ezeket a problémákat a meglévő munkatársakkal küszöbölik ki (pl. túlórával, részmunkaidővel, outsourcinggal, technológiával való munkaerő helyettesítéssel, kiváltással). (Tarique – Schuler, 2010)

A globális tehetségmenedzsment kihívásait gerjesztő *belső (endogén) hajtóerők* a szervezeti tényezőkre vonatkoznak, mint pl. stratégiai és versenypozíció, a

vállalatközpont nemzetközi orientációja, szervezeti struktúra és a munkaerő adottságai. E tekintetben is három fontosabb tényezőt lehet kiemelni (Tarique – Schuler, 2010). Az első a *régióközpontúság*: a GTM kihívások régió- és iparágspecifikusak. A szervezetek felismerték a földrajzi régiók sajátosságaira való fókuszálás stratégiai fontosságát. Ilyen sajátosságokkal rendelkező makrorégió például az Európai Unió (EU), az Észak-amerikai Szabadkereskedelmi Egyezmény (North American Free Trade Agreement, NAFTA) térsége és a Délkelet-ázsiai Nemzetek Szövetsége (Association of Southeast Asian Nations, ASEAN). A multinacionális vállalatoknak fontos figyelembe venniük, hogy egy adott régió munkaerejéhez csak megfelelő regionális tehetségstratégiával érdemes közelíteni. A *nemzetközi stratégiai szövetségek* esetében a legtehetségesebb felső vezetők megtartása egy felvásárlás vagy összeolvadás során nehéz helyzet elé állítja a multinacionális vállalatokat. Ezt a jelenséget „tehetség kifosztásnak" (talent raiding) vagy „tehetségrablásnak" (poaching) nevezik, ami a konkurens vállalatok munkavállalóinak agresszív vonzását és megszerzését jelenti. Másik oldalról a tehetségmegtartásnak léteznek megelőző eszközei is (pl. a felvásárlási szándék időben történő érzékelése, interakciók a felvásárló vállalat vezetőivel). (Krug – Hegarty, 2001) A harmadik belső hajtóerőt jelenítik meg a s*zükséges kompetenciák*: a multinacionális vállalatok menedzsereinek széles körű kompetenciáknak kell megfelelniük. Ilyenek pl. az ún. kultúraközi kompetenciák, általános üzleti kompetenciák, képzettség, kommunikációs készségek, kifinomult technológiai érzék, vevőkkel való interakció, változásokhoz való igazodás és motiváció. A kultúraközi kompetenciák stabil és dinamikus elemekre lehet bontani. (Johnson et al., 2006) A *stabil kompetenciák* azok a képességek, amelyek az idő múlásával is fixnek mondhatók, tartós minták az egyén érzéseire, gondolataira és viselkedésére vonatkozóan. Ezzel szemben a *dinamikus kompetenciák* olyan tudást és készségeket jelölnek, amelyek a különböző kultúrákban tapasztalatokon keresztül megtanulhatók (pl. tréningek, nemzetközi utazások, stb.). Azokat a munkavállalókat, akik megfelelnek a legmagasabb kompetenciaelvárásoknak, sok esetben „tudásmunkásnak" (knowledge worker) nevezik – a terminus Druckertől származik, később átvette Davenport is. (Tarique – Schuler, 2010)

A globális kihívásokra a nemzetközi emberi erőforrás menedzsment (IHRM) eszköztára nyújt megoldásokat. A tehetségek különböző országokból érkező vonzásához elengedhetetlen a reputáció és hírnév kialakítása, a cég népszerűsítése. A szervezeti vonzerő koncepciója magában foglalja azokat a tényezőket, amelyekkel a potenciális jelentkezőket szeretnék a vállalatok magukhoz „csábítani" a legjobb

szakembereket, akik érdeklődnek a nemzetközi karrier iránt. Ide tartozik a globális munkaerő-biztosítás, az ösztöndíjprogramok és a tehetségkészlet stratégiája (talent pool strategy) is. Utóbbi azt jelenti, hogy a vállalat a legjobb szakembereket toborozza, és csak ezt követően választja ki őket a pozíciókra, ahelyett hogy eleve a speciális embereket keresné a speciális pozíciókra. A tehetségek megtartásához két fontos IHRM eszköztár kapcsolódik: a hazatérők számának csökkentése és a munkavállalói elkötelezettség növelése. Fontos, hogy ma már a globális megbízások a személyes karrierutak szerves része lett. Számos kutatás vizsgálja, hogy milyen tényezők ösztönzik mégis hazatérésre a munkavállalókat: a korábbi hazatérők megelégedettsége a hazatérési folyamattal, hazatérési gyakorlatok elérhetősége és a sikeres hazatérés fontosságának érzékelése. (Tarique – Schuler, 2010)

Schuler (2011) szerint a tehetségmenedzsment akkor működik jól globálisan, ha a tehetségek a megfelelő pozícióban, létszámban, helyen, időben, áron és a megfelelő kompetenciákkal és motivációval jelennek meg adott munkakörökben. Az elhelyezés (lokáció) menedzselését ki kell egészíteni az áthelyezéssel (relokáció), azaz a nem a megfelelően pozícionált tehetségek helyzetének újragondolásával, és ehhez kapcsolódó lépésekkel (pl. áthelyezés egy jobban illeszkedő munkakörbe). A lokáció/relokáció tervezésekor számos kérdésre kell választ adnia a szervezetnek[45], mely során a tehetséghiány, tehetségtöbblet, nem megfelelő helyen lévő vagy nem a megfelelő áron jelen lévő tehetségekhez kell rendelni a különböző HR eszközöket (kiválasztás, vonzás, áthelyezés, javadalmazás, teljesítményértékelés, stb.) (Lásd 14. függelék és 15. függelék.)

3.4. A tehetségmenedzsment alkalmazása során elkövethető tipikus hibák

A tehetségmenedzsmentben elkövetett hibák és kudarcok komoly következményekkel járhatnak az adott szervezetre nézve. (Mellahi – Collings, 2010) A tehetségek menedzselése során számos ilyen hibát lehet elkövetni, mint pl. az *elköteleződés és a közösségért való áldozathozatal feltételezése, a jelenlegi magas*

[45] A legfontosabbak ezek közül: *Miért* helyezzük át a tehetséget? Miért mozgassuk, ha most jó helyen van? Lehet, hogy elég lenne kiszervezni a működésünk egy részét? *Hová* helyezzük át a tehetséget? Tettünk országértékeléseket például a fizetésekre, munkaerő készségeinek elérhetőségére, foglalkoztatás jogi kérdéseire és a kultúrák kompatibilitására? *Hogyan* helyezzük át a tehetséget? Terjeszkednünk kell? Joint venture-t alapítsunk egy helyi partnerrel? Használjuk a felvásárlás és összeolvadás módszerét? *Mikor* helyezzük át a tehetséget? Egy éven belül van rá szükség? Van időnk kialakítani egy új imázst egy új országban, ami lehetővé teszi a legjobb jelentkezők vonzását? Ha más országba megyünk, szükségünk lesz új módszerek kidolgozására a tehetségmenedzsmentben? Megváltoztatjuk a toborzási, képzési gyakorlatunkat a helyi munkavállalók számára, vagy minden országban közös HR politikát alakítunk ki? Hogyan kapcsoljuk össze a munkavállalókat nemzetközi színtéren, hogy hatékonyan tudják megosztani tudásukat egymással? (Schuler et al., 2011)

teljesítmény jövőre való projektálása, a tehetségek féltése a „mély víztől". (Martin – Schmidt, 2010) Tipikus hibának számít továbbá az *egyéni teljesítmény túlhangsúlyozása*, ami aláássa a csoportmunkát, és lehetőséget terem a destruktív belső versenyekre a szervezetben. A *kívülről „szerzett" tehetségek dicsőítése* a belülről kiképzett tehetségek lebecsülésével jár, amely magában foglalja a belső szakemberek demotivációjának lehetőségét. *Önbeteljesítő jóslatként* is funkcionálhat egy tehetségmenedzsment program, hiszen ha kiválasztják a tehetségeket, egyben arról is nyilatkoznak a vezetők, hogy kiket nem tartanak képesnek arra, hogy nagymértékben fejlődjenek, így kinyilvánítják róluk, hogy nincs bennük elég potenciál, ami valóban így is fog történni, hiszen nem kapnak lehetőséget arra, hogy kiteljesítsék képességeiket (pl. képzések által). A *rendszer, folyamat és kultúra figyelmen kívül hagyása* akkor fordul elő legtöbbször, amikor a szervezet túlhangsúlyozza, hogy a „sztárok" keresése által érhet el sikereket a cég. Figyelni kell továbbá az *elitista és arrogáns viselkedés kialakulásának veszélyeire*. (Mellahi – Collings, 2010)

Kritikus tényezőként lehet említeni *az ügynök elméletből*[46] *adódó leányvállalati szintű akadályokat*. A tehetségmenedzsment értelmezésében a vállalatközpont és a leányvállalat között áll fenn ilyen viszony. Probléma adódhat az információs aszimmetriából és az eltérő célokból, érdekekből. Az anyavállalat nincs tisztában minden információval a leányvállalatokra vonatkozóan, így azok nem mindenben a központ érdekei szerint döntenek. Ez hátráltathatja a tehetségeket és a vállalatközpontot mind egyéni, mind szervezeti szinten. A leányvállalatot a saját teljesítménye alapján jutalmazzák, vagy büntetik, így saját érdekét szolgálja, amikor a legtehetségesebbeket megtartja magának, még akkor is, ha nem használják ki a tehetségek képességeit. Ez *belső versenyt generál a multinacionális vállalat leányvállalatai és a központ között.* A szervezetek regionális stratégiájának kockázatát jelenti, hogy *az egyes régiók megvédik saját tehetségeiket, és nem engedik, hogy a vállalatközpont kisajátítsa a kulcsembereket.* Mivel a hatékony tehetségmenedzsment a leányvállalatok saját érdekeivel szemben áll (pl. a tehetségek megosztása a központtal vagy más leányvállalattal), akkor is megtartják a legjobb szakembereket, ha a tehetségek és a szervezet egésze is magasabb teljesítményre lenne képes. A leányvállalat és központ között direkt kommunikációnak a

[46] Eisenhardt (1989) ügynökelmélete (agency theory) értelmében a tulajdonos (principal) és a menedzser (agent) között ügynöki kapcsolat áll fenn, amelyben a tulajdonos bizonyos mértékig átruházza a döntéshozatal jogát az ügynökre.

hiánya főként olyan kultúrákban jellemző, mint Kína, Japán, Dél-Korea, ahol a vállalatok a saját értékeiknek és normáiknak szeretnének megfelelni. (Mellahi – Collings, 2010)

Kudarchoz vezethet az is, hogy a szenior menedzserek általában nem töltenek *elegendő időt* a tehetségek menedzselésével, valószínűleg a sok egyéb sürgető teendő miatt (pl. pénzügyek, piaci részesedés, termék, stb.). A *szervezeti struktúra* (regionális, termék vagy funkcionális felosztás) sokszor gátolja az együttműködést és az országok közötti erőforrás-megosztást. A középvezetőket és vonalbeli menedzsereket sok esetben *nem vonják be eléggé*, *így nem éreznek felelősséget a tehetségek karrierje iránt*, talán azért, mert kevésbé tartják fontosabbnak ezt a kérdést, mint az üzleti folyamatokat, vagy mert csak hosszú távon gondolkodnak róla. A menedzserek nem szívesen ismerik el a munkatársak közötti *teljesítménykülönbségeket*. A *tehetségmenedzsment stratégiába egyik vezetői szinten sem vonják be* eléggé a menedzsereket, így ők csak korlátozott mértékben érthetik meg a cég tehetségekkel kapcsolatos terveit és akcióit. A HR osztály *nem rendelkezik megfelelő kompetenciákkal*, vagy a felső vezetők nem hajlandóak együttműködni vele a megfelelő HR eszközök implementálásakor. Létezik egy *szakadék a tudás és annak gyakorlatban való alkalmazása között*, még akkor is, ha a menedzserek az akciók implementálásakor azt gondolják, hogy tudják, hogyan kell végrehajtani azokat. (Gruthridge – Komm, 2008; Pfeffer – Sutton, 2006)

Érdemes kitérni a *korlátozott racionalitásra és vállalatközponti akadályokra* is. Simon (1979) korlátozott racionalitás elméletéből kiindulva azt lehet mondani, hogy általában az ember nem képes minden rendelkezésre álló információt figyelembe venni a döntéshozatal során, így kielégítő döntésekre törekszik. A cél a lényeges információk kiszűrése. A döntéshozó egy idő után eléri az információk mennyiségének olyan szintjét, amikor úgy érzi, képes jó döntést hozni, és nem gyűjt több információt. Az egyének kognitív határai miatt a döntések sok esetben nem lesznek teljes mértékig racionálisak. Sok kérdés a tehetségmenedzsmentben is ebbe a körbe tartozik, *az előző pontban ismertetett aszimmetrikus információk miatt a vállalatközpont és a leányvállalat között. Ennek a következménye, hogy a menedzsment nem tudja megfelelő hatékonysággal kezelni a tehetségkészletét.* A tehetségmenedzsmentben két fajtája van a korlátozott racionalitásnak. Az első a t*ársadalmi távolság*: társadalmi szeparáció szintjét jelenti két csoport között, amely a csoportok közötti interakciók mértékét testesíti meg. A nagy társadalmi távolság a leányvállalatnál dolgozó tehetséget korlátozza abban, hogy a vállalatközpont döntéshozói megismerjék, és magas pozícióba emeljék a szakembert. A második a *földrajzi távolság*: a térbeli távolság mértéke azért fontos, mert – bár az

infokommunikációs technológiák rendelkezésre állnak – a vállalatközpontban mégsem tudják megítélni egy leányvállalati szakember tehetségét. Ennek az az oka, hogy a tehetség nagyrészt tacit tudást foglal magában, és a tacit tudás mérése komplex, költséges és bonyolult feladat lenne. Sok esetben nemcsak a jelenlegi teljesítmény számít, hanem a munkaerőben rejlő potenciál is. Hogy egy vezető felmérje, milyen tehetséges az alkalmazottja, testközelből kell látnia, megfigyelnie, hogyan dolgozik. Ezt láthatósági tényezőnek is nevezik, ami fizikai akadályokat gördít a vállalatközpont elé. A vállalatközpontban dolgozó tehetség látható és értékelhető a döntéshozók által, míg a leányvállalatoknál lévő alkalmazottaknál ez kevésbé érvényesül.

Tatli és társai (2013) a fenti felsorolást egészítik ki az ázsiai nemzeti kultúrák sajátosságaival, amelyben sokszor a nemi diszkrimináció során a nőket alulértékelik, és nem válogatják be őket a tehetségprogramokba, azaz az ő képességeiket nem aknázzák ki. Ezek az akadályok érvényesülhetnek kormányzati, szervezeti és egyéni szinten is. Ugyanakkor Lynton és Beechler (2012) éppen a kínai szervezeti (vezetői) értékeket vizsgálták meg, és konklúziójukban kifejtik, hogy a tehetségekért folytatott háborút ezen értékek elsajátításával lehet megnyerni. A kínaiak nemzeti és szervezeti kultúrájában gyökerező egyedi jellemzők pozitívan hatnak a tehetségek vonzására, menedzselésére és megtartására. Gladwell (2010) szerint abból is probléma adódhat, ha a vállalatok vezetői a „tehetségkérdés" megszállottai, és túlmisztifikálják a kérdést.

> *„Szüntelenül új munkaerőt toboroznak, a lehető legtöbb kiváló teljesítményű embert igyekeznek megtalálni és alkalmazni. Kiválasztottaikat megkülönböztetésben részesítik, a többiek fölé emelik, aránytalanul nagy javadalmazást adnak nekik, és mind magasabb pozíciókba erőltetik őket. (...) Ne féljenek előléptetni ezeket a sztárokat akkor sem, ha nincs különösebb releváns tapasztalatuk, és az intézkedés nyomán látszólag túl magasra jutnak! (...) A modern gazdaságban tehetségközpontú gondolkodásmód kell: az a mély meggyőződés, hogy a versenytársak csak úgy győzhetők le, ha minden szinten erősebb tálentumokat állítunk ki velük szemben."* (Gladwell, 2010, 363-634. p.)

Az üzenet megfogalmazása – miszerint mindenkiben van tehetség – sem elég, annak ellenére, hogy jó a közelítés, nem nevezhető stratégiainak, ugyanis nem ad útmutatást arra vonatkozóan, hogy mennyi erőforrást allokál a cég a felfedezetlen tehetségekre. (Lewis – Heckman, 2006) Gladwell (2010) szerint az amerikai menedzsmentben az utóbbi évtizedekben kialakult egy új paradigma, amely a tehetségközpontú gondolkodásmódban testesül meg. Ez azt jelenti, hogy a jó nevű egyetemekről tapasztalat nélkül kikerült kezdőknek magas prémiumokat adnak, és a felső vezetők is bőkezű javadalmazási csomagokban részesülnek. Úgy tartják az Egyesült Államokban (USA), hogy a szervezet olyan erős, mint amilyen erősek a „sztárjai". Gladwell (2010) szerint ennek az a veszélye, hogy a vezetők túlértékelik a

tehetséges embereket, ami veszélyeket hordoz a szervezet számára. A szerző az Enron-botrányt hozza példaként: a McKinseyvel szoros kapcsolatban lévő vállalat, az Enron szervezeti kultúrájának része volt a tehetség misztifikációja és kultusza. Gladwell (2010) szerint a később összeomlott és csődbe ment cég nem a tehetséges, okos emberek ellenére ment tönkre, hanem éppen miattuk (részletesebben lásd 16. függelék).

A szervezetek nem tudják minden pozíciójukat „A" kategóriás tehetségekkel betölteni, így nemcsak a dolgozókat érdemes A, B, C kategóriákba sorolni, hanem a pozíciókat is. Az „A" pozíció közvetlenül járul hozzá a stratégia megvalósításához, a „B" pozíciók ezeket támogatják, míg a „C" pozíciók kiszervezhetők, vagy leépíthetők. A lényeg, hogy az „A" minősítésű tehetséget „A" pozícióban kell tartani, hogy a kulcspozícióban fejtse ki a teljesítményét. (Huselid – Beatty – Becker, 2005) Sikertelen tehetségmenedzsment programokhoz vezetnek azok a vállalati döntések is, melyek során úgy választanak ki tehetségeket, hogy később például költségcsökkentés céljából megszüntetnek kulcspozíciókat, ahol a tehetségek érvényesülni tudtak volna. Ez a probléma rámutat a TM stratégiai összehangoltságának és a hosszú távú tervezésének a fontosságára. A sikertelenség másik oka az lehet, ha a vállalat vezetői nem elkötelezettek a tehetség fontosságát illetően. Ha van TM program, de nem élvezi a vezetők támogatását, és ez érződik a kultúrában is, akkor hamar bürokratikus rutinná válhat a program, amely így elveszíti igazi értelmét. (Ready – Conger, 2007)

A tehetségek menedzselésénél arra is figyelni kell, hogy a tehetség nem feltétlenül van tudatában annak, hogy mire van szüksége. Így ha azt is mondja a felettesének, hogy nincs szüksége megkülönböztetett figyelemre, akkor is megtörténhet az, hogy ha a vezetők nem ismerik el eléggé, nem dicsőítik a tehetséget, akkor az elismerés öntudatlan vágyának hiánya miatt bekövetkezhet a kiégés, és ennek következtében csökkenhet a termelékenység, ami a szervezetre is káros hatással lesz. (Berglas, 2006) A kiégés leginkább a középkorúakat, pontosabban a karrierjük derekán járó munkavállalókat veszélyezteti, ezért a TM programokban az életkorra is tekintettel kell lenn, azaz a 35 és 55 év közöttiek számára biztosítani kell a megújulás, felfrissülés lehetőségét például képzésekkel, új karrierutakkal, új feladatokkal, mentorálási lehetőségekkel, alkotói szabadsággal. (Morison – Erickson – Dychtwald, 2006) A tehetségek megőrzésekor figyelembe kell venni a nők és férfiak eltérő prioritásait az egyes életszakaszokban. Például 2005-ben az Egyesült Államokban (USA) készített felmérés eredményei alapján a férfiaknál az öt leggyakoribb ok a TM programokból és a szervezetből való kilépésre: karrierváltás, új diploma megszerzése, nem okoz

elégedettséget és élvezetet a munka, nem érdekli igazán az adott terület, ill. a családdal kapcsolatos döntések. Ezzel szemben a női tehetségek esetében a sorrend a következőképpen alakul: család, új diploma, nem kielégítő munka, elköltözés, karrierváltás. (Hewlett – Luce, 2005)

A sikeres vállalatok megértik, hogy *a dolgozók nem ugyanarra vágynak.* A potenciális munkavállalókat ugyanolyan módszeresen kell megcélozni, mint a fogyasztókat. Az adott üzleti helyzethez alakítják a tehetségek felé irányított, a munkaélményre vonatkozó üzeneteiket. A tehetségmenedzsmentet jól működtető cégek tudatában vannak a ténynek, hogy nem tudnak minden tehetség számára mindent felajánlani. (Erickson – Gratton, 2007) A tehetségfejlesztés során figyelni kell arra, hogy *ne különálló, ad hoc elemekből épüljön fel program, hanem stratégiai prioritások mentén*, a HR koordinálásával integráltan történjen a fejlesztés. (Cohn – Khurana – Reeves, 2005)

3.5. Összegzés

Számos olyan újfajta szervezeti szempontot, elvet, alapkérdést és módszert lehet adaptálni az üzleti-gazdasági felsőoktatási intézményekben, amelyek hozzájárulhatnak a tehetségek hatékonyabb menedzseléséhez. A munkaerő-piaci folyamatok jövőjét érintő trendek befolyásolják a cégek és a felsőoktatási intézmények tehetségmenedzselését is: a globális verseny, a munkaerő kínálati és keresleti változásai, a tehetségek egyes szakmák közötti egyenlőtlen megoszlása, magas diverzitású munkaerő menedzselése, kompetenciák és gondolkodásmód változásai, technológiai fejlődés, a rosszul menedzselt tehetségekből fakadó anyagi és nem anyagi veszteségek, a változásokra való alacsony szintű készség és a tudásintenzív üzleti szolgáltatások terjedése.

A tehetségek menedzselése során alkalmazható módszer a fordított mentorálás és segítőlánc, a tehetséganalitika, a területi szempontok, valamint a gazdasági és nem gazdasági tényezők együttes figyelembevétele egyéni, szervezeti és társadalmi szinten, a team tehetségmenedzsment. Ezeket egészítik ki azok az elvek, amelyek segítségével egy adott program mentén eldöntendő kérdés a programba bevont tehetségek száma, köre, összetétele. Az exkluzív módszer választásakor veszélyt jelenthet a „kívül maradók” motivációjának csökkenése, a programba kerültek túlhangsúlyozása, esetlegesen arrogáns viselkedésük kialakulása. A tehetségkészlet kialakításakor lehet alkalmazni az ABC-rangsorolást, kombinálni a szubjektív és objektív kiválasztási módszereket, és meg lehet vizsgálni a pozíció és tehetség illeszkedését. A kiválasztásnál mind a veleszületett képességek, mind az elsajátított kompetenciák egyaránt fontosak

lehetnek. Érdemes eldönteni, hogy a szervezet egy adott pozícióhoz keresi a megfelelő embert, vagy fordítva, a tehetséghez keresi a megfelelő munkakört. A potenciál és teljesítmény felmérésével vázolható a tehetségbefektetési mátrix, amely által fény derülhet áthelyezési-újrapozícionálási szükségletekre is.

A tehetségek *vonzását* a személyes kapcsolat kialakításával lehető erősíteni (gyakornoki programok), valamint a munka élményét is magában foglaló saját tehetségmárka kialakításával, amelynek része az imázs, hírnév, szervezeti kultúra, vízió, látható értékek, etikai normák, piacvezető szerep. További vonzerőt jelent a termék vagy szolgáltatás márkaneve, professzionalizmus, vezetési stílus, a munkatársak minősége, a csoportok vegyes összeállítása. Az élményt nyújtó munka kellő szabadságot, autonómiát és bizalmat nyújt a tehetségnek, valamint izgalmas és élvezetes tevékenységeket tartalmaz. Az elérhető jutalmak és a korai nagy felelősséggel járó vezetői szerepek is vonzóak lehetnek.

A tehetségek *fejlesztéséhez és motiválásához* használandó eszközök kiválasztása is a kitűzött céloknak megfelelően tudatosan történik. Fontos fejleszteni a szaktudást (olvasás, vezetői képzés, vezetői programok, szakmai konferenciák, osztálytermi események, e-learning, tanulmányutak, coaching, kutatóközponti tapasztalatok, kapcsolattartás a vonalbeli személyzettel), és ez kombinálható a tapasztalati tanulással (kutatóközponti tapasztalatok, kapcsolattartás a vonalbeli személyzettel, szakaszolt feladatmegbízások, teljes átfutású projektek, egyéb megbízások, mentorálás, networking, ismeretlen felelősségi területek, örökölt problémák, növekvő mértékű felelősségi területek és munka, kultúraközi munka, változatos munkacsoportok, nulláról indítandó projektek). Az érzelmi intelligencia fejlesztéséhez szerepmintákat (példaképek), visszacsatolást lehet adni a tehetségeknek, valamint fontos a mentorálás, a hálózatépítés, a 360 fokos értékelés, az alkalmazotti problémák kezelése és az autoritás nélküli befolyásolás.

A tehetségek *megtartásához* a lojalitás és elköteleződés kialakítása szükséges, amelyhez fontos, hogy a tehetség azonosulni tudjon a szervezeti küldetéssel, bánásmóddal, értékekkel. A cél, hogy érzelmi kötődés alakuljon ki, a tehetségek megkapják a megfelelő elismerést, és érvényesüljön a folytonosság, a teljesítményalapú javadalmazás, valamint legyenek fejlődési lehetőségek, ill. maga a munka fontos, értelmes és izgalmas legyen.

A TM programokat a felső vezetés támogatásával, stratégiai fontosságának elismerésével, a fenti alapkérdések megválaszolásával, szervezetre szabott kialakításával és tudatos tervezéssel lehet hatékonyan működtetni.

4. A tehetséggondozás regionális szempontjai, következményei

A nemzetgazdaság fejlődéséhez magas hozzáadott érték előállítására képes szakemberekre, tehetségekre van szükség. *„A nemzetgazdaságok közötti versenyt ma már egyre inkább az határozza meg, hogy hogyan tudja hasznosítani egy-egy ország a rendelkezésre álló tehetségállományt, a kreatív energiákat egyéni és vállalati szinten. Az a cég, amely nem vesz tudomást arról a térképről, amely a Föld kreativitás-lelőhelyeit ábrázolja, egész sereg fontos stratégiai megfontolástól fosztja meg magát."* (Kao, 1999, 27. p.) A régiók versenyképességéhez új alapokon nyugvó – a kreatív, innovatív emberi erőforrást és annak fejlesztését középpontba helyező – közgazdasági gondolkodást érdemes követni. (Róna, 2012) *„A magyar menedzsmenttudomány alakulása tükrözi, hogy az emberrel való foglalkozás tudása gazdasági tényező, ezt politikai erők csak átmenetileg írhatták felül."* (Krisztián, 2013, 3. p.) A téma jelentőségéből kiindulva a fejezetben az alábbi kérdésekkel foglalkozom:

- *Milyen következménye, hatása van a nemzetközi (képzett) migrációnak, elvándorlásnak a gazdaság teljesítményére, innovativitására, versenyképességére?*
- *Makrogazdasági szempontból milyen Magyarország tehetségmegtartó, -vonzó ereje? Kik és miért hagynak el bizonyos térségeket? Melyek a motivációk?*

Az emberi tőkébe való beruházás jelentőségének egyik nagy képviselője Schultz (1983), akinek munkássága óta kiteljesedett az a nézet, hogy a humán tőkére időt és pénzt kell áldozni, és ez a befektetés a kifejlesztett képességek és magasabb termelékenységen keresztül meg fog térülni. *„A tudásban való előrehaladás döntő faktora a gazdasági haladásnak."* (Polónyi, 2002, 45. p.) Az emberi tőkébe beruházók lehetnek a családok (egyéni szint) és a társadalom (állam szintje). Ha ők beruháznak, akkor számukra hosszú távon meg fog térülni a befektetett energia, idő, pénz. A megtérülést a számszerűsíthetőség miatt pénzben szokták kifejezni, ugyanakkor számos pénzben nem (vagy nehezen) kifejezhető értékkel is bír(hat) a humántőke-beruházás.

Az egyén szintjén számos empirikus kutatás alapján felvázolhatók a különböző végzettséggel rendelkezők eltérő életkereseti görbéi. (Lásd 17. függelék) Az emberitőke-elmélet abból indul ki, hogy a magasabb iskolázottság emeli a termelékenységet, és empirikusan is bizonyított, hogy magasabb bérekkel jár együtt. Az emberitőke-beruházás

modellje összeveti az oktatás várható hozamait és költségeit[47]. (Varga, 1998) A pályakezdő közgazdászok esetében is előfordulhat, hogy az első munkahelynél még nem magasabb a nettó jövedelmük, ám ez néhány év gyakorlat után dinamikusabban fog emelkedni, azaz magasabb béreket lehet a későbbiekben elérni. (Rappai – Rekettye, 2010) Az emberitőke-elméletek mellett megjelent egy másik felfogás is, amelyet szűrőelméletnek neveznek. A szűrőelmélet abból indul ki, hogy az oktatás nem járul hozzá az egyén termelőképességének emeléséhez, mert az egyébként is megvan benne. Az egyén az oktatás által bizonyíthatja, hogy képes magasabb szintű követelmények teljesítményére is, míg mások nem képesek rá. A felsőoktatás például „megszűri" a humán tőkét, és a diploma arról szolgáltat információt a munkáltatók számára, hogy milyen a munkavállaló várható teljesítménye. (Varga, 1998) Ha a pénzegységeket tekintjük mérőeszköznek, akkor az egyén szintjén megnyilvánuló megtérülés a bérben fejeződik ki[48]. Az egyén költség-haszon elemzést végez az oktatásban való részvétel megkezdése előtt, és tanulmányai elkezdéséről az alapján dönt arról, hogy mennyire találja jövedelmezőnek a tanulás által elérhető munkaerő-piaci kilátásait. (Geréb, 2008)

A társadalmi szintű megtérülés igen sokrétű lehet. Megnyilvánulhat a következő externális hozamokban: intézmények hatékonyabb működtetése, állampolgárok tájékozottsága, magasabb alkalmazkodóképesség, alacsonyabb bűnözés, alacsonyabb kiadások a szociális, munkanélküli-kompenzáció és egészségügy területén, kevesebb tökéletlenség a tőkepiacon, közösségileg előállított közszolgáltatások (pl. önkéntes segítségnyújtás) a modern termelési eszközök működtetésének képessége, magasabb színvonalú szolgáltatások, infrastruktúra, nemzeti jövedelem, GDP termelése, az egyének által befizetett adók mértéke. (Varga, 1998) Ezenkívül fontos kitérni arra, hogy az oktatás ún. kvázi közjószágként az egész társadalom számára érzékelhető, externális hozamokkal jár. Ilyen például, hogy az oktatásra fordított beruházások növelésével felzárkózhatnak az országok a gazdasági növekedésben. Gyakran mérik össze az egy lakosra jutó GDP-t és az oktatásra fordított kiadások GDP arányos értékét, amelyek alapján erős együttmozgásokat lehet találni. (Geréb, 2008)

[47] Az oktatás hozama az egyén szempontjából az életkereset-növekmény, a költsége a tandíj, beiratkozási díj, utazási költségek, albérleti díjak és az oktatás ideje alatt elmaradt jövedelem (feltételezve, hogy ez idő alatt nem folytat keresőtevékenységet). (Varga, 1998)

[48] Empirikus kutatásokkal alátámasztott jelenség, hogy a magasabb szintű iskolai végzettség általában magasabb keresetekkel jár együtt (hiszen az egyén magasabb termelékenységgel dolgozik, és magasabb szintű szellemi kapacitást feltételező munkakörben tud elhelyezkedni), és az iskolában eltöltött idő alatt felvállalt költségek és a keresetkiesés később a magasabb bérekkel fog megtérülni. Az életpálya során elérhető teljes pénzbeli hozamot életkereset-növekménynek nevezik. (Geréb, 2008)

> Ha a képzett munkaerő elvándorol, *„az a közösség, amely hozzájárult az oktatás finanszírozásához, elveszíti a hozamokat. Nem csökkennek például a szociális támogatások az adott közösségben, nem csökken a bűnözés. A település elveszíti azt az adóbevételt, amely abból adódna, hogy az adók a jövedelemmel együtt nőnek, márpedig a magasabb iskolázottságúak keresete is magasabb általában. Ezekben az esetekben indokolt lehet az oktatás állami támogatása: azok a régiók, ahová bevándorolnak, járuljanak hozzá azoknak a régióknak az oktatási kiadásaihoz, ahonnan elvándorolnak."* (Varga, 1998, 36. p.)

A *munkaadó szervezeteknek* akkor éri meg dolgozói oktatására költeni, ha az ebből származó jövőbeni haszon hozzájárul a profitmaximalizáló tevékenységükhöz[49]. (Becker, 1975) Ha a munkavállaló és munkáltató osztozik a költségeken, akkor kölcsönös az egymás iránti elköteleződés olyan szempontból is, hogy nagyobb a munkavállaló állásbiztonsága a vállalat részéről, és a képzésben résztvevő alkalmazottak is kevésbé hajlamosak elhagyni az adott szakterületet, iparágat, hiszen ha így tennének, a képzés során elsajátított kompetenciáikat más szakterületen kevésbé tudnák alkalmazni, így az ebből származó nyereségük kisebb lenne. (Polónyi, 2002)

A második világháborút követő időszakban a legtöbb közepesen fejlett gazdaságban tapasztalható volt a felsőoktatásban résztvevők létszámának bővülése. Ehhez kapcsolódó trend az elit szakaszból (az érintett korosztály maximum 15%-a vesz részt a képzésben) a *tömegesedés* irányába való eltolódás, amikor az érintettek köre 15-50% közé esik. A magyar felsőoktatás ma az utóbbi kategóriába tartozik. (Berde, 2013a) A demográfiai folyamatok eredményeképpen *a következő években csökkenni fog a felsőoktatásban érintett korosztály létszáma*, ami magában rejti a felsőoktatási részvételi arányok növelésének lehetőségét adott kapacitásszint mellett, bár ez nem oldaná meg a finanszírozás problémáit. (Berde, 2013b)

A korábbi folyamatos létszámbővüléssel, valamint a pénzügyi és gazdasági világválság kibontakozásával 2008-at követően a felsőoktatás finanszírozása komoly problémákba ütközött. A költségeket fokozatosan áthárította az állam a hallgatókra. „*Mintha a 2010-es évek elejének történései valamennyi országban egységes forgatókönyv alapján zajlanának*." (Berde, 2013a, 42. p.) A megnövekedett egyéni és családi költségek miatt a diákok tiltakozásba kezdtek, melynek általában nincs jelentős hatása a tandíjak[50] bevezetésére. (Berde, 2013a) Ennek következtében kimutathatóan

[49] Megkülönböztethetünk általános képzést (a munkavállaló termelékenységét emeli, de nem feltétlenül a cégnél érvényesül a haszon) és speciális képzést (csak az adott vállalatnál érvényesül a termelékenység-növekedés). Általában a speciális képzés költségein a munkavállaló és a munkáltató osztozik, hiszen az oktatás hasznaiból is mindkét fél részesül. (Becker, 1975)

[50] A finanszírozásnak a következő módszereit lehet megkülönböztetni (Berde, 2013a): ingyenes felsőoktatás, díjköteles felsőoktatás, díjköteles felsőoktatás ösztöndíjakkal kiegészítve, díjköteles felsőoktatás diákhitellel kiegészítve, vegyes finanszírozású felsőoktatás (előzőek kombinációja), speciális vegyes finanszírozású felsőoktatás (az elsőéveseknek nem kell tandíjat fizetniük, és a későbbiekben a legjobbaknak továbbra sem kell fizetni).

alacsonyabb lesz néhány éven belül a felsőfokú végzettségűek aránya a fiatalok körében. (Varga – Hermann, 2012) Fontos, hogy „*a redisztributív módon integrált oktatásnak mind a minőségével, mind a hatékonyságával problémák vannak. Más oldalról viszont a piaci oktatásnak mindig polarizáló, egyenlőtlenségeket okozó hatása van*.” (Polónyi, 2013, 45. p.) Polónyi (2012) szerint a fejlett világban egyedülálló módon, Magyarországon oly mértékben rombolják szét a rendszerváltás óta kialakított felsőoktatási rendszert, hogy az nem teszi lehetővé a különböző képességűek felsőoktatásba és ezt követően gazdaságba illesztését, hanem az elitre szűkített felsőoktatást – már meghaladott koncepciók alapján – kívánják megvalósítani.

4.1. Elvándorlás, koncentráció és tehetséghiány

A területi versenyképességben a humán tőke regionális tényezőként jelenik meg. A humán tőke minősége befolyásolja a gazdasági fejlődést, amelynek a központi fogalma a tudás. A tudás szerepe a gazdaságfejlesztésben az 1970-es évek endogén fejlődés elméleteiben jelentek meg, majd a ’90-es években erősödött meg az a nézet, hogy ezek a regionális fejlődés meghatározó tényezői. (Geréb, 2008) Ennek egyik oka az *új technológia befogadásának* és gazdaságba integrálásának képessége, amelynek megléte esetén növekszik a termelékenység. A második ok a saját, *új technológiák kifejlesztésének a képessége*. A humán tőke olyan szűkös erőforrás, amely komoly versenyképességi tényezőt jelent a régiók esetében.

> *„Az országok versenye abban nyilvánul meg, hogy felismerik-e az ott működő vállalatok versenyelőnyeit, és azok tudatos megerősítésére megfelelő üzleti feltételeket alakítanak-e ki. Ez már több, mint egyszerű rivalizálás, mivel szűkös tényezőkért (nemzetközileg sikeres cégekért, befektetésekért, szakértőkért) folyik a verseny, az országok ezen tényezőket „egymás elől” is szeretnék megszerezni. Így a területi verseny a verseny egyik speciális válfaja, amely jól megadható paraméterekkel jellemezhető. Az országon belüli térségek közötti versenyben a szűkösség alapvetően két összekapcsolódó tényezőre vezethető vissza: az új piaci szegmensekben történő, speciális szakértelmet igénylő befektetésekre, valamint a tehetséges szakemberekre. Így a térségek versenye olyan képesség, amely „odaragasztja” vagy odavonzza a befektetéseket és a tehetséges munkaerőt, és a fő cél, hogy fenntartsák vonzóerejüket mind a munkaerőre, mind a tőkére vonatkozóan. Nemcsak régión kívüli tőkét és a kreatív munkavállalókat kell odacsábítani, hanem a turistákat is, valamint a helyi vállalkozókészséget is élénkíteni szükséges*.” (Geréb, 2008, 171-172. p.)

A humán tőke elvándorolhat, ha nem szeretne az adott régióban maradni, melynek következménye, hogy a humántőke-beruházás máshol fog megtérülni, azaz más régióban, országban fog pozitív externáliát generálni az adott egyén. (Geréb, 2008) Az egyes régiók adottságai (természeti, földrajzi, társadalmi, gazdasági helyzete, természeti katasztrófák, háborúk, társadalmi konfliktusok, stb.) rákényszeríthetik a munkavállalókat, hogy más országba, régióba vándoroljanak, akár tömegesen is.

Általában ez a vándorlás a kevésbé fejlett területektől a fejlettebb térségek felé irányul, és ennek a folyamatnak mind a küldő, mind a fogadó térség demográfiájára hatást gyakorol, hiszen a vándorlók nemek és életkor szerinti struktúrája eltér az egész ország demográfiai mutatóitól. *Jellemzően inkább a férfiak és a fiatalok aránya nagyobb a vándorlók között*. (Polónyi, 2002) Az itthon maradók esetében a versenyképességet gyengítő tényező lehet a munkavállalók alacsony mobilitási hajlandósága, hiányos kompetenciái (szaktudás, nyelvtudás, kommunikációs készség, együttműködés, kapcsolatrendszer), és a vállalati igényekhez nem igazodó oktatási struktúrák. (Angyal, 2013) A mobilitási hajlandóság a Debreceni Egyetem friss diplomásai körében végzett felmérés alapján szignifikáns szerepet játszik az egyének kereseteiben: Debrecenből kiindulva a pályakezdők minden 100 km után 4%-os keresetnövekedést érnek el. A leginkább a nyugati országrészek – főként Budapest – felé irányuló mobilitás miatt tapasztalható ez a hatás. (Kotsis, 2013) Magyarországon azt lehet tapasztalni, hogy a társadalom alapvetően röghöz kötött, azaz hazánkban *mobilitáshiány* tapasztalható más országokkal való összehasonlításban: *évente átlagosan a lakosság 4%-a költözik új településre*. (Sebők, 2013) A mobilitáshiányt okozhatják az ingatlanárak közti különbségek, ingatlanpiaci információhiány és a költözéssel járó magas tranzakciós költségek, valamint a magyar társadalomra jellemző sajátos és mélyen gyökerező attitűd. A magasabb végzettségűek átlag fölötti hajlandóságot mutatnak a költözésre, és mivel ők főként a fejlettebb régiók felé mozdulnak el, így a regionális egyenlőtlenségek jobban kiéleződnek. E folyamat két szakaszban történhet: az első lépés lehet az ingázás, amely olyan *részleges földrajzi mobilitás*, amelynél kizárólag a magasabb jövedelem elérése okoz motivációt. A második lépés a *teljes földrajzi mobilitás* (költözés), amelynek motivációs oka általában az infrastruktúra és ingatlanhelyzet. (Sebők, 2013) Fontos megjegyezni, hogy „*a karriersikert nagyban meghatározza az egyén alkalmazkodó képessége, rugalmassága és mobilitási készsége, amire különösen napjaink bizonytalan gazdasági-társadalmi környezetében van nagy szükség.*" (Koncz, 2013, 34. p.)

Ha a humán tőke mobilitása, helyváltoztatása huzamosabb ideig, tartósan egy másik országban való letelepedést eredményez, akkor migrációról[51], elvándorlásról beszélünk. Ha elfogadjuk a humán tőke elméleteket, akkor azt feltételezhetjük, hogy a magasan képzett munkavállalók termelékenyebbek, így az ők elvándorlása jelentősebb

[51] *„Migrációnak nevezik azt a folyamatot, melynek során egyes személyek, vagy csoportok úgy váltanak lakókörnyezetet, illetve társadalmat, hogy ez a váltás időlegesből tartóssá, huzamossá válik."* (Geréb, 2008, 175. p.)

problémákat generál, mint az alacsonyabb szinten képzettebbek migrációja. A képzett migrációt ezért a továbbiakban kulcsfogalomként használom. További fontos jelenség a „tehetséghiány", amely a tehetségek iránti növekvő keresletből és a rendelkezésre álló tehetségkínálat csökkenéséből adódik. Ezt a fogalmat lehet lokális szinten, egy-egy régióra vonatkoztatva is vizsgálni, ill. az utóbbi évtizedben egyre többet lehet találkozni a globális tehetséghiány kifejezéssel. A tehetségek nemcsak kiáramlanak egy adott régióból, országból, és fejlett, tudásintenzív szolgáltatásokat tömörítő térségekben koncentrálódnak, hanem összességében is kevesebb tehetség van jelen a globális munkaerőpiacon (így kisebb a merítési bázis), mint amennyire igény lenne. A hiány (vákuum) által is gerjesztett elvándorlás hatása a régiók innovációs potenciáljában és versenyképességében is érzékelhető. Ahonnan elmennek a tehetségek, ott csökken ez a potenciál, ahol viszont koncentrálódnak a kiemelkedő képességű munkavállalók, ott ugyanez növekszik. Ha az elvándorlás csak időleges (néhány év), és ezt követően a tehetség visszatér az ún. donorországba, fordított agyelszívásról beszélünk (pl. Kína esetében). A szívóhatást azok a vállalatok generálják, amelyek tudatosan alkalmazzák a tehetségmenedzsment széles eszköztárát, és vonzzák magukhoz a tehetségeket. Egyre több vállalat kerül olyan helyzetbe, hogy nem tudja betölteni a magas szintű kompetenciákat megkívánó munkaköreiket. (Szabó, 2011)

Tehetséghiányról akkor beszélünk, ha egy adott nemzetgazdaságban a tehetséges munkaerőt és magas szintű tudást igénylő munkahelyek, állások száma nagyobb, mint a megfelelő tehetséggel és tudással rendelkező munkavállalók száma. Másképpen megfogalmazva a *tehetségpiacon*[52] *egyensúlytalanság tapasztalható*, amelyet a tehetség kínálatánál magasabb szintű tehetségkereslet idéz elő. A 21. században világszerte olyan trendek fejtik ki a hatásukat a munkaerőpiacra, amelyek következménye, hogy a tehetségállomány nem növekszik olyan ütemben, mint amilyen mértékben növekszik a tehetséges munkaerő iránti kereslet, sőt bizonyos helyeken csökkenést is lehet tapasztalni. (Szabó, 2011) A legtehetségesebbeket kereső munkahelyek és a tudásintenzív munkaerő keresletet generáló hatások világszerte kimutathatók, így *globális tehetséghiányról* beszélhetünk. A tehetséghiány okait Szabó (2011) a tehetség keresletét növelő és kínálatát csökkentő szempontok mentén strukturálta. (5. táblázat)

[52] A tehetségpiacot itt a munkaerőpiacon belül egy olyan alrendszerként értelmezem, amelyben csak a munkáltatók által tehetségesnek nyilvánított munkavállalók jelennek meg mint munkaerő-kínálat, ill. csak azok a vállalatok fejtenek ki munkaerő-keresletet, amelyek magas tudást és tehetséget igényelnek munkatársaiktól.

Fontos kiemelni, hogy az 1990-es években még nem volt jellemző a tehetséghiány és a globális tehetséghiány sem. (Szabó, 2011) A 21. században felerősödött a tudásintenzív iparágak (IT, üzleti szolgáltatások, egészségügy, oktatás, stb.) terjedése. A technológiai fejlődés felgyorsulásával, az internet és infokommunikációs eszközök elterjedésével, a hálózatosodással, a kutatási projektek információtömegével, az innovációk számának növekedésével együtt emelkedik a tehetségek iránti kereslet is.

5. táblázat: A tehetségpiaci egyensúlytalanságot magyarázó tényezők

A tehetség keresletét növelő tényezők	A tehetség kínálatát csökkentő tényezők
• technológiai fejlődés felgyorsulása • kutatási szféra kiszélesedése • elmozdulás a tömegességtől a testre szabás felé, a standard, rutinszerű munkafolyamatok visszaszorulása • eltolódás a „tehetségigényes" ágazatok irányába • az elöregedésből fakadó megnövekedett munkaerő-kereslet a „tehetségigényes" egészségügyben • lapos szervezet, a munkavállalók autonómiájának, önállóságának a növekedése • szükségleti szerkezet eltolódása az immateriális javak irányában • új tehetségvámpírok belépése, a feltörekvő országok gyorsuló fejlődése következtében növekvő tehetségigény	• demográfiai sokkok, a társadalmak elöregedése, a tehetségállomány eróziója • az oktatási idő elnyúlása • nehézkesen alkalmazkodó, merev oktatási rendszer • a tehetség iránt nem eléggé elkötelezett oktatáspolitika, a kormányzati stratégiák gyengesége és a pénzügyi források elégtelensége • a társadalmi egyenlőtlenségek növekedése, tehetségek elkallódása a szegénység és az ingerszegény kulturális környezet miatt • a tehetségek kibontakozását akadályozó társadalmi klíma, az érdemektől független kiválasztás, nepotizmus, a kapcsolatháló túlzott szerepe

Forrás: Szabó Katalin (2011): Állandósult túlkereslet a tehetségpiacon. In: Vezetéstudomány, 42. évf. 11. sz. 7. p.

A turbulensen változó környezeti kihívásoknak és fogyasztói várakozásoknak megfelelően egyre inkább elmozdulnak a vállalatok a tömeggyártástól a személyre szabás felé, ami azt jelenti, hogy a rutinszerű műveletektől eltolódás tapasztalható a nem rutinszerű munkavégzés felé, ami nagyfokú rugalmasságot, kreativitást és állandó megújulást, változásra való nyitottságot kíván meg a munkavállalóktól és a szervezetektől a gyorsan változó feltételek között. (Farkas, 2013) A lapos szervezetek széles körben való elterjedése olyan trendet képvisel, amely felértékeli a tehetséges önfoglalkoztatók szerepét, akik alvállalkozóként tudnak kapcsolódni a versenyszférához. A kreatív ipar megjelenése, ill. az élményfogyasztók elterjedése egyre inkább azokat a szolgáltatásokat várja el a vállalatoktól, amelyek szórakozást, élményt jelentenek számukra. Florida (2002) szerint a tudás- és információs társadalom meghatározó jellemzője lesz a kreativitás, ill. nem a gazdaság és annak egyes ágazatai lesznek fontosak, hanem a kreatív emberek közössége, az ún. kreatív osztály. Szintén növelik a tehetségek iránti keresletet az ún. tehetségvámpírok, azaz olyan újonnan iparosodott országok, amelyek nagymennyiségű tehetséges munkavállaló iránt fejtenek

ki keresletet. Ez a folyamat ugyanakkor hiánynövelő az ún. „donorországban", ahonnan a tehetség érkezik, és végül újra egyensúlytalansághoz fog vezetni a tehetségpiacon.

Kínálatcsökkentő tényezők a demográfiai folyamatok (elöregedő társadalmak, túlnépesedés), amelyek miatt szűkül a munkaerő-állomány. „*Az elöregedő népességből egyre nehezebb tehetséges fiatalokat kihalászni. A tehetségeket a legfejlettebb országokban már ma is csak külső forrásokból lehet biztosítani.*" (Szabó, 2011, 9. p.) Az elnyúló oktatási idő kivonja a tehetségek egy részét a munkaerőpiacról, és az oktatási intézmények nem képesek teljeskörűen biztosítani a rugalmas, munkaerőpiacnak megfelelő tudás és készségek elsajátítását. Szabó (2011) szerint a szélsőséges társadalmi egyenlőtlenségek csökkentik a tehetségek kínálatát, mert elkallódnak ezek az emberek, ugyanakkor az Egyesült Államokban, Egyesült Királyságban, Kanadában, Hollandiában és Svédországban sokkal sikeresebb a tehetséghasznosítás, mert ezekben az országokban kedvezőbbek a társadalmi környezeti feltételek. A tehetséghiányhoz kapcsolódó munkaerő-piaci keresleti és kínálati folyamatok közötti rés okozza a napjainkban globális szinten is kiélesedő versenyt a tehetségekért. A globális tehetséghábor nemzetgazdaságok közötti „tehetségelszívást" okoz, amely a *migrációban* testesül meg, ami a tehetséges munkaerő nemzetközi áramlását jelenti. Szabó (2011) szerint ma már egyre kevésbé beszélhetünk jól elhatárolható nemzeti munkaerőpiacokról, és ez fokozottan elmondható a tehetségpiac esetében.

A tehetségek piacán érvényesülő másik sajátosság a *térbeli egyenlőtlen eloszlás és koncentráció* kérdése. A nemzetgazdaságok fő célja – a vállalatokhoz és a tehetségmenedzsmenthez hasonlóan – a legtehetségesebbek vonzása, megtartása. Ez általában jobban sikerül azoknak az országoknak, ahol fejlettebb gazdaság van, valamint ahol erősebb tudományos és technológiai kapacitások találhatók. A következmény az egyenlőtlen eloszlás lesz, a tehetségek jellemzője, hogy általában nem oda áramlanak, ahol kevés tehetséges munkavállaló található, hanem oda, ahol sűrűsödni tudnak, koncentrálódnak a tehetségek. Minél több tehetség található egy térségben, annál vonzóbb, és tehetségmágnesként működik a térség (ország, régió, város, stb.). A kis – megfelelő vonzóerővel nem rendelkező – országoknak pedig azzal kell számolni, hogy a meglévő tehetségeiket is el fogják veszíteni, így azok nem az adott gazdaságban fogják kifejteni képességeiket, ami egy spirált (ördögi kört) indíthat be. A legnagyobb tehetségvonzó potenciállal a következő országok rendelkeznek: Egyesült Államok (USA), Kanada, Németország, Egyesült Királyság. Ezek az országok a technológia, a kutatás-fejlesztés és az oktatási rendszer területén is vezető szerepet

töltenek be. Ugyanakkor a Manpower (2011) kutatása alapján az üres álleshelyek betöltése kapcsán nehézségekkel küzdő országok – ahol a munkaadók több mint 50%-a szembesül a problémával – a következők: Japán, India, Brazília, Ausztrália, Tajvan, Románia, USA, Argentína. Fordított agyelszívásnak nevezik azt a folyamatot, amely során a donorországok tudatosan azért küldik a legtehetségesebbeket a fejlettebb gazdaságokba, hogy az ott megszerzendő tudásukat, készségeiket (néhány évvel vagy évtizeddel) később a küldő országba visszatérve kamatoztassák ismereteiket, a származási ország javára tudják fordítani tapasztalataikat (pl. Kína). Szabó (2011)

4.2. A humán tőke, az innováció és a regionális versenyképesség összefüggései

A térbeli közelség szerepe felértékelődött az innovatív vállalatoknál, ezért ezek a szervezetek térben – elsősorban nagyvárosokban – koncentrálódnak. A térbeli közelség előnyei között lehet említeni a belső méretgazdaságosságot (technológia, szervezeti felépítés, vezetés színvonala, stb.), a külső méretgazdaságosságot (térbeli elhelyezkedés, üzleti környezet, stb.), a képzett munkaerő széles választékát, nagyméretű iparági piacot, specializálódó helyi munkaerőpiacot, az iparági technológiai és műszaki tudás helyi túlcsordulását (spillovers), az agglomerációs hozadékot (egymáshoz közeli elhelyezkedésből fakadó költségmegtakarítások). A térbeli koncentráció szükségességét az ún. Marshall-Arrow-Romer (MAR) externália értelmezése is alátámasztja, hiszen „*az üzletileg hasznosítható tudás speciális, mivel csak egy adott iparághoz kötődik, emiatt az innovatív vállalati kapcsolatok elsősorban egyazon iparágon, üzletágon belül alakulnak ki, jellemzően egy lokális térségen, ipari körzeten belül.*” (Lengyel et al., 2012, 20. p.) A tanulást és az innovációs készséget ugyanakkor érdemes megkülönböztetni. A tanulás létező minták, ismeretek elsajátítását jelenti, jól tervezhető, megjósolható, kezelhető folyamat mentén és szervezetten történik. Ezzel szemben az innováció a létező mintákat rombolja szét, a jelenlegi ismereteket kiszorítva váratlanul – egy ötlet vagy találmány artikulálásával – következik be. (Hámori 2012) Ezt nevezi Bőgel (2013) „teremtő rombolásnak”. A térbeli közelség előmozdítja az innovációt, és mellette megjelent a sikeres, ugyanakkor nagy távolságokkal működő hálózatokra jellemző ún. hálózati (kapcsolati) közelség fogalma is. (Lengyel, 2012)

A tehetségeket vonzó lokális innovatív miliő kialakításához szükség van földrajzi és szociokulturális közelségre ahhoz, hogy a kapcsolati tőke és az innovatív munkaerő interakcióiból létrejöjjön a kooperáció, a bizalom és a kohézió. (Lásd 18. függelék) Az attitűdökből adódó eredmények a közös fellépés, kollektív tanulást és a bizonytalanság

csökkentését teszik lehetővé. Ezek a tényezők az innováció alapjai. Fontos kiemelni, hogy a *bizalom* nagyon fontos tényező a tehetségmenedzsment szempontjából is. A magas bizalmi szintnek egy térségben, ill. egy szervezetnél olyan hozama lehet, mint az értéknövelés, gyorsabb növekedés, több innováció, együttműködés, erősebb partneri kapcsolatok, erősebb lojalitás. Ezzel szemben az alacsony bizalmi szint erősíti a bürokráciát, passzivitást, elpártolást, csalást és elvándorlást. (Covey – Merrill, 2011) A hálózatokra épülő gazdaságokban fokozottan érvényesül a bizalom szerepe, amely megfelelő vezetői szerepekkel kialakítható, és fenntartható. (Szűcs, 2009)

> Az elvándorlás következményeit jól összegzi az alábbi idézet: „*az alkalmazottak elvándorlása óriási költséget jelent a cégek számára, és bizalomszegény kultúrákban a fluktuáció meghaladja az iparági vagy a piaci átlagot. Nem a rosszul teljesítők kívánatos lecseréléséről van szó, hanem a jól teljesítők nemkívánatos elvándorlásáról. Az alacsony bizalom szétkapcsolódást idéz elő, az pedig fluktuációhoz vezet – és főként azoknak a távozásához, akiket a legkevésbé szeretnénk elveszíteni. A jól teljesítők szeretik érezni a bizalmat, és szeretnek bizalomgazdag környezetben dolgozni. A bizalom hiánya sértő a számukra, és sokan inkább olyan helyet keresnek, ahol megbíznak bennük. A nemkívánatos elvándorlás költséges, egy távozó jó dolgozó helyettesítése átlagosan az illető fizetésének a másfél-kétszeresébe kerül a cégnek*.” (Covey – Merrill, 2011, 307. p.)

A bizalom kialakulása rendkívül sok összetevős folyamat az üzleti kapcsolatok tekintetében is, amelyből „*egyik változó sem jelent kizárólagos befolyásoló erőt, hanem közösen alakítják ki a bizalom adott szintjét.*” (Piricz, 2013, 14. p.) Nem egy vagy két tényezőre kell fókuszálni a legjobb szakemberek megtartását célzó intézkedéseknél, hanem olyan kultúrát kell kialakítani, működtetni, amelyben egyrészt kibontakozhatnak a tehetségek, másrészt szívesen maradnak és dolgoznak az adott régióban. Varga (2010) szerint a térbeli közelségben a bizalmon kívül fontos szerepet tölt be a gyors információszerzés, a hallgatólagos (tacit) tudás és a közös nyelv kialakulása. Az innovációs potenciál erősödése kollektív folyamatokat feltételez, amelyekben az egyetemek, vállalatok és szolgáltató szervezetek közös projektek mentén működnek együtt. Ez együtt jár a fejlett gazdaságokban a területi koncentrációval és az egyenlőtlenségek növekedésével.

A nemzetközi hatások és a globalizáció erősödése miatt intenzívebbé váltak a szervezetek közötti együttműködések, üzleti kapcsolatok, és a válságot követően Magyarországon is egyre inkább előtérbe került a hálózatosodás, amelynek alaptényezője a bizalom. (Balaton – Gelei, 2013) A versenyképességhez és innovációs potenciál létrejöttéhez elengedhetetlen a hosszú távú, laza szerveződésű kapcsolatok és hálózatok működtetése. Az ilyen gyenge kapcsolatok (rejtett hálózatok) hosszú távú fenntartásának alapvető tényezője a társadalmi bizalom. (Csermely, 2005) Ugyancsak felerősödött az egyes területegységek közötti versengés és a regionális versenyképesség.

Lengyel (2010) alapján három sarokpontot lehet meghatározni a regionális versenyképességben: növekvő gazdasági teljesítmény és termelékenység, melynek hatásaként a régió lakosainak életszínvonala is javul; tartós gazdasági fejlődés, törekvés a hosszú távú társadalmi és környezeti problémák megoldására is (fenntarthatóság); csak nyitott piacgazdaságokban értelmezhető, a globális verseny a helyi piacok külföldiekkel való versengését jelenti. *A legfontosabb cél a relatív magas jövedelmek, relatív magas foglalkoztatottság elérése versenyszituációban. A végső cél, hogy az életminőség és az életszínvonal emelkedjen az adott térségben.* Ez azonban csak a piramis csúcsát jelenti. Számos tényezőt lehet elkülöníteni, amelyek befolyásolják a regionális versenyképességet. Ilyen például a kutatás-fejlesztés, innovációs kultúra, humán tőke, kívülről jövő befektetések, kis- és középvállalkozások (kkv) helyzete, intézmények, társadalmi tőke, gazdasági szerkezet, regionális elérhetőség, munkaerő felkészültsége, társadalmi szerkezet, döntési központok, környezet minősége, a régió társadalmi kohéziója, stb. (Lengyel, 2003) Lengyel (2000) piramismodellje a fenti tényezőket helyezi el egy komplex struktúrában, és megkülönbözteti: a célokat (outcomes, pl. jólét, életminőség), alapkategóriákat (output), amelyek a versenyképesség mérését teszik lehetővé, alaptényezőket (input), amelyek a meghatározó gazdasági tényezőket jelenti, ezekre dolgozhatók ki gazdaságfejlesztési programok, valamint a sikerességi faktorokat (input), amelyek az alapkategóriákat és alaptényezőket közvetve, áttételesen befolyásolja, gazdaságon kívüli tényezők, elsősorban a területfejlesztési politika lehet rá hatással

A kvalifikált munkaerő jelenléte egy adott régióban alapvető feltétele a területi versenyképességnek éppúgy, mint az innovációnak. (Balogh, 2012) Különösen a vállalati versenyelőnyök tekintetében fontos az oktatási és képzési rendszerek hatékony kihasználása. A munkaerő felkészültsége a piramismodell talapzatán, a sikerességi faktorok között szerepel. A sikeres régiókban ugyanis „*relatíve magas a kvalifikált munkaerő aránya a munkaképes korú lakosság körében.*" (Lengyel, 2010, 130. p.) A versenyképes humán tőke jellemzője, hogy magas szintű a munkakultúra, munkafegyelem, képes a tömeges és rugalmas alkalmazkodásra a környezeti változások, kihívások tekintetében (pl. tréningekkel, tanfolyamokkal, átképzésekkel), valamint igényes a környezetével és saját magával szemben (megjelenés, egészség, stb.). Fontos, hogy ezzel összefüggésben hatékony oktatási rendszer és magas szintű tudásbázis legyen jelen a térségben. (Lengyel, 2010)

A nemzetgazdaságok közötti versenyben fontos szerep jut az innovatív vállalkozásoknak. A gazdasági fejlettség és vállalkozások száma alapján három szakaszt lehet elkülöníteni: erőforrásvezérelt-, hatékonyságvezérelt- és innovációvezérelt gazdaság. Az országok osztályozása a fenti kategóriákba a GEDI[53] többváltozós mutatószámmal válik lehetségessé. A GEDI három alindexből áll: vállalkozói attitűdök, vállalkozói aktivitás és vállalkozói aspirációk. Ez alapján Magyarország 2006 és 2010 között a hatékonyságvezérelt gazdaságok közé tartozik. (Szerb et al., 2012)

A versenyképességet településre is lehet vonatkoztatni, ami egyszerre gazdasági (helyi szükségletek, közszükségletek), gazdálkodó és gazdaságszabályozó közösség (helyi konszenzus, helyi rendeletek stb.). Az önkormányzat a helyi adottságokból kiindulva, értékekkel, vagyonnal, költségvetéssel és erőforrásokkal (természeti, humán, tőke, információ, innováció, vállalkozások) gazdálkodik. (László, 2009) A jó humán tőke magas képzettségű erőforrást jelent, amely átlagon felüli hatékonysággal képes pénzügyi tőkét kovácsolni, vállalkozásokat indítani, „felfuttatni", gyorsan fogadja be az új információkat, nemcsak logikus és konvergens gondolkodással, hanem az ún. lateriális (divergens) gondolkodással is képes úgy összekapcsolni a rendelkezésére álló adattömeget, ahogyan más nem lenne képes, s így újító gondolatokat, ötleteket képes generálni. A kreativitás alapja a laterális gondolkodás. (Cooper – Sawaf, 1996) A kreativitás pedig az innováció egyik alapfeltétele. Ha ezek a képességek ötvöződnek az emberi erőforrásban jelenlévő kiaknázatlan hallgatólagos (tacit), valamint explicit tudással (Ikujiro, 2008), akkor olyan tudásáramlás jöhet létre egy közösségen belül, amely óriási sikertényező lehet egy térség versenyképessége szempontjából.

A tehetséges emberek lelkesedése és önszerveződése tovagyűrűzhet, ugyanakkor nemcsak a tehetséges helyi lakos által teremtett innovatív ötletekkel lehet számolni, hanem a külső, *innovatív beruházások helyi fogadókészségét* is meg kell említeni. Nem mindegy, hogy milyen általános képzettségi szintű településre szeretnének pl. tudásintenzív üzleti szolgáltatásokat telepíteni. A innovatív beruházások telephely-választásánál fontos szempont, hogy az elvégzendő munkának legyen „felvevő piaca", vagyis legyenek olyan potenciális munkatársak, akik képesek betanulni, szocializálódni, implementálni az újszerű eljárásokat, majd ezt alkalmazva hatékony munkát végezzenek, sőt továbbfejlesszék a metodikát. Rechnitzer (2008) egy adott térség emberi erőforrását a következő tényezők befolyásolják: emberi tényezők (pl. népesség, képzettség, emberi fejlettségi index, stb.), életminőség (kultúra, társadalom), életkörülmények (jövedelem,

[53] GEDI: Globális Vállalkozási és Fejlődési Index

fogyasztás, intézményi ellátottság), tudásátadás hálózata (oktatás, K+F), települési innovációs miliő (megújításra inspiráló környezet). Az innováció szempontjából az egyik kiemelt terület a felsőoktatás helyzete, melyről megállapítható, hogy Magyarországon a „*főváros szellemi irányító és szervező szerepe tartósan fennmaradt, sőt tovább összpontosítja a szellemi erőforrásokat (...), az új vidéki felsőoktatási centrumok valójában nehezen tudnak a térségük, régiójuk szellemi centrumává, élénkítőjévé válni, mivel mérsékelt a minősített szakemberállományuk.*" (Rechnitzer, 2006, 305. p.) Fontos tényező az egyetemek nemzetközi és regionális tudástranszferben betöltött szerepe, valamint a régió innovációs intézményrendszerébe történő integrálódása. (Csuka et al., 2009) Magyarországon világosan látható az a trend, melynek során a tehetségek elvándorolnak vidékről, és a kvalifikált munkaerő koncentrálódik a fővárosban, ami kihat a regionális versenyképességre is. (Horváth, 2001, 2009; Lengyel, 2000) „*A tudás-termelés növelheti a helyi gazdaság versenyképességét, de egyben hat a helyi társadalom műveltségi szintjére, kultúrájára. Az intézmény nyújtotta oktatás, a kutatás és a szolgáltatások tehát a helyi gazdaságba, s annak régiójában készségeket és képességeket indukálnak, erősítik az innovációs folyamatokat, és befolyásolják a lokális/regionális társadalom és kultúra minőségét.*" (Rechnitzer, 2009. 60. p.) A Budapestre vándorlás egyik fő oka, hogy a pályakezdők ott nagyobb eséllyel tudnak elhelyezkedni, és kezdő fizetésük is magasabb. Egy adott térségben minél nagyobb az elégedetlenség a munka- és életkörülmények tekintetében, annál nagyobbak lesznek az interregionális haszonkülönbségek, így nagyobb a térbeli mobilitás valószínűsége. Ennek befolyásoló tényezői a következők: „*jövedelmek, bérszínvonal, foglalkoztatási szerkezet, rendelkezésre álló munkahelyek, vállalkozási potenciál, városiasodás foka, lakáshelyzet, kulturális és szociális infrastruktúra és szolgáltatások, elérhető társadalmi pozíció, stb.*" (Lengyel – Rechnitzer, 2004, 204. p.)

Az életminőség, életszínvonal elérése nemcsak célja, hanem eszköze és feltétele is annak, hogy a humán tőke ne vándoroljon el az adott régióból. A versenyképesség egyik fontos komponense a kvalifikált emberi erőforrásért való versengés, ami a helyi adottságok, erősségek megtartását, sőt más térségekből való vonzását is magában foglalja. Ez alapján olyan módszerek használata szükséges a területfejlesztés és tehetséggondozás során, amelyek lehetővé teszik, hogy a felsőoktatásban részt vevő hallgatók a lehető legtöbb tehetségfaktorukat katalizálják, mobilitásra törekedjenek, hogy nemzetközi szinten is tapasztalatokat szerezzenek, ugyanakkor egy adott térség mindent tegyen meg azért, hogy a magasan kvalifikált humán erőforrást helyben tartsa,

és vonzza annak érdekében, hogy ott kamatoztassa tehetségét, és így hozzájáruljon versenyképességének javításához. (Balogh, 2012)

A humántőke az endogén növekedési modellekben is kulcsszereppel bír, amely elméletekben az emberi erőforrás az innováció alapvető tényezője. (Lengyel, 2010) A regionális versenyképesség elméletében a gazdasági szereplők közötti versenynek három típusát különböztetik meg az eltérő célok alapján: *„munkavállalók (egyének) versenye: munkaerő-piaci verseny a munkahelyekért; vállalatok közötti piaci verseny: az erőforrásokért, piaci részesedésért és a profitért; területi egységek (országok, régiók, városok) versenye: az ott élők jólétének, életszínvonalának emelkedéséért."* (Horváth, 2006, 10. p.) Fontos megkülönböztetni a területi egységeket egymástól, mert a régiók egyre inkább „kiszakadnak" a nemzetgazdaságból, így létezik országok közötti és országokon belüli (szubnacionális) térségek közötti verseny. Mivel a vállalatok szabadon megválaszthatják, hogy mely településen szeretnék telephelyüket létrehozni, ezért a verseny a jövedelmező cégek odavonzásáért folyik. Ehhez pénzügyi kedvezményeket és előnyös üzleti környezetet (pl. oktatási intézmények színvonala és rugalmassága, átlátható jogi szabályozás, stb.) kell kínálni a vállalkozók számára. *„Az országokon belüli térségek közötti versenyben a szűkösség alapvetően két, összekapcsolódó tényezőre vezethető vissza: az új piaci szegmensekben történő, speciális szakértelmet igénylő befektetésekre, valamint a tehetséges szakemberekre."* (Horváth, 2006, 11. p.) A területi verseny általában négy konkrét cél érdekében folyik: munkahelyteremtő vállalati befektetésekért (prosperáló cégekért), népesség odavonzásáért (elsősorban a magasabb jövedelmet kereső, magasan képzett, versenyképes humán tőkéért), költségvetési forrásokért és a figyelemfelkeltő eseményekért (pl. sport, kultúra, stb.). (Horváth, 2006)

A régiók közötti verseny értelmezésekor figyelembe kell venni, hogy a területi egységek nem úgy versenyeznek egymással, mint a nemzetgazdaságok, mert nincs olyan jellegű politikájuk, mint a kormányzatnak (pl. monetáris és fiskális politikák). A vállalatok versenyéhez sem hasonlítható a regionális verseny, mert nincs döntéshozó központ, amely a profit maximalizálását célozná. Következésképpen a régiók feladata elsősorban a megfelelő üzleti környezet kialakítása. (Lengyel, 2006; Porter, 1996) Ahhoz, hogy egy területi egységet vonzóvá lehessen tenni, és gazdasági környezete kedvező legyen, olyan jellegű fejlesztéseket kell végrehajtani, melyek esetében megkülönböztetjük a kínálat- és a keresletorientált regionális stratégiákat. A *kínálatorientált stratégia* alkalmazásakor a külső feltételekből kiindulva, kívülről lehet

meghatározni a fejlesztési irányokat, ezért fontos szerepet kap az infrastruktúra, az elérhetőség, a kiszolgáló létesítmények és a letelepedést ösztönző kedvezmények (pl. adókedvezmények, támogatások, hitelek, állami és regionális vásárlások stb.). A *keresletorientált regionális stratégia* a belső adottságokból indul ki. Ebben a szemléletben fontos szerephez jutnak a hálózatok, amelyek nem a hierarchiára épülnek, hanem az együttműködésen alapuló kapcsolatokra. További fontos tényező az innováció miliő és a klaszterek kialakítása. (Rechnitzer, 1998; Korompai, 1995)

A globalizáció a vállalatok versenyében azt eredményezte, hogy szinte ugyanazok a cégek versenyeznek egymással a Föld bármely pontján, mert globális működésük következtében az egész világot piacnak tekintik. Ugyanakkor rendkívül fontosak a lokális együttműködések és a helyi beágyazódottság a tartós vállalati előnyök fenntartása érdekében. A globalizációs folyamatokkal együtt felerősödött a lokalizáció fontossága is a szervezetek életében, és ezt a folyamatot nevezik globális-lokális paradoxonnak. (Lengyel, 2010) A globális verseny következménye, hogy sok vállalat kiszervezi bizonyos tevékenységeit más országokba, régiókba, és ez a területi dekoncentrációs folyamat azt eredményezte, hogy 1995-től kezdődően más a szellemi tevékenységeket is kiszervezték. Ez a folyamat a tudásalapú gazdaság felerősödésével együtt magasan képzett szakembereket igényelt, azaz olyan szakembereket, kutatókat, akik szakmai tapasztalattal és idegen nyelvtudással rendelkeznek. (Lengyel, 2010)

A regionális versenyképességet meghatározó materiális (látható) és immateriális (nem látható) és vegyes tőkeelemek összességét *területi tőkének* nevezzük. (Camagni, 2008, 2009) A területi tőke koncepciója viszonylag fiatal irányzat – kb. egy évtizede jelent meg – a modern regionális tudományban. A területi tőke olyan gyűjtőfogalom, amely kiküszöböli a korábbi, csak materiális tőke mérésére irányuló törekvések hiányosságát. A területi tőke fontos eleme a társadalmi tőke, amely magában foglalja a humán kapcsolatokat, a bizalmat, a vállalkozások számára vonzóvá tevő gazdasági miliőt, a társadalom kohéziós erejét és szervező elveit. „*A bizalom mint gazdasági faktor nem csak a regionális gazdaságtanban bukkan fel egyre többször, hanem a makrogazdasági elemzésekben is*." (Jóna, 2013, 42. p.) A területi tőke komponense a kapcsolati tőke, amely olyan regionális érdekközösséget jelent, ahol stratégiai előnyökre lehet szert tenni a közös nyelv, erkölcs és helyi miliő által. (Jóna, 2013)

A regionális innovációs képességekhez elengedhetetlen a régióban rendelkezésre álló szakemberek kompetenciáinak megfelelően magas színvonala. A gazdaság fejlesztése és az innovációs képességek ösztönzése érdekében többféle stratégiát is lehet

alkalmazni egy adott régióban. Ilyen lehet az új technológia-orientált vállalkozások vonzása a régión kívülről, amelyhez fokozni kell a régió attraktivitását megfelelő technológiai régió imázs kialakításával, infrastruktúra fejlesztésével és puha telepítési tényezők megteremtésével, mint életminőség, szabadidős létesítmények kínálata, stb. Az ilyen szemléletű fejlesztést mobilitásorientált stratégiának nevezik, amelyet az endogén fejlesztési stratégiák egészítenek ki. Utóbbiak a régióban működő vállalkozások műszaki fejlesztési és adaptációs képességeinek növelését és technológiaorientált vállalkozások alapítását foglalják magukban. (Lengyel, 2010)

4.3. Képzett migráció

A munkaerő vándorlása nagyon összetett jelenség, alapvetően két típusát lehet megkülönböztetni: belföldi (belső, intern) és nemzetközi (extern) migrációt[54]. Mindkét esetben a legfontosabb motivációs tényező az előnyösebb munkaerő-piaci helyzet elérése, ezenkívül számos további egyéni és társadalmi tényező is szerepet játszik az elvándorlás melletti döntésben: jobb megélhetés, magasabb életszínvonal. A munkahely keresése mint fontos motiváló erő elsősorban a képzettebb, fiatalabb csoportoknál jelenik meg. *„Mozgásuk a külföldi álláskeresés mellett a fejlettebb, prosperáló központok, nagyvárosi centrumok felé irányul."* (Bóta et al., 2012, 173. p.) A magasabb béreket, több munkahelyet felkínáló térségek vonzerejét kiegészítik – az ún. „push and pull", azaz taszító és szívó hatások együtteseként – a kibocsátó térségek hátrányos jellemzői: magas munkanélküliségi ráta, alacsony fizetések, megélhetési problémák, stb. Ezenkívül fontos a település területi fekvése, a szegénység mértéke, a településméret. (Beluszky, 2003)

Magyarországon az 1990-es évek első felében a belső migrációt az urbanizáció jellemezte, azaz a nagyobb városok népessége gyarapodott, a fővárosban kiemelkedő mértékben ment végbe ez a folyamat. Az évtized második felében a városi élet költségei miatt megfordult a folyamat, sokan kiköltöztek a nagyvárosokból azok környékére (szuburbanizáció), és így Budapest sokat vesztett a lakosságból. (Cseres-Gergely, 2005) Észak-Magyarország régióban folyamatosan magas szintű a munkanélküliség, miközben más régiókban komoly munkaerőhiány mutatkozik, elsősorban az ország északnyugati régióiban. A belső migráció mértéke ugyanakkor nagyon alacsony, amit a lakásügyi rendszer és a regionális mobilitás közötti szoros kapcsolat magyaráz. (Hárs –

[54] Belső „migráció (vándorlás) alatt településhatár átlépésével járó lakóhely-változtatást értünk, nemzetközi vándorlás alatt pedig az országhatár átlépésével járó lakóhely-változtatást (Andorka, 2006, 236-237. p.)

Sík, 2008) A költözést is maga után vonó mobilitásban nagy szerepet játszanak a tranzakciós költségek, mint a lakásárak, lakásbérleti díjak, magas lakásár/jövedelmi arányok. Komoly gondot jelent még a bérlakás-rendszer hiánya, a lakáspiaci informálatlanság és a szektor szabályozatlansága. (Hegedűs, 2004) Magyarországon a Nyugat-Európához közelebb lévő régiókban, azok adottságai miatt is magasabbak a nettó átlagkeresetek. Ezt Kelemen (2013) új gazdaságföldrajzi modelljében, regresszióelemzéssel is bizonyította, ahol a béregyenlet magyarázó változói között a következők szerepeltek: közút hossza, munkanélküliség, jövedelmek, munkások aránya, csapadék, hőmérséklet, gyógyszertárak száma. A következő fejezetben a képzett migráció nemzetközi trendjeivel foglalkozom részletesebben.

4.3.1. Nemzetközi migráció és „agyelszívás”

Minden ország versenyez a globális tehetségpiacon, és minden ország versenyképessége számára létfontosságú, hogy népessége jelentős részét felruházza a globális gazdaság által megkövetelt készségekkel és tapasztalatokkal. Ennek ellenére néhány ország a GDP-hez viszonyítva jóval magasabb arányt képvisel az oktatási kiadásokban, mint más országok. Így valószínűleg *Európa nem tudja a jövőben kiszolgálni a tudásgazdaság által igényként fellépő készségek iránti keresletet*. (Cheese – Thomas – Craig, 2009) A képzett migráció kutatásának fontos területe az ún. brain drain[55] folyamatainak vizsgálata, amely jelenséget „agyelszívásként” szoktak magyarra fordítani. Az agyelszívás jellegzetességeit az elmúlt több mint 50 év során számos kutató vizsgálta: Cohen (1997), Davenport (2004), Giannoccolo (2004), Mahroum (1998), Salt (1997), Csanády – Személyi (2006) és Csanády et al. (2008), stb. A *brain drain* kifejezés több fordításával is lehet találkozni a vonatkozó szakirodalomban, mint például agyak elrablása (Vas-Zoltán, 1973), agyelvonás (Berényi, 1993), agyelszívás. Az utóbbi terjedt el leginkább a magyar köznyelvben. Az agyelszívás elsősorban a fejlődő országokból a fejlett országokba áramló emberi erőforrásra vonatkozik, ami

[55] *„A brain drain kifejezés megalkotója a Brit Királyi Akadémia, amely saját tudósainak Amerikába és Kanadába való kivándorlását írta le így az 1950-es és 1960-as években. A brain minden esetben hasznos tudás hordozóját jelöli, a drain pedig arra utal, hogy a kivándorlás „csatornázott”: egy adott országból nagymértékű és gyakorlatilag egy országba irányul, miközben a hazatérés vagy más országok képzett állampolgárainak bevándorlása alacsony. A kifejezést az évtizedek során többféleképpen alkalmazták. Használták a termelékenysége miatt értékes human capital (emberi tőke) kivándorlására, a kutatói mobilitásra, később a human resources in science and technology (tudományos és technikai emberi erőforrás) kategóriába esők migrációjára, egy szakmán belüli elit (highly qualified) kivándorlására, illetve a nemzetközi szervezetek statisztikáiban a felsőfokú végzettséggel rendelkezők migrációjára. Az 1990-es évek óta gyakran találkozni a semlegesebb skilled migration (képzett migráció) megfogalmazással.*” (Csanády – Személyi, 2006, 80. p.)

növeli az országok közötti egyenlőtlenségeket, hiszen a szegény országok jelentős szakember-állományt veszítenek[56]. (United Nations, 2002)

Az agyelszívás témaköréhez kapcsolódó további fogalmakat (agygyarapodás, agyvesztés, agycsere, agyak körforgása, tehetségek áramlása) a 19. függelékben foglaltam össze. További fontos fogalom a *befejezetlen migráció*, amely a nem végleges vagy meghatározott időtartamra szóló letelepedést, külföldi tartózkodást jelenti. (Gödri, 2010) Fontos, hogy *„a nemzetközi vándorlás vizsgálatában (...) network megközelítés létjogosultságát és hasznosságát ma már elméleti és empirikus munkák sokasága támasztja alá."* (Gödri, 2010, 10. p.) A *tanulási célú migráció* abban különbözik a munkaerő-áramlástól, hogy rövidebb időtartamra vonatkozik (bár a későbbiekben eredményezhet végleges letelepedést is), valamint nem feltétlenül vezet munkaerő-piaci hatásokhoz, hiszen a tanulási célú migrációnak elsődleges célja nem a munkavállalás (előfordulhat, hogy másodlagos célként megfogalmazódik ez is). Ebben az esetben a cél a tudás megszerzése, nem pedig a tudás felhasználása. (Honvári, 2012)

Az agyelszívás megítélése általában negatív, de hozzá kell tenni, hogy nem minden esetben okoz „károkat" a küldő országban a képzett migráció. Ilyen eset lehet például, ha egy kutató számára nincsenek meg az anyagi feltételek és a kutatás elvégzéséhez szükséges eszközök, intézmények, technikai támogatás, akkor – mivel hazájában egyébként sem tudná folytatni a munkáját a kívánt szinten – éppen azzal generálhat pozitívumot a tudományos világ számára, ha abba az országba vándorol, ahol rendelkezésre állnak a megfelelő körülmények. (Berényi, 1993) Egy másik példa lehet az agyelszívás közvetett pozitív hatására, ha a sikeres külföldi karrier reményében tanulnak tovább a felsőoktatásban az egyének. Amennyiben ők végül mégis Magyarországon maradnak, akkor nagyobb arányban lesznek jelen a képzett szakemberek. Az agyelszívás negatív következménye, hogy a képzett migráció 10%-os növekedése átlagosan 0,8%-kal alacsonyabb GDP növekedéssel jár együtt. (Csanády – Személyi, 2006; Groizard – Llull, 2004; Docquier – Marfouk, 2004)

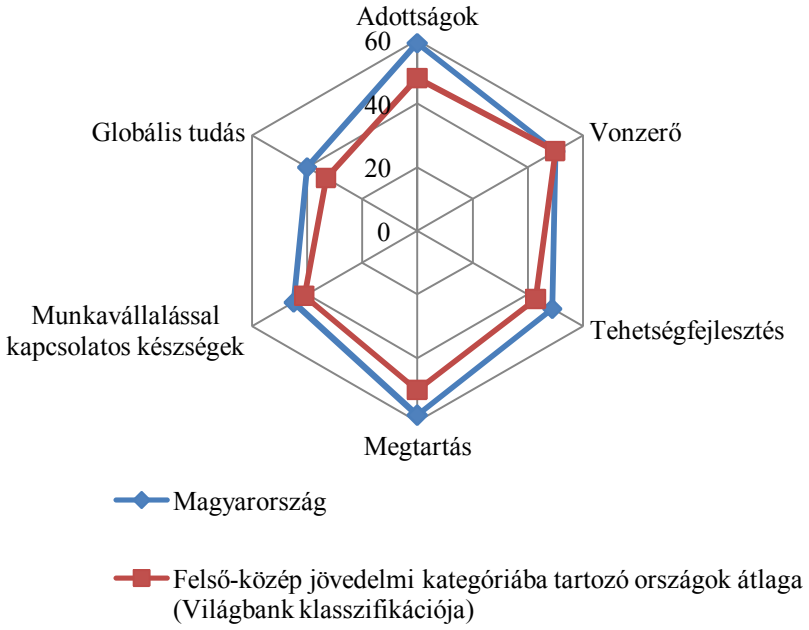
Hogy az egyes országok milyen tehetségmegtartó-erővel rendelkeznek egymáshoz képest, arra vonatkozóan a Globális Tehetség Versenyképességi Mutató (Global Talent Competitiveness Index, GTCI) nyújt betekintést, amely 103 ország 48 db indikátora[57]

[56] Például India 2001-es vesztesége kétmilliárd dollár (USD) volt a műszaki oktatás területén, és Dél-Afrika is jelentős hatását tapasztalta a brain drainnek, főként az egészségügyi szektorban. (United Nations, 2002)

[57] Az indikátorok néhány nagyobb kategóriába sorolhatók: 1) Bemeneti tényezők: adottságok (szabályozás, piaci és üzleti környezet), vonzerő (külső és belső nyitottság), növekedés (formális oktatás, élethosszig tartó

alapján állította fel az országok rangsorát, és vázolta a világ tehetségtérképét. (20. függelék) A GTCI-index alapján az első helyezettek a világ térképén: Svájc, Szingapúr, Dánia, Svédország, Luxemburg, Hollandia, Egyesült Királyság, Finnország, USA, Írország, Kanada. Magyarország a 103 ország között felállított rangsorban a 40. helyen szerepel, és a 7. ábra szemlélteti, milyen értékekkel rendelkezik.

7. ábra: Magyarország Tehetség Versenyképességi Mutatója (2013)



Magyarázat: az egyes indikátorok 0 és 100 között mért skálákat jelenítenek meg.
Forrás: saját szerkesztés és fordítás Lanvin, B. – Evans, P. (szerk.) (2013): The Global Talent Competitiveness Index 2013. Singapore: INSEAD HCLI, Novus Media Solutions Pte Ltd., 129. p. alapján

Közép-Európában az összesített lista 22. helyén áll Csehország, majd Szlovénia (25.), Szlovákia (27.), Lengyelország (32.) következik. Lanvin – Evans (2013) konklúziója, hogy azok az országok képesek vonzani a tehetségeket, és gyorsabban fejlődő gazdaságot kialakítani, amelyek nyitottak a külföldről beáramló munkaerőre. Az egy főre jutó GDP és a GTCI-index értékei között egyértelműen pozitív korreláció rajzolódik ki a 21. függelékben.

4.3.2. Nemzetközi migráció motivációi és globális trendjei

A tehetséges munkavállalókat külföldi munkavállalásra és migrációra ösztönzik a globális karrierlehetőségek. Ezek a szakemberek egyszerre töltenek be fogyasztói, állampolgári és családtag szerepeket az életpályájuk során, így a karrierjüket

tanulás, hozzáférés a növekedési lehetőségekhez), megtartás (fenntarthatóság, életmód). 2) Kimeneti tényezők: munkához szükséges készségek (alkalmazható készségek, munkatermelékenység), globális tudáskészségek (magas szintű készségek és kompetenciák, tehetséghatás). (Lanvin – Evans, 2013)

befolyásoló hatások is több szerepből adódnak, azaz nemcsak a munkahellyel kapcsolatos feltételek és információk hatnak a karrierdöntéseikre. Carr és társai (2005) a következő fontos döntési faktorokat határozták meg kutatásaik alapján:

Gazdasági tényezők: az országok közötti különbségek az elérhető bérek és életminőség tekintetében. Például Indiában a magasan képzett IT (information technology = informatika) szakemberek a várható fizetések és életminőség miatt tömegesen vándorolnak az Amerikai Egyesült Államokba (USA) (Creehan, 2001), és hasonló tendenciák figyelhetők meg Indonéziában (Djalal, 2001), Malajziában (Sani, 2000), valamint a posztszocialista és a balkán országokban.

Politikai tényezők: a politikai és gazdasági tényezők összefüggnek. Minden olyan politikai tevékenység hiánya hatással van a migrációra, amely az adott ország vagy régió gazdaságát hivatott volna fejleszteni. Kínában a politikai szabadság kiemelkedően fontos tényezőként lép fel a felsőoktatásban hallgatók körében, hiszen sokan közülük – hosszú távon gondolkodva – elhagyják az országot. (Chang – Deng, 1992) A politikába vetett bizalom hiánya, a szabadság, a bevándorlási kritériumok, üzleti feltételek, adózás is fontos „taszító" tényező.

Kulturális tényezők: a migránsok gyakran a kulturális alapon hasonló országokat részesítik előnyben. Például az ausztrálok legtöbbször az Egyesült Királyságot és az USA-t választják célországnak az angol nyelv miatt. A tengerentúli (nemzetiség, etnikai és vallási alapú) közösségek gyakran mágnesként vonzzák a származási (eredeti) kultúra tagjait. Ebben az értelemben a kiutazóknak az okoz örömöt, hogy új kultúrákat ismernek meg anélkül, hogy teljesen ismeretlen helyre utaznának. Továbbá Nyugat-Európában (pl. Franciaországban és Nagy-Britanniában) a külföldi gazdasági lehetőségek, hazai kulturális szétesés (dezintegráció), a hagyományos társadalmi szerkezet felbomlása, az amerikanizálódás miatt is elvándorolnak. (Carr et al., 2005)

Családi tényezők: a migránsok gyakran áttelepítik a családjaikat, vagy ha egyedül mennek a célországba, akkor sok esetben biztosítják azt, hogy később kövessék őket a családtagok. Fontos kérdés, hogy milyen oktatási lehetőség kínálkozik a célországban a gyermekek számára. Kínai sajátosság, hogy nemzetközi üzleti kapcsolatokat, hálózatokat hoznak létre a családi hálózataik segítségével. (Granrose – Chua, 1996)

Karrier tényezők: a külföldi karrier kívánalma az oktatásból és a munka világából is eredeztethető. Mindkettő előmozdíthatja a migráció lehetőségét, például a szakértelem tengerentúli fejlesztésének elismertségén, a több kihívást jelentő feladaton és a külföldön megszerzett diplomán keresztül. (Carr et al., 2005)

A motivációk dinamikája (időtényező): az előzőekben ismertetett tényezők kombinációja. Az egyes befolyásoló tényezők motivációs mixet alkotnak. A tehetségek áramlását egyszerre kell időben és térben értelmezni. (McHugh, 2000) Az életút előrehaladásával különböző preferenciák kerülnek előtérbe, például a politikai biztonság fontosabb lehet egy kisgyermekes család számára. A 22. függelék illusztrálja, hogy a motivációk milyen dinamikát alakítanak ki az országok közötti migrációban. Fontos figyelembe venni, hogy mind az egyéni karrierutak elágazási pontjait, mind a szervezeti kiválasztási folyamat döntési szituációit nagyban befolyásolják a várakozások, a kockázatok és a valószínűségek. A bizonytalanság megítélése a közgazdaságtanban ellentmondásos, hiszen „*egyik oldalról vitathatatlan tény, hogy ez a fogalom a közgazdasági elméletben kulcsszerepet tölt be, másik oldalról, ennek elfogadásán túl, a bizonytalanságnak nincs helye a közgazdaságtani formalizált elméleti konstrukciókban*.” (Bélyácz, 2013, 749. p.)

Napjainkban az emberek egyre nagyobb mobilitással jellemezhetők, és különösen az Ázsiából érkező fiatalok utaznak azért, hogy előnyt kovácsoljanak a tanulási és munkahelyi lehetőségekből. A hazai gyengeségeket a tehetségek migrációval kompenzálhatják. Ausztrália az egyik „legmohóbb” nemzet a világon, amely szakembereket keres külföldről. Három évtizeden keresztül olyan szisztematikus politikát folytatott, melynek során kifejezetten a magasan kvalifikált, szakképzett munkaerőt várták. A szakképzettek aránya a bevándorlókon belül 1995 és 1996 közötti 29%-os arányról 2003-2004 közötti 62%-ra növekedett, ami meglátszott a munkaerőpiac teljesítményének fejlődésében is. Ezzel éles ellentétben áll Kanada és az Egyesült Államok példája, ahol ugyanezen időszak alatt romlott a bevándorlók általi munkaerő-piaci teljesítmény. India jelenti Ausztrália ellenpólusát, hiszen India az elmúlt 20 év alatt a világ egyik legfontosabb szakember-forrásának számít a migráció tekintetében. 2008-ban több mint 2 millió indiai élt külföldön, ami 160 milliárd dollár (USD) éves jövedelmet generált. Ezt klasszikus agyelszívásnak (brain drain) lehet nevezni, aminek a hatását a kivándorlók Indiába visszajuttatott kereseteikkel nem teljes mértékben tudtak mérsékelni. Az ezredforduló óta fokozatosan nyilvánvalóvá vált, hogy az indiai diaszpóra, a hálózatok, a készségek és technológia-transzfer, a határokon átnyúló beruházások és a multinacionális vállalatok által India nemcsak a gazdasági, hanem az oktatási előnyöket is learatta. (Cheese – Thomas – Craig, 2009) Ha azonban a képzett szakember külföldön nem tudja magas szintű kompetenciáit felhasználni munkája során, akkor tehetségvesztésről (talent waste) beszélünk. (Mahroum, 2000) A

bevándorlók gyakran találkozhatnak diszkriminációval, például a végzettségüket nem ismerik el vagy a személyzet kiválasztásakor. (Carr et al., 2005)

A képzett szakemberek nemzetközi migrációja hosszú ideje fontos téma számos ország közgazdászai és a kormányzati döntéshozói körében. (Bhagwati, 1976; Bhagwati – Rodriguez, 1975) Beine és társai (2008) szerint az agyelszívás a magasan képzett humán tőke nemzetközi migrációját jelenti a fejlődő országokból a fejlett országok felé, és 2000-ben kb. 20 millió fő magasan képzett bevándorló volt jelent az OECD tagországaiban, ami 10 év alatt 64%-os növekedést jelentett a képzetlen bevándorlók 14%-os volumenével szemben, és egyharmaduk a fejlődő országokból érkezett. Kínálati oldalon az erősödő globalizáció növelte a nemzetközi migráció mértékét, kereslet oldalon Ausztrália és Kanada az 1980-as évektől képzettség alapú, szelektív bevándorlási politikával rendelkező fogadó országokként jelentek meg a tehetségekért folytatott nemzetközi és globális szintű versenyben. (Kaputsch – Pang, 2006)

A képzett migráció pozitív és negatív hatásainak összehasonlítása során „nyerteseknek" nevezik azokat az országokat, amelyek több járulékos pozitív hatást tudnak elkönyvelni, mint negatívat, és „vesztes" országok, ahol a negatív következmények jelentősebbek voltak. Ez alapján „nyertes" országok: Brazília, India, Kína, Törökország, Egyiptom, Indonézia. Makrorégiókat tekintve Ázsia és Dél-Amerika jelentős része nyertesnek mondható. A „vesztes" makrorégiók: Közép-Amerika, Csendes-óceáni térség, Szaharától délre fekvő országok (Szub-szaharai Afrika, Fekete Afrika). Fontos kiemelni, hogy Magyarország a vesztesek között szerepel. (Beine et al., 2008)

Az OECD 2013-as jelentése a nemzetközi migrációról fontos tendenciákat jelenít meg. Az OECD országokba irányuló bevándorlás 2011-ben növekedett, de még elmaradt a válság előtti szinttől, összesen kb. négymillió főt foglalt magában. Az előzetes 2012-es adatok alapján további növekedés várható. A munkavállalási célú migráció stagnált 2010-hez viszonyítva 2011-ben, nem érte el a kétmillió főt. A külföldi hallgatók vonzása 6%-kal növekedett. India és Kína az eddigiekben is fontos származási ország volt, és a legfrissebb adatok alapján is egyre növekvő mértékben érkeznek ezekből az országokból bevándorlók az OECD országokba, ugyanakkor Lengyelország és Románia is jelentős kibocsátással rendelkezik a megnövekedett EU-n belüli mobilitás miatt. Számos kormányzat igyekszik korlátozásokkal élni a külföldi munkaerő toborzásakor, hogy védjék a munkavállalóikat a növekvő munkanélküliségtől. Ugyanakkor meg is könnyítették a munkájukat elveszítő külföldi munkavállalók maradását és munkakeresését. Több országban alkalmaznak pontalapú rendszereket,

hogy elősegítsék a rugalmasságot a magas képzettségű jelöltek kiválasztásakor. A befektetők és vállalkozók vonzására vonatkozó programok is több figyelmet kaptak. A válság leginkább a Latin-Amerikából és Észak-Afrikából érkezők számát csökkentette. Az Észak-Afrikából Európába érkező munkaerő rekord mértékű munkanélküliséget ért el, 2012-ben 27%-ot tett ki a munkanélküliségi rátájuk. Az OECD országokba világszerte elinduló bevándorlók száma 40%-kal emelkedett 2001 és 2011 között. Kevesebb mint minden második bevándorlót külföldről toborozták. A nemzetközi hallgatók száma 2010-ben meghaladta a 2,6 millió főt. Az OECD országok felé tartó ázsiai bevándorlók aránya 2011-ben növekedett, és meghaladta a 36%-os részesedést a teljes migrációs áramlásban, ez az érték kis mértékben marad el az európai származási aránytól. 2011-ben és 2012-ben hét darab OECD ország módosította rendszereit a végzett hallgatók nemzetközi munkaerő-piaci vonzása érdekében. (OECD, 2013)

Kwok – Leland (1982) szerint a hazatérők alacsony arányának a legfőbb okai: kevés munkalehetőség a hazatérők számára, alacsonyabb fizetések a külföldihez képest, a diplomások külföldi életvitelére vonatkozó preferenciái, a világgazdaság rengeteg lehetőséget kínál a mérnöki és közgazdász végzettségűeknek, életminőség, nem gazdasági tényezők (pl. külföldi diploma presztízse). Ha a külföldi és hazai bérek azonosak, és a hallgatók a hazatérést preferálják, akkor sem biztos, hogy visszatérnek, mert az információk a külföldi és hazai munkáltatók között aszimmetrikusak. Az információk tökéletlenek a külföldi képzéseket abszolváló hallgatók relatív minőségére vonatkozóan. Ha a hazai munkáltatók olyan informáltak lesznek, mint a külföldiek, a probléma megszűnhet, de ez csak hosszú távú megoldás. Rövidtávon a probléma élesen jelentkezik, és komoly hatása van a helyi gazdaságra. Kwok – Leland 1982) szerint megoldást jelenthet a problémára, ha külföldi képzési programok minőségéről szóló információkat megismertetik a hazai munkáltatókkal, így lehet csökkenteni az információs rést. Továbbá ösztöndíjakat és garanciákat kell adni a visszatérésre: a jobb hallgatók külföldön maradnak, és ezt a problémát azzal lehet elkerülni, hogy pénzügyi keretet biztosítanak az ösztöndíjak számára, ill. a visszatérőket nem anyagi ösztönzőkkel is támogatni kell. A hazai elit képzési programok fejlesztése, a hazai oktatás minőségének emelése, valamint a kiemelkedő tehetségek azonosításának színvonalasabbá tétele szintén kulcskérdés.

A küldő országok szempontjából a folyamat következményei nem egyértelműek. Kutatók számos pozitív hatást is azonosítottak, mint pl. a jövedelem hazaküldése, visszatérő migráció külföldön szerzett készségekkel, tudományos és üzleti hálózatok

létrejötte, ugyanakkor az oktatás társadalmi megtérülését gyakran meghaladja az egyénileg elérhető haszon. (Beine et al., 2008) Az orvosok Afrikából Európába és Észak-Amerikába irányuló migrációjának is vannak pozitív és negatív hatásai is Afrika fejlődése szempontjából. Afrikának szembe kell néznie azzal a ténnyel, hogy míg a külföld vonzerejét nem tudja befolyásolni, addig a belföldi taszító tényezőket mérsékelheti megfelelő munkakörnyezet kialakításával, és így képes lehet az egészségügyi szakemberek megtartására („push-pull theory"). A Szub-szaharai Afrikában ez azért is jelent hatalmas gondot, mert a globális betegségteher[58] 24%-a ebben a térségben jelentkezik, szemben a világ egészségügyi dolgozóinak 3%-os részesedésével. (Kalipeni et al., 2012) Ionescu és Polgreen (2009) kimutatta, hogy a *felsőoktatásra fordított befektetések vonzzák a külföldi hallgatókat*, ill. ha a felsőoktatásban érvényesül a méretgazdaságosság, akkor negatív kapcsolat áll fenn a közkiadások és a kivándorlás között. Az átmeneti (határozott ideig tartó) képzett migráció növelheti a küldő ország gazdaságának átlagos termelékenységét. Ha a humán tőke akkumulációja endogén tényező, és a kivándorlás nem végleges, akkor a humán tőke döntései, a növekedés és a jövedelem közötti interakciók azt eredményezhetik, hogy a képzett migráció hosszú távon növelheti a jövedelmi szintet egy kis méretű nyitott gazdaságban. (Mountford, 1997) Ha a magas képzettségű humán tőke felhalmozása relatív alacsony szintű, akkor a szakképzettek végleges kivándorlása a diszkontált jövedelmeket és a helyben maradók életszínvonalát is ronthatja, ezért a kormányzatnak növelnie kell az oktatásra fordított kiadásokat, hogy ellensúlyozza a kivándorlás növekedésre gyakorolt káros hatásait. A gazdaság motorja az oktatás általi humántőke-felhalmozás. (Wong – Yip, 1999)

A magasan képzett munkaerőért folyó nemzetközi verseny az utóbbi években egyre intenzívebbé vált, amit az is mutat, hogy az agyelszívás jelensége nem korlátozódik a fejlődő országokra. Murakami (2010) kimutatta, hogy a Japán és Egyesült Államok (USA) közötti *tehetségáramlásnak a legfőbb okai: az elérhető kutatási környezet, a személyzet és felszereltség magas minősége, az emberi erőforrás sokszínűsége, a szabad vita lehetősége, a munkamegosztás általi csökkentett felelősség a különböző feladatok során, a magas képzettséget megkövetelő munkalehetőségek és az emberi erőforrás menedzsment gyakorlatok alkalmazása. Ezek a tényezők okozzák a Japánból USA irányában jelentkező képzett migrációt.* A világ fejlett országaiban a gazdasági növekedés legfontosabb tényezője az innováció és technológia, így a tudás

[58] Betegségteher (burden of disease): az adott népesség körében adott időpontban előforduló egészségkárosodás (életév-veszteség, életminőség-romlás). (Kalipeni et al., 2012)

létrehozása és fejlesztése kulcsszerepet játszik, a humán tőke olyan fontossá vált, mint a pénzügyi tőke. (OECD, 2000) A technológia területén rendkívüli jelentőségű az emberi erőforrás biztosítása ezekben az országokban, ugyanakkor a fiatalok tendenciaszerűen kevésbé érdeklődnek ezekért a területekért, miközben a jelenlegi kutatók folyamatosan öregednek, azaz veszélyeztetett az utánpótlás. (OECD, 2004)

Az Amerikai Egyesült Államokban (USA) jelenlévő külföldi hallgatók legnagyobb csoportja Kínából érkezett, és egy 1993-as felmérés alapján 33%-uk tervezte, hogy később hazatér. Ez az arány az elmúlt évtizedekben emelkedett, azaz egyre több kínai szeretne a diplomaszerzést követően az USA-ból visszatérni Kínába, 2005-ben 44%-uk. A hazatérők 70%-a úgy gondolja, hogy jobb karrierlehetőségei lesznek a Kínában, mint az USA-ban, és 33%-uk hisz abban, hogy Kína megőrzi és növeli a jövőben a szuperhatalmi státuszát a világban. (Kellogg, 2012) A technológia-transzfer esetében a vezetők és a beosztottak közötti (on-the-job) kommunikáció során a technológiai diffúzió hatékonysága attól függ, hogy a magas tudással rendelkező menedzserek hol dolgoznak, és mennyi időt fordítanak a munkatársaik fejlesztésére. A képzett migráció hatására csökkennek a tanulási lehetőségek a küldő országban, és fokozza az országok közötti technológiai különbségeket. (Sampson, 2013)

A brain drain (agyelszívás) kétfajta növekedésre gyakorolt hatását lehet megkülönböztetni: az ex ante „brain hatást" (befektetés az oktatásba, és annak megtérülése) és az ex post „drain hatást" (kivándorlás). *A kettő közötti viszony szabja meg az alkalmazható politikát.* Fontos, hogy az oktatásra fordított támogatások hatékonysága megkérdőjelezhető, ha a szakemberek nagy valószínűséggel elhagyják az országot, és ez még akkor is igaz, ha magasak a bérkülönbségek a képzettek és képzetlenek között. (Beine et al., 2001) *Jól kontrollált restriktív (korlátozó) migrációs politika alkalmazásával magasabb jólétet lehet elérni egy országban, mint hasonló politikai gyakorlat nélkül.* Ahhoz, hogy ezek az intézkedések hozzájáruljanak a gazdasági jóléthez, társadalmi szinten kell optimalizálni a kivándorlók és a helyben maradók átlagos képzettségi szintjét. (Stark, 2004)

A külföldön elérhető bérek növekedése a szakképzett munkakörökben felbátorítják a hazai képzett munkaerőt, hogy kivándoroljon, miközben magasan kvalifikált dolgozók kínálatát a termelésben részt vevő képzettek és képzetlenek technológiai kapcsolata határozza meg, azaz a két csoport viszonyától függ, hogy brain gain (agygyarapodás) vagy brain loss (agyvesztés) lesz a folyamat következménye. Az átlagos képzettségi szint csak akkor fog növekedni, ha a kettő között kiegészítő jellegű a

kapcsolat, és nem helyettesítő. Erős helyettesíthetőség esetén csökkenni fog az átlagos képzettségi szint a küldő országban. (Fan – Yakita, 2011)

A képzett migráció pozitív hatásai is kimutathatók empirikus kutatásokkal. A legnagyobb haszon a kivándorlók bérében testesül meg, és a szegényebb országok szakképzett emigránsai jellemzően hazautalják a jövedelmeiket, és segítenek másoknak a külföldi tanulás és munkalehetőségek területén, ami egyfajta tudástranszfert jelent. A visszatérők szívesebben vesznek részt a tudásátadásban, mint az otthon maradók. A kivándorlás legnagyobb költségtényezői a kieső adóbevételek. (Gibson – McKenzie, 2012) A szerzők kutatási eredményeiben a kivándorlás által elérhető nyereség meghaladta annak költségeit, következésképpen a kiegyensúlyozott képzett migráció elősegítheti az életszínvonal javulását. Fojtik és Lipinski (2013) szerint a fiatalokat éppen a virtuális kompetenciáikkal lehet arra serkenteni, hogy külföldön tanuljanak. A videókonferenciákkal, telekommunikációs eszközök segítségével végzett külföldi (virtuális) tanulmányok ösztönözhetik a hallgatókat az „élő", valódi külföldi tanulmányok megkezdésére. A módszer hiányossága, hogy az informatikai eszközök alkalmazása sem teszi lehetővé az illatok, ízek, hangulat közvetítését. Az ösztönzés azért is fontos, mert az USA egyetemeinek 90%-a támogatja a külföldi tanulmányokat, mégis csupán a hallgatók 1%-a utazik külföldre tanulni.

A tehetségekért folytatott globális háború és a globális meritokrácia[59] számos kormányzatot arra sarkallt, hogy változtassanak a társadalmi és gazdasági gyakorlatukon annak érdekében, hogy vonzzák és megtartsák a tehetségeket. (Brown – Tannock, 2009; Florida, 2005) Az oktatási rendszer változtatásai arra irányultak, hogy a helyi tehetségeket fejlesszék, és vonzzák a külföldi tehetségeket. A tehetségekért folyó globális harc gondolata számos nemzet politikai vitáiban megjelent, részben a tudásmunkások korszakának köszönhetően. (Drucker, 1998, 2000) A háború nem az átlagos tudásmunkásokért folyik, hanem a tehetségesekért. A világgazdaság belépett a kreativitás korszakába, mert a gazdaságok elsődleges mozgatórugója a kreativitás. (Florida, 2005) A globális meritokrácia a globális és lokális egyenlőtlenségek eszkalálódásához vezet az egyes országokban és régiókban. (Ng, 2011) A fejlett országok rendelkeznek a világ népességének 16%-ával, miközben az oktatásra költött globális közkiadások 79%-ában részesedik. (UNESCO, 2000)

A nemzetközi migráció során a fogadó ország vállalatai tökéletlenül informáltak, így a bevándorlóknak szigorúbb követelményeknek kell megfelelni, mint a helyi

[59] Meritokrácia: olyan társadalom, amelyben az egyén teljesítményétől függ a pozíciója.

lakosoknak ugyanabban a munkakörben, így általában alulértékelik a készségeiket, és a várható termelékenység alapján állapítják meg fizetéseiket. A bevándorlásról való személyes döntés a migránsok körében tapasztalható magasan képzett munkaerő arányától is függ. (Dequiedt – Zenou, 2013) A tehetségek nemzetközi migrációja a személyes választás és a kiválasztottság komplex kombinációs mechanizmusának eredménye. A külföldi diaszpórák[60] hatással vannak a migráció méretére és struktúrájára. A külföldi közösségek növelik a migráció valószínűségét. (Beine et al., 2011a)

Beine és társai (2011b) 147 országot vizsgáltak 1975 és 2000 között, és megállapították, hogy a képzett migráció elősegíti a humán tőke felhalmozását az alacsony jövedelmű országokban. Ezekben a gazdaságokban nettó agygyarapodást (brain gain) lehet megfigyelni, amennyiben a szakképzett kivándorlók aránya nem túl magas (nem lépi át a 20-30%-os szintet, ez a küszöb az ország jellemzőitől függően változhat). Ugyanakkor a közepes és magas jövedelmű gazdaságokban nem találtak ehhez hasonló ösztönző mechanizmust. (Beine et al. 2011b)

Fontos a képzett kivándorlókkal való folyamatos kapcsolattartás, mert az itthon maradó képzetlenek sokat tanulhatnak tőlük, azaz a nyitottság növelheti a helyi munkaerő tanulási hajlandóságát. A tanulásnak és a készségek megszerzésének csak az egyik módját jelenti a személyes interakció a képzett és képzetlen emberek között. (Zakharenko, 2012) A nők és férfiak nem ugyanúgy reagálnak a taszító tényezőkre, így másként viselkednek a nemzetközi migráció során a nők, mint a férfiak. A képzett nők részvétele a kivándorlásban nem haladja meg a férfiaknál megfigyelhető hajlandósági szintet. (Docquier et al., 2012a) A bevándorlók által hazautalt pénz mértéke és a képzettségük közötti összefüggések nem egyértelműek. A két tényező a fogadó ország bevándorlási politikájának függvénye: ha ez korlátozó jellegű, akkor a képzettebb bevándorlók több jövedelmet fognak hazaküldeni. (Docquier et al., 2012b)

4.3.3. Képzett migráció Magyarországon

Az utóbbi négy év alatt mintegy 350 ezer magyar állampolgár döntött úgy, hogy elhagyja Magyarországot, és külföldön próbál elhelyezkedni, dolgozni. (Kaposi, 2014) A tehetségek vonzása tekintetében az OECD országok közötti nemzetközi migrációban Magyarország nem számít meghatározó célországnak. Az OECD (2013) jelentése alapján kimutatható, hogy 2011 végén 207 600 fő külföldi volt Magyarországon, ami

[60] Diaszpóra: szülőföldjüket elhagyó közösségek, amelyek a világ más tájain és népei között szétszóródva építik saját kultúrájukat.

2010-hez képest 2%-os csökkenést mutat. A bevándorlók 80%-a európai, és jelentős részük szomszédos országokból érkezik, jellemzően magyar nemzetiségűek. A hosszú távú migráció is csökkent 2011-ben (22 500 főre), ami 6%-kal kevesebb, mint 2010-ben, és 37%-kal kevesebb, mint 2008-ban. Az utóbbi évtizedben a legtöbb bevándorló Romániából érkezett, ugyanakkor a 2001-ben megfigyelt 50%-os részesedésük a beáramló népességben 2011-ben 26%-ra csökkent. Származás alapján jelentős még a Németországból (11%), Ukrajnából (6%) és Szlovákiából (5%) érkezők aránya, és a kínai bevándorlók aránya – bár ma még nem szignifikáns – növekvő tendenciát mutat. Bár a kivándorlók pontos száma nem áll rendelkezésre, kb. 200 ezer főre becsülhető a külföldön dolgozó magyarok száma, és 2012-re is jelentős növekedés prognosztizálható. A külföldi munkavállalás céljából kivándorlók elsősorban a fiatalok és az egészségügyi szektorban érintett dolgozók. 2011-ben kétezer orvos kérvényezett külföldi munkavégzésre feljogosító szakmai bizonyítványt. A célországok között Németország, Ausztria és az Egyesült Királyság szerepel a legerőteljesebben. Fontos, hogy Magyarország 2011 augusztusa óta alkalmazza az ún. EU Kék Kártya irányelvet (EU Blue Card Directive), amely a harmadik országbeli állampolgárok (nem EU tagországok) magas szintű képzettséget igénylő munkavállalás céljából való belépésének és tartózkodásának feltételeiről szól. Például a harmadik országból származó egészségügyi dolgozónak meghatározza, hogy a magyar átlagkereset minimum 1,2-1,5-szörösét keresheti. (OECD, 2013)

A rendszerváltás utáni Magyarországon a piacgazdaság keretei között új életideálról, újfajta karrierlehetőségekről, egyre inkább nyitott Európai Unióról és gyarapodó nyelvtudásról lehetett beszélni, így hazánkban felgyorsult az elvándorlás. Ennek olyan gazdasági okai voltak, mint a magasabb szintű jövedelem elérése, magasabb színvonalú munkakörülmények, gyermektaníttatás lehetőségei, tanulás és külföldi rokonsági szálak felélesztése. Továbbá hozzájárultak a folyamathoz az itthon tapasztalható kényszerítő társadalmi tényezők is, mint az etnikai feszültségek és munkanélküliség, valamint a fiatalkori kaland mint motiváló erő is megjelent. (Kaposi, 2010) A nemzetközi migráció egyéni motivációi alapján négyféle bevándorló-típust lehet megkülönböztetni Magyarországon Gödri (2010) kutatásai alapján: etnikai migráns (elutasítja a kisebbségi létet), karriermigráns (jobban szeretné hasznosítani képességeit, és szakmai előrejutást keres), gazdasági migráns (jövő miatt aggódik, életfeltételein javítana, és a kibocsátó ország gazdasági helyzetét kilátástalannak ítéli) és családegyesítő migráns (a korábban kivándorolt családtagjaikat követik).

A tanulási célú migrációra vonatkozóan Honvári (2012) öt képzési ágra (mérnök, közgazdász, jogász, orvos, bölcsész) és hét magyar felsőoktatási intézményre (BME, SZE, BGF, NYF, PTE, ME, SE[61]) vonatkozóan végzett kérdőíves felmérést (2006-tól kezdődően, összesen 500 fős minta). Eredményei azt mutatják, hogy a hallgatók elsősorban Nagy-Britanniában, Németországban, Ausztriában, Olaszországban és Hollandiában terveztek külföldi tanulást. Tanulási célú migráció esetében a célország kiválasztásakor kevésbé tartották fontosnak a hallgatók az anyagi szempontokat, helyette a nyelvtudás megszerzése, az adott ország hírneve és egzotikussága játszott döntő szerepet. *„A felmérés alapján megállapítható, hogy szándék szintjén komoly migrációs potenciál halmozódott fel. Ez a migrációs potenciál a továbbiakban várhatóan még nőni fog."* (Honvári, 2012, 111. p.)

> „*Magyarország kis ország, ráadásul gazdasági fejlettségben elmarad a világ és benne Európa élvonalától. A képzett magyarok egy része számára tehát erős a külföld vonzása, és sokan igyekeznek megragadni a lehetőséget. Nem volna szerencsés azonban, ha a magyar agyak elvándorlását pusztán a külföldi keresleti viszonyok szabályoznák, ezért meg kell küzdeni a magyar tudáselitért. Kutatásunk eredményeiből arra következtetünk, hogy pusztán a kutatói fizetések emelésével nem szüntethető meg a képzett migráció Magyarországról. A diplomások itthon maradásához a kutatási szférát, az oktatást, az életkörülményeket, szinte az egész társadalmat átfogó reformok szükségesek. Az eddigi nemzetközi tapasztalatok azt mutatják, a képzett migráció soha nem szűnik meg teljesen. A cél csak a folyamat kordában tartása lehet. Amíg a kivándorlás csökkenését és a hazatérés növelését automatikusan elősegítő kedvező hazai körülmények nem alakulnak ki, addig szükséges a külföldön dolgozókkal való kapcsolattartás.*" (Csanády – Személyi, 2006, 120. p.)

A magyar gimnáziumok végzőseinek 18%-a jelentkezett külföldi egyetemre is a felvételi eljárás során, és a legnépszerűbb célországok: Nagy-Britannia (38%), USA (19%), Ausztria (14%) és Németország (10%), valamint egyéb országok. *A 2013-as év 9-11. osztályos gimnazistáinak 36%-a tervezi a külföldi tanulást.* Jellemzően az elit gimnáziumok jó tanulmányi eredménnyel rendelkező diákjai, a budapesti gimnáziumok diákjai és a lányok orientálódnak a külföldi tanulás felé. A megkérdezettek többsége budapesti főiskolán vagy egyetemen szeretne továbbtanulni (a végzősök 72%-a, a 9-11. osztályos gimnazisták 56%-a). (Makó – Tóth, 2013) A nappali tagozatos egyetemisták és főiskolások kétharmada külföldre költözne, és ezeknek a fiataloknak a fele tartósan le is telepedne külföldön. 2010 óta másfélszeresére emelkedett a migrációt tervezők aránya, és a Ranstad (osztrák munkaerő-piaci szolgáltató) becslése alapján 2020-ban 150 ezer diplomás hiányzik majd Magyarországról, és ez nagy problémákat fog okozni a szakemberhiány miatt, különösen az egészségügyben. A brit egyetemeken tanuló

[61] Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem (BME), Széchenyi István Egyetem (SZE), Budapesti Gazdasági Főiskola (BGF), Nyíregyházi Főiskola (NYF), Pécsi Tudományegyetem (PTE), Miskolci Egyetem (ME), Semmelweis Egyetem (SE).

magyar hallgatók csupán 5%-a költözne haza a tanulmányok befejeztével, 61%-uk maradna Nagy-Britanniában és 34% máshol telepedne le. A tanulmányok befejeztével 22%-uk, a családalapításkor 44%-uk költözne haza. (HVG, 2013)

A Magyarországot érintő agyelszívást vizsgálta[62] Csanády és Személyi (2006), és megállapították, hogy a képzett migráció tudományterületenként eltérő mértékű: a kivándorlók között magasabb volt a műszaki, gazdasági, természettudományi végzettségűek aránya, mint a bölcsész-tanári, jogi és egészségügyi végzettségűeké a 2005-ös felmérésben részt vevők körében. A szerzők becslése alapján a természettudomány területén diplomát szerzettek kb. 25%-a külföldre ment 1990 és 1999 között, ami rendkívül jelentősnek mondható. A megkérdezettek 84%-a úgy nyilatkozott, hogy a megszerzett diplomáját hasznosítani tudta külföldön is, azaz nem érvényesült a válaszadók körében az agyvesztés. A kivándorlók a diplomásokhoz viszonyítva is kiemelkedően jó nyelvtudással rendelkeztek. A megkérdezettek 29%-a hosszabb ideje volt a lekérdezéskor külföldön, mint ahogy eredetileg tervezte. A válaszadók 27%-a külföldön lépett be először a munka világába. Ezt a szerzők az agyelszívás új formájának tekintik: a friss diplomások előnyben részesítik a külföldi karrierkezdést. Ennek az elsődleges csatornája az oktatás. (Csanády – Személyi, 2006)

A tudáselit migrációjában központi szerepet tölt be a külföldön elérhető magasabb jövedelem. A kivándorlók többsége kettős kötődésű, azaz rendelkeztek ingatlannal, ingóságokkal (pl. autó) Magyarországon is, és hajlandóak is voltak ezek hosszú távú fenntartására. A legutolsó magyarországi és jelenlegi külföldi munkahellyel való elégedettségnél szinte minden szempont alapján jobbnak ítélték meg az aktuális külföldi munkájukat a kivándorlók. A legnagyobb pozitív hatást a fizetés, a munkaeszközök és a szakmai fejlődés gyakorolta. A tipikus kivándorlási csatornák a következők voltak: tanulási vagy tanítási céllal, közigazgatás és közszféra (jövedelem, presztízs, kihívások miatt), külföldön élő rokonok, családtagok miatt. A külföldön élő magyarok többsége továbbra is úgy érzi, hogy szorosan kötődik Magyarországhoz és a hazai ismerőseihez, azaz tartják velük a kapcsolatot. A külföldi szakmai érvényesülésben a legfontosabb tényezők: személyes szorgalom és eltökéltség, nyelvtudás, főiskola/egyetem, családi háttér, külföldi ösztöndíj, doktori képzés, középiskola, szakmai továbbképzések, szakkollégium. A 23. függelék mutatja, hogy melyek a vonzó (pull) és taszító (push) tényezők a költözésről való döntés meghozatala során. Ez alapján látható, hogy a

[62] Mintájuk 254 fős volt, és a kutatás során a legalább egy diplomával rendelkező, legalább egy éve külföldön dolgozó szakembereket kérdeztek le. (Csanády – Személyi, 2006)

jövedelem, a szakmai fejlődés és a képzettségnek megfelelő munka kiemelkedik a többi befolyásoló tényező közül. (Csanády – Személyi, 2006)

A kutatás válaszadói között a fiatalok (30 éves korig) és a *PhD fokozattal rendelkezők körében volt jellemző leginkább a potenciális mobilitás*, és őket lehetne a legkönnyebben Magyarországra vonzani. A megkérdezettek csaknem fele tervezte a hazatérést. A külföldi munkavállalást elsősorban a gyermektelen, független egzisztenciával és munkatapasztalattal rendelkező, magasan képzett szakemberek részesítették előnyben. (Csanády – Személyi, 2006) A *fiatal magyar kutatókra* vonatkozóan Pálinkó (2009) hasonló vonzó-taszító tényezőket azonosított: a *disszertációs témavezetővel tartott szakmai kapcsolat, jövedelemmel és életszínvonallal kapcsolatos várakozások, személyes és családi kapcsolatokon való kötődés az országhoz, kutatói identitás és szakmai ambíciók*. Ezek alapján a kutatói életpályának négy ideáltípusa vázolható fel: automatikusan elhelyezkedő, külföldre távozó, a fokozatszerzést követően a kutatástól eltávolodó, túlélő (határozott kutatói identitás még akkor is, ha nincs szabad kutatói státusz). (Pálinkó, 2009)

A Magyar Ifjúság 2012 c. kutatás legfontosabb vonatkozó eredménye, hogy a fiatalok 52%-a elhagyná Magyarországot tanulási vagy munkavállalási célból, ha lehetősége lenne rövidebb vagy hosszabb ideig külföldön tartózkodni. A fiatalok 34%-a nem menne külföldre. A 15-29 évesek korosztályának 15%-a akár több mint fél évet is eltöltene egy másik országban munkával vagy tanulással. Fontos, hogy ez a kutatás is megerősítette azt a megállapítást, hogy a fiatalok és a nők mennének elsősorban külföldre, valamint végzettségek szerint is szignifikáns kapcsolatot mutattak ki a szerzők, hiszen elsősorban a szakmunkások és a diplomások tervezik Magyarország elhagyását. A motivációk között fontossági sorrend: jobb megélhetés, nyelvtanulás, tapasztalatszerzés, karrier, új kihívások, családi okok, tanulás, önkéntes munka, politikai-ideológiai okok. (Székely, 2013) Fontos hozzátenni, hogy a kutatásokban külföldi munkavállalást preferáló válaszok számától, azaz a várakozásoktól számottevően elmarad a tényleges külföldi munkavállalók száma. (Hárs, 2013)

Magyarországon a politikai kommunikációban is egyre erősödik a fiatal tehetségek megtartásának és külföldről hazavonzásának jelentősége. Olyan honlapok és ösztöndíjak találhatók az interneten, amelyek célja az elvándorolt tehetséges fiatalok visszacsábítása: Magyarország vár! Gyere haza! (www.gyerehaza.org., 2013), Itthon a legjobb! (http://www.itthonalegjobb.hu/, 2013), és a kutatók számára a Lendület Fiatal Kutatói Program (http://mta.hu/lendulet/, 2013). Természetesen a médiában sokszor

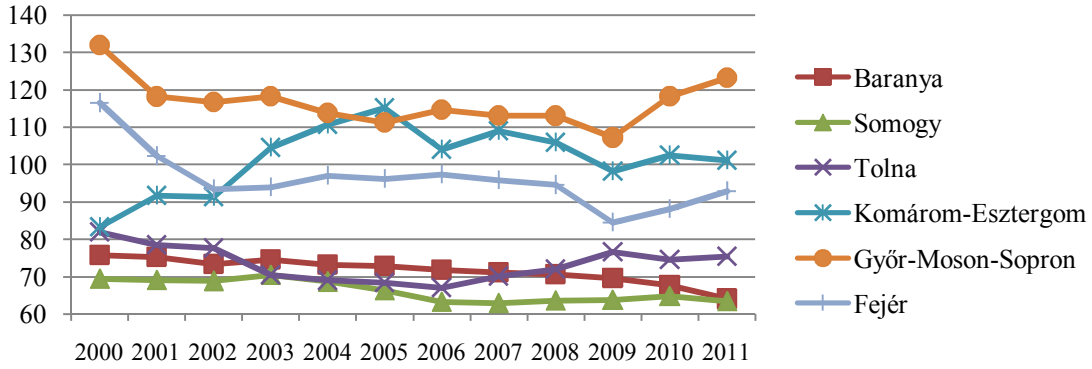
lehet találkozni ebből a szempontból számos káros hatású hírekkel, webes felületekkel is, amelyek arra buzdítják a fiatalokat, hogy hagyják el az országot. (Bóta et al., 2012) „*A jó tanulókat szinte lehetetlen idehaza tartani, […] tisztában vannak azzal, hogy külföldön két kézzel kapnak utánuk – és rendszerint el is mennek.*" (Babos, 2013, 2. p.) Új trend jelent meg Magyarországon: biztos munkát, nyelvtanulási és szakmai képzést kínáló nagyobb külföldi cégek szeretnék a magyar munkaerőt elcsábítani (részben átvállalják a költségeket), másik oldalról meghatározott időre szóló hűségszerződést kötnek velük. Ha a munkavállalók hamarabb távoznak a cégtől, akkor komoly visszafizetési kötelezettségük keletkezik. A hagyományos célországok: Németország, Ausztria, Anglia. (Babos, 2013)

Külföldön gyakran alkalmazott módszer az ún. *diaszpóra politika*, amelynek segítségével csökkenteni lehet a kivándorlók okozta veszteségeket, és intenzívebben ki lehet használni a külföldi kapcsolatokat, azaz a kivándorlók tudását. Csanády – Személyi (2006) olyan módszereket ajánl a diaszpóra politika keretein belül, amelyek a veszteségnek tűnő helyzeteket aknázzák ki, és generálnak pozitív hatásokat. Amennyiben már „elvesztettünk" egy tehetséget, próbáljuk meg a fennálló kapcsolatot felhasználni – kölcsönös érdekek mentén – az itthon maradók előnyére is. Ilyen megoldás a szakmai kapcsolatok kiépítése a külföldi és hazai tehetségek között, és ezen kapcsolat erősítése oktatói meghívásokkal, tanulmányutak megszervezésével, közös konferenciák és kutatások által. Akik szeretnének hazatérni, segíteni kell őket információkkal, munkaközvetítéssel, kutatási támogatásokkal, kutatói közösségek szerveződésével. E közösségek központi személye lehet a hazatérő tehetség is. A hazai szakemberek számára olyan adatbázist kell magas szinten működtetni, amelyben könnyen elérhetőek a külföldi magyarok telefonszáma, e-mail címe. „*Az agyelszívás megfelelő kezelése már kis befektetéssel is nagy hasznot hozhat Magyarországnak. A külföldi jó példák követése a megfelelő tanulságok levonásával elősegítheti mind a gazdaság, mind az oktatás, mind pedig a kutatói társadalmi kapcsolatok fejlődését.*" (Csanády – Személyi, 2006, 120. p.)

A Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karán tanulmányokat folytató hallgatók motivációinak felmérésekor tekintettel kell lenni a felsőoktatási intézmény helyi adottságaira, a régió által nyújtott gazdasági feltételekre, és azokra a tényezőkre, amelyek befolyásolják a migrációval kapcsolatos egyéni döntéseket. A PTE KTK a Dél-Dunántúl régióban, Baranya megyében, Pécsett működik, így a nappali tagozatos hallgatók is ebben a városban vagy annak vonzáskörzetében élnek a képzés ideje alatt. A diplomás pályakövető rendszer végzettekre vonatkozó legfrissebb

felmérése alapján a PTE-re elsősorban a Dél-Dunántúl régióból érkeztek a hallgatók – 51%-uk itt lakott 14 éves koráig, és Budapest esetében csupán 6,5% volt ugyanez az arány. A jelenlegi lakóhely alapján a végzettek 46%-a dolgozik a Dél-Dunántúlon, 19,6%-a Budapesten és 5,6%-uk külföldön. (Kuráth et al., 2013a) Más régiók elszívó hatásának az lehet az oka, hogy Dél-Dunántúlon több szakembert képeznek, mint amennyit a munkaerőpiac képes lenne foglalkoztatni, valamint az oktatási struktúra nincs teljes fedésben a munkaerőpiac szakmastruktúrájával. Emellett az utóbbi évtizedben az életszínvonalat is megjelenítő egy főre jutó GDP tekintetében is folyamatosan lecsúszott a régió az országos átlaghoz képest, amelyen Tolna megye 2006 óta tapasztalható javuló helyzete sem tudott ellensúlyozni (8. ábra).

8. ábra: Egy főre jutó bruttó hazai termék az országos átlag százalékában (2000-2011)



Magyarázat: az ábrán Dél-Dunántúl megyéit (Baranya, Somogy, Tolna) hasonlítottam össze a 2011-es évben legjobb értéket elért három magyar megyével (Győr-Moson-Sopron, Komárom-Esztergom, Fejér)
Forrás: saját szerkesztés KSH (2014): Egy főre jutó bruttó hazai termék az országos átlag százalékában. Letöltve: http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_qpt014.html (2014. január 27.) alapján

A Dél-Dunántúl régió gazdasági és erőforrás-állományának felmérése alapján a régió hazai és nemzetközi tekintetben is leszakadó térségnek számít. (Szűcs, 2013) Alacsony szintű a piaci és a külföldi tőke bevonása, inkább saját erőforrásokra és központi költségvetésre támaszkodva működik a régió, és várhatóan ezen eszközöknek a hasznosítása határozza meg a térség jövőjét is. *„A régió humánerőforrás potenciálja, a régió gazdaságának alacsony foglalkoztatási képessége, a kvalifikált munkaerő iránti csökkenő igénye, és az ebből adódó kényszerű elvándorlás és a lakosság elöregedése miatt romló tendenciát mutat.”* (Buday-Sántha, 2013, 528. p.) A gazdasági szerkezetben népességarányosan csupán az agrárgazdaság és az építőipar jelent meghatározó tényezőt. A régióban jelen vannak a nemzetközi idegenforgalmi célpontok, de ezek dekoncentráltak, és egyoldalú fejlesztéssel, valamint összehangolatlansággal jellemezhetők, így az idegenforgalom csökkenő számokat mutat. A kutatás konklúziója, hogy a régió gazdasági és szociális szempontból rendkívül kedvezőtlen helyzetben van,

melynek kialakulása számos okra vezethető vissza. A tehetséges szakemberek megtartása szempontjából fontos, hogy *„a vállalati kutatás-fejlesztés hiánya, a vállalatok alacsony innovációs készsége, igénye rendkívül egyoldalúvá tette, egyetemi-akadémiai szintre szorította vissza a kutatásokat. […] Az oktatási rendszer viszonylagos fejlettsége ellenére az általános iskolától a felsőoktatásig nem készült fel a piaci viszonyok között helytállni képes szakemberek felnevelésére, felkészítésére."* (Buday-Sántha, 2013, 529. p.) Az agglomerációs szívóhatásokkal szemben Pécsett több intézkedéssel is fel lehet lépni: az Európai Unió kohéziós politikájában az országos agglomerációs stratégiákat vidéki nagyvárosok ellensúlyozó szerepével és specializációval lehetne kiegészíteni. Erősíteni kell az elvándorlók visszafelé megnyilvánuló tudásáramát, ezzel egyidőben belső (endogén) fejlesztésekre is koncentrálni kell, ezek azonban lassúak, és bizonytalan a kimenetük. (Varga, 2010)

4.4. Összegzés

Egy régió gazdaságára, innovációs pontenciáljára és versenyképességére nézve alapvető hatással bír az adott térségben rendelkezésre álló humán erőforrás mennyisége, minősége. A magas kvalitással rendelkező szakemberek magas szintű hozzáadott értéket generálhatnak. A tehetségek általában az elmaradott térségekből a prosperáló régiók felé vándorolnak, mert saját képességeik kibonatkoztatásához is olyan környezetre, innovatív miliőre, anyagi feltételekre, műszaki ellátottságra van szükségük, amelyben elérhetik szakmai példaképeiket, témavezetőiket, kollégáikat, munkacsoportokat, valamint a tudásátadást és a fejlődés lehetőségét biztosító közeget. Ebből fakadóan a tehetségek jellemzője a szellemi központokban való koncentráció. A hazai régiók közötti és külföldre irányuló migrációt számos taszító és vonzó tényező határozza meg. A tehetségek mérlegelnek, és eldöntik, hogy hol tudják legjobban kamatoztatni kompetenciáikat, hol tudnának jobban érvényesülni, hol érik el a számukra elfogadható jövedelmi szintet, életszínvonalat, társadalmi, gazdasági és kulturális feltételeket. Fontos szempont, hogy a jövedelmi kérdéseket túlhansúlyozó döntési folyamat során akár háttérbe is szorulhat a képességek kibontakoztatása, és ily módon a külföldi munkavállalás esetében tehetségvesztésről is beszélhetünk (pl. két diplomával Ausztriában pincérkedik). Ennek fordítottja is igaz lehet, amikor hazánkban nem kapja meg a megfelelő feltételeket a kibontakozáshoz, mert nincsenek meg a feltételek. A Dél-Dunántúl régió leszakadó térség, hiszen magas a munkanélküliségi ráta, az életszínvonal romló tendenciát mutat, és az anyagi feltételek sem kedveznek a tehetségek megtartásának, vonzásának.

5. Tehetségek azonosítása és értékelése a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karán végzett empirikus kutatás alapján

A fejezetben az eddigiekben bemutatott elméletek és szekunder kutatási eredmények alapján a következőket tűztem ki célul:

- *az egyéni, szervezeti és területi szempontokat egyetlen tehetségmenedzsment keretrendszerben való integrálása, a nézőpontok szintetizálása,*
- *a PTE KTK legtehetségesebb hallgatóinak azonosítása, értékelése, és a három szinten megfogalmazott hipotézisek (lásd 6. táblázat) tesztelése.*

A tehetségek azonosítását a – primer kutatás során alkalmazott – kérdőívben szereplő kompetenciák értékelése alapján végeztem el. A kompetenciák mérését és értékelését a hallgatók (önértékelés), mentorok (a szakmai gyakorlat során a szervezet képviselője, a gyakornok közvetlen felettese) válaszai tették lehetővé. Az értékelési rendszert kiegészítettem a tanulmányi eredmények felhasználásával. Ennek megfelelően három szempontból (hallgató, mentor, oktatási intézmény), azaz három dimenzió mentén elemeztem a hallgatók egyes csoportjait, és különítettem el a legtehetségesebbeket.

A háromdimenziós értékelési térben elhelyezett hallgatók egyes klasztereire vonatkozóan fogalmaztam meg hipotéziseimet. Célom az volt, hogy a hipotézisek újszerűek legyenek, és a felsőoktatás számára, valamint a hallgatók (egyének), mentorok (szervezetek) és régiók szempontjából is hasznos és értékes eredményekkel szolgáljanak. *A hipotéziseket és azok logikai struktúráját a 6. táblázat szemlélteti.*

Az alkalmazott kompetencia-értékelési módszerrel azonosíthatóvá váltak a „sokoldalú tehetségek", és így jellemezni lehetett az egyének kompetenciakészletének sajátosságait és koncentrációját az egyes régiókban. Kutatásomhoz megfogalmazott szempontrendszerem alapján *azt a hallgatót tekintettem tehetségnek, aki mindhárom szempontból kiemelkedett a többi hallgató közül: önértékelés, mentori értékelés, tanulmányi eredmények*. Azaz egyformán fontosak voltak az oktatási intézményben és a gyakornoki helyet biztosító szervezetben szerzett értékelések, valamint a hallgatók saját magukról alkotott véleménye. A három szempontot egyenlő arányban, egyenlő súllyal vettem figyelembe. A hallgatók felé ily módon minőségi visszajelzést lehet adni arról, hogy mely régiókban mely kompetenciáikat ismeri el jobban a munkaerőpiac, és hol azonosíthatók fejlesztendő kompetenciaterületek. Ezáltal hatékonyabb karrier- és életpálya-tanácsadást, valamint coachingot tudnak folytatni a felsőoktatási intézmények oktatói a hallgatókkal.

6. táblázat: Empirikus kutatásom logikai struktúrája és hipotézisei

	Kutatási probléma és a vizsgálati szint	*Kutatási kérdés*	*Hipotézis*	*A vizsgálatba bevont változók*	*Alkalmazott módszer*	*Következtetés*
Felsőoktatási szempontok	Tehetségek azonosítása és értékelése a felsőoktatás szempontjából	Hogyan lehet azonosítani a tehetségeket?	A tehetségeket a szakmai gyakorlat során kialakított adatbázissal és a háromdimenziós értékelési modellel lehet értékelni. (Előkészítés a H_1 hipotézishez.)	Mentori értékelések, tanulmányi eredmények, hallgatói önértékelések	Modell-alkotás, klaszter-analízis	Szétválaszthatók a hallgatók homogén csoportjai az értékelési dimenziók mentén.
		Megváltozott-e a hallgatók összetétele az elmúlt években?	H_{1a}: A hallgatók összetételében kedvezőtlen minőségi változás következett be (longitudinális vizsgálat).	Független változó: tanévek. Függő változó: klaszterek.	Kereszttábla elemzés (χ^2 módszer)	Megállapítható, hogy vannak-e időbeli eltérések az egyes klaszterek között.
		Egyenlő arányban vannak jelen a klaszterek között a férfiak és nők?	H_{1b}: A nők nagyobb arányban felelnek meg a fenti kritériumok alapján előállított „sokoldalú” tehetségdefiníciónak, mint a férfiak.	Független változó: nemek. Függő változó: klaszterek.	Kereszttábla elemzés (χ^2 módszer)	Azonosíthatók a klasztertagság nemek szerinti különbségei.
Egyéni és szervezeti szempontok	Szükséges és meglévő kompetenciák értékelése egyéni és szervezeti szempontból	Mely kompetenciák fontosabbak a kiválasztás során?	H_2: A hallgatók alulértékelik az EQ és személyes kompetenciák szerepét a kiválasztás folyamatában.	Független változó: régiók. Függő változó: kompetencia-faktorok.	Kereszttábla elemzés (χ^2 módszer)	Feltárható a hallgatói és szervezeti (mentori) vélemények közötti preferenciakülönbség.
		Van-e különbség a nemek között a kompetenciák értékelésében?	H_{3a}: A nők jobb értékeléssel rendelkeznek a „szoft” kompetencia tekintetében.	Független változó: nemek. Függő változó: kompetencia-faktorok.	Faktor- és variancia-analízis (ANOVA, F-próba)	Azonosíthatók a nemek közti különbségek a kompetenciafaktorok tekintetében.
		A nők fontosabbnak tartják az EQ-t és személyes kompetenciákat?	H_{3b}: A kiválasztás folyamatában a nők fontosabbnak tartják az EQ-t az IQ-nál és a személyes kompetenciákat a szakmai kompetenciáknál, mint a férfiak.	Független változó: nemek. Függő változó: kompetenciák.	Variancia-analízis (ANOVA, F-próba)	Feltárhatók a férfiak és nők közötti differenciák az EQ-IQ, személyes-szakmai kompetenciák megítélésében.

	Kutatási probléma és a vizsgálati szint	*Kutatási kérdés*	*Hipotézis*	*A vizsgálatba bevont változók*	*Alkalmazott módszer*	*Következtetés*
Regionális szempontok	Kompetencia-csoportok azonosítása és értékelése regionális szinten	Mely kompetenciák mutatnak hasonlóságot?	A mentori és hallgatói értékelések alapján létrehozható néhány kompetenciacsoport. (Előkészítés a H_{3a} és H_4 hipotézishez.)	Mentorok és hallgatók által értékelt kompetenciák.	Faktor-analízis	Azonosíthatók a kompetenciafaktorok, amelyek hasonlóság alapján összevonják az egymással korreláló változókat, így csökken a változók száma.
		Mely régiókban mely kompetenciák jelennek meg erősségként és gyengeségként?	H_4: A hallgatók kompetenciakészletét másként ítélik meg az egyes régiókban a mentorok és a hallgatók is.	Független változó: régiók. Függő változó: kompetencia-faktorok.	Variancia-analízis (ANOVA, F-próba)	Meghatározhatók azok a kompetenciafaktorok, amelyekben regionális különbségeket állapítottak meg a hallgatók és mentorok.
	Tehetségek migrációs preferenciái	Hol koncentrálódnak a tehetségek?	H_{5a}: A tehetségek kevésbé preferálják a Dél-Dunántúl régiót a szakmai gyakorlati hely megválasztásakor, és inkább a közép-magyarországi régiókba koncentrálódnak.	Független változó: klaszterek. Függő változó: régiók.	Kereszttábla elemzés (Pearson-féle χ^2 módszer)	Megállapítható, hogy vannak-e regionális különbségek a klasztertagok között a szakmai gyakorlati hely megválasztásában.
		Léteznek-e a nemek között preferencia-különbségek a külföldi munkavállalásra vonatkozóan?	H_{5b}: A nők nagyobb hangsúlyt helyeznek a kapcsolatokra, családra, míg a férfiak elsősorban a szakmai, jövedelmi kérdéseket mérlegelik, amikor döntenek a külföldi munkavállalásról.	Egyéni preferenciák, kvalitatív felméréssel.	Fókusz-csoportos lekérdezés	Jellemezhetővé válnak a nők és férfiak a külföldi munkavállalásra vonatkozó preferenciáik mentén.

Forrás: saját szerkesztés

Ez a tevékenység hozzájárulhat a hallgatók önismeretének és munkaerő-piaci ismereteinek bővítéséhez, valamint reálisabb képet kaphatnak a szervezeti elvárásokról, az egyes régiókban megkövetelt kompetenciákról. A cégekhez így tudatosabb és felkészültebb gyakornokokat és pályakezdő munkatársakat lehet allokálni. A következőkben bemutatom saját kutatásaim előzményeit, a legfontosabb előzetes eredményeket, majd ismertetem a kutatási módszertant, az adatbázis felépítését, és a fenti táblázatban szereplő hipotéziseim tesztelésének eredményeit.

5.1. A Diplomás Pályakövető Rendszer tapasztalatai

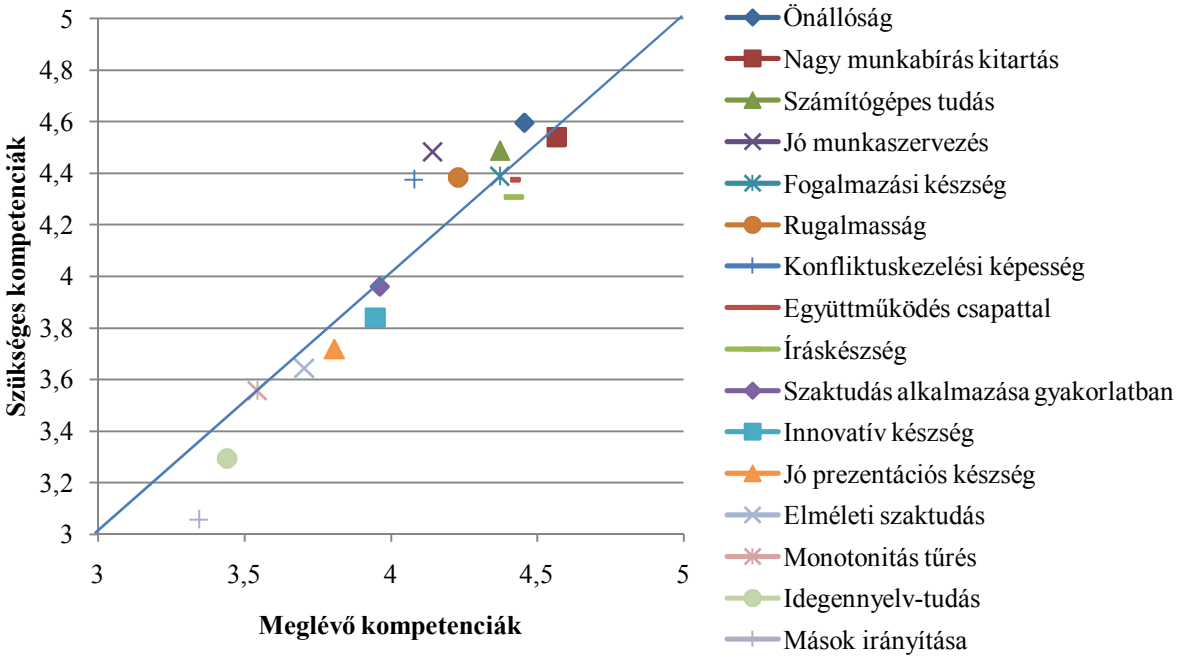
Eddigi kutatásaimat a Diplomás Pályakövető Rendszer (DPR) adatbázisának felhasználásával egészítettem ki. A PTE KTK 2007-2012 között abszolutóriumot szerzett végzőseinek véleménye alapján betekintést lehet nyerni a munkaerőpiacon elvárt és meglévő kompetenciák viszonyába. Ezáltal azonosíthatóak azok a kompetenciák, amelyek hiányosak, és azok, amelyek erősebbek a végzettek kompetenciakészletén belül, mint amire szükség lenne a válaszadók munkája során. (Balogh – Farkasné, 2014) Az így elvégzett illeszkedésvizsgálatot a két kérdés – szükséges és meglévő kompetenciák jelentik a két tengelyt – mentén vizualizáltam Pécsre és Budapestre vonatkozóan. (9. ábra) Az ábra értelmezéséhez három esetet lehet elkülöníteni:

- Ha *az átlón helyezkedik el az adott kompetencia, akkor tökéletes illeszkedésről beszélhetünk*, azaz a kompetenciákkal az elvárt szinten rendelkeznek a végzettek. Ez azt jelenti, hogy ha pl. alacsony szinten várják el a nyelvtudást, és a válaszadó ilyen szinten ismeri az adott nyelvet, akkor is fennáll az illeszkedés.
- Az *átló fölötti elhelyezkedő kompetenciák esetében kompetenciadeficitet* azonosíthatunk, hiszen magasabb szinten várják el a munkáltatók, mint amilyen szinten a kitöltők rendelkeznek az adott készséggel, képességgel.
- Az *átló alatti jellemzők kompetenciatöbbletet* jelenítenek meg, azaz e készségek tekintetében jobbak a végzettek az elvártnál.

Az ideális az lenne, ha minden jellemző tökéletesen illeszkedne az elvárthoz, hiszen ha a kompetenciák többsége az átló fölött helyezkedne el, az azt jelentené, hogy „pécsi közgáz" végzősei nem felelnek meg az elvárásoknak. Ha az átló alatt lenne a kompetenciák többsége, akkor azzal a szituációval kellene szembesülni, hogy a végzettek képességeiknél alacsonyabb szintű munkakörökben helyezkedtek el, nem tudják képességeiket kibontakoztatni, és ebben az esetben túlképzésről és tehetségvesztésről

beszélhetnénk. A felmérés eredményei ezeknél a szélsőséges helyzeteknél kiegyensúlyozottabb képet nyújtanak a Pécsett elhelyezkedett végzettekről.

9. ábra: Szükséges és meglévő kompetenciák illeszkedése a 2007-2012 között végzettek körében (Pécs)



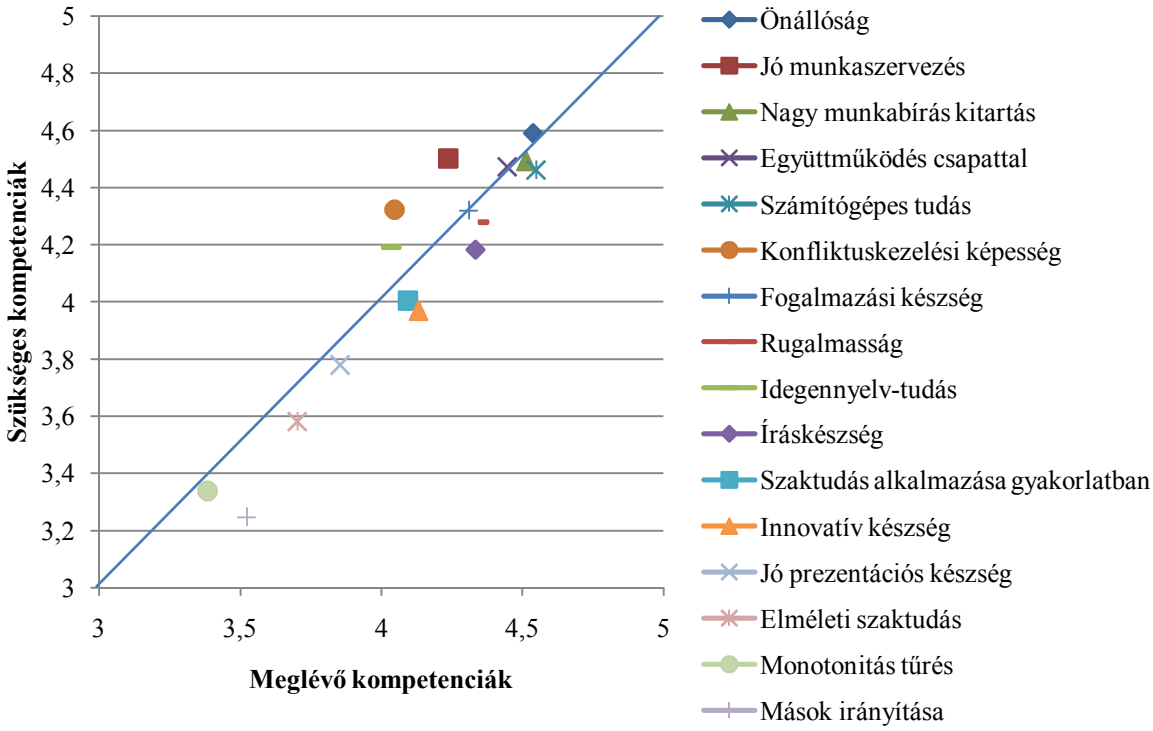
Magyarázat: 1-től 5-ig terjedő Likert-skálán mért kompetenciák, ahol 1=egyáltalán nem meglévő/ szükséges, 5=teljesen mértékig meglévő/szükséges az adott kompetencia; N = 1134 fős minta alapján
Forrás: saját szerkesztés Balogh Gábor – Farkas Ferencné (2014): A PTE KTK végzettjeinek kompetencia vizsgálata regionális szempontból. DPR tanulmánykötet. Pécs: Pécsi Tudományegyetem (megjelenés alatt) alapján

A Pécsett munkát vállaló friss diplomás közgazdászok kompetenciadeficittel rendelkeznek a jó munkaszervezés, önállóság, számítógépes tudás, rugalmasság és konfliktuskezelési képesség tekintetében. Ugyanakkor jóval jobb a nyelvtudásuk, mások irányításának képessége, innovativitásuk, prezentációs, írás- és együttműködési készségük, mint amire szükség van a városban. Az elvárt és meglévő kompetenciák regionális szempontú összerendezéséből látható, hogy milyen tanácsokkal lehet segíteni a kompetenciák fejlesztését azoknál a hallgatóknál, akik Pécsett szeretnének elhelyezkedni. A végzetteknek kevés lehetőségük adódik idegennyelv-tudásuk gyakorlására, alkalmazására. Az elvárások mögött a Pécsett található munkáltató szervezetek iparági sajátosságai húzódnak meg. A nemzetközi partnerkapcsolatok, szektorális jellemzők, tulajdonosi kör, tevékenység minősége, professzionalitása, alkalmazottak képzettségi szintje, a cég mérete és számos más belső szervezeti és külső környezeti adottság határozza meg az egyéni és makro szinten kimutatható kompetenciaelvárásokat. Ezek dinamikája is befolyásolja az elvárásokat, azaz idővel

változik a munkaadók köre, azok jellemzői, így fontos a rendszeres visszacsatolás a DPR adatbázisa és a szakmai gyakorlati kérdőívek segítségével is.

A Budapestre vonatkozó illeszkedésvizsgálat alapján készített 10. ábra mutatja, hogy fejlesztendő területként jelenik meg a munkaszervezési, konfliktuskezelési készség és az idegennyelv-tudás. Budapesten kevésbé van szükség a szaktudás gyakorlati alkalmazására, ami mögött az az üzenet jelenik meg, hogy a pesti cégek igyekeznek a pályakezdőket saját képükre formálni az adott cégnél szükséges ismeretek átadásával, tehát a szaktudásból kevesebbet lehet alkalmazni Budapesten, mint Pécsett.

10. ábra: Szükséges és meglévő kompetenciák illeszkedése a 2007-2012 között végzettek körében (Budapest)



Magyarázat: 1-től 5-ig terjedő Likert-skálán mért kompetenciák, ahol 1=egyáltalán nem meglévő/szükséges, 5=teljesen mértékig meglévő/szükséges az adott kompetencia; N = 1134 fős minta alapján
Forrás: saját szerkesztés Balogh Gábor – Farkas Ferencné (2014): A PTE KTK végzettjeinek kompetencia vizsgálata regionális szempontból. DPR tanulmánykötet. Pécs: Pécsi Tudományegyetem (megjelenés alatt) alapján

További kompetenciatöbbletként jelenik meg a budapesti munkahellyel rendelkező végzetteknél a prezentációs készség, elméleti szaktudás, mások irányítása, monotonitástűrés, innovativitás és rugalmasság. Összességében a legnagyobb különbség az idegennyelv-tudásban van, a fővárosban fokozottan szükség van rá, míg Pécsett bőven elegendő a végzettek meglévő tudása. A hasonlóságot a jó munkaszervezési és konfliktuskezelési készségek kialakításának igényében lehet azonosítani, hiszen ezeknél tapasztalható kompetenciahiány minkét város vizsgálata alapján.

5.2. Kutatási előzmények – Az adatbázis összeállítása

A Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karán (PTE KTK) 2005 óta folyik adatfelvétel és -feldolgozás a szakmai gyakorlatot teljesítő hallgatók kompetenciáiról. Az adatok begyűjtésében három fázist lehet elkülöníteni, így az adatállomány nem teljesen homogén 2005 és 2013 között. A doktori értekezés empirikus adatállománya összesen 5186 db kérdőívből állt össze, amelynek legfontosabb jellemzőit a 7. táblázat összegzi. Fontos leszögezni, hogy az értékelt személyek minden kérdőív esetében a hallgatók. (A kérdőíveket lásd a 31-33. függelékekben.)

7. táblázat: Az adatbázis összeállítása

Időszak (év)	**2005-2009**	**2009-2013**	**2013-2014**
Hallgatói kérdőív a gyakorlat előtt	✓	X	✓
Mentori kérdőív	✓	✓	✓
Hallgatói kérdőív a gyakorlat után	✓	✓*	✓
Szakmai gyakorlat kötelező	X	✓	✓
Szakmai gyakorlati kérdőívek kitöltése kötelező	✓	✓	X
Teljeskörű a lekérdezés	X	✓	X
Mintaelem száma (össz. 5 186 fő)	1 323 fő	3 352 fő	511 fő
Ált. kitöltési arány	n. a.	100%	58%
Alapsokaság	Osztatlan egyetemi képzés 4. és 5. éves hallgatói és mentorai	7. féléves alapszakos hallgatók és mentoraik	7. féléves alapszakos hallgatók és mentoraik
Adatok forrása	PTE KTK Karrier-Tanácsadó Iroda	PTE KTK Informatikai Szolgáltató Osztály	Saját empirikus kutatás

Jelmagyarázat: ✓ = igen/van/rendelkezésre áll, X = nem/nincs/nem áll rendelkezésre; szürke színnel a kutatás fókuszát jelentő kérdőíveket jelöltem; * = kivéve a 2009-2010-es tanévet; n. a. = nincs adat
Forrás: saját szerkesztés

A PTE KTK-n – *2005-2009 között – működő Karrier-Tanácsadó Iroda* vezette be azt a gyakorlatot, hogy az akkor még *osztatlan egyetemi képzésben* résztvevő negyed- és ötödéves hallgatók két kreditet szerezhettek Szakmai, üzemi gyakorlat c. tantárgy keretében (a Kari Tanács 2004-ben hozott határozata alapján), amennyiben teljesítették az előírt minimum 20 munkanap ledolgozását. Egyrészt a gyakornoki helyet biztosító cég igazolta számukra (együttműködési nyilatkozattal), másrészt a hallgatók akkor szerezhették meg a kreditet, ha kitöltötték a szakmai gyakorlat előtti, utáni kérdőívünket, és a vállalati mentor is kitöltötte kérdőívünket. Ezenfelül szöveges beszámolót is készíteniük kellett a hallgatóknak. Szervezeti változások következtében a karrier iroda

megszűnt, így az első időszakban összesen 441 fő hallgatóra vonatkozó hallgatói (gyakorlat előtt, után) és mentori – így összesen 1323 db – kérdőívet dolgoztunk fel[63].

A *második korszak a 2009-2013 közötti* éveket foglalja magában, amely mind a megkérdezett sokaságban, mind kérdőívek tekintetében más. A feljövő Bologna-rendszerű első hét féléves alapképzéses (BA) szakoknak ebben az időszakban vált kötelezővé[64] a szakmai gyakorlat elvégzése. A megkérdezett hallgatók alapképzésesek, és ezen belül is három szakon volt kötelező a szakmai gyakorlat: Gazdálkodás és menedzsment (GM), Kereskedelem és marketing (KM) és Pénzügy és számvitel (PSZ) alapszakok esetében a nappali és levelező képzésben egyaránt. Az *alapsokaságot* így már a *7. féléves alapszakos hallgatók* jelentették. A *lekérdezés teljes körűvé* vált, a ún. Finish-rendszeren keresztül értékelték a hallgatók saját kompetenciáikat, és a vállalati mentorok is értékelték őket hasonló ismérvek mentén. A diploma megszerzéséhez minden hallgatónak szakmai gyakorlatot kellett végeznie, így a kitöltők száma megnövekedett. A 2009-2010-es tanévben csak a mentorok töltöttek ki kérdőívet. Ezen időszak alatt összesen 3352 db kérdőív feldolgozását végeztem el, melyből 1676 fő hallgató és ugyanennyi mentor rögzítette válaszait az informatikai rendszerben. Az adatbázishoz hozzáférést biztosított témavezetőm, dr. Farkas Ferencné, a GM szak főtutoraként[65]. *2013-ban megszűnt a hallgatók szakmai gyakorlat előtti megkérdezése* az elvárásokról és félelmekről, így számos kérdésben kevesebb információ állt rendelkezésemre.

A kutatás *harmadik korszaka 2013*-ban kezdődött (2013/2014-es tanév), amikor a PTE KTK vezetése a kötelező szakmai gyakorlat mellett nem kívánta folytatni a Finish-rendszerben történő adatrögzítést a kérdőívek mentén a túlzott adminisztráció miatt. Kutatásaim folytatásaként saját kérdőíveket szerkesztettem, és ezeket kérdeztem le a hallgatóknál és mentoroknál. A magas kitöltési arány (58%) azt mutatja, hogy mind a hallgatók, mind a mentorok szívesen beszámolnak egymásról szerzett tapasztalataikról. Az új kérdőív kialakításakor arra törekedtem, hogy a korábbi kérdőívekkel összehasonlítható eredményeket nyerjek, így a kérdések többségét megőriztem, és tovább bővítettem. A kompetenciákra vonatkozó kérdések esetében kompetencia-szótárt használtam. Újra alkalmaztam a 2009 előtt alkalmazott gyakorlat előtti kérdőívet a

[63] A munkába 2006 őszén csatlakoztam a Karrier-Tanácsadó Iroda munkatársaként.
[64] A felsőoktatásról szóló 2005. évi CXXXIX. törvény
[65] PTE KTK szakmai gyakorlatára vonatkozó szabályzatának 3.2. pontja alapján „*a kari tutor feladata: a) Szakmai gyakorlati felkészítést tart. b) Igény esetén konzultál a hallgatóval a gyakorlat lebonyolításáról, a hallgató feladatáról. c) Tartja a kapcsolatot a gyakorlati hellyel szakmai kérdésekben. d) A gyakorlat közben rendelkezésre áll konzultációra, esetleges panaszok, problémák megoldására, kérdések megválaszolására. Biztosítja a folyamatos e-mail kapcsolattartás lehetőségét a hallgató számára.*"

hallgatók várakozásaira, önértékelésére és félelmeire vonatkozóan, így újra három megkérdezést lehetett elvégezni, összehasonlítani. Kibővítettem a kérdéseket a gyakornoki hely pontos meghatározásán túl további területi kérdésekkel, mint a külföldi munkavállalás és a hozzá kapcsolódó preferenciák. Ezenkívül mindhárom kérdőívben számos új kérdést fogalmaztam meg, például a hallgatók szerint elvárt (szükséges) kompetenciákról, az EQ és IQ, ill. szakmai és személyes kompetenciák viszonyáról, a hallgatók legfontosabb erősségeiről, a mentorok elvárásairól és a – nyitott kérdésként – megfogalmazott üzenetéről a felsőoktatás számára.

A három kérdőívet internetes formában szerkesztettem meg, és a mentoroknak, hallgatóknak személyre szóló e-mailben küldtem ki[66]. A 2013-2014-es tanévre vonatkozóan összesen 511 db kérdőívet dolgoztam fel, amelyből 170 db a gyakorlat előtti, 183 db a gyakorlat utáni hallgatói és 158 db mentori véleményből származik. 112 fő hallgató válaszolt mindkét (gyakorlati előtti és utáni) kérdőívre. A kutatás-módszertani célkitűzésem az volt, hogy az elemzés során a leginkább homogén kérdéseket szűrjem ki, és ezek alapján vonjak le következtetéseket. Ez azt jelenti, hogy a 2009-2014 közötti gyakorlat után kitöltött hallgatói és mentori kérdőíveket helyeztem középpontba. Ezt egészítettem ki a gyakorlat előtti hallgatói kérdőívek összevetésével, azt szem előtt tartva, hogy a minták heterogenitása torzító tényezőként léphet fel.

A 2005-2014 közötti időszakban a kompetenciák értékelése minden esetben ötfokozatú Likert-skálán történt meg, amely a társadalomtudományokban és attitűdvizsgálatokban népszerű és elterjedt módszer[67]. (Rappai – Kehl, 2006) További célkitűzésem volt, hogy a fenti három időszakból származó és három kérdőívre vonatkozó – különböző struktúrákban megjelenő – adatokat egy adatbázisban egységesítsem, és ezáltal egyszerre elemezhessem az adott hallgatóra vonatkozó saját és mentori véleményeket. A 2013-2014-es tanévre vonatkozó adatfelvétel lezárását követően az elemzések megkezdése előtt elvégeztem az adatok tisztítását, redundanciák kiszűrését, struktúra egységesítését és egyszerűsítését. Ezáltal lehetővé válik, hogy keresztmetszeti – elsősorban regionális – vizsgálatokat futtassak le az adatállományon. A bevont elsődleges – nem származtatott – változók (oszlopok) száma 142 db, amely

[66] A kitöltési hajlandóság emelésében Jarjabka Ákos általános és oktatási dékánhelyettes nyújtott segítséget, hiszen a kérdőívekhez tartozó kísérő e-mailt ő is támogatta aláírásával. Az e-mail címek összegyűjtésében Gáspárné Szomor Anett, a PTE KTK Tanulmányi Osztályának tanulmányi előadója volt segítségemre.

[67] A szükséges mintaelemszámok meghatározásához alkalmazható becslőfüggvények alapján ötfokozatú Likert-skálán 95,5%-os megbízhatósági szinten, 0,1 pontos hibahatárral és „kvázi normális" eloszlású válaszadás feltételezésével 302 fős az ideális mintanagyság. Ugyanez 0,05 pontos hibahatárral 1209 fős mintát jelent. Egyenletesen növekvő eloszlású válaszadás esetén 0,1 pontos hibahatárral 622 fős, 0,05 pontos hibahatár esetén 2489 fős minta szükséges. (Rappai – Kehl, 2006)

egymás mellé rendelve tartalmazza a hallgatói, mentori válaszokat és tanulmányi eredményeket is az adott hallgatókra vonatkozóan, így a sorok (esetek, értékelt hallgatók) száma 2 296 db[68]. Mivel az adatbázis 2005-2013 közötti adatgyűjtéssel jött létre, ezért longitudinális kutatásnak is tekinthető az időtáv alapján. A speciális alpopulációt a 7. féléves alapszakos közgazdász hallgatók alkotják, így Babbie (2003) alapján kohorszvizsgálatként is felfogható az adatbázis, hiszen alkalmas annak tanulmányozására, hogy milyen változások mentek végbe az egyes kérdések mentén az elmúlt években. Bizonyos kérdések esetében az idődimenzió is a középpontba kerül, ugyanakkor jelen kutatás legfontosabb célkitűzése a hallgatók kompetenciáinak többszereplős értékelése, és ez alapján regionális szempontú következtetések levonása, tehát a keresztmetszeti szempontok dominálnak az elemzésekben.

5.3. Elméleti modell, hipotézisek és alkalmazott kutatási módszerek

Az empirikus kutatás során az volt a célkitűzésem, hogy saját következtetéseim levonásához változatos statisztikai eszköztárat használjak fel azért, hogy több szempontból is alátámasszam vizsgálati eredményeimet. A primer adatfelvétel során a számszerűsítő, kvantitatív módszer (kérdőív) mellett feltáró jellegű, közvetlen kvalitatív kutatási módszereket (mélyinterjú, fókuszcsoport) is alkalmaztam Malhotra (2002), Babbie (2003) és Héra – Ligeti (2006) alapján. A kérdőívek által összegyűjtött adatokat kiegészítettem szekunder adatforrással is, azaz a hallgatói és vállalati (mentori) véleményeket az oktatási intézmény értékeléseivel vetettem össze. Ehhez a PTE KTK Tanulmányi Osztályától[69] szereztem be a következő adatokat: hagyományos átlag, kredit index, korrigált kredit index, súlyozott átlag, göngyölt súlyozott átlag. Az adatokból az utóbbit használtam fel, ugyanis a göngyölt súlyozott átlag sűríti leginkább a hallgatók hét féléves tanulmányi eredményeit.

A kutatás elméleti kereteként egy háromdimenziós modellt[70] állítottam fel, amelyben a hallgatók értékelését helyeztem fókuszba. A modellben az oktatási intézmény a tanulmányi eredményekkel (göngyölt súlyozott átlag), a munkaerő-piac a mentori

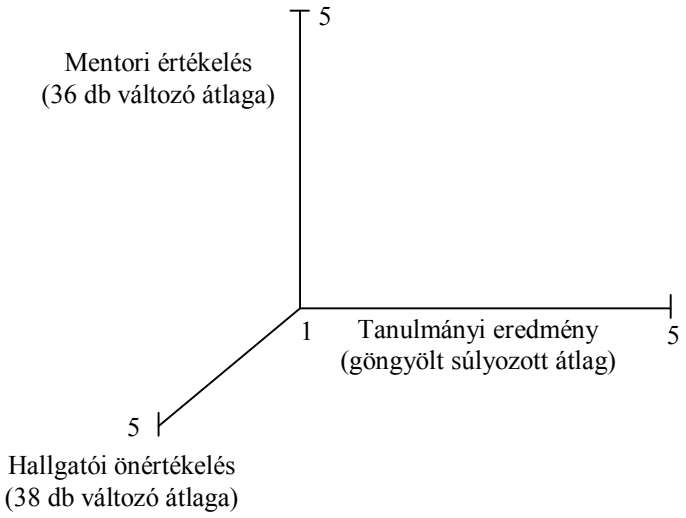
[68] A sorok száma láthatóan nem azonos a kitöltött kérdőívek számával, aminek az az oka, hogy egy sor egy értékelt hallgatót jelenít meg, amely magában foglalja a gyakorlat előtti és utáni önértékelésére vonatkozó kérdőívet is, és a mentori kérdőívet is az adott hallgatóra vonatkozóan. Azon hallgatók esetében, akiknél nem került rögzítésre gyakorlat előtti kérdőív vagy mentori kérdőív, náluk üres cellák is találhatók az adott kérdés mentén az adatbázisban.

[69] Ezúton szeretném megköszönni Jarjabka Ákos általános és oktatási dékánhelyettesnek támogató engedélyét és Gáspár Tamásnak az ETR-ből való adatgyűjtésben nyújtott segítségét.

[70] A kutatási keretek felállításához a Noszkay (2006) tudásmenedzselési szakember-értékelési modelljét és Gallardo-Gallardo és társai (2013) elméletének objektív megközelítését ötvöztem.

véleményekkel és a hallgatók a gyakorlat előtti és utáni önértékelésekkel járultak hozzá a háromoldalú összehasonlításhoz. A kérdőívben szereplő skálák minden esetben ötfokozatúak úgy, mint a tanulmányi eredmények. Ennek megfelelően a kutatás első fázisában nincs szükség standardizálásra (mert a skálák azonosak, mindegyik 1-től 5-ig terjedő skálán mér). A három szempont mentén klaszterelemzéssel el lehet helyezni a hallgatókat a háromdimenziós térben, amelyet a 11. ábra szemléltet.

11. ábra: Elméleti modell – Háromdimenziós értékelési tér



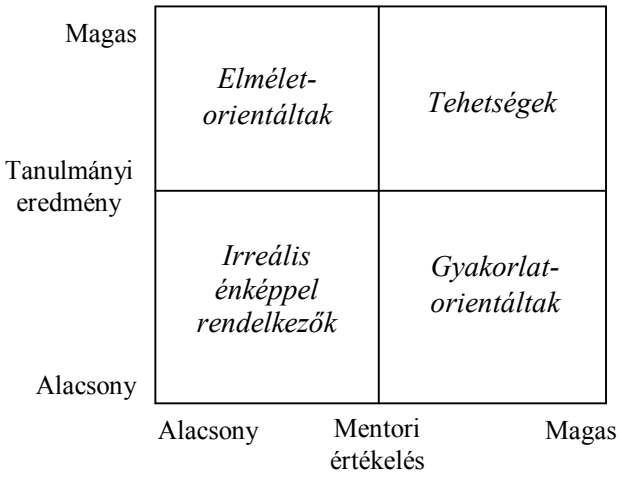
Magyarázat: az átlagok 1-től 5-ig terjedő Likert-skálán értendők, ahol 1=egyáltalán nem megfelelő, 5=teljesen mértékig megfelelő
Forrás: saját szerkesztés

Második lépésben – a modell továbbfejlesztéseként – a hallgatói önértékelésekben a meglévő kompetenciákat a hallgatók által szükségesnek vélt kompetenciák értékével súlyoztam. Ezt követően standardizáltam a változók értékét, és újabb klaszterelemzést folytattam le. A második fázis mintaelemszáma azonban alacsonyabb, hiszen a szükséges kompetenciákat új kérdés lévén csak az utolsó (2013/2014-es) tanév hallgatóinál kérdeztem le. A feltételezésem az volt, hogy a mindhárom dimenzió alapján legjobbnak ítélt hallgatók homogén csoportja elkülöníthető lesz[71], és őket tekinthetem e kutatás keretei között tehetségeknek. Egyszerűbben, az számít *tehetségnek*, aki mind az oktatási intézményben, mind a munkaerőpiacon magas szinten helytáll, és eközben reális és pozitív önértékeléssel rendelkezik. A magas önértékelésűek között hipotetikusan még három eset képzelhető el: elméletorientáltak (magas tanulmányi eredmény, alacsony mentori értékek), gyakorlatorientáció gyenge elméleti tudással vagy absztrakt gondolkodási képességgel (alacsony tanulmányi eredmény és magas mentori értékek),

[71] A csoportok szétválasztásakor és a saját klaszterek megalkotásakor Chevalier (2003), Kotsis (2013) kutatásainak logikáját, ill. Halaby (1994) heterogén képességek elméletét használtam fel.

valamint az irreális énképpel rendelkezők, akik magasan értékelik önmagukat, miközben mind a mentorok, mind a felsőoktatási intézmény gyengébbnek ítéli az adott hallgatót. A magas önértékelésűek esetében az alábbi elméleti modellt állítottam fel (12. ábra).

12. ábra: Átlag feletti önértékelésűek klasztereinek elméleti modellje



Forrás: saját szerkesztés

A fenti modellt az átlag alatti énképpel rendelkezőkre is fel lehet állítani, így összesen nyolc klaszter megkülönböztetésére van lehetőség. A logika ebben az esetben is megegyezik a fentiekkel, ám mivel a tehetség fogalmában fontos helyet foglal el a kudarc tűrése, a saját erősségek ismerete, kitartás és motiváltság, így a Tehetségek klasztere ebben az esetben ún. Potenciális tehetségekké válik. Kérdés, hogy egyáltalán létezik-e olyan önbizalom-hiányos, önmagát alulértékelő hallgató (potenciális tehetség), akit mind az oktatási intézmény, mind a cég elismer? Úgy gondolom, hogy ilyen nem létezik, mert akkor ismeri el egy hallgató erősségeit a munkaerőpiac és az oktatási intézmény, ha ő maga is képes elhinni magáról, hogy jó valamiben. Az oktatási, mentori és hallgatói oldal egybehangzóan rossz véleménye esetében reális énképről, ugyanakkor átlag alatti kompetenciákkal rendelkező hallgatóról, valószínűleg pályatévesztőről beszélhetünk.

A *klaszterelemzés* elvégzéséhez első lépésként a mentori értékelések 36 db változóját átlagoltam hallgatónként, és a hallgatói önértékelésnél is ugyanezt elvégeztem 38 db ismérvre vonatkozóan. Ezáltal egy-egy komponensbe sűrítettem a mentori és hallgatói véleményeket. A tanulmányi eredményt mérő göngyölt súlyozott átlag a tanulmányok megkezdésétől a szakmai gyakorlatig minden felvett tantárgyra vonatkozó összes megszerzett érdemjegyet átlagolja a tantárgyak kreditszámaival súlyozva. A mentori értékelés és hallgatói önértékelés összegzésének előállításához első lépésben egyszerűsített módon, súlyozás nélkül vontam be az egyes változókat, azaz egyszerű átlagokkal számoltam. A hallgatónként kiszámított átlagértékek alapján

elvégezhetővé vált a klaszterelemzés az SPSS-ben, amelyhez először hierarchikus módszereket – Ward-, centroid- és egyszerű láncmódszert – alkalmaztam, hogy megállapítsam a klaszterek ideális számát, majd a nem hierarchikus módszerek közül a K-közép módszerrel végeztem el a csoportok szétválasztását, mert nagy adatbázisok esetében célravezetőbb lehet ez a módszer. (Sajtos – Mitev, 2007). Ezt a logikát azért is fontos volt követni, mert a klaszterek száma a gyakorlatban nem biztos, hogy megegyezik a hipotetikus klaszterbesorolásokkal és klaszterszámokkal (2*4 db), és a felvetésemben is arra utaltam, hogy a 10. ábra tartalmaz olyan negyedet, amely valószínűleg csak elméletben létezhet.

A fenti eljárás során torzító tényezőként léphet fel a hasonló átlagokra adott értékelések közötti korreláció, hiszen ha több változó korrelál egymással, akkor azok többszörösen besúlyozódnak az egyszerű átlagolás során. Ennek kiküszöbölésére *faktoranalízist* alkalmaztam, amellyel 36 db, ill. 38 db változót néhány nagyobb független faktorba vontam össze az SPSS segítségével. A faktorértékek és göngyölt, súlyozott átlagok összevetésekor már standardizálni kellett a klaszteranalízisbe bevont változókat az eltérő skálák miatt, hiszen a program által becsült faktorértékek átlaga 0, szórása 1, így az előjeleket is figyelembe kell venni. Ennek megfelelően a standardizálást -1 és +1 közötti értékekre végeztem el. Minden faktoranalízis lefuttatásakor kiszámítottam a Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)-féle megfelelőségi mutatót, amely megmutatja, hogy a változók és értékeik mennyire alkalmasak a faktorelemzésre (0,5-1,0 közötti értékei azt mutatják, hogy a faktorelemzés megfelelő módszer). A faktormodellben a teljes variancia figyelembe vétele és a minimális információveszteség melletti legkevesebb faktor előállítása érdekében a főkomponens-elemzés módszerét, valamint a faktorok rotációjához a varimax[72] eljárást választottam. A faktorszámok meghatározásakor minimum 60%-os varianciahányadot tűztem ki célul, ami azt jelenti, hogy a létrehozott faktorok az eredeti változók kumulált varianciáját 60%-ban magyarázza meg. A faktoranalízis során kialakított faktorok mindegyikét (hallgatói, mentori) bevontam az újabb klaszteranalízisbe a göngyölt súlyozott átlagok mellett, így sokdimenzióssá alakult az elemzés. Az egyes alhipotézisek verifikálása során a metrikus változók közötti összefüggéseket korrelációelemzéssel, a minőségi ismérvek közötti kapcsolatokat *keresztábla-elemzéssel* – Pearson-féle χ^2 módszerrel és Cramer-féle kapcsolat-szorossági mutatóval – vizsgáltam meg. Számos esetben

[72] Varimax eljárás: „ortogonális faktorforgatás, amely minimalizálja a nagy faktorsúlyokkal rendelkező változók számát, és így segíti a faktorok értelmezhetőségét." (Malhotra, 2002, 681. p.)

előfordult, hogy a magyarázó változó nem metrikus volt, a függő változó viszont igen, ebben az esetben *varianciaanalízist* (ANOVA) végeztem F-próba segítségével. Fontos kiindulásnak tekintem továbbá a leíró statisztikák közül a legjellemzőbb és összehasonlításra alkalmazható alapstatisztikákat is.

A kvantitatív eszközökkel markánsan nem elkülöníthető preferencia különbségek vizsgálatára a *fókuszcsoportos interjú*[73] módszerét alkalmaztam. A külföldi munkavállalással kapcsolatos kérdések nemek közötti (gender) különbözőségeinek feltárására két szakaszban került sor. Első lépésként a Vezetés és Szervezés mesterszakos hallgatók körében tanórai keretek között[74] került sor a próbalekérdezésre, melynek során három csoportot hoztam létre: két darab 8 fős és egy darab 7 fős csoportot, akik három különböző kérdés mentén gondolkodtak a moderálásom mellett a terem két részében elkülönülten, ill. a folyosói társalgóban. A csoportokból egy-egy hallgató jegyzőkönyvet készített a folyamatról, majd az egy óra letelte után csapatonként egy szószóló ismertette a megoldásokat, összegyűjtött véleményeket. A tesztlekérdezés tapasztalatai alapján statisztikai témafelvetéssel, átalakított kérdésekkel, az általánostól a konkrétumok felé haladó – egy órás időtartamra – kidolgozott fókuszcsoport-vázlattal készültem. A terem elrendezését előzetesen kialakítottam úgy, hogy a résztvevő hallgatók kör alakban le tudjanak ülni, és az esetleges jegyzetelésekhez papírt is biztosítottam számukra. A folyamat során végig jelen voltam, lejegyzeteltem az elhangzottakat, megfigyeltem a résztvevők metakommunikációit és azt, hogy ki milyen állításokat fogalmaz meg, valamint mindvégig az ütemterv szerint moderáltam őket. Malhotra (2002) kritériumai szerint az ideális csoportméret 8-12 fő, így a lekérdezésbe bevont hallgatók számát 10 főben állapítottam meg. A csoport válaszadóit előzetesen szelektáltam: egyaránt voltak a Pénzügy-, a Marketing-, valamint a Vezetés és Szervezés mesterképzési szakokról nappali tagozatos résztvevők, valamint három férfi és hét nő volt a válaszadó között. Malhotra (2002) szerint a résztvevők demográfiai, társadalmi és gazdasági jellemzőinek homogénnek kell lenniük, ami ebben a fókuszcsoportban megvalósult, hiszen hasonló korosztály, hasonló életszituáció jellemezte a hallgatókat (22-24 évesek, mesterszakokon tanulók és hamarosan friss diplomásként szeretnének elhelyezkedni a munkaerőpiacon). A lekérdezés időtartama

[73] „*A fókuszcsoport strukturálatlan és közvetlen kutatási módszer, amelyben egy képzett moderátor beszélget a válaszadók egy kis csoportjával. A megbeszélést a kérdező vezeti.*" (Malhotra, 2002, 203. p.)

[74] Tanácsadó cégek működése és coaching (nappali tagozat) c. kurzus 2013. november 28-i óráján – és így a próbalekérdezésben is – 23 fő vett részt. Ezúton szeretném megköszönni Farkas Ferencné tárgyfelelősnek, hogy lehetőséget biztosított a fókuszcsoportos lekérdezés próbájához.

egy óra volt, az elhangzottakat rögzítettem, a fizikai körülmények esetében figyeltem a laza, informális légkör megteremtésére.

5.4. A minta tulajdonságai és leíró statisztikák

A kvantitatív kutatás mintájában 2 296 fő hallgatóra vonatkozóan 5 186 db kitöltött kérdőív feldolgozása történt meg, hiszen a hallgatók a gyakorlat előtt és után is, valamint a mentorok is kitöltötték kérdőívemet. A 8. táblázat összegzi az értékelt hallgatók számát és legfontosabb jellemzőit az egyes tanévek szerint, longitudinális nézetben. Látható, hogy a nők még abban az évben is kb. kétharmados arányban képviseltették magukat a férfiakkal szemben a szakmai gyakorlaton, amikor az még nem is volt kötelező (2005-2009 között).

8. táblázat: Az értékelt hallgatóinak száma, nemek szerinti aránya és legfontosabb jellemzői 2005-2013 között (fő, százalék)

Tanév	Értékeltek száma (fő)	Férfiak aránya (%)	Nők aránya (%)	Hallgatói önértékelés (átlag)	Mentori értékelés (átlag)	Tanulmányi eredmény (g. s. átlag)
2005-2006	145	33	67	4,14	4,52	n. a.
2006-2007	139	29	71	4,13	4,52	n. a.
2007-2008	103	26	74	4,11	4,50	n. a.
2008-2009	58	39	61	4,12	4,54	n. a.
2009-2010	332	33	67	n. a.	4,57	3,61
2010-2011	406	34	66	4,42	4,56	3,52
2011-2012	430	35	65	4,47	4,64	3,48
2012-2013	508	37	63	4,42	4,66	3,49
2013-2014	175	39	61	4,05	4,57	3,41
Összesen (2005-2014)	**2 296**	**35**	**65**	**4,33**	**4,61**	**3,51**

Magyarázat: n. a. = nincs adat; g. s. = göngyölt súlyozott átlag; az átlagok 1-től 5-ig terjedő Likert-skálán értendők, ahol 1=egyáltalán nem megfelelő, 5=teljesen mértékig megfelelő
Forrás: saját szerkesztés N=5 186 fős minta alapján

A táblázatból az is kiolvasható, hogy általában a tanulmányi eredmények alapján értékelhetők a legkevésbé magas szinten (átlagosan 3,51) a hallgatók. A legjobb értékeket a mentoroktól kapják a hallgatók (átlagosan 4,61), ami mögött több torzító tényező húzódhat meg az értékelés során. Ilyen torzító tényező jellemzően az, hogy a vállalati mentoroknak nincs idejük vagy türelmük a reális értékeléshez, így a legtöbb ismérvet kitöltik ötös értéken. Ez azonban nem minden mentorra jellemző, hiszen a nyitott kérdéseknél számos esetben viszonylag hosszú szabad szöveges válaszok érkeztek a hallgatók munkájára vonatkozóan. A hallgatók a tanulmányi és munkaerő-

piaci értékelés közé helyezték el magukat minden (összehasonlítható) tanévben. A kötelező szakmai gyakorlat során a következő alapszakok (BA) hallgatói alkották a megkérdezettek körét: Gazdálkodási és menedzsment szak (nappali tagozat, 28%, levelező tagozat, 7%), Pénzügy és számvitel alapszak (nappali tagozat, 25%, levelező tagozat, 16%), Kereskedelem és marketing szak (nappali tagozat, 16%), Gazdálkodási és menedzsment szak (BABA, angol nyelvű, nappali tagozat, 8%).

A 9. táblázatban látható a minta megoszlása, a hallgatói-mentori értékelések és a tanulmányi átlagok regionális szempontból. A legtöbb hallgató Dél-Dunántúlon (74%) végzett szakmai gyakorlatot, valamint a gyakornokok jelentős része dolgozott Közép-Magyarországon (12%), Nyugat-Dunántúlon (6%). A táblázatból kiolvasható, hogy nincsenek jelentős különbségek az értékelések egyes régiókban tapasztalható összesítő átlagaiban. A többváltozós regionális elemzések esetében az alacsony mintaelem-számok miatt Észak-Alföldet, Észak-Magyarországot és az itt külön „régióként" megjelenő külföldet kellett kizárni, a többi régió minimum 50 fős elemszámmal rendelkezik, Dél-Dunántúlon több mint 1300 fő végzett szakmai gyakorlatot.

9. táblázat: Az értékelt hallgatók megoszlása, nemek szerinti aránya és legfontosabb jellemzői régiónként 2005-2013 között (fő, százalék)

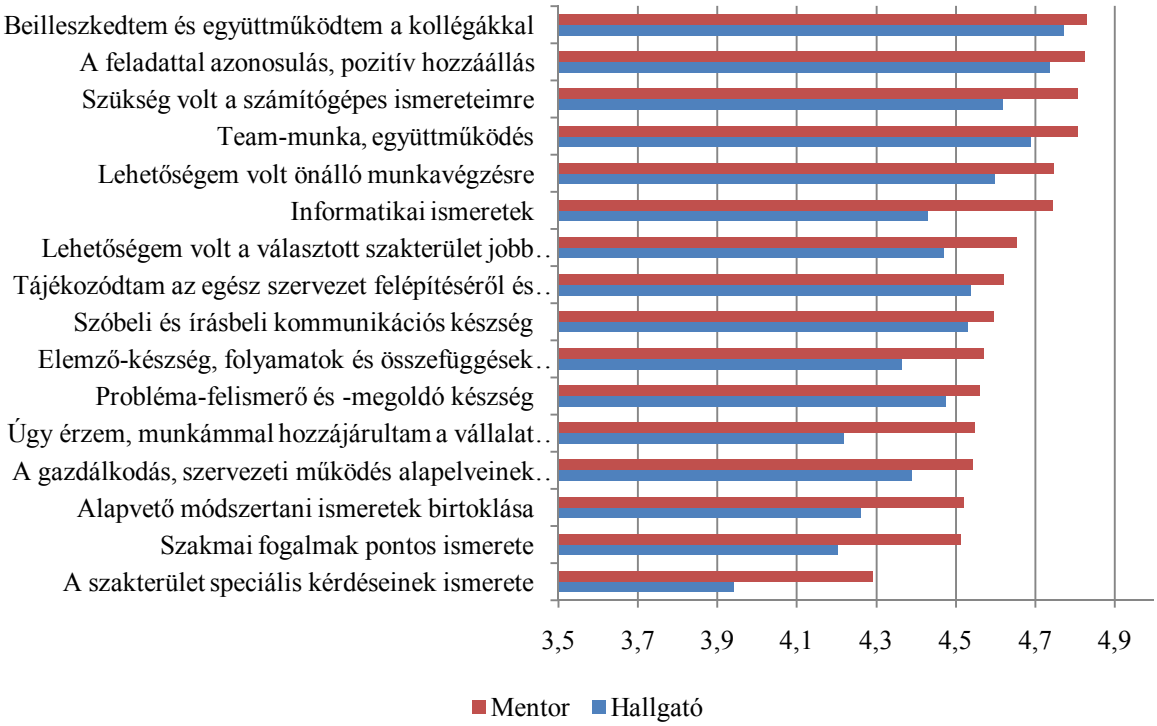
Régió	Hallgatók megoszlása a mintában (%)	Férfiak aránya a régióban (%)	Nők aránya a régióban (%)	Hallgatói értékelés (átlag)	Mentori értékelés (átlag)	Tanulmányi eredmény (g. s. átlag)
Dél-Dunántúl	73,86	36	64	4,39	4,60	3,50
Közép-Magyarország	11,51	35	65	4,41	4,90	3,56
Nyugat-Dunántúl	6,40	32	68	4,42	4,67	3,63
Dél-Alföld	3,45	27	73	4,32	4,58	3,51
Közép-Dunántúl	2,84	37	63	4,51	4,71	3,60
Külföld	1,56	37	63	4,28	4,66	3,37
Észak-Alföld	0,22	50	50	4,58	4,59	3,19
Észak-Magyarország	0,17	33	67	4,31	4,90	3,26
Összesen	**100,00**	**35**	**60**	**4,33**	**4,61**	**3,51**

Magyarázat: n. a. = nincs adat; g. s. = göngyölt súlyozott átlag; az átlagok 1-től 5-ig terjedő Likert-skálán értendők, ahol 1=egyáltalán nem megfelelő, 5=teljesen mértékig megfelelő
Forrás: saját szerkesztés N=5 186 fős minta alapján

Érdemes még kiemelni, hogy a hallgatók 92%-a városban, 6%-a községben és 2%-a külföldön végezte szakmai gyakorlatát. A mentori és hallgatói véleményeket leíró statisztikák alapján hasonlítottam össze első lépésként. A 13. ábra a mentori értékelések alapján csökkenő sorrendbe állítva szemlélteti az egyes ismérveket. A diagram szerkesztése során 3,5 és 5 között jelenítettem meg az értékeléseket, hogy a különbségek és az ismérvek rangsora könnyebben értelmezhető legyen. Ebből látható,

hogy a hallgatók és a mentorok is leginkább abban értettek egyet, hogy a hallgatók be tudtak illeszkedni a munkába és együttműködtek az alkalmazottakkal. A hallgatók saját önértékelésük alapján is és a mentorok szerint is pozitív hozzáállást tanúsítottak a gyakornoki feladatok elvégzése közben. Munkájuk ellátásához szükség volt számítógépes ismereteikre, gyakran kellett csoportban dolgozniuk, és lehetőséget kaptak a hallgatók az önálló munkavégzésre. A legalacsonyabb értékelésű megállapítások is még a 4,0 érték körül mozgott, azaz jónak számítanak a hallgatók a szakterület speciális kérdéseinek ismeretében, mégis a rangsor utolsó helye rámutat a hiányosságokra. Lemaradás tapasztalható továbbá a szakmai fogalmak pontos ismeretében, és az alapvető módszertani ismeretek birtoklásában.

13. ábra: Hallgatók és mentorok összesített értékelése (2005-2013)[75]



Magyarázat: az értékek 1-től 5-ig terjedő Likert-skálán értendők, ahol 1=egyáltalán nem megfelelő, 5=teljesen mértékig megfelelő.
Forrás: saját szerkesztés N=5 186 fős minta alapján

Bár a mentorok mindegyik szempont alapján jobbra értékelték a hallgatókat, mint ők saját magukat, a két válaszadó fél értékelésbeli különbségei alapján arra lehet következtetni, hogy a fogadó szervezetek számára a hallgatók informatikai (differencia: D=0,31) és szakterület-specifikus ismeretei (D=0,35), valamint a szakmai fogalmakban

[75] Terjedelmi okokból a következő változókat rövidítettem az ábrán: Lehetőségem volt a választott szakterület jobb megismerésére; Tájékozódtam az egész szervezet felépítéséről és működéséről; Elemző-készség, folyamatok és összefüggések áttekintése; Úgy érzem, munkámmal hozzájárultam a vállalat eredményességéhez; A gazdálkodás, szervezeti működés alapelveinek és módszereinek megismerése.

való jártasság (D=0,31) tekintetében jóval több értéket hordoztak, mint ahogy azt gondolták volna magukról. További fontos megjegyzés, hogy a hallgatók kevésbé érzik úgy, hogy munkájukkal hozzájárultak volna a szervezet eredményes működéséhez, miközben a szervezetek igen hasznosnak ítélték a gyakornoki munkát (D=0,33).

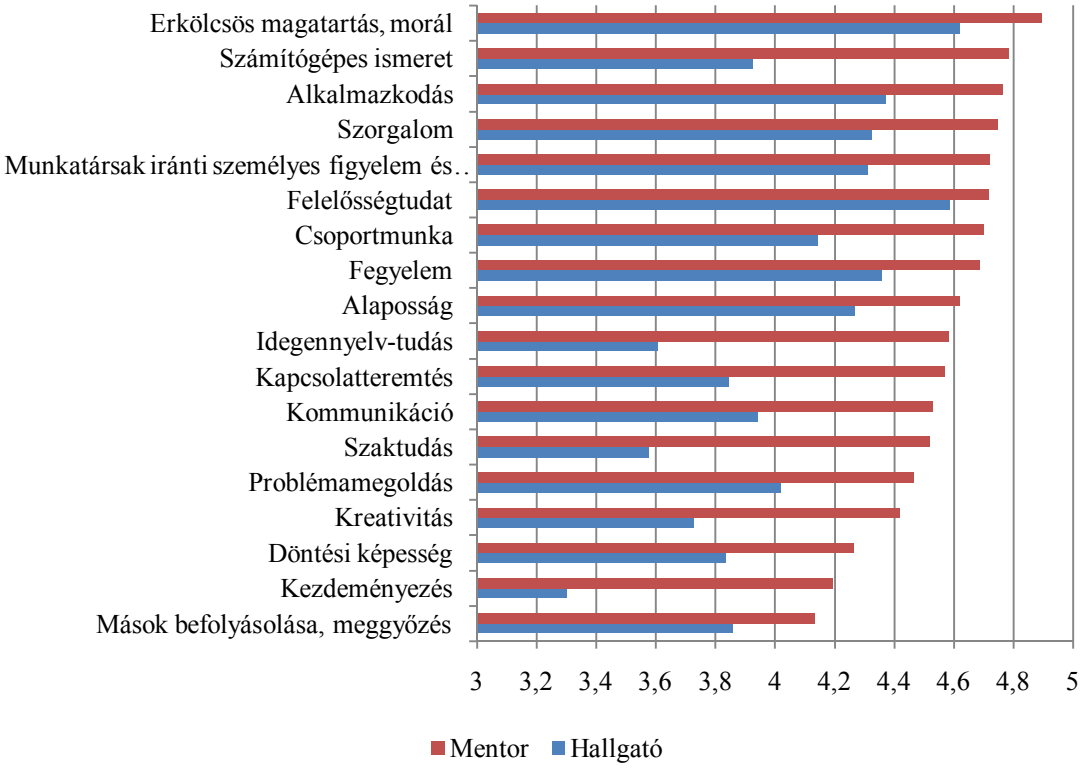
Az egyes ismérvekre adott válaszok regionális bontása a 24-27. függelékekben található. A hallgatók véleményében tükröződő legfontosabb területi eltérések a következők: a Nyugat-Dunántúlon dolgozó hallgatók kevésbé érezték úgy, hogy megismerték volna a szakterület speciális kérdéseit (D=0,21), Dél-Dunántúl e tekintetben a kettő között helyezkedik el. A Nyugat-Dunántúlon szakmai gyakorlatot teljesítő hallgatók több ismérv alapján is jobb önértékeléssel rendelkeznek, például több lehetőséget találtak arra, hogy önállóan végezzék munkájukat, mint Közép-Magyarországon (D=0,12), valamint Közép- és Nyugat-Dunántúlon volt nagyobb szükség a számítógépes ismeretekre, legkevésbé Közép-Magyarországon és külföldön.

A céges értékelések alapján Közép-Magyarországon voltak a leginkább kritikusok a mentorok a hallgatókkal, hiszen a szakmai fogalmak pontos ismerete, elemzőkészség, folyamatok és összefüggések áttekintése, alapvető módszertani és informatikai ismeretek ebben a régióban minősültek a leggyengébbnek. Nem feltételezem, hogy a módszertani szempontokból gyengébb hallgatók inkább Budapesten szeretnének elhelyezkedni. Az értékelés azt mutatja, hogy a hallgatók a főváros régiójában kevésbé elismertek e kompetenciáik tekintetében.

Míg a fentiek inkább a gyakornoki munka során elvégzett tevékenység alapján értékelték a hallgatókat, addig a 14. ábra adatai elsősorban a hallgatók kompetenciáinak megítélését szemléltetik. Az előzőekhez hasonlóan ebben az esetben is a mentorok adtak jobb értékeket a hallgatók kompetenciáira, mint ők saját magukra. A rangsorból látható, hogy az erkölcsös magatartással nem volt nagyobb problémája egyik félnek sem, és a mentorok jóval jobbra értékelték a gyakornokokat a számítógépes ismeretek, alkalmazkodás, szorgalom és személyes figyelem tekintetében, mint a hallgatók saját kompetenciáikat. Abban egyetértett mindkét fél, hogy a hallgatók kezdeményező készsége, meggyőző ereje, döntési képessége és kreativitása összességében nem tartozik az erősségek közé, vagy nem volt alkalmuk a hallgatóknak ezekről tanúbizonyságot tenni. A rangsorban a hallgatói és mentori értékek közötti differenciák megmutatják, hogy a hallgatók mely kompetenciák mentén értékelik alul magukat leginkább. Ahol a differencia (D) 0,5-nél nagyobb volt a két értékelés között, azok a következő tényezők: idegennyelv-tudás (D=0,98), szaktudás (D=0,94), kezdeményezés (D=0,89),

számítógépes tudás (D=0,86), kapcsolatteremtés (D=0,72), kreativitás (D=0,69), kommunikáció (D=0,58), csoportmunka (D=0,55).

14. ábra: Hallgatói önértékelés és mentori vélemények összevetése a hallgatók kompetenciáiról (2005-2013)[76]



Magyarázat: az értékek 1-től 5-ig terjedő Likert-skálán értendők, ahol 1=egyáltalán nem megfelelő, 5=teljesen mértékig megfelelő.
Forrás: saját szerkesztés N=5 186 fős minta alapján

Területi szempontból vizsgálva a külföldön gyakornoki munkát vállaló hallgatók erőssége (önértékelés alapján) a kapcsolatteremtés és alkalmazkodás. A Dél-Dunántúlon dolgozók felelősségtudatukat, fegyelmüket és alkalmazkodó készségüket emelték ki. A kreativitás megítélése tekintetében a közép-dunántúli gyakornokok érezték legkreatívabbnak magukat, míg legkevésbé a dél-alföldiek. Közép-Magyarországon kevésbé érezték magukat jónak idegennyelv-tudásukat, mint Dél-Dunántúlon. Kapcsolatteremtés és kezdeményezés tekintetében Közép-Magyarországon erősebbnek gondolták magukat a hallgatók, mint Dél-Dunántúlon. A legtöbb kompetencia tekintetében ezt lehet észrevenni, azaz a főváros régiójában dolgozó hallgatók jobb önértékeléssel rendelkeznek, amiből arra lehet következtetni, hogy ambiciózusabbak, mint azok, akik „helyben” keresnek gyakornoki pozíciót, azaz a Dél-Dunántúlon.

[76] A rangsorban felülről az 5. helyen szereplő ismérv teljes elnevezése: munkatársak iránti személyes figyelem és empátia.

A mentorok regionális szempontú elemzése alapján megállapítható, hogy a hallgatókkal ellentétben ők több esetben alacsonyabbra értékelték a Közép-Magyarországon dolgozó hallgatókat, mint a dél-dunántúli mentorok, például szaktudás, kapcsolatteremtés, fegyelem, felelősségtudat, empátia, számítógépes tudás és megfelelő morál esetében. Ez azt jelenti, hogy árnyaltabb képet lehet alkotni a hallgatókról, mint az önértékelés alapján. Jobbra értékelték a hallgatókat a főváros régiójában Dél-Dunántúlhoz képest a meggyőzés, kezdeményezés, döntési képességek és kommunikáció tekintetében. A legtöbb tényező mentén Nyugat-Dunántúl és Közép-Dunántúl mentorai voltak a legelégedettebbek a hallgatókkal.

5.5. Klaszterek kialakítása a háromdimenziós értékelési térben

A klaszteranalízist azokon a hallgatókon tudtam elvégezni, akikre vonatkozóan mind a három értékelés megtörtént, így a következő eredmények a 2010-2014 közötti időszakra vonatkoznak. A korábban leírt módszertani lépéseket végrehajtva és az elméleti modellt alkalmazva több technikával is elvégeztem a klaszteranalízist a három dimenzió (tanulmányi eredmény, mentori és hallgatói értékelés) felhasználásával. Az egyes értékeléstípusokat nem súlyoztam, azaz egyenlő arányban használtam fel az értékeket, mindhárom szempontot ugyanolyan fontosnak tartottam. A Ward-, centroid- és egyszerű láncmódszer alkalmazásával is arra a következtetésre jutottam, hogy a klaszterek optimális száma három, azaz a hallgatók három homogén csoportját lehetett elkülöníteni. A K-közép módszert is felhasználva állítottam elő a következő három klasztert, amelyet az 10. táblázat összegez.

Az első klasztert *„Gyakorlatorientáltaknak”* neveztem el, mert önértékelés tekintetében a legmagasabb értéket képviselik, ezzel egyidőben a mentorok is hasonló pozitív véleményt fogalmaztak meg róluk. Tanulmányi eredményük a klaszterek közötti legalacsonyabb értékkel rendelkezik, azaz ők rosszabb jegyeket szereztek az egyetemi évek alatt, mégis megállják a helyüket a munkaerőpiacon. A „Gyakorlatorientáltak” klaszterébe tartozó hallgatók aránya a teljes sokaságon belül 45%, így ez a csoport rendelkezik a legnagyobb létszámmal. A gyakorlatorientált hallgatók 75%-a Dél-Dunántúlon végezte szakmai gyakorlatát. A nők aránya 61%, a férfiaké 39%, ami azonos a teljes minta nemek szerinti megoszlásával. Tagozatok és szakok tekintetében sincsenek jelentős különbségek, hiszen minden szakon (levelező és nappali tagozaton is) a „Gyakorlatorientáltak” vannak jelen a legnagyobb arányban minden tanévre vonatkozóan, kivéve az utolsó tanév felmérési eredményeit. A 2013/2014-es tanévben

szakmai gyakorlatot teljesített hallgatóknak már csak a 21%-a tartozik ebbe a kategóriába, miközben 2010 és 2013 között átlagosan 46% volt az arányuk. Az egyes klasztereket és a hallgatók elhelyezkedését a háromdimenziós térben a 15. ábra szemlélteti.

10. táblázat: A háromdimenziós modell alapján előállított hallgatói klaszterek (2005-2014)

Klaszterek / Mérési szempontok	*Gyakorlat-orientáltak*	*Alulteljesítők*	*Tehetségek*
Tanulmányi eredmény (göngyölt súlyozott átlag)	3,19	3,26	4,01
Hallgatói önértékelés	4,59	3,85	4,52
Mentori értékelés	4,69	4,28	4,71

Magyarázat: az értékek 1-től 5-ig terjedő Likert-skálán értendők, ahol 1=egyáltalán nem megfelelő, 5=teljesen mértékig megfelelő.
Forrás: saját szerkesztés N=5 186 fős minta alapján

A második klasztert az *„Alulteljesítők”* alkotják, akik mindhárom szempont alapján viszonylag alacsony értékekkel rendelkeznek. Tanulmányi átlaguk jobb, mint a gyakorlatorientált hallgatóké, de ők rendelkeznek a legrosszabb önértékeléssel és mentori értékeléssel. Valószínűleg az önbizalomhiány vagy érdektelenség válthatja ki azt az önbeteljesítő jóslatot, hogy ők nem voltak képesek bizonyos feladatok ellátására, és ezt a szakmai gyakorlaton a mentorok is így látták. 19% a klasztertagok aránya a vizsgálatba bevont hallgatói mintán belül. A férfiak aránya itt magasabb (43%), mint a gyakorlatorientáltak klaszterén belül, a nők aránya 57%. Fontos, hogy a csoporthoz tartozók aránya 2010 és 2013 között a teljes minta 15%-a körül volt, ám a 2013/2014-es tanévben drasztikusan megnövekedett (46%-ra) a klasztertagok aránya. A gyakorlatorientáltaknál csökkenés volt tapasztalható, míg az „Alulteljesítők” tagjai esetében növekedésről lehet beszélni. Az átalakult hallgatói összetétel erőteljes negatív jelenségként értékelhető, amelynek számos oka lehet, de a minőségre gyakorolt hatása egyértelműen destruktív jellegű.

A harmadik klaszter a *„Tehetségek”* elnevezést kapta, hiszen az előzetes feltevésemnek megfelelően el lehetett különíteni olyan homogén csoportot a hallgatók sokaságán belül, akik mind a három értékelési szempont alapján a legjobbnak ítéltettek. A klasztertagok aránya a teljes minta 36%-át teszi ki. Ezt azt jelenti, hogy a tanulmányi eredményeket, mentori értékeléseket és hallgatói önértékeléseket figyelembe vevő mérési módszerrel kiszűrhetőek a sokoldalú, igazán tehetséges hallgatók. E klaszter tagjai érdeklődnek mind az elméleti szaktudás iránt, mind a gyakorlati alkalmazások iránt, és mindehhez megfelelő, pozitív énkép társul. Ebben a klaszterben a legmagasabb

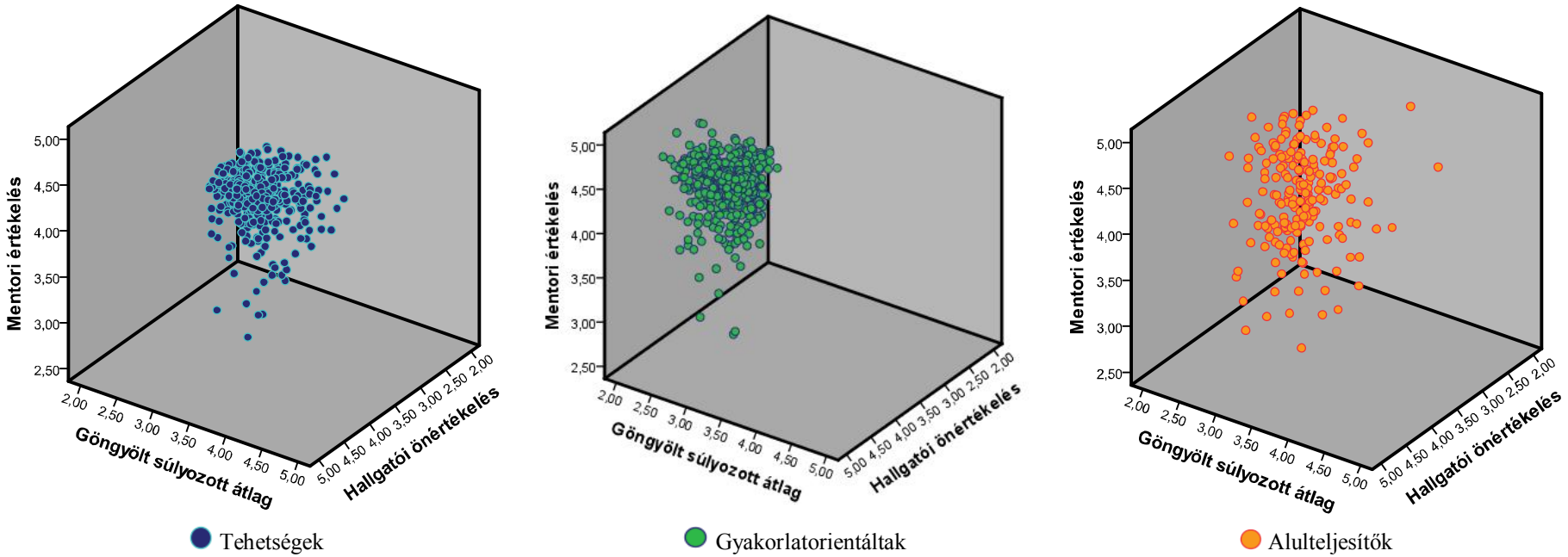
a nők aránya (72%), míg a férfiak itt képviseltetik magukat a legalacsonyabb részvétellel (28%). A klaszterhez tartozók aránya kis mértékben évről-évre folyamatosan csökkent: míg 2010/2011-es tanévben a hallgatók 38%-a számított tehetségesnek – az alkalmazott definíció és modell alapján –, addig a 2013/2014-es tanévben 33%-uk tartozott ide, és így a másik két csoporttal való összehasonlításban ez a klaszter tűnik a legstabilabbnak.

A klaszterekhez való tartozás alapján számos alhipotézist teszteltem kereszttábla-elemzéssel (Pearson-féle χ^2 módszerrel), és *szignifikáns kapcsolatot* találtam az következő ismérvek mentén. A klaszterek közötti *időbeli dinamikát (átrendeződést)* az egyes tanévek és a klasztertagság közötti viszony alapján vizsgáltam (H_{1a}). A teszt alapján a 2010-2013 években tapasztalt „Gyakorlatorientáltak" és „Alulteljesítők" tagsága közötti átrendeződés a 2013/2014-es tanévben szignifikáns változást jelenít meg. A mintában kimutatható 0,000-ás kétoldali szignifikancia szint meghaladja az elméleti küszöbértéket (5%-os szignifikancia szintet alkalmazva), így a nullhipotézist – miszerint a változók között nincs kapcsolat – elvetettem. (Cramer-féle V=0,151, gyenge kapcsolat.)

A klaszterek közötti *nemek szerinti megoszlás* is szignifikáns különbségeket mutat. A nők legnagyobb arányban a „Tehetségek" (72%) között találhatók, míg az „Alulteljesítők" között csupán 56% az arányuk. (χ^2=0,000, Cramer-féle V=0,131, gyenge kapcsolat.) *Mivel a nők a kutatás keretében alkalmazott tehetségklasszifikáció szempontjai mentén felülreprezentáltak a „Tehetségek" között, ezért elfogadtam a H_{1b} hipotézist, azaz a nők jobban megfelelnek a háromdimenziós értékelési rendszer kritériumainak, a nők törekednek arra, hogy minden területen helytálljanak.*

A klasztertagok *régiók közötti megoszlás*ában is kimutatható a szignifikáns kapcsolat. (χ^2=0,000, Cramer-féle V=0,140, gyenge kapcsolat.) Mindhárom klaszterben a Dél-Dunántúl régió szerepel a leginkább kedvelt szakmai gyakorlati helyeket biztosító régióként. A 11. táblázat alapján arra lehet következtetni, hogy az „Alulteljesítők" fogadják el leginkább a Dél-Dunántúlon felkínált gyakornoki helyeket, míg a „Tehetségek" a legkevésbé. Utóbbiak nagyobb arányban képviseltetik magukat Közép-Magyarországon, Nyugat- és Közép-Dunántúlon, mint a másik két klaszter tagjai. Az alacsony létszámmal rendelkező régiók kizárásával is kimutatható a kapcsolat.

15. ábra: Az egyes klaszterek elhelyezkedése a háromdimenziós értékelési térben (2005-2014)



Magyarázat: az értékek 1-től 5-ig terjedő Likert-skálán értendők, ahol 1=egyáltalán nem megfelelő, 5=teljesen mértékig megfelelő.
Forrás: saját szerkesztés N=5 186 fős minta alapján

A 2013/2014-es tanévben szakmai gyakorlatot teljesítő hallgatók számára speciális (új) kérdés volt a *külföldi munkavállalás*ra vonatkozó attitűdök vizsgálata. Őket kiszűrve az adatbázisból elvégeztem a kereszttábla-elemzést arra vonatkozóan, hogy mely klaszter tagjai gondolkodnak leginkább külföldi munkavállalásban a végzést követően. A válaszadás során három opció közül kellett választaniuk: „igen", „nem", „nem tudom". Akik tervezik vagy még nem biztosak benne, tőlük azt is megkérdeztem, hogy mennyi időre vállalnának külföldön munkát. *Szignifikáns kapcsolatot lehet megállapítani a külföldi munkavállalás preferálása és a klasztertagság között (χ^2=0,000, Cramer-féle V=0,160, gyenge kapcsolat), így elfogadtam a H_{5a} hipotézist*. Az „Alulteljesítők" mennének a legnagyobb arányban külföldre dolgozni (a klasztertagok 30%-a menne külföldre), míg a „Gyakorlatorientáltak" a legkevésbé (23%).

11. táblázat: Az egyes klaszterek megoszlása régiónként 2005-2014 között (%)

Régiók / *Klaszterek*	*Dél-Dunántúl*	*Közép-Magyarország*	*Nyugat-Dunántúl*	*Közép-Dunántúl*	*Dél-Alföld*	*Egyéb régiók*	*Össz.*
Tehetségek	69	13	10	5	3	0	100
Gyakorlat-orientáltak	75	11	6	3	4	1	100
Alulteljesítők	83	6	5	2	3	1	100

Forrás: saját szerkesztés N=5 186 fős minta alapján

A „Tehetségek" speciális klasztert alkotnak, hiszen élesen eltérnek a preferenciáik a többi klaszterhez képest, csupán 7%-uk utasítja el a külföldi munkavállalást, és 67%-uk bizonytalan a kérdésben. Az elemzés konklúziója, hogy az „Alulteljesítők" tűnnek a legbiztosabbnak (38%-uk válaszolt úgy, hogy nem tudja, vállalna-e külföldön munkát), és a legtehetségesebbeket tömörítő klaszter mondja ki legkevésbé azt, hogy nem megy külföldre, ugyanakkor ők a legbizonytalanabbak is. Korábbi tapasztalatok mentén a „push-and-pull" jelenséggel lehet ezt magyarázni, azaz a tehetséges hallgatók sokszor úgy nyilatkoznak, hogy ha megfelelő állást találnak, megfelelő jövedelmi szinttel, és ehhez illeszkedő előrejutási lehetőségekkel, munkakörülményekkel, stb., akkor szívesen maradnának Magyarországon a végzést követően. Kérdés, hogy amennyiben nem sikerül elhelyezkedniük ilyen munkakörben, akkor valóra váltják-e a külföldi munkavállalásra vonatkozó tervüket? A tapasztalatok és hallgatói beszámolók azt mutatják, hogy a legtehetségesebbek általában rendelkeznek olyan önmarketinggel, énmárkával, hogy el tudnak itthon helyezkedni a számukra is megfelelő állásokban.

Bizonyítható az az alhipotézis is, miszerint a gyakorlatban *nem különíthető el az irreális énképpel rendelkezők klasztere*. E hipotetikus csoport tagjai alacsony önértékeléssel rendelkeznek, miközben a mentoroktól és az oktatási intézménytől is magas értékeket

kaphattak volna. Ezt az alhipotézist a klaszterek számának emelésével is ellenőriztem, és nem lehetett ilyen csoportot létrehozni. Megállapítható tehát, hogy a hallgatók rendelkeznek megfelelő önreflexióval. Ha egy hallgatónak viszonylag magas az önértékelése, akkor vagy az oktatásban, vagy a munkája során olyan sikereket élhetett át, amely alapján pozitív énképe alakult ki. Azok, akik nem értek el sikereket, azaz jelen kutatás keretei között nem szereztek pozitív visszacsatolást, azok tisztában vannak saját kompetenciáikkal. Ez természetesen meg is fordítható, hiszen az eleve alacsony önbizalommal rendelkező és az énmegjelenítéssel küzdő hallgató – nem biztos, hogy reálisan, de – alulértékeli saját kompetenciáit, és a gyakorlat során ennek megfelelően viselkedik. Így hasonló értékeléseket is fog kapni mind tanulmányai, mind gyakorlata során. Konklúzió, hogy a hallgatókban – akár coaching módszerrel is – optimizmust kell kelteni, és el kell érni, hogy a lehetőségeket lássák, ne az akadályokat, azaz ismerjék meg önmagukat, és fókuszáljanak erősségeikre, fejlesszék azokat, és ezt láttassák is a környezetükkel.

5.6. Faktoranalízis és a modell pontosítása

A faktoranalízis elvégzésével egyrészt az volt a célom, hogy redukáljam a rendelkezésre álló változók számát, hogy több könnyebben értelmezhető elemzést végezhessek, másrészt a hallgatói és mentori vélemények közötti különbségek feltárása is érdekes feladatnak bizonyult. Ennek oka az, hogy a hallgatók más készségcsoportokat és megállapításokat tekintenek összetartozónak, mint a mentorok, azaz a két fél másként, más paradigmák mentén gondolkodik ugyanazokról a kérdésekről.

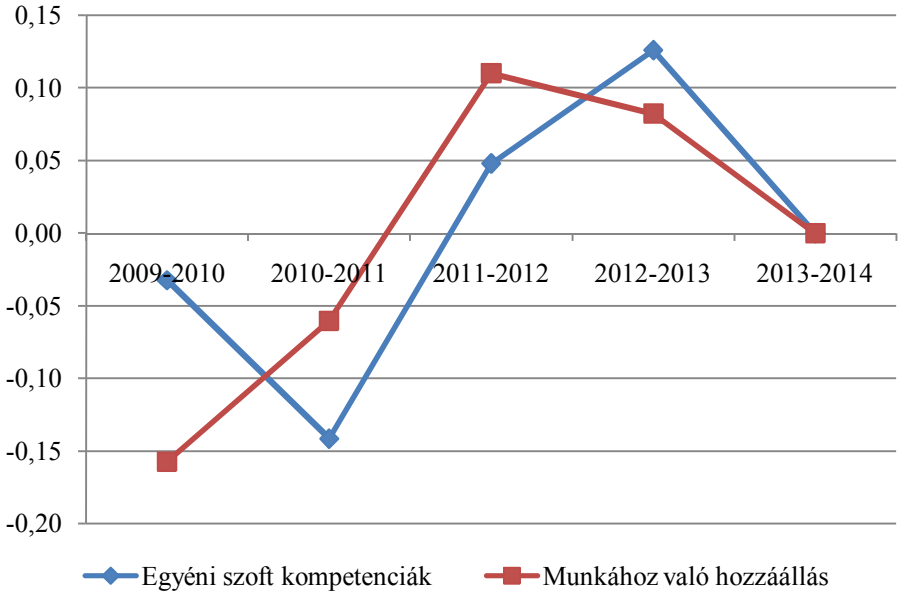
Elsőként a *mentorok* 36 db változóját rendeztem faktorokba. A Kaiser-kritérium (KMO teszt eredménye = 0,946) alapján a változók kiválóan alkalmasak faktoranalízis elvégzésére. A magyarázott variancia emelésére tekintettel 6 db faktort alakítottam ki, és így a kumulált variancia 62%-os lett. A varimax rotációs módszerrel kialakított faktorok a következők: *egyéni szoft kompetenciák* (pl. kommunikáció, kreativitás, stb.), *társas szoft kompetenciák* (pl. csoportmunka, együttműködés, beilleszkedés, stb.), *munkához való hozzáállás* (pl. szorgalom, felelősségtudat, stb.), *módszertani ismeretek, munka és végzettség illeszkedése, informatikai tudás*. Terjedelmi okokból az egyes faktorok által tartalmazott változókat a 28. függelékben megjelenő rotált komponens mátrixban soroltam fel. A kialakított faktorokat megvizsgáltam területi szempontból, amelyhez varianciaanalízist (ANOVA) használtam, hiszen a tényezőváltozók (egyes régiók) nem metrikusak, az eredményváltozók (faktorértékek) metrikusak.

Fontos eredmény, hogy az egyes faktorok és *régiók* varianciaanalízissel történő összevetése során *szignifikáns kapcsolatot tudtam elkülöníteni a módszertani ismeretek tekintetében*. A régiók közötti és régiókon belüli eltérésnégyzetek aránya, vagyis az F-hányad értéke 2,88, valamint teljesül a szóráshomogenitás feltétele is. Az F-próbához tartozó valószínűség szignifikancia szintje 0,015, így a nullhipotézist (ami alapján nincs kapcsolat) elutasíthatjuk, *tehát a hallgatók egyes régiókban értékelt módszertani ismeretei szignifikánsan különböznek egymástól, azaz a H_4 hipotézist elfogadtam*. Közép-Magyarországon és Közép-Dunántúlon elégedetlenebbek voltak a mentorok a hallgatók módszertani ismereteivel, míg a többi magyar régióban pozitívabb képet kaphattunk ezekről a kompetenciákról. A vizsgálatot tovább szűkítve a Budapest és Pécs közötti eltérésekre és egyedi jellemzőkre – szintén varianciaanalízissel – bizonyítható, hogy a társas szoft kompetenciák (F-hányad: 5,39, szignifikancia szint: 0,20) és a módszertani ismeretek (F-hányad: 8,05, szignifikancia szint: 0,005) tekintetében regionális különbségeket lehet azonosítani (a szóráshomogenitás teljesülése mellett). A hallgatók *módszertani ismeret*ei a két város összehasonlításában hasonló eredményeket mutat, mint a régiók esetében, azaz a *budapesti mentorok elégedetlenebbek ezekkel a készségekkel, mint Pécsett*. A *társas szoft kompetenciák* esetében azonban fordított véleményalkotás tapasztalható, hiszen *Budapesten pozitívabban nyilatkoztak* erről a mentorok, míg *Pécsett kevésbé győződtek meg a céges értékelők a társas kompetenciák erősségéről*. Ennek természetesen állhat az is a hátterében, hogy a Pécsett lévő szervezetek kevesebb lehetőséget adnak a hallgatóknak arra, hogy csoportban dolgozzanak, és így kevésbé tudják megmutatni együttműködő és alkalmazkodó készségeiket. Ugyanígy, a fővárosban több olyan szituáció fordulhat elő – a szervezetek eltérő iparága, mérete, profilja, stb. miatt –, hogy módszertani ismeretek alkalmazására van szükség. A feladatok megoldása során derül ki, hogy fejlesztendő kompetenciákról van szó, miközben Pécsett más típusú munkákat kell a gyakornokoknak ellátniuk, így a hiányosságok nem minden esetben válnak tetten érhetővé, azonosíthatóvá.

A fenti faktorok nemek szerinti vizsgálata során számos különbséget azonosítottam. *A nők jobbak az egyéni* (F-hányad: 11,47, szignifikancia szint: 0,001) *és társas szoft kompetenciák* (F-hányad: 14,18, szignifikancia szint: 0,000), *a munkához való hozzáállás* (F-hányad: 5,94, szignifikancia szint: 0,015) *és a munka és végzettség illeszkedése* (F-hányad: 7,49, szignifikancia szint: 0,006) *szempontjából, így elfogadtam a H_{3a} hipotézist*. A faktorértékek átlagai alapján a férfiak bizonyultak jobbnak a módszertani és informatikai tudás tekintetében, de ezt nem lehetett varianciaanalízissel bizonyítani, azaz

nincs szignifikáns kapcsolat a nemek között a két faktor szempontjából. Longitudinális szempontból vizsgálva az adatokat, két faktor tekintetében lehet szignifikáns különbségeket azonosítani a tanévek mentén (H_{1a}). A 16. ábra mutatja, hogy a mentori értékelés alapján *az egyéni szoft kompetenciák* (F-hányad: 4,74, szignifikancia szint: 0,003) *és a munkához való hozzáállás* (F-hányad: 5,24, szignifikancia szint: 0,001) *emelkedő tendenciája 2012-ben és 2013-ban megtört, és a hallgatókat alacsonyabb értékekkel „jutalmazták" az utolsó felmérés tanévében a mentorok. Tehát a H_{1a} hipotézist elfogadtam.* Az idősor rövidsége miatt azonban nem lehet hosszú távú következtetéseket levonni, ill. trendvonalakat illeszteni az ismérvekhez.

16. ábra: Egyéni szoft kompetenciák és munkához való hozzáállás időbeni alakulása a mentori értékelésekben (faktorértékek, 2009-2014)



Forrás: saját szerkesztés N=5 186 fős minta alapján

A *hallgatói* értékelések alapján a 38 db változót 8 db faktorrá lehetett összevonni. A KMO teszt 0,738-as értéke alapján a változók megfelelőek a faktoranalízis elvégzésére. A magyarázott kumulált variancia 63%. A rotációs módszer itt is a varimax volt. Ezek alapján a következő faktorokat lehetett létrehozni: *hasznos munka általi önfejlesztés, módszertani és szakmai ismeretek, munkához való hozzáállás, társas szoft kompetenciák, gyors problémamegoldás, alkalmazkodás, technikai készségek, informatikai tudás.* A változók súlyát és elrendeződését az egyes faktorokban a 29. függelék tartalmazza. Az első faktor elnevezéséből kiolvasható, hogy a hallgatók elsősorban a saját fejlődési lehetőségeiket keresik a számukra megfelelő feladatokon keresztül.

A módszertani ismeretek náluk is megjelennek, valamint a munkához való attitűdök is külön faktort alkotnak. Területi szempontból nem találtam különbségeket a hallgatói önértékelések között az egyes kompetenciafaktorok megítélésében. Ez fontos következtetés, hiszen azt magyarázza, hogy a hallgatók nem a kompetenciáik és önismeretük alapján választottak szakmai gyakorlati helyet. Helyette elképzelhető, hogy ambícióik jutottak fontosabb szerephez. Következésképpen a hallgatók (önértékelésük alapján) bármely régióban ugyanakkora eséllyel végeztek szakmai gyakorlatot kompetenciáiktól függetlenül, így a készségekben rejlő tényleges kompetenciadeficitet és –többletet a mentori értékelések alapján lehetett torzításmentesen megállapítani. A mentori értékelések tehát implicit módon tükrözik az adott régiók elvárásait is.

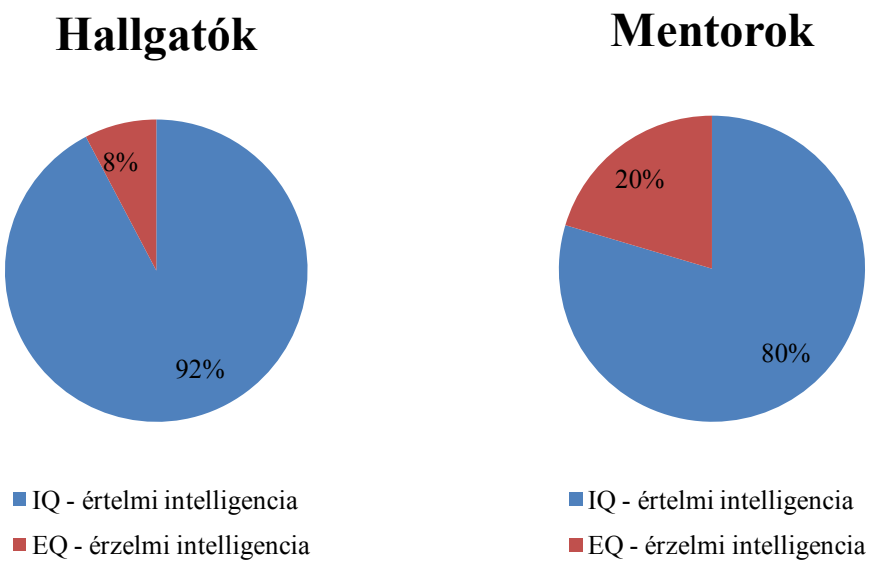
Többszempontos (kétutas) varianciaanalízis alkalmazásával kiszűrtem, hogy a mentori értékelések alapján elkülöníthető társas szoft kompetenciákban együttesen érvényesül a nemek és a régiók kölcsönhatása (F-hányad: 3,63, szignifikancia szint: 0,006). Ez alapján *Dél-Alföldön jóval jobb értékeléseket kaptak a nők a mentoroktól, mint a férfiak ugyanebben a régióban*. A hallgatói kompetenciafaktorok közül az *alkalmazkodás* esetében lehetett régiók és nemek közötti együttes hatást kimutatni (F-hányad: 3,58, szignifikancia szint: 0,017), valamint ugyanez azonosítható volt Pécs és Budapest bontásban is (F-hányad: 8,65, szignifikancia szint: 0,005). Az eredményekből kiolvasható, hogy *a nők kevésbé tudtak alkalmazkodni Közép-Magyarországon és Budapesten, míg a férfiak Dél-Dunántúlon és Pécsett jártak hasonlóképpen* (34. függelék és 35. függelék). Továbbá a tanulmányi eredményekben a szakok és nemek kölcsönhatásai is szignifikáns különbségeket eredményeztek (F-hányad: 4,76, szignifikancia szint: 0,001, lásd 36. függelék). Mindegyik szakon tanulmányi eredménnyel rendelkeznek a nők, ám a legnagyobb különbség a nemek között a Kereskedelem és marketing szakon tapasztalható, ill. a nappali tagozatos hallgatók körében. Többutas –azaz három vagy több tényezős – modellezést nem alkalmaztam, hiszen a varianciaelemzési eszköztárnak igen nagy a mintaelemszám-igénye a homogén cellák nagy száma miatt. (Herman, 2002)

5.7. Szakmai és személyes kompetenciák, és érzelmi-értelmi intelligencia viszonya

A 2013/2014-es tanévre vonatkozó kérdőívben speciális kérdésként szerepelt, hogy a hallgatók és a mentorok az érzelmi intelligenciát (EQ) vagy az értelmi intelligenciát (IQ), ill. a személyes vagy szakmai kompetenciákat tekintik fontosabbnak

egy felvételi eljárás során. Kereszttábla-elemzéssel megállapítható, hogy közepes erősségű kapcsolat áll fenn a mentorok és hallgatók véleménye alapján (χ^2=0,000, Cramer-féle V=0,422), ami oly módon jelenik meg a válaszokban, hogy a hallgatók szerint fontosabb az IQ, míg a mentorok szerint az EQ-nak nagyobb szerepe van annál, mint ahogy a hallgatók látják. A kontrollkérdésként szereplő személyes és szakmai kompetenciák preferálása is azonos eredményeket mutat (χ^2=0,000, Cramer-féle V=0,422), azaz a mentorok nagyobb hangsúlyt tulajdonítanak a személyes kompetenciáknak, mint a hallgatók. *A hallgatók nem fordítanak kellő figyelmet a szakmai kompetenciákon túl a személyes, társas készségekre, amelyeket a munkaerőpiac erőteljesebben elvárna, mint ahogy a hallgatók azt feltételezik. A fenti eredmények alapján elfogadtam a H_2 hipotézist.*

17. ábra: Hallgatói és mentori vélemények az IQ és EQ szükségességéről a kiválasztás folyamatában a 2013/2014-es tanévben (%)

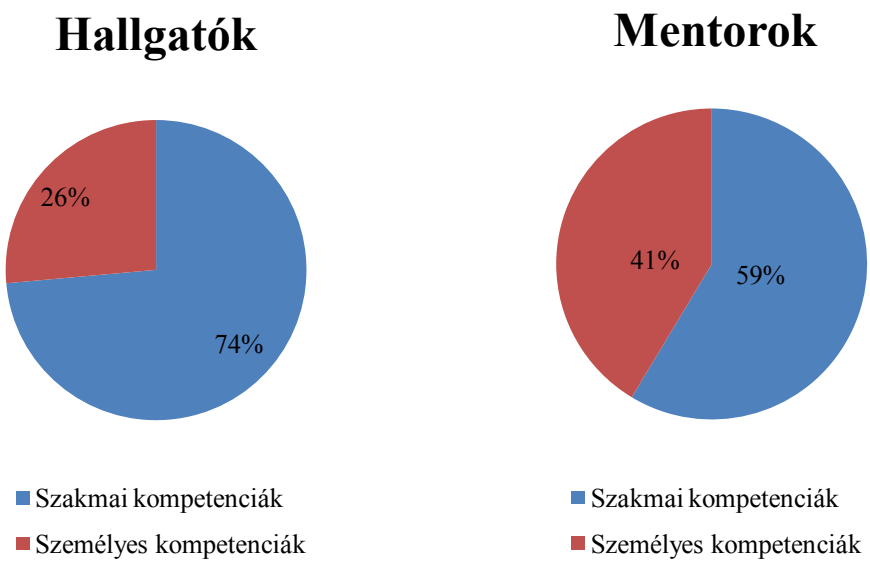


Forrás: saját szerkesztés N=5 186 fős minta alapján

A 17. ábra szemlélteti a fenti kérdésekre adott válaszok százalékos megoszlásait. Kereszttábla-elemzésekkel nem találtam különbségeket a régiók vagy a nemek között az egyes mentori és hallgatói ismérvek mentén. Városok szintjére leszűkítve azonban Pécs és Budapest között kimutatható a különbség az elvárások tekintetében. A pécsi mentorok válaszai alapján a személyes kompetenciák 17%-kal fontosabbak a szakmai kompetenciáknál, míg a budapesti mentorok szerint ez a különbség csupán 5% (χ^2=0,034, Cramer-féle V=0,079, gyenge kapcsolat). Azaz Pécsett több személyes kompetenciára van szüksége a hallgatóknak, mint Budapesten, és a fővárosban több szakmai kompetenciát várnak el a mentorok, mint Pécsett. Ugyanígy a fővárosban a

mentorok 28%-a szerint van szükség EQ-ra (72%-uk szerint IQ-ra), míg Pécsett a mentorok 33%-a gondolja úgy, hogy fontosabb az EQ, mint az IQ (67%). A kapcsolat itt is gyenge erősségű (χ^2=0,049, Cramer-féle V=0,075). A hallgatók kevésbé tartják fontosnak az érzelmi intelligencia szerepét a kiválasztási folyamatban, mint a gyakornoki helyeket biztosító szervezetek képviselői. Látható, hogy mindkét fél szerint nagyobb szükség van a logikus gondolkodásra, az értelmi intelligenciára, de a mentorok szerint jelentős mértékben, 12%-kal nagyobb arányban választották a mentorok az EQ-t, mint nélkülözhetetlen tényezőt.

18. ábra: Hallgatói és mentori vélemények a szakmai és személyes kompetenciák szükségességéről a kiválasztás folyamatában a 2013/2014-es tanévben (%)



Forrás: saját szerkesztés N=5 186 fős minta alapján

A 18. ábra esetében hasonlóképpen értelmezhető a kérdés a szakmai és személyes kompetenciákra vonatkozóan. A megkérdezett hallgatók 26%-a választotta a személyes kompetenciákat, míg a mentorok 41%-a gondolta úgy, hogy a személyes jellemzők fontosabbak, mint a szakmai tudás és készségek. A kompetenciapárokat nemek szerinti bontásban is megvizsgáltam, hiszen alhipotézisként azt is megfogalmaztam, hogy *a nők fontosabbnak tartják a kiválasztás folyamatában az EQ-t az IQ-hoz képest, mint a férfiak, ill. nagyobb jelentőséget tulajdonítanak a személyes kompetenciáknak a szakmaihoz viszonyítva, mint a férfiak. A kereszttábla-elemzés eredményei alapján azonban ezt az alhipotézist (H_{3b}) el kellett vetni, ugyanis nem találtam szignifikáns kapcsolatot a nemek és a fenti kompetenciák választása között.* A fenti két diagram, és az ebből következő konklúzió alapján azt az üzenetet lehet megfogalmazni a hallgatók felé, hogy helyezzenek nagyobb hangsúlyt személyes kompetenciáik fejlesztésére, mert

– bár a szakmai kompetenciák is nagyon fontosak –, a hallgatók alulértékelik az érzelmi intelligencia és a személyiségjegyek szerepét a kiválasztás folyamatában.

A hallgatók nem rendelkeznek reális elképzelésekkel a munkaerő-piaci elvárásokra vonatkozóan. Ahhoz, hogy egy hallgató tudatosan alakítsa saját kompetenciakészletét a szervezeti követelmények mentén, meg kell ismernie azokat a valóságban, és ehhez kell igazítania saját tudatos fejlesztését. Ne csak saját elképzeléseire, hiedelmeire hagyatkozva fejlessze magát. A hallgatóknak hangsúlyt kell fektetniük a visszajelzések kérésére, önismeretük bővítésére, az oktatásnak pedig tudatosítania kell a hallgatókkal a realitást, az aktuális szervezeti elvárásokat. A szakmai gyakorlat során gyakornokként maguk is szembesülhetnek hiányosságaikkal, erősségeikkel, ám érdemes ezt proaktív módon előzetesen sulykolni az órákon, karrier-tanácsadás során és egyéni konzultációkon, hogy felkészültebbek legyenek a hallgatók, és így az oktatási intézményt is magasabb minőségi szinten képviselhessék a munkáltató cégeknél.

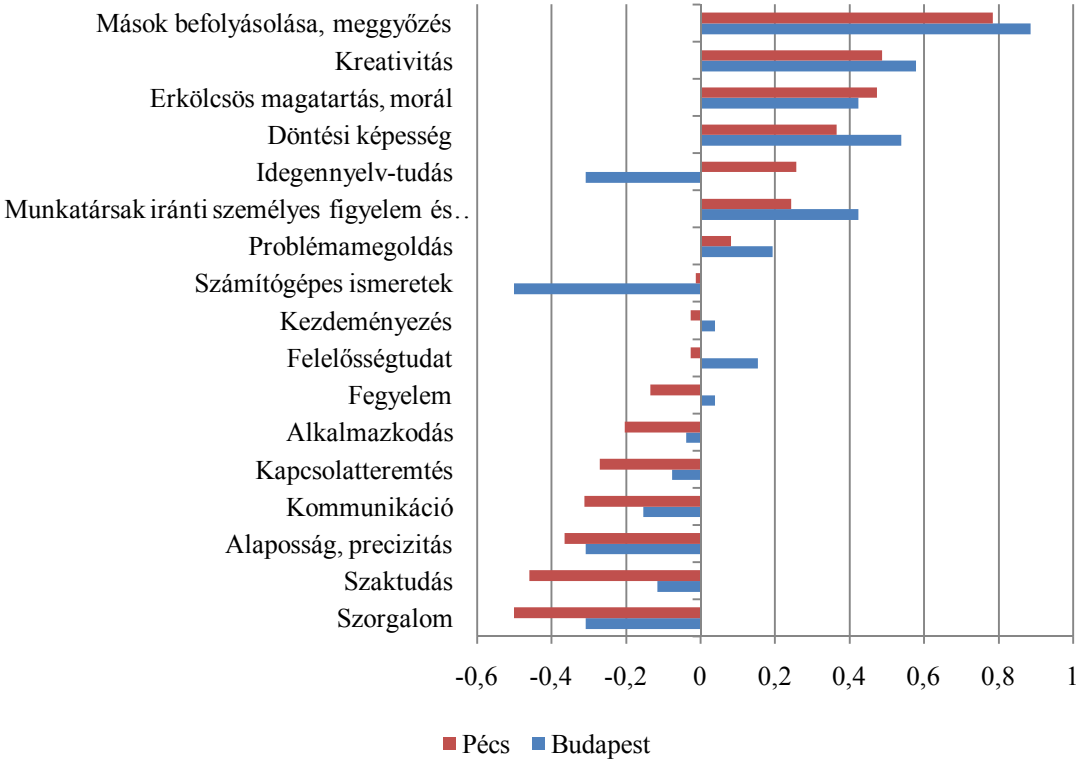
5.8. Szükséges és meglévő kompetenciák hallgatói értékelése

Korábbi kutatásaimban már végeztem vizsgálatokat a hallgatók által szükségesnek vélt és önértékelésük alapján meglévő kompetenciáik viszonyáról. A leíró statisztikák vizualizációja alapján a 19. ábra mutatja be, hogy jelentős kompetenciadeficit valószínűsíthető a budapesti szakmai gyakorlati hellyel rendelkező hallgatók esetében az idegennyelv-tudás és számítógépes ismeretek tekintetében, mint a pécsieknél. Mindkét alhipotézist bizonyítani lehetett varianciaanalízissel (szóráshomogenitás teljesült), azaz Budapesten kompetenciadeficitet állapítottak meg a hallgatók saját magukról az idegennyelv-tudás (F-hányad: 4,73, szignifikancia szint: 0,32) és a számítógépes ismeretek (F-hányad: 6,07, szignifikancia szint: 0,15) tekintetében.

Az elemzés során a kompetenciapárok közötti differenciákat és a városokat, ill. régiókat vontam be a vizsgálatba. Ugyanezt lehetett igazolni a régiók vonatkozásában is: idegennyelv-tudás szempontból (F-hányad: 4,45, szignifikancia szint: 0,002) a hallgatók legkevésbé Közép-Magyarországon, Közép-Dunántúlon és Dél-Alföldön érzik magukat kompetensnek, míg Dél-Dunántúlon és Nyugat-Dunántúlon úgy gondolják, hogy megállják a helyüket. Az alacsony mintaelemszámokkal rendelkező régiókat itt is kizártam az elemzésből. Számítógépes tudás tekintetében (F-hányad: 2,71, szignifikancia szint: 0,032) is hasonló a sorrend, sőt még nagyobb a különbség Közép-Magyarország és Dél-Dunántúl között, azaz akik a főváros régiójában végeztek szakmai gyakorlatot, ők még erőteljesebben érezték úgy, hogy hiányoztak a megfelelő

informatikai ismereteik. A fenti vizsgálatokat a DPR kutatások során használt vizualizációs technikával is megjelenítettem a következő ábrákon, ahol jól látszik, hogy mely kompetenciák helyezkednek el az átló alatt és fölött. Azaz kompetenciadeficitet lehet azonosítani Pécsett a következő ismérvek esetében a hallgatók önértékelése alapján (20. ábra): szaktudás, szorgalom, alaposság, kommunikáció, kapcsolatteremtés. Többlet tapasztalható Pécsett a kreativitás, meggyőzés, döntési képesség, morál és idegennyelv-tudás esetében. A leginkább illeszkedő kompetenciák: a felelősségtudat, problémamegoldás, számítógépes ismeretek és kezdeményezés.

19. ábra: A szükséges és meglévő kompetenciák közötti illeszkedésvizsgálat a 2013/2014-es tanévben (Pécs és Budapest)



Megjegyzés: két db 1-től 5-ig terjedő Likert-skálán mért változó (meglévő-szükséges) differenciáit mutatja a diagram. A negatív értékek a hallgatók gyengeségei, a pozitívak a hallgatók erősségei. A kipontozott ismérv teljes elnevezés: munkatársak iránti személyes figyelem és empátia.
Forrás: Balogh Gábor – Farkas Ferencné (2013): Hol és hogyan érvényesül a PTE KTK szakmai gyakorlatos hallgatóinkat kompetencia-készlete? In: Régiók fejlesztése c. Konferenciakötet. Pécs: PTE KTK, 1. kötet, 234. p. (170 fős minta)

A Budapesten szakmai gyakorlatot végző hallgatók kompetenciakészletében hiányosságokat mutat a szorgalom, az alaposság, a számítógépes ismeretek, az idegennyelv-tudás és a kommunikáció (21. ábra). Kihasználatlanok maradnak a hallgatók szerint Budapesten problémamegoldó és döntéshozatali készségeik, meggyőző erejük, kreativitásuk, valamint erkölcsös magatartásuk és megfelelő moráljuk. Fegyelmük, alkalmazkodó és kezdeményező készségük a hallgatók szerint

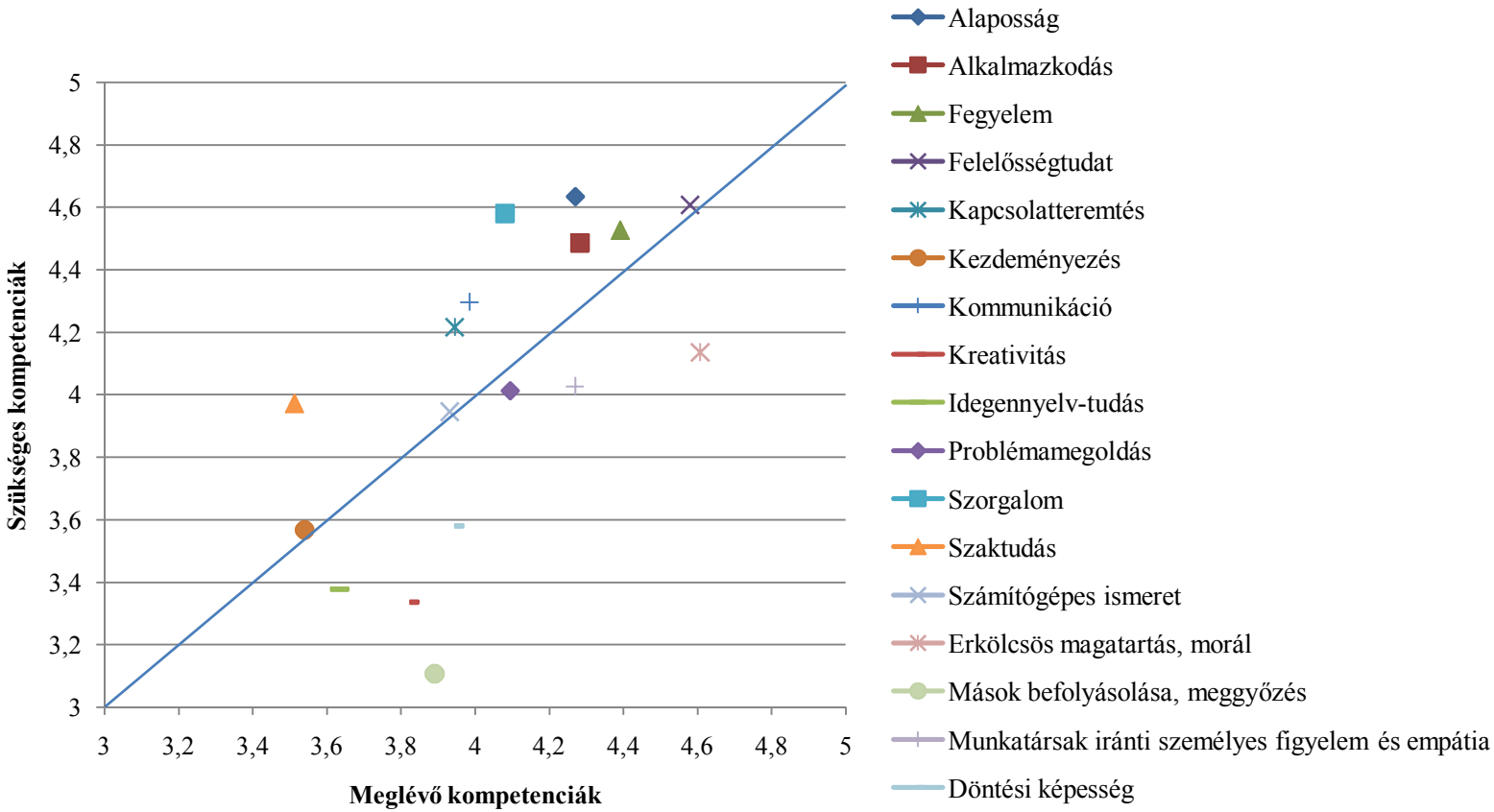
teljesen illeszkedik az elvárásokhoz. A leíró statisztikai módszerek által nyert eredmények önmagukban is sokat mutatnak a hallgatókról, de az adatok alkalmasak voltak arra is, hogy az önértékeléseket súlyozni tudjam a munkaerőpiacon fontosabbnak ítélt kompetenciákkal. A hallgatók szerint szükséges kompetenciákat csökkenő sorrendbe állítottam, majd a lista mediánját kiválasztva súlyoztam a meglévő kompetenciákat a szükséges kompetenciák értékével.

A két értékelésből tehát egy rangsort konvertáltam, és a súlyozáshoz az alábbi képletet alkalmaztam: $S_n = M_n \times Sz_n \div Me_{Sz}$, ahol, S_n jelenti az n-edik súlyozott kompetenciát, M_n jelenti az n-edik meglévő súlyozatlan kompetenciát, Sz_n jelenti az n-edik szükséges kompetenciát, Me_{Sz} jelenti a szükséges kompetenciák mediánját.

A fenti képlet által kialakított összesített rangsort a 30. függelékben tüntettem fel Pécs és Budapest bontásban, melynek elemzésére nem térek ki, azonban ugyanezt a módszert alkalmazva az egyes hallgatókra is elvégeztem a súlyozást. A hallgatók egyedi önértékelésében a szükséges kompetenciáik átlaga alapján történt a súlyozás. Mivel a szükséges kompetenciák felmérése csak a 2013/2014-es tanévben történt meg (új, speciális kérdés lévén), így a súlyozást is csak erre az időszakra tudtam elvégezni a hallgatók vonatkozásában. A súlyozott önértékelést kiegészítve a mentori véleményekkel és tanulmányi eredményekkel, újra elvégeztem a klaszterelemzést a korábban leírt módszerrel. Ebben az esetben két klaszter elkülönítése volt indokolt, ami gyakorlatilag a tehetségesebbek és kevésbé tehetségesek szétválasztását jelentette.

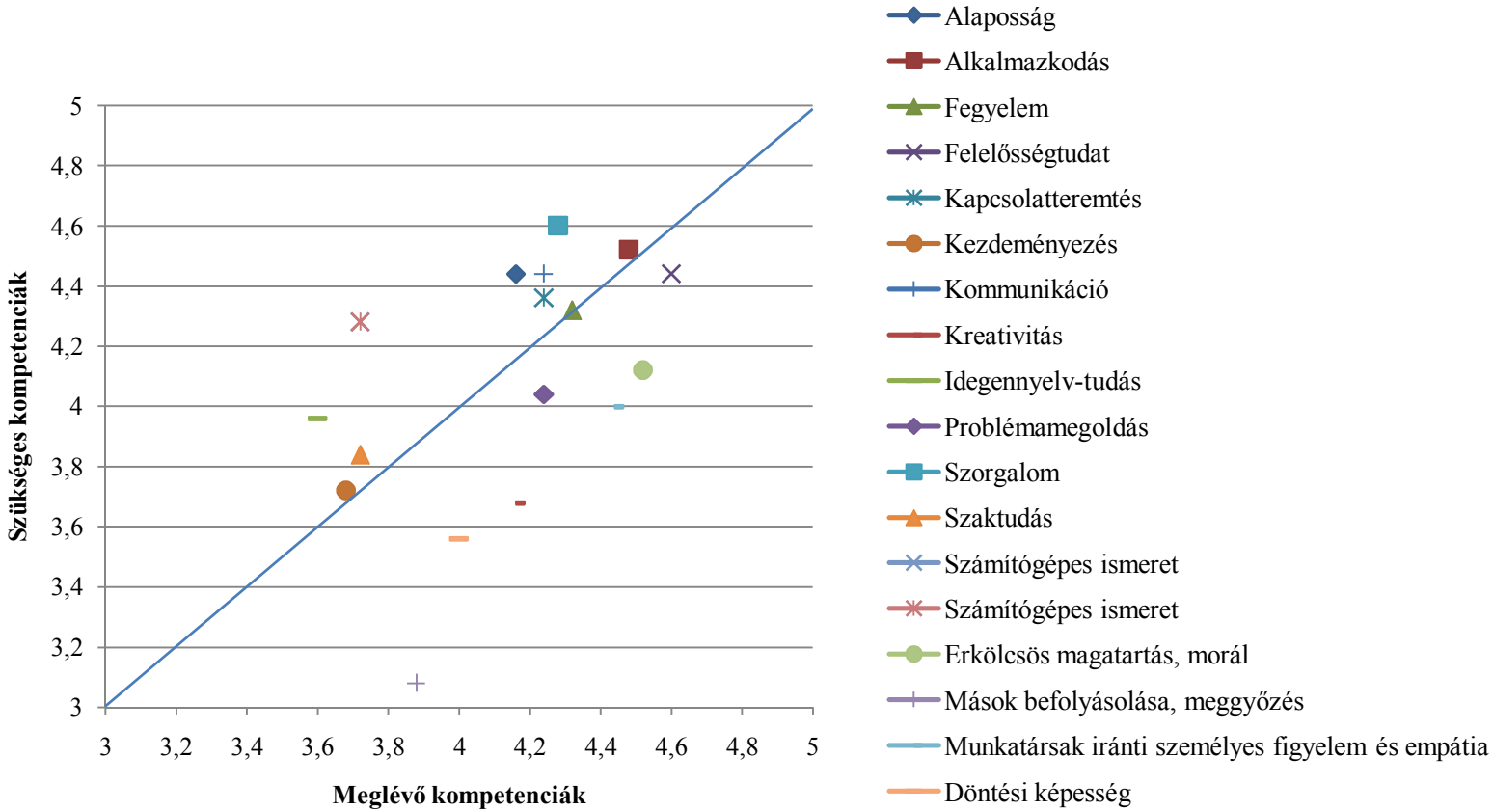
Az „Átlagosak” klaszterébe 37 fő, a „Tehetségesek” csoportjába 44 fő tartozik. Nemek szerinti vizsgált során megállapítható, hogy a nők nagyobb arányban képviseltetik magukat a „Tehetségesek” között (79%), mint az „Átlagosak” között (54%), χ^2=0,020, Cramer-féle V=0,264. Az alacsony mintaelemszám miatt régiók közötti elemzést nem lehetett elvégezni, mert a csoporttagok szétaprózódtak volna az egyes régiókban. A külföldi munkavállalásra való hajlandóság esetében kimutatható a szignifikáns kapcsolat (χ^2=0,042, Cramer-féle V=0,286), miszerint mind a két klaszterben azonos (26%) azoknak az aránya, akik külföldre mennének. Ugyanakkor az „Átlagosak” nagyobb arányban képviseltetik magukat (37%) azok között, akik biztosan nem mennének külföldre, a „Tehetségesek” esetében ez 14%. A konklúzió, hogy a tehetségesebb hallgatók bizonytalanabbak, 60%-uk válaszolt úgy, hogy nem tudja, hogy Magyarországon maradjon-e, míg az átlagos kompetenciájú hallgatók esetében ez az arány 37%.

20. ábra: A hallgatói önértékelés során azonosított kompetenciadeficit és –többlet a szakmai gyakorlat során (Pécs, 2013/2014-es tanév)



Megjegyzés: két db 1-től 5-ig terjedő Likert-skálán mért kompetenciák. Az átló fölötti változók kompetenciadeficitet jelenítenek meg, az átló alattiak kompetenciatöbbletet. Az átlón elhelyezkedők esetében tökéletes illeszkedésről lehet beszélni.
Forrás: saját szerkesztés N=180 fős minta alapján

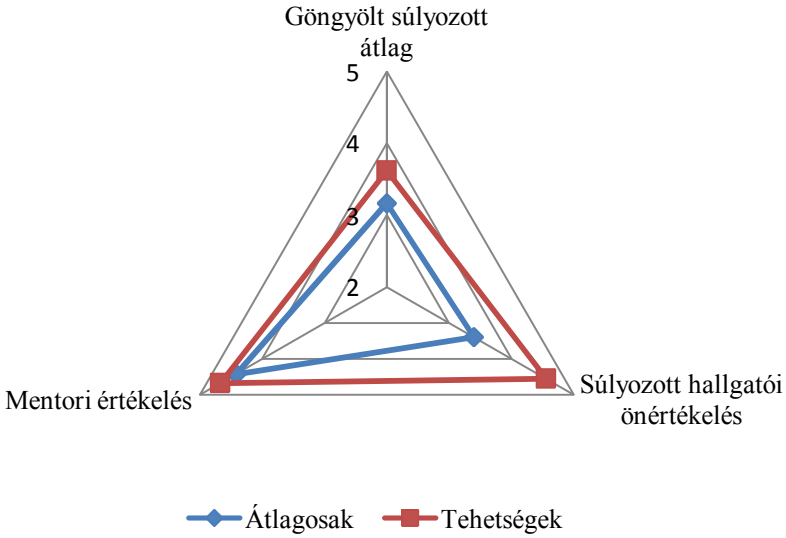
21. ábra: A hallgatói önértékelés során azonosított kompetenciadeficit és –többlet a szakmai gyakorlat során (Budapest, 2013/2014-es tanév)



Megjegyzés: két db 1-től 5-ig terjedő Likert-skálán mért kompetenciák. Az átló fölötti változók kompetenciadeficitet jelenítenek meg, az átló alattiak kompetenciatöbbletet. Az átlón elhelyezkedők esetében tökéletes illeszkedésről lehet beszélni.
Forrás: saját szerkesztés N=180 fős minta alapján

Az elemzésbe bevont 81 fő hallgató (ők rendelkeztek minden értékelési adattal) klasztereit szemlélteti a 22. ábra.

22. ábra: Súlyozással kialakított klaszterek a 2013/2014-es tanév hallgatói között



Forrás: saját szerkesztés N=180 fős minta alapján

A tehetségesebbek esetében tehát nagyobb kockázatot jelent a külföldi munkavállalási hajlandóság, mert ők tisztában vannak képességeikkel, és ha nem kapják meg a számukra előnyös és elfogadható állást a megfelelő jövedelmi szinttel és munkahelyi körülményekkel, akkor hajlandóak külföldre menni. A döntés nagy valószínűséggel a diploma megszerzését követő munkakeresés során fog kirajzolódni a hallgatókban, és bár nem biztos, hogy valóra is váltják a külföldi munkavállalást, a bizonytalan attitűdöt nem szabad figyelmen kívül hagyni a tehetségek megtartása esetében.

5.9. Külföldi munkavállalás nemek közötti preferenciakülönbségei

A 2013/2014-es tanévben további speciális kérdésként jelent meg a szakmai gyakorlatos hallgatóknál, hogy a diploma megszerzését követően tervezik-e, hogy külföldön vállalnak munkát, ill. milyen időtávon gondolkodnak ebben? A kérdőíves módszereken túlmenően a nemek közötti preferencia-eltérésekre vonatkozóan végeztem el a fókuszcsoportos lekérdezést, amelynek módszertani lépéseiről már írtam az előző alfejezetben. A beszélgetést az Európai Unió tagállamaira vonatkozó néhány statisztikai mutató értelmezésével kezdtük, mint például gender pay gap (nemek közötti fizetésbeli különbségek), munkanélküliségi ráták, felsőfokú végzettséggel rendelkezők aránya, részmunkaidősök aránya nemek szerinti bontásban, valamint 100 férfira jutó nők aránya

a felsőoktatásban. A fókuszcsoport tagjai először ismertették a csoport tagjaival korábbi személyes élményeiket, a hallgatók többsége már dolgozott külföldön nyári munkák keretében, ill. tanultak külföldi ösztöndíjak igénybe vételével. A hallgatók között volt olyan, aki Angliában, USA-ban, Norvégiában, Kanadában, Ausztriában dolgozott.

12. táblázat: A legjellemzőbb mérlegelési szempontok a külföldi munkavállalással kapcsolatban férfiak és nők esetében a 2013/2014-es tanévben

Férfiak hozzászólásai	*Nők hozzászólásai*
„Angliában az első kérdés, hogy van-e tapasztalatom. Ha nincs: köszönjük, viszontlátásra.”	„Nehéz volt Amerikában, mindenki messze volt (család, barátok), ahol voltam, ott nem volt térerő, nem tudtuk tartani a kapcsolatot. Riasztó volt, nem mennék ki újra. Nem érdekelték őket a problémáim. Nem szeretnék újra kimenni.”
„Mosogatást és árufeltöltési feladatokat inkább nem vállalnék el.”	„Graz jó volt, vonattal hamar hazaértem. Mindenképpen Európában vállalnék munkát.”
„Magyar rendszerhez vagyok szokva, a számviteli, pénzügyi ismereteimet is inkább itthon tudnám hasznosítani, hiszen ezt ismerem.”	„Nem mindegy, milyen kultúrában szeretnénk elhelyezkedni. Az arabok inkább gépnek tekintenek, Európában ez másként van.”
„Hosszú folyamat a nyelvtanulás, a beilleszkedés, ottani papírok megszerzése. A magyar papírt (bizonyítványokat) kinevetik.”	„Fontos megnézni, hogy milyen lehetőségek vannak a részmunkaidőre. Itthon nehéz megoldani az újszülött elhelyezését. A kötődés és magánélet fontos.”
„El kell tartani a családot, a cél a családfenntartás, ehhez pénz kell, és a szakmámban szeretnék elhelyezkedni, pénzt keresni.”	„Egy ismerősöm külföldön szült, így a gyerek kettős állampolgár lett. Jó húzás volt.”
„A helyi referenciák és helyi ismerősök számítanak a munkához jutásban.”	„Magyar gyerekfelvigyázók mennek ki Angliába, gyerekekre vigyázni. Magyarországon kevés gyerekmegőrző van a munkahelyeken. A nőknek biológiai okokból számolni kell a gyerekkel.”

Forrás: saját szerkesztés 10 fős fókuszcsoportos interjú alapján

A fókuszcsoportos beszélgetés során végig tapasztalható volt egy fontos különbség a férfi és női hozzászólók mondanivalójában, és ezt az utolsó percekben a hallgatók explicit módon ki is mondták: a férfiak esetében a külföldi munkavállalás kapcsán elsősorban a szakmai, anyagi szempontokat és körülményeket mérlegelik. A nők esetében sokkal fontosabbak a családi, párkapcsolati kérdések. A 12. táblázatban foglaltam össze az elhangzott mondatok közül a legjellegzetesebb, tartalmas hozzászólásokat. Mindkét fél egyetértett abban, hogy a férfiak inkább karrierorientáltabbak, mint a nők. Fontosabbak számukra a szakmai, jövedelmi és végzettséggel kapcsolatos kérdések. A fiatal diplomás női pályakezdők elsősorban a kapcsolatokat, családot, barátokat, kötődést, kulturális sajátosságokat, gyermekneveléssel kapcsolatos kérdéseket mérlegelik a külföldi munkavállalásról való döntéshozatal során. *Összességében elfogadtam a H_{5b} hipotézist, mely szerint léteznek különbségek a nemek között a külföldi munkavállalás preferenciáira vonatkozóan.*

5.10. Összegzés

A PTE KTK szakmai gyakorlaton résztvevő hallgatóinak kompetenciaalapú értékelése alapján azonosítottam az alapsokaság mintegy 35%-át kitevő „Tehetségek" elnevezésű klasztert. Ők azok, akik mind a szervezeti (mentori) vélemények, mind az oktatási intézmény értékelése alapján a legjobbak voltak, miközben az önértékelésük is átlag fölötti szintet ért el. További két klasztert lehetett elkülöníteni: a tehetségeknél alacsonyabb szintű tanulmányi eredménnyel rendelkező „Gyakorlatorientáltak", valamint a mindhárom szempontból gyengén szereplő „Alulteljesítők" klaszterét. Miközben a longitudinális vizsgálattal megállapítható volt, hogy a tehetséges hallgatók aránya stabil és állandó, addig az utolsó vizsgált évben az alulteljesítő hallgatók aránya szignifikánsan megnőtt a gyakorlatorientáltak rovására. Következésképpen kinyílt az olló a tehetségesek és alulteljesítők közötti szakadék tekintetében, ami újfajta kihívás elé állítja a PTE KTK-t, hiszen a tanteremben együtt kezelendőek a hallgatók. Egyszerre kell magas szintű feladatokat adni a tehetségesebbeknek, és az alulteljesítők lemaradását minimalizálni, azaz tekintettel kell lenni az utóbbiak felzárkóztatására. Ez is rámutat arra, hogy egyre fontosabbá válik a személyre szabott tehetséggondozás.

A nemek között is számos különbség figyelhető meg az elemzésekben: a nők törekednek inkább arra, hogy minden területen a maximumot nyújtsák, így ők jobban megfelelnek a fenti tehetségszempontoknak. Továbbá a nők jobbak a „szoft" kompetenciák tekintetében, és nagyobb hangsúlyt fektetnek a személyes kapcsolataikra a munkahely földrajzi helyének megválasztásakor. Ugyanakkor a nők nem tartják fontosabbnak a férfiaknál az érzelmi intelligenciát a kiválasztási folyamatban, de ezzel együtt is a hallgatók összességében kevésbé tartják szükségesnek a személyes kompetenciákat a szakmai kompetenciákkal szemben, mint a mentorok. Így megállapítható, hogy a hallgatók nem rendelkeznek reális elképzelésekkel a munkaerő-piaci elvárásokra vonatkozóan.

Az egyes régiók szerinti is szignifikáns különbségek mutathatók ki az elvárt kompetenciákban. A tehetségek inkább a központi régiók és a főváros felé áramolnak, ahol erőteljesebb elvárás az idegennyelv magas szintű ismerete, az informatikai tudás, a konfliktuskezelési készség, a gyors beilleszkedés és a stressztűrés. A Dél-Dunántúlon fontosabb a szorgalom, a precizitás, a megbízhatóság és a felelősségtudat. Az egyes régiókban működő szervezetek kompetenciaprofiljához leginkább illeszkedő hallgatók a tehetségek. Ezt célszerű az oktatóknak megfogalmazni a hallgatók számára az egyéni konzultációk, tanácsadás, coaching vagy általános tehetséggondozási folyamat során.

Összefoglalás

Az értekezés fókuszpontjában az üzleti-gazdasági felsőoktatási intézmények tehetségmenedzselési szerepe állt a PTE KTK példáján, amelyet egyéni, szervezeti és regionális szempontból is elemeztem. Összegzésemet a következő célok mentén strukturáltam:

- *kiemelem az egyes fejezetek lényegi pontjait,*
- *ezek alapján megfogalmazom következtetéseimet, javaslataimat,*
- *tételesen vázolom az értekezés téziseit, azok verifikálását és korlátait,*
- *bemutatom a kutatás további lehetséges irányait és felhasználási lehetőségeit.*

A tehetségek azonosítása, fejlesztése, megtartása és vonzása társadalmi és gazdasági érdeke a régióknak, az országnak. A tehetségek menedzselését nem lehet elszigetelten végezni, komplex szemléletre van szükség. A dolgozatban más-más nézőpontból, egyéni, szervezeti és regionális szemléletből is megvizsgáltam a tehetségeket. Minden szereplőnek eltérő az érdeke, mégis minden vizsgálati szint képviselője egyetért abban, hogy megéri a tehetségeket felkutatni, kompetenciáikat felszínre hozni, hogy potenciáljuk maximumán tudjanak teljesíteni. Egy adott régióban jelenlévő magas szintű kompetenciákkal rendelkező szakképzett emberi erőforrás hozzájárulhat a gazdasági fejlődéshez, innovativitáshoz, versenyképességhez, vonzó és megtartó erőhöz. Ehhez a tehetségeket segítő szereplőknek megfelelő tudatossággal és felkészültséggel kell rendelkezni.

A tehetséget mindig adott tér-idő konstellációban lehet meghatározni. Empirikus kutatásommal is igazoltam, hogy a különböző régiókban más-más kompetenciák az elvártak, így a követelményekhez leginkább illeszkedők lesznek a tehetségek. Az adott kor és területi egység elvárásai alapján konfigurálható a konkrét tehetségkép, ami így korszakonként és régiónként eltérő lehet. Kutatásomban azt a hallgatót tekintettem tehetségnek, akinek a kompetenciakészletét az értékelő szervezet (mentor) pozitívan elismerte, valamint a tanulmányi eredmények alapján az elméleti tudása is átlag feletti szintet képvisel, és a hallgató önértékelése is összhangban van a tehetségképpel. A tehetség generális felfogásában nagy szerep jut a kreativitásnak, az általános és specifikus képességeknek, a motivációnak, ill. a külső környezeti tényezőknek, mint a családi háttér, korcsoportok, iskola és maga a társadalom. Ugyanakkor fontos, hogy nemcsak a környezet határozza meg a tehetséget, hanem a tehetségek is meg tudják változtatni a

közeget, ha nem találják megfelelőnek az adott körülményeket. Ebben az esetben elhagyhatják az adott régiót, vagy akár törekedhetnek az átalakítására.

A munkáltatók által általánosságban elvárt kompetenciák: személyes (kommunikáció, empátia, kezdeményezés, együttműködés, megbízhatóság, felelősségtudat, szorgalom, kreativitás), módszertani (informatika, szakmai tudás és idegennyelv ismerete, szintetizáló képesség) és technikai (precizitás, alaposság, pontosság, határidők betartása) készségek. A munkaerő-piaci trendek (diplomás munkanélküliség, túlképzettség, képzési- és szakmastruktúra nem teljes illeszkedése) miatt a pályakezdő közgazdászok alkupozíciója gyenge, így ma már alapvető elvárás a diploma megléte. A szervezetek határozzák meg a munkaerőpiac keresleti oldalát, és ők elsősorban olyan pályakezdőket keresnek, akikkel jól együtt tudnak dolgozni, emberileg illeszkednek a szervezet kultúrájához, kompetenciaprofiljához, és a szaktudást az adott cégnél végzett munka során fejlesztik ki. A fiatalok előnye tehát éppen az, hogy még könnyen továbbképezhetők, formálhatók. Az elvárások természetesen iparáganként, területenként és a különböző vállalati sajátosságok függvényében eltérőek lehetnek.

A felsőoktatás felelőssége a munkáltatók igényeinek hallgatói kompetenciákkal történő kielégítésében vitathatatlan. Az egyetemen-főiskolán eltöltött évek alatt a hallgatóknak olyan kompetenciakészletet kell kifejleszteniük, amelyet a cégek elvárnak, így lehet biztosítani az illeszkedést. A felsőoktatási intézmények az elvárások feltérképezésével és hallgatók felé történő kommunikálásával segíthetik a hallgatók sikeresebb érvényesülését. Az oktatási időszak alatti tehetségmenedzselés során figyelembe kell venni a tehetségek sokszínűségét: generációs különbségek, nemek közötti eltérések, differenciák a szocializációban, eltérő célok, más-más személyiségű tehetségek. Fontos, hogy az oktatók orientációs szempontként felhasználják a tehetségek gondozásához a fenti ismérveket. A hallgatók egyéni igényei mentén lehet kapcsolódni az egyes tehetségondozási módszerekhez, amelyek a következők lehetnek:

- *Kutatói-akadémiai kompetenciákat erősítő módszerek*: tudományos diákkör, szakkollégium, demonstrátori tevékenység, kutatásokba való bevonás, szemináriumokon és konferenciákon való részvétel, külföldi ösztöndíjak, komplex tehetséggondozó programok, workshopok.
- *Üzleti-vállalkozói kompetenciákat fejlesztő módszerek*: hazai és nemzetközi esettanulmány-versenyek, tutorálás, szakmai gyakorlat, tanulás melletti

munkatapasztalat, tanácsadói projektek, szimulációk, vállalatlátogatások, ill. a PTE KTK-n működő Simonyi Üzlet- és Gazdaságfejlesztési Központ.

Az elméletek gyakorlatban történő alkalmazásának tanórai keretek közötti fejlesztése is szükséges, amelyre jó példát jelent a PTE KTK vezetési tanácsadást középpontba helyező gyakorlata. Amikor Hoványi Gábor[77] javasolta a menedzsment tanácsadás képzés bevezetését a PTE KTK-n, hármas cél vezérelte:

1. a magyar vállalatvezetés hatékonyságának növelése az egyetemen már végzett tanácsadók tevékenységével;
2. a végzett „tanácsadó-szakos" hallgatók elhelyezkedésének megkönnyítése;
3. az oktatásban komplex módon hasznosítani az egyetemi képzés szakmai ismereteit (hiszen a menedzsmentben összefut az üzleti stratégia, a termelésirányítás, a HRM, a pénzügy, a marketing stb.) – méghozzá úgy, hogy ez erősítse a hallgatók problémafelismerő és -megoldó készségeit (főként az esetmegoldások módszerével).

A második cél elérését azóta sikerült megközelíteni: az évek során sok hallgató ismerkedett meg hazai és nemzetközi tanácsadó cégekkel (előadók meghívásával, vállalatlátogatások szervezésével), majd helyezkedett el náluk. Ezzel az első cél is valóra vált, valamint helyi szinten sikerült elérni a munkaerő-piaci kereslet és kínálat jobb kiegyensúlyozását és a hallgatók motiválását. Ugyanakkor nem sikerült a harmadik célkitűzés megvalósítása, az egyéni kompetenciák fejlesztése, aminek „egyszerű infrastrukturális" oka volt. Az esettanulmányok feldolgozása ugyanis három lépcsőben a következőképpen történt:

- a hallgató egyéni tanulással feldolgozta az előírt esettanulmányokat: fölfedezte ezekben a probléma gyökerét, és megoldást dolgozott ki;
- a hallgatók kis csoportokban értékelték az egyéni munkákat, kialakították csoportjuk véleményét és közös megoldási javaslatait;
- plenáris megbeszélés keretében a csoportok vezetői prezentálták a csoport javaslatait, amelyeket előbb a résztvevők vitattak meg, majd a vezető tanárok értékeltek.

Mindennek két „infrastrukturális" feltétele volt: helyiségek a csoportvitákhoz és szaktanárok (például a termelésirányítás, a vállalati pénzügyek, a marketing stb. területéről) az értékeléshez. Ezt az adott lehetőségeken belül nem sikerült biztosítani, sem

[77] Dr. Hoványi Gábor Professzor Úrral, a Pécsi Tudományegyetem díszdoktorával lefolytatott konzultáció alapján ismertetem a PTE KTK példáját.

a szabad (szemináriumi) helyiségek, sem az összehangolt tanári órarend tekintetében. Ezzel a felsőoktatás tehetségmenedzselésének egyik megoldása lehetetlenné vált: a *poroszos, „ismeretanyagot visszakérdező" módszert nem sikerült átváltani problémafelismerő- és megoldó képzésre – ami ma a tehetségmenedzselés egyik alapkérdése Magyarországon.*

A szervezeti tehetségmenedzsmentben kifejlesztett módszereket is lehet applikálni a felsőoktatásban: a fordított mentorálás, a tehetségbefektetési mátrix, a tehetségek újrapozícionálási lehetőségei, a fordított segítőlánc, a tehetséganalitika, a teamek megtervezése. Lehet továbbá exkluzív és inkluzív eszközöket alkalmazni (azok előnyeivel és hátrányaival együtt), valamint a tehetségek kiválasztásának módszertanát is tudatosan érdemes végrehajtani (szubjektív vagy objektív, veleszületett vagy elsajátított képességek alapján, potenciál vagy teljesítmény alapján történjen). Tehetség pool-okat is képezhet egy intézmény, valamint mérlegelendő a pozíció és ember viszonya is. A tehetségmenedzsment legfontosabb szempontjai a tehetségek vonzása, fejlesztése, motiválása, megtartása. A felsőoktatás számára a tehetséges hallgatók vonzása is fontos, amelyhez élményt kell nyújtania a hallgatók számára, valamint fontos a saját tehetségmárka kialakítása, az imázs, a hírnév, az intézményi kultúra, vízió, látható értékek, etikai normák, piacvezető szerep, az oktatási-képzési portfólió és kapcsolódó szolgáltatások márkaneve, a professzionalizmus, a vezetési stílus, az oktatás minősége, a csoportmunkára való lehetőség. Fontos, hogy a tehetségek szabadságot, autonómiát és bizalmat kapjanak a különböző programokban, valamint izgalmas és élvezetes tartalmakat. *A felsőoktatási intézmények számára a meglévő hallgatók fejlesztése és motiválása a következő lépés. Ehhez számos szervezeti módszert lehet kapcsolni:*

- *Szaktudás fejlesztésére* alkalmazott módszerek: olvasás, vezetői képzés, vezetői programok, szakmai konferenciák, osztálytermi események, e-learning, tanulmányutak, coaching, kutatóközponti tapasztalatok, kapcsolattartás a vonalbeli személyzettel.
- *Tapasztalati tanuláshoz* kapcsolt eszközök: kutatóközponti tapasztalatok, kapcsolattartás a vonalbeli személyzettel, szakaszolt feladatmegbízások, teljes átfutású projektek, egyéb megbízások, mentorálás, networking, ismeretlen felelősségi területek, örökölt problémák, növekvő mértékű felelősségi területek és munka, kultúraközi munka, változatos munkacsoportok, nulláról indítandó projektek.

- Az *érzelmi intelligencia* fejlesztéséhez szerepmintákat (példaképeket), visszacsatolást adnak a tehetségeknek, valamint fontos a mentorálás, a hálózatépítés, a 360 fokos értékelés, az alkalmazotti problémák kezelése és az autoritás nélküli befolyásolás.

A tehetségek *megtartásának* problémája regionális szinten is értelmezhető, amely összefügg a vonzás kérdéskörével. Olyan tényezőket kell figyelembe venni, mint a lojalitás, elköteleződés, azonosulás a szervezeti vagy helyi értékekkel, kultúrával. Alapvető cél az érzelmi kötődés kialakítása, amihez megfelelő elismerésre és érvényesülési lehetőségre van szüksége a tehetségeknek mind szervezeti, mind térségi szinten. Maga a munka vagy munkalehetőség is legyen fontos, értelmes és izgalmas.

Magyarország gazdaságára, innovációs pontenciáljára és versenyképességére negatív hatással van a kivándorlás. Magyarország és a Dél-Dunántúl régió folyamatosan elveszíti legtehetségesebb szakembereit. Az országon belüli migráció a központi, prosperáló régiók felé irányul. A tehetségek számára vonzó a fejlett infrastruktúrával rendelkező, minél több szakmai kihívást jelentő és élvonalbeli szakembert tömörítő térség. Számos vonzó és taszító tényező sarkallja őket távozásra: innovatív miliő, anyagi feltételek, műszaki ellátottság, szakmai példaképek, kollégák, munkacsoportok, valamint a tudásátadást és a fejlődés lehetőségét biztosító közeg, szellemi központ. A Dél-Dunántúl régió leszakadó térség (magas munkanélküliségi ráta, romló életszínvonal, alacsony jövedelmek, egymásnak nem megfeleltethető képzési- és foglalkoztatási struktúra), ezért a tehetségek kiáramlanak a térségből, ami ismételten gyengíti a régió jövőjét.

A tehetségmenedzsment nemzetközi szakirodalmában új irányvonalat képvisel az egyéni, szervezeti és társadalmi-regionális kérdések összekapcsolása. Az értekezésben ennek megfelelően újfajta integratív szemléletmód alapján rendszereztem az ismeretanyagot. Empirikus kutatásom hipotéziseit oly módon fogalmaztam meg, hogy a három dimenziót együttesen kezelni képes adatbázis építésével választ kapjak az értekezés főbb kérdéseire. Az alapsokaságot a PTE KTK szakmai gyakorlatos alapkézéses hallgatói jelentették a 2005-2014 közötti időszakban. A megfogalmazott téziseimet nem vonatkoztatom a felsőoktatás egészére, hiszen az üzleti-gazdasági képzés sajátosságait vizsgáltam a PTE KTK példáján keresztül. Az 5186 fős minta hallgatói és mentori véleményeket is tartalmaz, és a hallgatók kompetenciáinak értékelése állt a középpontban, amit kiegészítettem az oktatási oldal számszerűsítésével, vagyis a tanulmányi eredmények bevonásával. Így összessen 2296 fő rendelkezett háromoldalú értékeléssel, akik közül klaszterelemzéssel szűrtem ki a legtehetségesebbeket. A tehetségeken túl a

gyakorlatorientáltak és az alulteljesítők klasztereit lehetett elkülöníteni. Az alapkérdések elemzését követően a következő téziseket fogalmaztam meg:

- *T_{1a}: A longitudinális vizsgálat alapján kedvezőtlen minőségi változás következett be a PTE KTK hallgatóinak összetételében.*

A $T_{1a,b}$ tézisek a felsőoktatás nézőpontját jelenítik meg. Az előzetes klaszteranalízis, majd a kereszttábla-elemzés segítségével kimutatható volt, hogy növekedtek a különbségek a legtehetségesebbek és az alulteljesítők között. Miközben a tehetségek aránya stabil (a hallgatók kb. 35%-a tartozik ebbe a klaszterbe), addig az alulteljesítők aránya szignifikáns mértékben 15%-ról 40%-ra nőtt az elmúlt években, ami a gyakorlatorientáltak arányának csökkenésével járt együtt. Ennek egyrészt anyagi, másrészt demográfiai okai lehetnek. Kevesebb jelentkezőből nagyobb arányban kerülhetnek be gyengén teljesítők a felsőoktatási intézményekbe. Az összetétel megváltozása eredeztethető továbbá önbizalomhiányból, visszavezethető pszichológiai okokra, elbizonytalanodásra, ami lehet, hogy a családok elbizonytalanodását is tükrözi. A tantermi órákat nehezítheti a szélsőséges motivációval és/vagy képességekkel rendelkező hallgatók együttes kezelése. Úgy gondolom, hogy fokozott figyelmet kell szentelni az egyéni tehetséggondozásnak: a tehetségek számára megerőltetést jelentő, a képességeiket igénybe vevő feladatok kiválasztása az optimális tehetséggondozási szempontból, míg az alulteljesítők esetében a felzárkóztatásra kell koncentrálni. Mindkét csoport esetében fontos a diverzitás szem előtt tartása, vagyis a nemek, virtuális kompetenciák, generációs sajátosságok, habitusbeli különbségek és egyéni célkitűzések tudatos összehangolása szükséges a tehetségmenedzselési módszerekkel. Az egyén fejlesztése során a közösséggel való kölcsönhatás is fontos, és a csoportmunkák jó lehetőséget biztosítanak a különböző adottságú hallgatók együttműködésére. A tehetségek sok esetben érzékenyen reagálnak a nem megfelelő visszacsatolásra, így az alacsony szintű elismerés demotiválhatja őket, sérülést okozhat a motivációjukban, míg a teljesítmény túlzott elismerése sem megfelelő, amennyiben az nincs összhangban a belső megelégedettséggel.

- *T_{1b}: A nők nagyobb arányban felelnek meg az általam vázolt tehetségvizsgálati szempontrendszernek.*

Kereszttábla-elemzéssel megállapítottam, hogy a tehetségek klaszterén belül a nők felülreprezentáltak voltak, amiből az is következik, hogy a nők jobban törekednek arra, hogy minden területen megfeleljenek az elvárásoknak, mint a férfiak. A női hallgatók

tudatosabbak, mint a férfiak, hiszen mind a tanulmányaik során nagyobb hangsúlyt helyeznek a jobb eredmények elérésére, mind a szakmai gyakorlatuk során jobban megállják a helyüket. A tehetséggondozás során tehát figyelembe kell venni, hogy a férfiak az általuk kiválasztott súlypontokra fókuszálnak inkább, míg a nők kiegyensúlyozottabban, több tényezőre figyelnek a feladatok elvégzése során.

- *T_2: A hallgatók a szervezeti kiválasztási folyamatban alulértékelik az érzelmi intelligencia (EQ) és a személyes kompetenciák szerepét az értelmi intelligenciához (IQ) és a szakmai kompetenciákhoz képest.*

A T_2 és $T_{3a,b}$ tézisek az egyéni és szervezeti illeszkedésekre vonatkoznak, amelyek számos áthallással rendelkeznek a felsőoktatás feladataira nézve. Szintén kereszttábla-elemzéssel volt igazolható az a sejtésem, miszerint *a hallgatók nem rendelkeznek reális elképzelésekkel a munkaerő-piaci elvárásokra vonatkozóan.* A két átfogó kompetenciakategória alapján szignifikáns különbséget azonosítottam mind az EQ-IQ, mind a személyes-szakmai kompetenciapárokban (mint kontrollkérdésben). A szervezetek nagyobb mértékben várják el az érzelmi intelligencia és személyes vonások megfelelő minőségű jelenlétét, mint ahogy a hallgatók gondolnák. A hallgatók így irreális elképzelésekkel, felkészületlenül indulhatnak el egy-egy kiválasztási procedúrára, ami az érvényesülésüket, és a felsőoktatási intézmény pozitív megítélését is hátráltathatja. Megoldásként az oktatás során, és a személyes konzultációkon tudatosítani kell a hallgatókban, hogy jóval nagyobb hangsúlyt helyezzenek személyiségük és viselkedésük fejlesztésére, mert a cégek elsősorban embert keresnek, és másodsorban szakembert.

- *T_{3a}: A nők jobb mentori értékeléssel rendelkeznek az egyéni és társas „szoft" kompetenciák tekintetében.*

Faktoranalízis és varianciaelemzés segítségével szintén egy nemek között megfigyelhető szignifikáns különbséget lehetett azonosítani. Ennek értelmében a mentorok által értékelt készségek alapján képzett faktorok közül az egyéni és a társas „szoft" kompetenciák esetében jobban szerepeltek a szakmai gyakorlaton a nők. Ezek a kompetenciák a következők: kommunikáció, kreativitás, kezdeményezés, problémamegoldás, szóbeli és írásbeli kommunikációs készség, problémafelismerő és megoldó készség, kapcsolatteremtés, csoportmunka, teammunka együttműködés, beilleszkedés és együttműködés a kollégákkal, és alkalmazkodás.

- *T_{3b}: A kiválasztás folyamatában a nők és férfiak véleménye között nincs eltérés az EQ és a személyes kompetenciák fontosságának megítélésében.*

Az induló hipotézisemet, miszerint a nők fontosabbnak tartják az EQ-t és a személyes kompetenciákat a férfiakhoz képest az IQ-nál és a szakmai kompetenciáknál, el kellett vetnem, mert a lefuttatott varianciaanalízis nem mutatott szignifikáns eltérést a nemek között. Megállapítható tehát, hogy bár a nők jobbak a „szoft" kompetenciák tekintetében, mégsem tartják fontosabbank a férfiaknál a személyes kompetenciákat és az EQ-t. Fordítva, a férfiak nem értékelik alul a nőkhöz képest ezen jellemzők és vonások jelentőségét. Az előzőekben megállapított tézissel együtt azonban mind a két nem egyformán alulértékeli ezek fontosságát a munkáltatókhoz képest. Ebben az esetben is a hallgatók tájékoztatása, oktatása, tudatosságának kialakítása jelenthet megoldást.

- *T_4: A hallgatók kompetenciakészletét másként ítélik meg az egyes régiókban a mentorok és a hallgatók is.*

A T_4 és a $T_{5a,b}$ regionális szinten megfogalmazott tézisek. Varianciaanalízissel szignifikáns különbségeket mutattam ki az egyes régiók elvárt kompetenciái mentén. A központi régiókban fontos követelmény a magas szintű idegennyelv-tudás, a számítógépes ismeretek, a konfliktuskezelés, a gyors beilleszkedés és a stressztűrés. A Dél-Dunántúlon a legfontosabb a szorgalom, a precizitás, a megbízhatóság és a felelősségtudat. Ezzel bizonyítottam, hogy a különböző régiókban más és más kompetenciakészlet alapján lehet tehetségnek nevezni egy munkavállalót, gyakornokot. Egyúttal igazolást nyert az értekezés kiindulópontja is, amely szerint koronként és területenként változik, hogy ki számít tehetségnek. A segítő, tehetséggondozó szakembernek azt célszerű kommunikálnia a hallgatók felé, hogy az elhelyezkedés esélyének emelése érdekében olyan szervezetet, iparágat, régiót válasszanak maguknak, ahol illeszkednek a saját kompetenciáik a cégek profiljához. Fordított esetben, ha egy adott vállalathoz nagyon szeretnének felvételt nyerni a hallgatók, akkor az ő elvárásaik mentén, tudatosan alakítsák, fejlesszék a „tulajdonságjegyzéküket". A kulcsszó ebben az esetben is a tudatosság, felelősségvállalás, célkitűzés és tervezettség, és a tehetséggondozó segíti a folyamatot.

- *T_{5a}: A tehetségek kevésbé preferálják a Dél-Dunántúl régiót a szakmai gyakorlati hely megválasztásakor, és inkább a közép-magyarországi régiókba koncentrálódnak.*

A gyakorlati hely régiójának megválasztásakor megfigyelhetők azok a hallgatói döntések, amelyek előrevetítik a későbbi munkahelykeresés és elhelyezkedés során tapasztalható területi preferenciákat. Kereszttábla-elemzéssel bebizonyosodott, hogy a tehetségek felülreprezentáltak a többi hallgatóhoz képest a központi régiók gyakornoki helyeit választók között. Ebből az következik, hogy a Dél-Dunántúl régióban már a szakmai gyakorlat során elkezdődik a tehetségek elvesztése, hiszen a tudatosabb hallgatók sok esetben olyan cégnél vállalnak munkát, ahol később dolgozni is szeretnének. Ha gyakornoki idejüket a fővárosban töltik, akkor helyismeretük bővülni fog, kötődésük alakul ki a szervezethez, városhoz kapcsolódóan, és nagyobb eséllyel maradnak a fővárosban. Összességében jóval több tehetség áramlik a fővárosba, mint ahány onnan érkezik a PTE KTK-ra. Ennek számos oka lehet: elérhető magasabb jövedelmek, több munkalehetőség, felgyorsult életstílus, elérhető életminőség, karrierlehetőségek, hozzáférés a tudástárakhoz, munkacsoportokhoz, szellemi központokhoz, innovatív miliőhöz, tehetségek által elvárt feltételekhez.

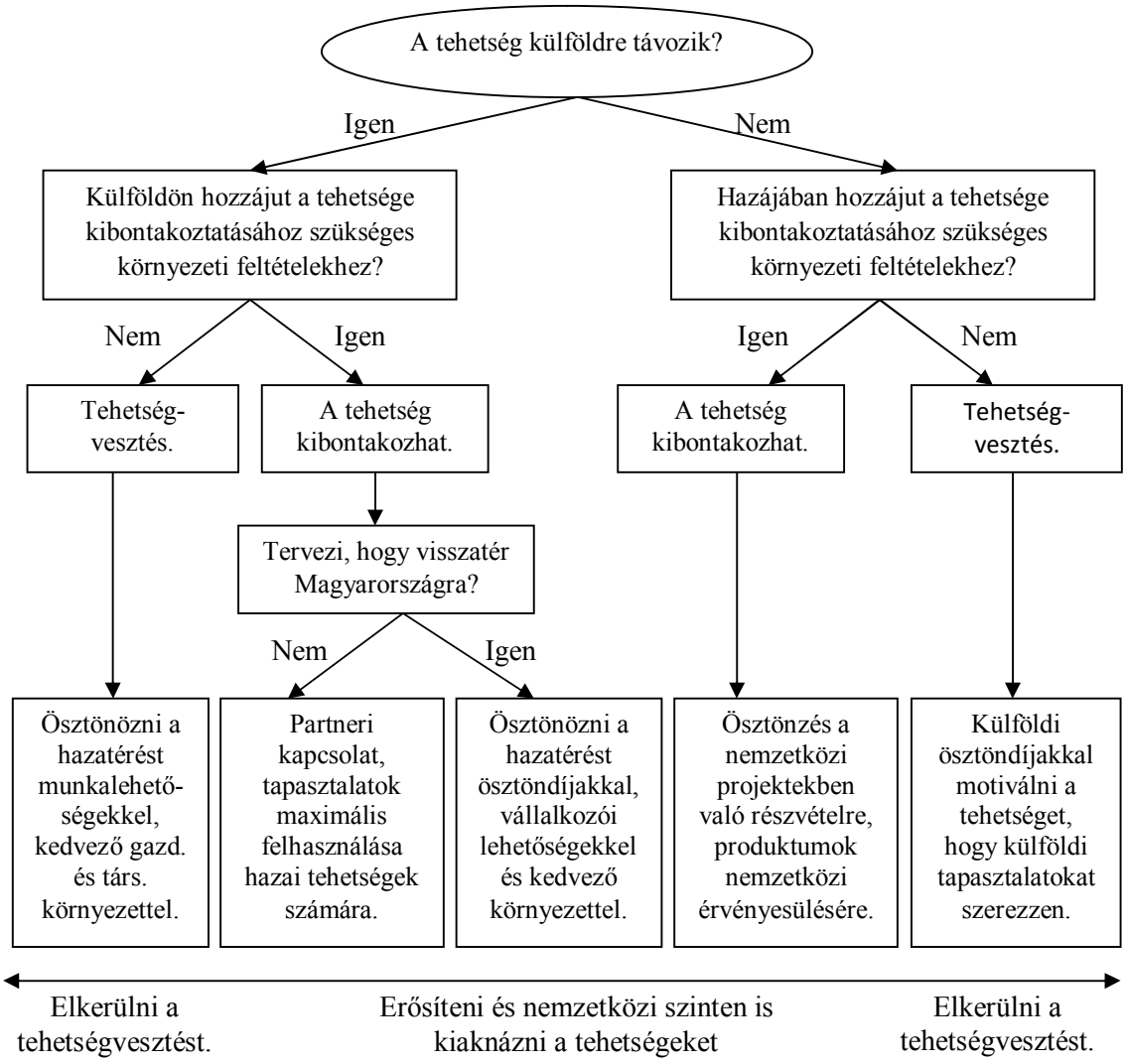
- *T_{5b}: A nők nagyobb hangsúlyt helyeznek a kapcsolatokra, családra, míg a férfiak elsősorban a szakmai, jövedelmi kérdéseket mérlegelik, amikor döntenek a külföldi munkavállalásról.*

A regionális szempontok között is megjelenik a nemek közötti preferencia-különbségekből fakadó sajátosság. A fókuszcsoportos vizsgálattal igazoltam, és elfogadtam, hogy a külföldi munkavállalásról való mérlegelés során a nők és férfiak eltérő szempontok mentén hoznak döntést. A nők számára sokkal fontosabb a családdal való kapcsolattartás, a rokonok és barátok elérésének, látogatásának kérdése, valamint a gyermekelhelyezés, a gyermek állampolgársága, kötődése, nyelve, a partnerhez való kötődés, családtámogatási rendszerek. A férfiak esetében a szakterületi és szakmai kérdések, a jövedelmi és előrejutási feltételek, a karrierlehetőségek kerülnek inkább előtérbe. Mindként nem számára fontos és közös ismérvek az alternatívák közötti választás során, és ily módon egyszerre jelenítenek meg vonzó és taszító erőket Magyarország és más ország közötti döntés esetében a következő ismérvek: hazaszeretet, gasztronómia, megbecsülés, nyelvismeret, helyismeret, életszínonal, infrastruktúra.

A szekunder és primer kutatási erdmények összevetése alapján fontos összegezni, hogy egy ország vagy régió elveszítheti a legjobb képességű munkavállalóit, ha nem összpontosít tudatosan a megtartásukra, vonzásukra. Számukra olyan innovatív miliőt, és

prosperáló gazdasági környezetet kell teremteni, amelyben a magas hozzáadott értéket, és a kihívásokat jelentő szellemi erőfeszítéseket igénylő vállalatok, szervezetek vannak jelen. Ebből a szempontból a régiók nemcsak a vállalkozásokért, magas életszínvonalért és jövedelmekért állnak versenyben, hanem az erőforrásokért is, ezen belül a humán tőkéért. Azaz a régiók célfüggvényében szereplő tényezők közötti ok-okozati viszonyok nem egyértelműek, hiszen a vállalkozások amiatt is beáramolhatnak egy adott régióba, hogy ott megfelelő színvonalú munkaerő áll rendelkezésre.

23. ábra: A tehetségek nemzetközi migrációjának döntési struktúrája és a lehetséges intézkedések



Forrás: saját szerkesztés

A tehetségek ugyanakkor csak abban az esetben maradnak egy térségben, ha számukra elfogadhatóak a munkakörülmények, a felkínált jövedelmi lehetőségek, az életszínvonal és a feladatok szakmai tartalma. Ennek megfelelően a tehetségek nemcsak egy adott ország határain belüli migrációjáról lehet beszélni, hanem figyelembe kell venni

a külföldi szívóhatást is. Fontos, hogy ha egy tehetség a képességeinél alacsonyabb szintű tevékenységet elváró munkakörben tud elhelyezkedni, akkor nem tudja kamatoztatni a benne rejlő potenciált, és így tehetségvesztésről beszélhetünk. Ez egyaránt megtörténhet külföldön és hazánkban, és ezt a folyamatot, valamint az egyes esetekhez rendelhető megoldási javaslatokat a 23. ábra mutatja be vázlatosan, a teljesség igénye nélkül.

Véleményem szerint az üzleti-gazdasági felsőoktatási tehetséggondozás során *egyszerre kell figyelembe venni a tehetséghasznosulást és a régiók közötti migrációt*. Érdemes ösztönözni őket arra, hogy nemzetközi környezetben is tegyék próbára magukat, és hogy hozzájussanak a fejlődésükhöz fontos környezeti tényezőkhöz, kapcsolatokhoz, amelyeket itthon nem biztos, hogy elérhetnének. Ennek a folyamatnak több kimenete is lehetséges. Ha nem mennek külföldre, akkor elképzelhető olyan helyzet, amikor nem jutnak hozzá olyan lehetőségekhez (műszaki berendezésekhez, kapcsolatokhoz, stb.), amely által tehetségüket kibontakoztathatnák. Ebben az esetben is agyvesztésről beszélhetünk, mert az egyén nem tudja a benne rejlő maximális potenciált a felszínre hozni, így a társadalom számára kevésbé hasznosuló teljesítmény kifejtésére képes. Ha kimennek külföldre, és nem a szakmájukban helyezkednek el, képességüknél alacsonyabb szintű munkakörökben helyezkednek el. Ebben az esetben törekedni kell arra, hogy hosszú távon ne maradjon fenn ez a helyzet, és segíteni kell őket a szakmájukba integrálódásukban, elsősorban Magyarországon.

Ha a tehetségek kimennek külföldre, majd hazajönnek néhány hónap vagy néhány év tapasztalatszerzés után, és alapvetően kötődnek az országhoz, akkor érdemes támogatni őket, hiszen így akár a globális gazdaságra-társadalomra is ki tudják fejteni hatásukat. Ha azonban trendszerűen és végérvényesen kiáramlanak az országból a legtehetségesebbek, akkor Magyarországnak nagy kockázatokkal kell számolnia a folyamat gazdasági-társadalmi következményei miatt. Ebben az esetben többféle megoldás képzelhető el, az első, ha a vonzó-taszító tényezőkre koncentrálva olyan gazdasági, társadalmi és kulturális környezetet teremtenek a vezetők Magyarországon, hogy a tehetségek ne akarják elhagyni az országot, sőt inkább a külföldi tehetségek áramoljanak hazánkba. A második megoldás, ha elfogadjuk azt, hogy nem lehet a már külföldön élő tehetségeink döntését befolyásolni, ebben az esetben törekedni kell arra, hogy a külföldi kapcsolatot maximálisan kamatoztassuk a hazai tehetségek menedzselése céljából. Ehhez partneri viszonyra van szükség, konferencia meghívásokkal, díszdoktori kinevezésekkel és több más eszközzel fenn kell tartani a kapcsolatot a külföldön élő magyar tehetségekkel. *Összegezve: a tehetségvesztés elkerülésére kell koncentrálni*

globális szinten, és Magyarország szempontjából törekedni kell arra, hogy a tehetségek hazánkban is kibontakozhassanak, ehhez megfelelő jövedelmi- és munkalehetőségeket kell biztosítani számukra.

Az értekezésben a PTE KTK hallgatóira és az üzleti-gazdasági felsőoktatás tehetséggondozására vonatkozóan fogalmaztam meg következtetéseimet, így azok nem általánosíthatóak a felsőoktatás egészére. A tézisek kritika nélküli elfogadása természetesen hiba lenne, hiszen bizonyos *korlátozó tényezőket* is figyelembe kell venni, amelyek torzító tényezőként léphettek fela számítások során:

- szubjektív hallgatói és mentori értékelések (pl. a jóindulat és nem a kritikai szemlélet dominál a mentorok értékelésében),
- az „időnyomás" miatt nincs elég ideje a mentornak a hallgatók gondos nyomonkövetésére, így az értékelés is torzított lehet;
- sokszor a cégek nem tudnak megfelelő munkát adni a gyakornokoknak, amellyel megmutathatnák, hogy mire képesek;
- a hallgatók személyiségének befolyásoló ereje: a szerényebbek alul, a magabiztosabbak felül értékelhetik magukat;
- a hallgatók múltja: önértékelésüket befolyásolhatja az is, hogy milyen kulturális közegben nőttek fel.

A fenti hiányosságok kiküszöbölése további kutatási irányokat vet fel. Jelen értekezés keretei között nem foglalkoztam a felsőoktatás tehetségmágnesként való értelmezésével, a külföldi hallgatók vonzásával. A felsőoktatási intézményre mint fejlesztő közegre tekintettem, és a vonzás-megtartás feladatait elsősorban a szervezetek és régiók szempontjából vizsgáltam, miközben vitathatatlan tény, hogy a felsőoktatásnak is fontos funkciója van a tehetségek vonzásában. További kutatási irányt adhat a felsőoktatásba bejövő hallgatók (elsőévesek) kompetenciamérése, valamint e felmérés eredményeinek összevetése a kimeneti oldallal. Ez az irány választ adhat arra, hogy miben és hogyan fejlődött a hallgató az oktatási évek alatt, és képet kaphatnánk a felsőoktatás tehetséggondozó hatásáról, mérhetővé válna a kezdeti és befejező állapot közötti különbség, feltárható lenne a fejlesztés számszerűsíthető hatása. Az értekezés lehatárolása alapján csak a kimeneti oldallal foglalkoztam, a bejövők értékelése meghaladta volna a disszertáció kereteit, így ezt érdemes további kutatások során feltárni.

Az értekezés *hasznosítási lehetőségei* mentén elmondható, hogy a 2014. február 26-án – a PTE KTK Szervezési és Vezetési Tanszék keretein – belül lezajlott munkahelyi

vitán számos hasznosítási lehetőség vetődött fel, amelyeket saját gondolatokkal egészítettem ki:

- A kutatás eredményeinek legközvetlenebb és konkrét hasznosítása a PTE KTK-n abban nyilvánul meg, hogy a hallgatók szakmai gyakorlatuk során szerzett tapasztalatai és a munkáltatók róluk alkotott véleménye alapján visszacsatolást tudok adni a PTE KTK hallgatóinak és oktatóinak: melyek a hallgatók erősségei, fejlesztendő területei. Miben mutatkozik magasabb szintű, más jellegű elvárás a munkaerőpiac felől, milyen kompetenciákra, ismeretekre lenne nagyobb szükség, hogy a fiatal diplomások jobban érvényesüljenek a munkahelyi kiválasztás és munkavégzés során.
- Egyéni konzultációk során és az oktatás keretei között tájékoztatni lehet a hallgatókat a munkaerő-piaci elvárásokról, hogy minél pontosabban ismerjék a szervezeti követelményeket, és jobban tudjanak illeszkedni azokhoz, tudatosan készüljenek fel a szakmai gyakorlatra, és a későbbi elhelyezkedésre.
- Kidolgozás alatt van a PTE KTK tehetséggondozási rendszerében egy új kurzus koncepciója, amelynek a teheséggondozás áll a középpontjában. A kurzus meghirdetéséhez felhasználhatók a disszertáció tanulságai, tézisei, szakirodalmi feldolgozásai, empirikus kutatási eredményei.
- A Pécsi Tudományegyetem és más felsőoktatási intézmények számára maga a módszertan és az általa levont következtetések lehetnek hasznosíthatóak. Az egyetemi oktatás és tehetséggondozás jövőjére vonatkozó stratégiai irányok felvázolásában nyújthat segítséget a doktori értekezés.
- A kormányzati, önkormányzati, politikai döntéshozók számára tanulsággal szolgálhatnak a megfogalmazott konklúziók, javaslatok a tehetségek itthon tartásáról, a külföldi magyarokkal való kapcsolattartásról. Ha a döntéshozókra (országos és települési szinten is) hatással lennének a megfogalmazott javaslatok, és az eredmények alapján nagyobb prioritást kapna a professzionális tehetségmenedzsment a jövőben, akkor ehhez konkrét akciótervek és intézkedések is kapcsolódhatnának.

Remélem, hogy jelen értekezéssel hozzájárulhatok a hazai tehetséggondozás fejlődéséhez, és ezáltal közvetett módon a hallgatók, a szervezetek és a régiók magasabb szintű teljesítményéhez.

Felhasznált irodalom

Adams, J.S. (1965): Inequity in social exchange. In: Berkowitz, L. (szerk.): Advances in experimental social psychology. New York: Academic Press. 2. évf. 267-299. p.

Adorjáni Mária (2012): Kompetencia-káosz, avagy a legnépszerűbb zsákutca. In: Munkaügyi Szemle, 56. évf. 2. sz. 75-82. p.

Alderfer, C. P. (1972): Existence, relatedness, and growth: Human needs in organizational settings. New York, NY, US: Free Press, 198 p.

Anderson, M. (1998): Intelligencia és fejlődés. Budapest: Kulturtrade Kiadó, 229 p.

Andorka Rudolf (2006): Bevezetés a szociológiába. Budapest: Osiris Kiadó, 786 p.

Angyal Ádám (2005): Személyi kapcsolati tőke. In: Vezetéstudomány, 36. évf. 9. sz. 2-10. p.

Angyal Ádám (2013): Versenyképesség vállalkozói szemmel. In: Szabó Lajos (szerk.) (2013): Mérföldkövek és kihívások a menedzsmentben. Konferenciakötet. Veszprém: Pannon Egyetem, 67-73. p.

Antalovits Miklós (2010): A tehetség kibontakoztatása a szervezetben. In: Harvard Business Review, 12. évf. 9. sz. 28-36. p.

Ardai Zoltán (2013): A változás támogatása coachinggal. Előadás. PTE KTK: Pécs, 2013. november 23.

Aswad Dina (2013): A dolgozói érték kiterjesztése a vevői és dolgozói elégedettségre. In: Marketing és Menedzsment, 47. évf. 4. sz. 75-85. p.

Babbie, E. (2003): A társadalomtudományi kutatás gyakorlata. Budapest: Balassi Kiadó Kft., 564 p.

Babos Attila (2013): Külföldi munka, hűséggel. Néha a nyelvtudás és a képzetlenség sem jelent akadályt. In: Új Dunántúli Napló, 24. évf. 196. sz. 1-2. p.

Bakacsi Gyula (1996): Szervezeti magatartás és vezetés. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 325 p.

Balaton Károly – Gelei Andrea (2013): A gazdasági válság hatása a szervezetek működésére és vezetésére. In: Közgazdasági Szemle, 60. évf. 3. sz. 365-369. p.

Balázsi Ildikó – Zempléni András (2004): A hozottérték-index és a hozzáadott pedagógiai érték számítása a 2003-as kompetenciamérésben. In: Új Pedagógiai Szemle, 54. évf. 12. sz. 36-50. p.

Balogh Gábor (2012): A tehetséggondozás hatása a regionális versenyképességre az Európai Unióban. In: Csuka Gyöngyi – Szívós Mihály (szerk.): Regionális versenyképesség innovációs tényezői az Európai Unióban c. konferenciakötet. Veszprém: Pannon Egyetem, MTA-PE-BME Regionális Innovációs és Fejlődéstani Hálózati Kutatócsoport, 278-299. p.

Balogh Gábor – Farkas Ferencné (2013): Hol és hogyan érvényesül a PTE KTK szakmai gyakorlatos hallgatóinkat kompetencia-készlete? In: Régiók fejlesztése c. Konferenciakötet. Pécs: PTE KTK, 1. kötet, 224-239. p.

Balogh Gábor – Farkas Ferencné (2014): A PTE KTK végzettjeinek kompetencia vizsgálata regionális szempontból. DPR tanulmánykötet. Pécs: Pécsi Tudományegyetem (megjelenés alatt)

Balogh László (2004): Iskolai tehetséggondozás. Debrecen: Debreceni Egyetem Kossuth Egyetemi Kiadója, 484 p.

Balogh László (2013a): Tehetségekről – kutatószemmel. Interjú. In: Magyar Tudomány, 174. évf. 2. sz. 223-230. p.

Barakonyi Károly (2003): Felsőoktatási stratégiaalkotás. In: Harvard Business Manager, 5. évf. 5. sz. 48-58. p.

Barakonyi Károly (2004): Rendszerváltás a felsőoktatásban. Budapest: Akadémia Kiadó

Barakonyi Károly (2009): A business schoolok szerepváltozásai. In: Vezetéstudomány, 40. évf. 1. sz. 2-15. p.

Bárdos Ilona Kinga et al. (2013): Kompetencia alapú humánerőforrás-menedzsment területek és a munkapiaci kompetencia-felsőoktatás kapcsolata egy primer vizsgálat tükrében. In: Humánpolitikai Szemle, 24. évf. 7-8. sz. 59-67. p.

Becker, G. (1975): Human capital. Chicago, The University of Chicago Press, 390 p.

Bedő Zsolt (2011): A kontextusba helyezett vállalatkormányzás. In: Vezetéstudomány, 42. évf. 7-8. sz. 11-19. p.

Beechler, S. – Woodward, I. (2009): The global „war for talent". In: Journal of International Management, 15. évf. 273-285. p.

Beine, M. – Docquier, F. – Oden-Defoort, C. (2011b): A panel data analysis of the brain gain. In: World Development, 39. évf. 4. sz. 523-532. p.

Beine, M. – Docquier, F. – Özden, C. (2011a): Diasporas. In: Journal of Development Economics, 95. évf. 30-41. p.

Beine, M. – Docquier, F. – Rapoport, H. (2001): Brain drain and economic growth: theory and evidence. In: Journal of Development Economics, 64. évf. 275-289. p.

Beine, M. – Docquier, F. – Rapoport, H. (2008): Brain drain and human capital formation in developing countries: winners and losers. In: The Economic Journal, 118. évf. 631-652. p.

Beluszky Pál (2003): Magyarország településföldrajza. Budapest-Pécs: Dialóg Campus Kiadó, 592 p.

Bélyácz Iván (2013): Várakozások, bizonytalanság, valószínűség. Értekezés a kockázat számszerűsítésének korlátairól. In: Közgazdasági Szemle, 60. évf. 7-8. sz. 749-780. p.

Benedek Gábor et al. (2013): Adatbányászati alkalmazások lehetőségei egy multinacionális vállalat magyarországi leányvállalatának információs rendszerében. In: Vezetéstudomány, 44. évf. 5. sz. 27-38. p.

Berde Éva (2005): A pályakezdő diplomások munkanélkülisége. In: Statisztikai Szemle, 83. évf. 1. sz. 1093-1110. p.

Berde Éva (2010): Óvatosan a diplomás pályakövetés elvárásaival. In: Educatio, 19. évf. 3. sz. 448-459. p.

Berde Éva (2013a): Felsőoktatás, létszámnövekedés, finanszírozás. In: Munkaügyi Szemle, 57. évf. 1. sz. 39-47. p.

Berde Éva (2013b): A felsőoktatás lehetséges létszámpályái Magyarországon. In: Statisztikai Szemle, 91. évf. 1. sz. 57-76. p.

Berde Éva et al. (2006): Diplomával a munkaerőpiacon. Forrás: http://www.hier.iif.hu/hu/konf/Felsooktatasi_GYZ.pdf (2013.08.31.)

Berényi Dénes (1993): Az „agyelvonás" pozitív megközelítésben. In: Magyar Tudomány, 9. sz. 1111-1115. p.

Berényi László (2013a): Számítógép-használat otthon és a munkahelyen – a digitális kompetencia és a számítógépes munkakörnyezet ergonómiájának empirikus vizsgálata. In: Vezetéstudomány, 44. évf. 4. sz. 51-62. p.

Berényi László (2013b): Digitális kompetencia-helyzetkép a szervezeti kompetenciafejlesztés szempontjából. In: Gazdaságtudományi Közlemények: a Miskolci Egyetem Közleményei, 6. évf. 1. sz. 5-19. p.

Berglas, S. (2006): How to keep A players productive. In: Harvard Business Review on talent management (2008). Boston: Harvard Business Press, 85-106. p.

Berne, E. (2002): Emberi játszmák. Budapest: Háttér Kiadó, 250 p.

Bhagwati, J. N. – Rodriguez, C. (1975): Welfare-theoretical analyses of the brain drain. In: Journal of Development Economics, 2. sz. 195-221. p.

Bhagwati, J. N. (1976): The brain drain and taxation II. Amsterdam: North-Holland

Bhatnagar, J. (2007): Talent management strategy of employee engagement in Indian ITES employees: Key to retention. In: Employee Relations, 29. évf. 640–663. p.

Binet, A. (1916): New methods for the diagnosis of the intellectual level of subnormals. The development of intelligence in children: The Binet-Simon Scale. E.S. Kite (Trans.). Baltimore: Williams & Wilkins. 37–90. p.

Bíró Krisztina et al. (2007): A hallgatók elhelyezkedéséhez kötődő kompetenciák vizsgálata. Forrás: http://www.felvi.hu/bin/content/dload/rangsor2007/070710_bdf_kompetenciakutatas_jelentes.pdf (2013. december 15.)

Bodnár Gabriella – Takács Ildikó – Balogh Ákos (2011): Tehetségmenedzsment a felsőoktatásban. Budapest: Magyar Tehetségsegítő Szervezetek Szövetsége (Géniusz Könyvtár), 163 p.

Bőgel György (2013): Technológiai fejlődés és munkaerőpiac: a mai kor tényleg más? In: Munkaügyi Szemle, 57. évf. 4. sz. 9-19. p.

Bokor Attila (2013): A IV. HR tükör kutatás legfontosabb eredményei. HR a válság idején. In: Vezetéstudomány, 42. évf. 4. sz. 2-18. p.

Borbély Tibor Bors (2006b): Hazai munkaerőpiac és diplomás ifjúság a számok tükrében II.rész. In: Munkaügyi Szemle, 50. évf. 11. sz. 28-30. p.

Borgulya Istvánné (2012): A munkával kapcsolatos értékek és attitűdök változása Közép-Kelet Európában a XXI. század első évtizedében. In: Vezetéstudomány, 43. évf. 4. sz. 23-35. p.

Borgulya Istvánné – Rab Eszter (2011): Az értékrendek kialakulása és a kultúraközi kommunikáció: mely értékekre neveljük a gyerekeket a családban? In: Iskolakultúra, 4-5. sz. 30-43. p.

Bóta András et al. (2012): Hová tartunk? Hová költöz(z)ünk? Migrációs trendek és a vándorlást motiváló tényezők Magyarországon 1995-től napjainkig. In: Kristófné

Gungl Rita – Kristóf Péter (szerk.) (2012): Metszetek. Ahol a gondolataink összeérnek. Lakitelek: Antológia Kiadó, 161-184. p.

Boxall, P. – Purcell, J. (2011): Strategy and human resource management. 3. kiad. New York: Palgrave Macmillan

Brown, P. – Tannock, S. (2009): Education, meritocracy and the global war for talent. In: Journal of Education Policy, 24. évf. 4. sz. 377-392. p.

Buday-Sántha Attila (2013): Kutatás főbb megállapításai és következtetései. In: Szűcs Krisztián (szerk.) (2013): Dél-dunántúli régió fejlesztése. Pécs: Pécsi Tudományegyetem, 528-538. p.

Burt, C. (1931). "The Differentiation Of Intellectual Ability". The British Journal of Educational Psychology.

Camagni, R. (2008): Regional competitiveness. Towards a concept of territorial capita. In: Callello et al. (eds.): Modelling regional scenarios for the enlarged Europe. Heidelberg: Springer, 33-46. p.

Camagni, R. (2009): Territorial capital and regional development. In: Cappello, R. – Nijkamp, P. (eds.): Handbook of regional growth and development theories. Northampton: Edward Elgar, 118-132. p.

Cappelli, P. (2008a): Tehetségmenedzsment a 21. században. In: Harvard Business Review, 10. évf. 6. sz. 58-67. p.

Cappelli, P. (2008b): Talent on demand. Managing talent in an age of uncertainty. Boston: Massachusetts: Harvard Business Press, 280 p.

Carr, S. C. – Inkson, K. – Thorn, K. (2005): From global careers to talent flow: Reinterpreting 'brain drain'. In: Journal of World Business, 40. évf. 386-398. p.

Cattell, R. B. (1941). Some theoretical issues in adult intelligence testing. Psychological Bulletin, 592 p.

Chambers, E. G. et al. (1998): The war for talent. The McKinsey Quarterly, 3. sz. 44-57. p.

Chang, P. – Deng, Z. (1992): The Chinese brain drain and policy options. In: Studies in Comparative International Development, 27. évf. 44-61. p.

Cheese, P. – Thomas, R. J. – Craig, E. (2009): The talent powered organization. Strategies for globalization, talent management and high performance. London: Kogan Page Limited, 276 p.

Chevalier, A. (2003): Measuringover-education. In: Economica, 70. évf. 279. sz. 509-531. p.

Cianciolo, A. T. – Sternberg, R. J. (2004): Intelligence. A Brief History. Oxford: Backwell Publishing Ltd

Cohen, R. (1997): Brain drain migration. Report for South African Commission on International Migracion, 1996-1997. Letöltve: http://www.queensu.ca/samp/transform/Cohen1.htm (2013. július 16.)

Cohn, J. M. – Khurana, R. – Reeves, L. (2005): Growing talent as if your business depended on it. In: Harvard Business Review on talent management (2008). Boston: Harvard Business Press, 43-62. p.

Collings, D. – Mellahi, K. (2009): Strategic talent management: A review and research agenda. In: Human Resource Management Review, 19. évf. 304-313. p.

Collings, D. G., – Scullion, H. (2008): Resourcing international assignees. In: Dickman, M. – Brewster, C. – Sparrow, P. (eds.): International human resource management: A European Perspective. Abingdon, UK: Routledge. 87–106. p.

Cooper, R. – Sawaf, A. (1996): Executive EQ. Perigee Trade

Covey, S. M. R. – Merrill, R. R. (2011): A bizalom sebessége. A rejtett tényező, ami mindent megváltoztat. Budapest: HVG Kiadó Zrt., 414 p.

Creehan, S. (2001): Brain strain. In: Harvard International Review, 23. sz. 6-7. p.

Czakó Erzsébet (2006): Tehetséggondozás az egyetemi oktatás hagyományos keretei között. In: Magyar Tudomány, 167. évf. 2. sz. 230-234. p.

Czeizel Endre (2004): Sors és tehetség. Budapest: Urbis Könyvkiadó, 237 p.

Czinkóczi Sándor (2011): A vállalkozói kompetenciák hatása a vállalkozások sikerességére. In: Munkaügyi Szemle, 55. évf. 4. sz. 68-72. p.

Csaba László (2014): Átmenettan és közgazdaságtan. Módszertani tanulságok egy részterület műveléséből. In: Közgazdasági Szemle, 61. évf. 1. sz. 53-67. p.

Csanády Márton – Kmetty Zoltán – Kucsera Tamás Gergely – Személyi László – Tarján Gergely (2008): A magyar képzett migráció a rendszerváltás óta. In: Magyar Tudomány, 169. évf. 5. sz. 603-616. p.

Csanády Márton – Személyi László (2006): Brain drain. Közelkép a diplomás magyarokról. In: Századvég, 11. évf. 41. sz. 79-122. p.

Csépe Valéria et al. (2008): Általános pszichológia 3. Nyelv, tudat, gondolkodás. Budapest: Osiris kiadó

Csepeti Ádám (2012): A Miles és Snow-féle stratégiai alkalmazkodási tipológia teljesítményvonatkozásai. In: Marketing és Menedzsment, 46. évf. 3. sz. 4-21. p.

Cseres-Gergely Zsombor (2005): County-tocounty migration labour-market conditions in Hungary between 1994 and 2002. Budapest: IE-HAS BWP No. 6.

Csermely Péter (2005): A rejtett hálózatok ereje. Mi segíti a világ stabilitását? Budapest: Vince Kiadó, 376 p.

Csermely Péter (2010a): A tyúk, a sas, a rigó és a pulyka. In: Harvard Business Review, 12. évf. 9. sz. 37-38. p.

Csermely Péter (2010b): A tehetséggondozás és az óvodai gyakorlat. Hogyan ismerjük fel, és hogyan gondozhatjuk a legjobban a tehetséges gyermekeket? http://www.tehetsegprogram.hu/sites/all/files/hir_kepek/a_tehetseggondozas_es_az_ovodai_gyakorlat_Csermely_Peter.pdf (2013. december 23.)

Csermely Péter (2011a): Hol kell vigyázni a tehetséggondozásra? In: Új Katedra, 5-6. sz. 22-23. p.

Csíkszentmihályi Mihály (1998): Kreativitás. A flow és a felfedezés, avagy a találékonyság pszichológiája. Budapest: Akadémiai Kiadó, 468 p.

Csíkszentmihályi Mihály (2010): Tehetséges gyerekek. Budapest: Nyitott Könyvműhely, 375 p.

Csiszárik-Kocsir Ágnes et al. (2009): A kompetenciák mérése az emberi erőforrás-menedzsmentben és az oktatásban. In: Humánpolitikai Szemle, 20. évf. 7-8. sz. 132-140. p.

Csuka Gyöngyi – Szívós Mihály – Kovács Bernadett (2009): Konferencia a regionális innovációról. In: Közgazdasági Szemle, 56. évf. 1. sz. 96-98. p.

Daft, R. L. – Marcic, D. (2012): Understanding management. South-Western College Pub, 8.kiad., 720 p.

Daróczi Judit (2013): A gazdasági felsőfokú szakképzésről kikerülő pályakezdők helyzete a munkaerőpiacon. In: Tudományos Közlemények, 29. sz. 67-78. p.

Daruka Eszter (2012): Hogyan azonosítható a tehetség? In: Poór József et al. (2012): Átalakuló emberi erőforrás menedzsment. Budapest: CompLex Kiadó, 437-447. p.

Davenport, S. (2004): Panic and panacea: brain drain and science and technology human capital policy. In: Research Policy, 33. évf. 4. sz. 617-630. p.

Davenport, T. H. et al. (2011): A vállalatok közötti verseny egyik dimenziója: a tehetséganalítika világa. In: Harvard Business Review, 2010. 12. évf. 12. sz. – 2011. 13. évf. 1. sz. 64-72. p.

Dávid Imre et al. (2002): Tehetségkutatás. Debrecen: Kossuth Egyetemi Kiadó, 333 p.

De Bono, E. (1970): Lateral thinking: creativity step by step. Harper & Row, 300 p.

DeLong, D – Trautman, S. (2011): The executive guide to high-impact talent management. Powerful tools for leveraging a changing workforce. USA: McGraw-Hill, 286 p.

Dequiedt, V. – Zenou, Y. (2013): International migration, imperfect information and brain drain. In: Journal of Development Economics, 102. évf. 62-78. p.

Dirks, A. L. (1998): Higher Education in Marketing Theory. Letöltve: www.cc.nctu.edu.tw/~etang/Marketing_Theory/Higher_Education.htm (2014.01.26.)

Djalal, D. (2001): Business the Bali way. In: Asian Business, 37. sz. 70 p.

Dobos Elvira (2013): Személyes kompetenciák, személyes márka, karrier – Szerkesztői bevezető. In: Magyar Coachszemle, 2. évf. 2. sz. 3-4. p.

Dobrai Katalin (2008): Knowledge-related Issues in Human Resource Management. In: New Trends and Tendencies in Human Resource Management – East meets West: Nemzetközi konferencia. Pécs, 2008. június 13-14. Pécs: PTE KTK (CD kiadvány)

Dobrai Katalin – Farkas Ferenc (2009): Tudásintenzív üzleti szolgáltatások. In: Vezetéstudomány, 40. évf., 7-8. sz. 56-67. p

Docquier, F. – Marfouk, A. – Salomone, S. – Sekkat, K. (2012a): Are skilled women more migratory than skilled men? In: World Development, 40. évf. 2. sz. 251-265. p.

Docquier, F. – Marfouk, A. (2004): International migration by educational attainment (1990-2000). World Bank Policy Research Working Paper

Docquier, F. – Rapoport, H. – Salomone, S. (2012b): Remittances, migrants'education and immigration policy: Theory and evidence from bilateral data. In: Regional Science and Urban Economics, 42. évf. 817-828. p.

Dries, N. (2013): The psychology of talent management: A review and research agenda. In: Human Research Management Review, 23. évf. 4. sz. 267-271. p.

Drucker, P. (1998): The future that has already happened. In: The Futurist, 32. évf. 8. sz. 16-18. p.

Drucker, P. (2000): Knowledge work. In: Executive Excellence, 17. évf. 4. sz. 11-12. p.

Duttagupta, R. (2010): Identifying and managing your assets: Talent management. London: Pricewaterhouse Coopers

Dychtwald, K. – Erickson, T. J. – Morison, R. (2004): It's time to retire to retirement. In: Harvard Business Review on talent management (2008). Boston: Harvard Business Press, 155-178. p.

Eisenhardt, K. M. (1989): Agency theory: An assessment and review. In: Academy of Management Review, 14. évf. 57-74. p.

Erickson, T. J. – Gratton, L. (2007): What it means to work here. In: Harvard Business Review on talent management (2008). Boston: Harvard Business Press, 1-22. p.

F. Várkonyi Zsuzsa et al. (2009): Mindennapi játszmáink. Az emberi kapcsolatok pszichológiája. Budapest: Jaffa Kiadó, 183 p.

Falusné Szikra Katalin (2001): Munkanélküliség és diplomás túltermelés. In: Közgazdasági Szemle, 48. évf. 11. sz. 950-964. p.

Fan, X. – Yakita, A. (2011): Brain drain and technological relationship between skilled and unskilled labor: brain gain or brain loss? In: Journal of Population Economics, 24. évf. 1359-1368. p.

Faragó László (2013): Térelméleti alapvetések konstruktivista ismeretelméleti megközelítésben. In: Tér és Társadalom, 27. évf. 4. sz. 3-29. p.

Farkas Ferenc (2013): A változásmenedzsment elmélete és gyakorlata. Budapest: Akadémiai Kiadó Zrt., 361 p.

Farkas Ferenc – Szűcs Pál – Hadinger Britta (2007): A menedzsment alapjai. Pécs: PTE KTK, 285 p.

Farkas Ferenc – Karoliny Mártonné – Poór József (2008): Regionális különbségek az emberi erőforrás menedzselés gyakorlatában. In: Tér és Társadalom, 22. évf. 2. sz. 103-122. p.

Farkas Ferenc – Király Ágnes (2009): What makes higher education knowledge-compatible? In: Acta Polytechnica Hungarica, 6. évf. 3. sz. 93-104. p.

Farkas Ferenc – Dobrai Katalin (2012): Knowledge profile of Higher Education Institutions: An international overview of mainstream research. In: International Journal Management in Education, 6. évf. 1-2. sz. 120-136. p.

Farkas Ferencné – Balogh Gábor (2010): Tehetséggondozási programok a Dél-dunántúli régióban: A szakmai gyakorlat mint a tehetséggondozás speciális területe. In: Évkönyv 2010. 2. köt. „Félidőben" a közép-európai terület-, település-, vidék- és környezetfejlesztéssel foglalkozó doktori iskolák találkozója és konferenciája. IV. Országos Környezet-gazdaságtani PhD-konferencia. Pécs, 2010. október 7-8-9. Pécs: PTE Közgazdaságtudományi Kar Regionális Politikai és Gazdaságtan Doktori Iskola, 57-72. p.

Farkas Ferencné – Balogh Gábor (2011): A tehetségmárka sajátosságai empirikus kutatások tükrében. In: Évkönyv 2011. Pécs: PTE KTK Regionális Politika és Gazdaságtan Doktori Iskola, 45-56. p.

Farkas Ferencné – Balogh Gábor (2013): Tehetségek menedzselése a PTE KTK-n: Y-generációs hallgatók a szervezetekben. In: Marketing és Menedzsment, 47. évf. 3. sz. 62-75. p.

Farkas Ferencné – Lóránd Balázs – Balogh Gábor (2010): Kölcsönös előnyökön alapuló kapcsolatok kialakítása a felsőoktatási intézmények és a munkaadók között. In: Vezetéstudomány, 41. évf. 11. sz. 31-43. p.

Farkas Ferencné - Balogh Gábor (2010): Tehetséggondozási programok a Dél-dunántúli régióban: A szakmai gyakorlat mint a tehetséggondozás speciális területe. In: Évkönyv 2010. 2. köt. „Félidőben" a közép-európai terület-, település-, vidék- és környezetfejlesztéssel foglalkozó doktori iskolák találkozója és konferenciája. IV. Országos Környezet-gazdaságtani PhD-konferencia. Pécs, 2010. október 7-8-9. Pécs: PTE Közgazdaságtudományi Kar Regionális Politikai és Gazdaságtan Doktori Iskola, 57-72. p.

Farkas Judit (2010): A fordított segítőlánc. In: Harvard Business Review, 12. évf. 4. sz. 6-15. p.

Farndale, E. – Scullion, H. – Sparrow, P. (2010): The role of the corporate HR funcition in global talent management. In: Journal of World Business, 45. évf. 161-168. p.

Feuerstein, R., et al. (2002). Dynamic assessments of cognitive modifiability. ICELP Press, Jerusalem: Israel. In B. Presseisen (Ed.), Learning and thinking styles: Classroom interaction. Washington, DC: National Education Associations

Flanagan, D. P. et al. (2007). Essentials of cross-battery assessment. (2nd Edition). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc

Florida, R. (2002):The Rise of the Creative Class. And How It's Transforming Work, Leisure and Everyday Life, Basic Books

Florida, R. (2005): The flight of the creative class. New York: Harper Business

Fodor Péter – Weiner János (2011): Retaining and motivating knowledge-workers in a time of crisis – the case of the management consultancy market. In: Marketing és Menedzsment, 45. évf. 3. sz. 68-76. p.

Fojtik János (2005): Üzleti fakultások marketingstratégiai a kétszintű képzési rendszerben. In: Kuráth Gabriella (szerk.): II. Felsőoktatási Marketing Konferencia konferenciakötet. Pécs: Pécsi Tudományegyetem, 91-97. p.

Fojtik, J. – Lipiski, J. (2013): Virtual study abroad: A case study. In: Marketing és Menedzsment, 47. évf. 4. sz. 65-74. p.

Forgács Katalin – Simon Péter (2006): Informálisan szerzett kompetenciák. In: Munkaügyi Szemle, 50. évf. 7-8. sz. 38-40. p.

Fuszek Csilla – Gordon Győri János – Szilágyi Zsuzsa (2011): A magyar tehetséggondozás eredményei nemzetközi összehasonlításban. In: Magyar Tudomány, 172. évf. 6. sz. 750-758. p.

Gaál Roland – Dióssi Eszter – Benedek Szilvia (2013): Mindenki a kompetenciáról beszél. In: Munkaügyi Szemle, 57. évf. 3. sz. 32-40. p.

Gaál Zoltán – Fekete Hajnalka (2012): Different Strategies – Different Performance. In: International Journal of Business Insights and Transformation, 5. évf. 3. sz. 54-60. p.

Gagné, F. (1999): My Convictions About the Nature of Abilities, Gifts, and Talents in Journal for the Education of the Gifted, 22. évf. 2. sz. 109-136. p.

Galasi Péter (2004a): Felsőfokú végzettségű munkavállalók munkaerő-piaci helyzete. In: Munkaügyi Szemle, 48. évf. 12. sz. 24-28. p.

Galasi Péter (2004b): Túlképzés, alulképzés és bérhozam a magyar munkaerőpiacon, 1994-2002. In: Közgazdasági Szemle, 51. évf. 5. sz. 449-471. p.

Gallardo-Gallardo, E. – Dries, N. – González-Gruz, T. F. (2013): What is the meaning of 'talent' in the world of work? In: Human Resource Management Review, 23. évf. 4. sz. 290-300. p.

Galli, C. (2010): Self Branding „Személyiségmárka" – építés, hatékonyságnövelés. In: Humánpolitikai Szemle, 21. évf. 4. sz. 67-69. p.

Gandossy, R. et al. (szerk.) (2007): Gazdálkodj okosan – a tehetséggel. Budapest: HVG Kiadói Zrt., 232 p.

Gardner, H. (1993):Frames of mind: The theory of multiple intelligences. New York: Basic Books

Geréb László (2008): A regionális migráció hatása a humántőke-beruházásra és megtérülésre. In: Tér és Társadalom, 22. évf. 2. sz. 169-184. p.

Giannoccolo, P. (2004): The brain drain. A survey of the literature. Department of Economics, University of Bologna

Gibson, J. – McKenzie, D. (2012): The economic consequences of „brain drain" of th ebest and brightest: microeconomic evidence from five countries. In: The Economic Journal, 122. évf. 5. sz. 339-375. p.

Gladwell, M. (2009): Kivételesek. A siker másik oldala. Budapest: HVG Kiadó Zrt., 324 p.

Gladwell, M. (2010): A kutya szemszögéből és egyéb ritka nézőpontokból. Budapest: HVG Kiadó Zrt., 422 p.

Goldsmith, M. – Carter, L. (eds.) (2010): Best practices in talent management. How the world's leading corporations manage, develop, and retain top talent. San Francisco: Pfeiffer, 301 p.

Goleman, D. (1997): Érzelmi intelligencia. Budapest: Háttér Könyvkiadó, 453 p.

Gottfredson, L. (1998): The General Intelligence Factor. Scientific American Presents 9. évf. 4. sz. 24–29. p.

Gottfredson, L.S. (1997): Foreword to "intelligence and social policy. Intelligence 24. évf. 1. sz. 1–12. p.

Gödri Irén (2010): Migráció a kapcsolatok hálójában. A kapcsolati tőke és a kapcsolathálók jelenléte és szerepe az ezredvégi magyarországi bevándorlásban. Budapest: KSH Népességtudományi Kutató Intézet, 211 p.

Granrose, C. S. – Chua, B L. (1996): Global boundaryless careers: Lessons from Chinese family businesses. In: Arthur, M. B. – Rousseau, D. M. (eds.): The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era. Oxford: Oxford University Press, 201-217. p.

Groizard, J. L. – Llull, J. (2004): Brain drain, aid and growth. University of the Balearic Islands

Groysberg, B. – Nanda, A. – Nohria, N. (2004): The risky business of hiring stars. In: Harvard Business Review, 82. évf. 5. sz. 92-100. p.

Guilford, J. P. – Hoepfner, R. (1971): The Analysis of Intelligence. New York, McGraw-Hill

Guilford, J. P. (1967): The Nature of Human Intelligence. New York, McGraw-Hill

Guilford, J.P. (1950): Creativity. American Psychologist, 5. évf. 9. sz. 444–454. p.

Guthridge, M. – Komm, A. (2008): Why multinationals struggle to manage talent. The McKinsey Quarterly, 2. sz. 1-5. p.

Gyarmathy Éva (2002): IQ és tehetség. In: Vajda Zsuzsanna (szerk.) (2002): Az intelligencia és az IQ-vita. Budapest: Akadémiai Kiadó, 127-154. p.

Gyarmathy Éva (2006): A tehetség. Fogalma, összetevői, típusai és azonosítása. Budapest: ELTE Eötvös Kiadó, 201 p.

Gyarmathy Éva (2013): A tehetséggondozás változási kényszere. In: Iskolakultúra, 23. évf. 3-4. sz. 101-109. p.

Győri Ferenc (2010): A tehetségföldrajz elméleti és gyakorlati kérdései. Magyarországi modellvizsgálatok. PhD értekezés. Pécs: Pécsi Tudományegyetem Természettudományi kar Földtudományok Doktori Iskola, 180 p.

Gyulavári Tamás (2013): A lojalitásprogramok menedzselése. In: Vezetéstudomány, 44. évf. 5. sz. 16-26. p.

Halaby, C. N. (1994). Overeducation and skill mismatch. In: Sociology of Education, 76. évf. 1. sz. 47-59. p.

Hámori Balázs (2012): Tanulás és innováció – Elméleti dilemmák és gyakorlati nézőpontok. In: Vezetéstudomány, 43. évf. 11. sz. 2-18. p.

Harangi László (2008): A tudásgazdaság munkásainak kompetenciái - elvek és gyakorlat. In: Humánpolitikai Szemle, 19. évf. 11. sz. 3-14. p.

Hárs Ágnes (2013): Magyarok külföldön. Gondolatok a magyarok külföldi munkavállalásáról. In: Magyar Tudomány, 174. évf. 3. sz. 286–291. p.

Hárs Ágnes – Sík Endre (2008): Hungary. In: Hönekopp, E. – Mattila, H. (ed.) (2008): Permanent of circular migration? Policy choices to address demographic decline and labour shortages in Europe. Budapest: International Organization for Migration (IOM), 73-108. p.

Hatum, A. (2010): Next generation talent management. Talent management to survive turmoil. London: Palgrave Macmillan, 148 p.

Hegedűs József (2004): The housing market and residential regional mobility int he 1990s – the case of Hungary. In: Fazekas, K. – Koltay, J. (eds.): The Hungarian labour market in focus. Budapest: IE-HAS, 73-80. p.

Henczi Lajos – Zöllei Katalin (2007): Kompetenciamenedzsment. Budapest: Perfekt Gazdasági Tanácsadó, Oktató és Kiadó Zrt., 315 p.

Héra Gábor – Ligeti György (2006): Módszertan. A társadalmi jelenségek kutatása. Budapest: Osiris Kiadó Kft., 372 p.

Hercz Mária – Koltói Lilla – Pap-Szigeti Róbert (2013): Hallgatói kompetenciaértékelés és modellkutatás. In: Felsőoktatási Műhely, 1. sz. 83-97. p.

Herman Sándor (2002): Az alacsonyan aggreált statisztikai adatok elemzésének néhány kérdése. In: Statisztikai Szemle, 80. évf. 5-6. sz. 598-600. p.

Herzberg, F. (2003): Még egyszer: Miként motiválja alkalmazottait? In: Harvard Business Manager 5. évf. 6. sz. 38-50. p.

Hetesi Erzsébet – Kürtösi Zsófia (2008): Ki ítéli meg a felsőoktatási szolgáltatások teljesítményét és hogyan? A hallgatói elégedettség mérési modelljei, empirikus kutatási eredmények az aktív és a végzett hallgatók körében. In: Vezetéstudomány, 39. évf. 6. sz. 2-17. p.

Hewlett, S. A. (2011): Csúcstehetségek. Felfelé haladni, miközben az üzleti élet lefelé tart. Budapest: Akadémiai Kiadó Zrt., 136 p.

Hewlett, S. A. – Luce, C. B. (2005): Off-rams and on-ramps. Keeping talented women on the road to success. In: Harvard Business Review on talent management (2008). Boston: Harvard Business Press, 129-154. p.

Hodosi Anett (2013): Hitelesség mint a tranzakciók kulcsa, avagy a jogrendszer és a társadalmi bizalom szerepe. In: Társadalomkutatás, 31. évf. 2. sz. 163-174. p.

Honvári János (2012): Migrációs potenciál és a potenciális tanulási migráció. Hazai hallgatók külföldi tanulási szándékai. In: Tér és Társadalom, 26. évf. 3. sz. 93-111. p.

Horváth Gyula (2001): Magyar régiók és települések versenyképessége az európai gazdasági térben. In: Tér és Társadalom, 15. évf. 2. sz. 203-231. p.

Horváth Gyula (szerk.) (2006): Régiók és települések versenyképessége. Pécs: MTA RKK, 480 p.

Horváth Gyula (2009): Preliminary thoughts on the role of reindustrialisation and environmental protection in regional development. In: Baranyi B. – Fodor I. (szerk.) (2009): The Role of Environmental Industry in the Regional Reindustrialisation in Hungary. Debrecen–Pécs: MTA Regionális Kutatások Központja, 9-18. p.

Horváth Gyula (2013): A területi kutatásoktól a regionális tudományig. Kelet- és közép-európai tudománytörténeti vázlat. In: Tér és Társadalom, 27. évf. 4. sz. 30-51. p.

Hoványi Gábor (2007): Menedzsment a jövő versenyében – Nyolc nézőpont. In: Marketing és Menedzsment, 41. évf. 3. sz. 62-73. p.

Humphreys, L. G. (1979). "The construct of general intelligence". Intelligence 3. évf. 2. sz. 105–120. p.

Hunt, J. V. (1965): Intrinsic motivation and its role in psychological development. In: Levine, D. (szerk.): Nebraska symposium on motivation. Lincoln, NE: University of Nebraska Press, 13. évf. 189-282. p.

Huselid, M. A. – Beatty, R. W. – Becker, A. E. (2005): A players or A positions? The strategic logic of workforce management. In: Harvard Business Review on talent management (2008). Boston: Harvard Business Press, 23-41. p.

HVG (2013): Kivándorló egyetemisták – gyorsuló ütem. Pályakép. In: HVG, 27. sz. 56. p.

Ikujiro, N. (2008): A tudásalkotó vállalat. In: Harvard Business Review 9. évf. 10. sz.-10. évf. 1. sz. 2007. december – 2008. január, 38-49. o.

Ikujiro, N. (2008): A tudásalkotó vállalat. In: Harvard Business Review 9. évf. 10. sz.-10. évf. 1. sz. 2007. december – 2008. január, 38-49. p.

Iles, P. – Chuai, X. – Preece, D. (2010): Talent management and HRM in multinational companies in Beijing: Definitions, differences and drivers. In: Journal of World Business, 45. évf. 179-189. p.

Ilyash György (2013): Társadalmi innováció, társadalmi vállalkozás és designgondolkodás. In: Magyar Tudomány, 174. évf. 8. sz. 1002-1004. p.

Ionescu, F. – Polgreen, L. A. (2009): A theory of brain drain and public funding for higher education int he United States. In: American Economic Review: Papers & Proceedings, 99. évf. 2. sz. 517-521. p.

Jackson, S. – Hitt, M. – DeNisi, A. (2003): Managing knowledge for sustained competitive advantage. San Francisco: Jossey-Bass, 480 p.

Jackson, S. – Schuler, R. (1990): Human resource plannaing: Challenges for industrial/organizational psyshologists. In: American Psychologist, 45. évf. 2. sz. 223-239. p.

Jakó Melinda (2004): A kompetencia fogalmának értelmezési lehetőségei Magyarországon. In: Humánpolitikai Szemle, 15. évf. 5. sz. 47-55. p.

Jarjabka Ákos – Farkas Ferenc – Lóránd Balázs – Bálint Brigitta (2013): Munkahelyi motivációk Magyarországon 2013-ban. In: Vezetéstudomány, 44. évf. 10. sz. 12-13. p.

Johnson, J. – Lenartowicz, T. – Apud, S. (2006): Cross-cultural competence in international business: Toward a definition and a model. In: Journal of International Business Studies, 37. évf. 525-543. p.

Jóna György (2013): A területi tőke fogalmi megközelítései. In: Tér és Társadalom, 27. évf. 1. sz. 30-51. p.

Kalipeni, E. – Semu, L. L. – Mbilizi, M. A. (2012): The brain drain of health care professionals from sub-Saharan Africa: A geographic perspective. In: Progress in Development Studies, 12. évf. 2-3. sz. 153-171. p.

Kao, J. (1999): Ötletgyár avagy a kreatív szervezet. Budapest: SHL Hungary Kft., 7-30. p.

Kaposi Zoltán (2010): Az elvándorlás gazdasági okai és következményei az utolsó 200 évben. Előadás: MTA RKK DTI: Teret adó miliő? A tehetségek megtartásának esélyei. Pécs, 2010. november 25.

Kaposi Zoltán (2014): Menekülés vagy munkaerő-mobilitás? A kivándorlás gazdasági okai, hatásai és következményei. Előadás: Pécsi Tudományegyetem: Nyitott Egyetem c. előadássorozat. Pécs, 2014. március 4.

Kaputsch, C. – Pang, E. F. (2006): Competing for global talent. Geneva: ILO, 277 p.

Karcsics Éva (2003): A versenyképes közgazdász. In: Általános Vállalkozási Főiskola, Tudományos Közlemények, 8. sz. 7-27. p.

Karcsics Éva (2006a): A karrier fogalma, tényezői és vonzereje egy 2001-2006 közötti hallgatói felmérés tükrében. In: Humánpolitikai Szemle, 17. évf. 12. sz. 28-36. p.

Karcsics Éva (2012): Vezetőkkel szemben támasztott munkaerő-piaci kompetenciaelvárások a Heti Világgazdaság és a The Economist álláshirdetéseinek elemzése alapján. In: Vezetéstudomány, 43. évf. 1. sz. 31-44. p.

Karoliny Mártonné (2009): A nemzetközi összehasonlító HRM kérdései és válaszai egy kelet-közép-európai CRANET-tag szemszögéből. In: Veressné Somosi Mariann (szerk.): „Vezetési ismeretek III." Tanulmányok a társtanszékek munkatársaitól. Jubileumi Kiadvány a Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar Vezetéstudományi Intézet alapításának 50. évfordulójára, 90-104. p.

Kaufman, A. S. (2009): IQ Testing 101. Springer Publishing Company, 360 p.

Kelemen József (2013): Magyarország hét régiójának új gazdaságföldrajzi modellje – paraméterbecslés. In: Közgazdasági Szemle, 60. évf. 10. sz. 1075-1090. p.

Kellogg, R. P. (2012): China's brain gain? Attitudes and future plans of overseas Chinese students in the US. In: Journal of Chinese Overseas, 8. sz. 83-104. p.

Kerekes Sándor (2012): A fenntartható fejlődés és az egyetemek. In: Hrubos Ildikó – Török Imre (2012): Intézményi menedzsment a felsőoktatásban. Budapest: Felsőoktatási Gazdasági Szakemberek Egyesülete, 240-255. p.

Király Ágnes (2008): Talent Management in Higher Education. In: New Trends and Tendencies in Human Resource Management – East meets West: Nemzetközi konferencia. Pécs, 2008. június 13-14. Pécs: PTE KTK (CD kiadvány)

Kispál-Vitai Zsuzsanna (2013): Szervezeti viselkedés. Harlow: Pearson Education, 420 p.

Kiss Gábor – Mentler Mariann – Sipos János (2009): A magyar társadalom a tehetség szolgálatában. In: Magyar Tudomány, 170. évf. 3. sz. 356-359. p.

Kiss Paszkál – Lerner Nikolett – Lukács Fruzsina (2010): Kompetenciavizsgálatok módszertana, első tapasztalatok. Kompetenciamérés a felsőoktatásban. Diplomás pályakövetés. In: Educatio, 3. sz. 109-122. p.

Klein Balázs – Klein Sándor (2004): Kompetencia a munkahelyen. In: Humánpolitikai Szemle, 15. évf. 5. sz. 30-46. p.

Koh, A. (2003): Global flows of foreign talent: Identity anwieties in Singapore's Ethnoscape. SOJOURN, 18. évf. 230-256. p.

Komor Levente – Fekete Rita (2001): Az Európai gyakorlathoz illeszkedő munkaerő-piaci készségigény felmérés a magyar oktatás-képzés fejlesztése szolgálatában. Forrás: http://www.tpf.hu/download.php?doc_name=/tudaskozpont/keszsegigenytanulmany.doc (2013.08.20.)

Koncz Katalin (2004): Karriermenedzsment. Budapest: Aula Kiadó Kft., 516 p.

Koncz Katalin (2007): Kompetenciák az emberierőforrás-menedzsment szolgálatában. Női kompetenciajellemzők (I. rész). In: Munkaügyi Szemle, 51. évf. 5. sz. 29-33. p.

Koncz Katalin (2013): A sikeres szervezeti karrierfejlesztés feltételei. In: Munkaügyi Szemle, 57. évf. 4. sz. 32-45. p.

Kornai János (2012): Találkozás Széchenyivel. Előadás: Széchenyi Irodalmi és Művészeti Akadémia Széchenyi István emlékére rendezett ünnepi estjén. Budapest: 2012. április 12.

Korompai Attila (1995): Regionális stratégiák jövőkutatási megalapozása. Regionális Tudományi Tanulmányok, 1. sz. Budapest: ELTE Regionális Földrajzi Tanszék

Kotsis Ágnes (2013): A túlképzettség vizsgálata a Debreceni Egyetem végzettjei esetében. In: Vezetéstudomány, 44. évf. 1. sz. 38-48. p.

Kovács Zoltán – Tasner Dóra – Volt Péter (2013): Elektronikus értékelési módszerek a Szervezési és Vezetési Tanszéken. In: Vezetéstudomány, 44. évf. 6. különszám, 95-100. p.

Kováts Gergely (2012): A tudományterületi sajátosságok következményei a kutatásban, az oktatásban és a felsőoktatási intézmények vezetésében. In: Vezetéstudomány, 43. évf. 7-8. sz. 3-17. p.

Krajcsák Zoltán (2013): Attitűdök és elvárások az alkalmazotti elkötelezettség ötfaktoros modelljében. In: Marketing és Menedzsment, 47. évf. 4. sz. 86-94. p.

Krisztián Béla (2013): Az emberierőforrás-menedzsment hazai változásai. In: Humánpolitikai Szemle, 24. évf. 9-10. sz. 3-12. p.

Krug, J. – Hearty, W. (2001): Predicting who stay and leaves after an acquisition: A study of top managers in multinational firms. In: Strategic Management Journal, 22. évf. 185-196. p.

Kuráth Gabriella (2007): A beiskolázási marketing szerepe a hazai felsőoktatási intézmények vonzerőfejlesztésében. Ph. D. doktori értekezés. Pécs (Pécsi Tudományegyetem, Regionális Politika és Gazdaságtan Doktori Iskola), 172 p.

Kuráth et al. (2012): Diplomás Pályakövető Rendszer 2012-es hallgatói motivációs vizsgálat a Pécsi Tudományegyetemen. Pécs: PTE RH Marketing Osztály, 65 p.

Kuráth et al. (2013a): Diplomás Pályakövető Rendszer – 2012-es pályakövetési vizsgálat a Pécsi Tudományegyetemen. Pécs: PTE RH Marketing Osztály, 65 p.

Kuráth Gabriella – Sipos Norbert – Balogh Gábor (2013b): A kompetenciák mint a frissdiplomások bérét befolyásoló tényezők. In: Educatio, 22. évf. 4. sz. (megjelenés alatt)

Kutasi Nikoletta (2013): A kibertér meghódítói – Z generáció. In: Társadalomkutatás, 31. évf. 2. sz. 195-202. p.

Kwok, V. – Leland, H. (1982): An economic model of the brain drain. In: The American Economic Review, 72. évf. 1. sz. 91-100. p.

Landau, E. (1974): A kreativitás pszichológiája. Budapest: Tankönyvkiadó

Lane, K. – Pollner, F. (2008): How to address China's talent shortage. McKinsey Quarterly, 3. sz. 33-40. p.

Lanvin, B. – Evans, P. (szerk.) (2013): The Global Talent Competitiveness Index 2013. Singapore: INSEAD HCLI, Novus Media Solutions Pte Ltd., 282 p.

László Mária (2009): Településmenedzsment kézirat (tananyag). PTE TTK FI Földtudományok Doktori Iskola Pécs

Lazányi Kornélia (2013): Mi áll a munkaerő-piaci kereslet és kínálat kiegyensúlyozatlanságának hátterében? A közgazdászok helyzetének bemutatása. In: Munkaügyi Szemle, 57. évf. 3. sz. 50-62. p.

Leigh, A. (2009): Research topic: Talent management. In: People Management, 15. évf. 16. sz. 1-33. p.

Leng, T. (2002): Economic globalization and IT talent flows across the Taiwan Strait: The Taipei/Shanghai/Silicon Valley Triangle. In: Asian Survey, 42. évf. 230-250. p.

Lengyel Imre – Fenyővári Zsolt – Nagy Benedek (2012): A közelség szerepének újraértelmezése az innovatív üzleti kapcsolatokban. In: Vezetéstudomány, 43. évf. 3. sz. 19-29. p.

Lengyel Imre – Rechnitzer János (2004): Regionális gazdaságtan. Budapest-Pécs: Dialóg Campus Kiadó, 391 p.

Lengyel Imre (2000): A regionális versenyképességről. Közgazdasági Szemle, 47. évf. 962-987. p.

Lengyel Imre (2003): Verseny és területi fejlődés. Szeged: JATEPress

Lengyel Imre (2006): A területi verseny és versenyképesség elméleti alapjai. In: Horváth Gyula (szerk.) (2006): Régiók és települések versenyképessége. Pécs: MTA RKK, 35-68. p.

Lengyel Imre (2010): Regionális gazdaságfejlesztés. Versenyképesség, klaszterek és alulról szerveződő stratégiák. Budapest: Akadémiai Kiadó, 385. p.

Lewis, R. E. – Heckman, R. J. (2006): Talent management: A critical review. In: Human Resource Management Review, 16. évf. 139-154. p.

Locke, E. A., & Bryan, J. F. (1968): Goal-setting as a determinant of the effect of knowledge of score on performance. In: American Journal of Psychology, 81. évf. 398-407. p.

Losonci Dávid István et al. (2013): Emberierőforrás-menedzsment gyakorlatokkal kapcsolatos kutatások a lean termelés irodalmában. In: Vezetéstudomány 44. évf. 6. sz. 23-36. p.

Ludeman, K. – Erlandson, E. (2004): Coaching a domináns férfi vezetők számára. In: Harvard Business Manager 6. évf. 10. sz. 66-76. p.

Lynton, N. – Beechler, S. (2012): Using Chinese managerial values to win the war for talent. In: Asia Pacific Business Review, 18. évf. 4. sz. 567-585. p.

Magyari Beck István (2013): A vesztésre álló ember. In: Valóság, 56. évf. 7. sz. 1-7. p.

Mahroum, S. (1998): Europe and the challenge of the brain drain. In: The IPTS Report. Letöltve: http://ipts.jrc.ec.europa.eu/home/report/english/articles/vol29/SAT1E296.htm (2013. július 16.)

Mahroum, S. (2000): Highly skilled globetrotters: Mapping the international migration of human capital. In: R&D Management, 30. évf. 23-31. p.

Mäkelä, K. – Björkman, I. – Ehrnrooth, M. (2010): How do MNCs establish their talent pools? Influences on individuals' likelihood of being labeled as talent. In: Journal of World Business, 45. évf. 134-142. p.

Makó Ágnes – Tóth István János (2013): Hol szeretnék továbbtanulni? Magyarországi állami gimnáziumokban tanulók körében végzett adatfelvétel eredményei – 2013. Budapest: MKIK Gazdaság- és Vállalkozáskutató Intézet, 48 p.

Malhotra, N. K. (2002): Marketing-kutatás. Budapest: KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., 904 p.

Manpower (2011): Éves tehetségfelmérés. 36 p. Letöltve: https://candidate.manpower.com/wps/wcm/connect/d09c6600481055879d14bdcde7b

d05c0/Manpower-Tehets%C3%A9g-Felm%C3%A9r%C3%A9s-2011.pdf?MOD=AJPERES (2012. április 27.)

Martin, J. – Schmidt, C. (2010): Hogyan tartsuk meg a legtehetségesebb munkatársakat? In: Harvard Business Review, 12. évf. 9. sz. 7-15. p.

Maslow, A. H. (1954): Motivation and personality. Harper, New York

Mátyási Sándor et al. (2007a): Iskola melletti munkatapasztalat-szerzés: kényszer vagy lehetőség? A szakmai gyakorlat munkaerő-piaci hatásainak átfogó elemzése I. rész. In: Munkaügyi Szemle, 51. évf. 1. sz. 23-28. p.

McClelland, D. C. (1951): Personality. New York: Dryden. In: Tóth László (szerk.) (1996): Tehetség-kalauz. Debrecen: KLTE

McGuinnes, S. – Bennett, J. (2006): Examining the link between skill shortages, training composition and productivity levels in the construction industry: Evidence from Northern Ireland. In: International Journal of Human Resource Management, 17. évf. 265-279. p.

McGuinnes, S. (2006): Overeducation in the labour market. In: Journal of Economic Surveys, 20. évf. 3. sz. 387-418. p.

McHugh, K. E. (2000): Inside, outside, upside down, bachward, forward, round and roung: A case for ethnographic studies in migration. In: Progress in Human Geography, 24. évf. 1. sz. 251-267. p.

Meister, J. C. – Willyerd, K. (2010): A millenniumi generáció mentorálása. In: Harvard Business Review, 12. évf. 9. sz. 16-21. p.

Ménes András (2013): Őstehetségről, kreativitásról, életútról. In: Humánpolitikai Szemle, 24. évf. 9-10. sz. 37-41. p.

Meyer, J. P. – Allen, N. J. (1991): A three component conceptualization of organizational commitment. Human Resource Management Review, 1. évf. 1. sz. 61-89. p.

Michaels, E. – Handfield-Jones, H. – Axelrod, B. (2001): The War for Talent. Boston: Harvard Business Press, 200 p.

Michell, J. (1999): Measurement in Psychology. Cambridge: Cambridge University Press.

Mihalik Judit (2011): A következetes történet – személyes márka és önismeret. In: Marketing és Menedzsment, 45. évf. 1. sz. 4-11. p.

Mihály Ildikó (2009): Az informális tanulás jelentőségének növekedéséről. In: Humánpolitikai Szemle, 20. évf. 3. sz. 62-64. p.

Milgram, R. M. et al. (1993): Teaching and counselling gifted and talented. London: Praeger

Morison, R. – Erickson, T. J. – Dychtwald, K. (2006): Managing middlescence. In: Harvard Business Review on talent management (2008). Boston: Harvard Business Press, 107-128. p.

Mountford, A. (1997): Can a brain drain be good for growth int he source economy? In: Journal of Development Economics, 53. évf. 287-303. p.

Mönks, F. J. (1992) (szerk.): Talent for the Future. Maastricht: Van Gorcum

Murakami, Y. (2010): Japan's brain drain. In: The Japanese Economy, 37. évf. 2. sz. 23-57. p.

Neale, S. – Spencer-Arnell, L. – Wilson, L. (2009): Érzelmi intelligencia coaching. Veszprém: Oktker-Nodus Kiadó Kft., 228 p.

Neisser, U. (1998): Intelligence: Knowns and Unknowns. Annual Progress in Child Psychiatry and Child Development 1997.

Neisser, U. et al (1996). "Intelligence: Knowns and Unknowns". American Psychologist 51. sz. 77 p.

Nemes Nagy József (1998): A tér a társadalomkutatásban. Budapest: Hilscher Rezső Szociálpolitikai Egyesület, 261 p.

Ng, P. T. (2011): Singapore's response to the global war for talent: politics and education. In: International Journal of Educational Development, 31. évf. 262-268. p.

Noszkay Erzsébet (2006): Új utak, új módszertani megoldások a felsőoktatásban – O & TUMEN, a kompetenciaalapú képzés tudásmenedzselési módszere. In: Vezetéstudomány, 37. évf. 10. sz. 50-61. p.

OECD (2000): Mobilising Human Resources for Innovation. Paris: OECD Publications, 43 p.

OECD (2004): Science and innovation policy: Key challenges and opportunities. Paris: OECD Publications, 54 p.

OECD (2013): International Migration Outlook 2013. OECD Publishing. Letöltve: http://dx.doi.org/10.1787/migr_outlook-2013-en (2013. augusztus 14.)

Pálinkó Éva (2009): Fiatal kutatók életútja és szakmai identitása. Ph. D. doktori értekezés. Budapest (Budapesti Corvinus Egyetem, Szociológia Tudományok Doktori Iskola), 225 p.

Pascal, C. (2004): Foreword. In: Schweyer, A. (eds.): Talent management systems: Best practices in technology solutions for recruitment, retention, and workforce planning. Canada: Wiley

Peiperl, M. A. (2006): Milyen a jó 360°-os értékelés? In: Harvard Business Manager 7-8. évf. 1. sz. 42-47. p.

Peters, T. (2006): Leaders as talent fanatics. In: Leadership Excellene, 23. évf. 11. sz. 12-13. p.

Petrány Viktória (2009): Versenyelőny-e a tehetségmenedzsment? Tehetséggondozás vagy tehetségvásárlás. In: Munkaügyi Szemle, 53. évf. 1. sz. 97-104. p.

Pfeffer, J. – Sutton, R. (2006): Hard facts, dangerous half-truths, and total nonsense: profiting from evidence-based management. Boston: Harvard Business School Press

Pintér Zsolt (2007): Önmenedzselés – a Janus-arcú művészet – IV. rész: Önmenedzselés személyesen – kapcsolatépítés az új állás megszerzésének leghatékonyabb módja. In: CEO magazin, 8. évf. 1. sz. 35-41. p.

Piricz Noémi (2013): A bizalmat befolyásoló tényezők vizsgálata az üzleti kapcsolatokban. In: Vezetéstudomány, 44. évf. 12. sz. 14-29. p.

Polónyi István (2002): Az oktatás gazdaságtana. Budapest: Osiris Kiadó, 425 p.

Polónyi István (2007b): Piac helyett adminisztráció? In: Educatio. 16. évf. 2. sz. 271-284. p.

Polónyi István (2012): Felsőoktatás és a gazdaság? In: Iskolakultúra, 22. évf. 1. sz. 50-56. p.

Polónyi István (2013): Terv és piac az oktatásban. In: Educatio, 22. évf. 1. sz. 35-46. p.

Poór József et al. (2013): Az X-Culture nemzetközi esettanulmány program tanulságai és tapasztalatai. In: Humánpolitikai Szemle, 24. évf. 9-10. sz. 13-23. p.

Preece, D. – Iles, P. – Chuai, X. (2011): Talent management and management fashion in Chinese enterprises: exploring case studies in Beijing. In: The International Journal of Human Resource Management, 22. évf., 16. sz. 3413-3428. p.

Purkiss, J. – Royston-Lee, D. (2010): Énmárka. Tedd magad eladhatóvá! Budapest: HVG Kiadó Zrt., 283 p.

Rácz Irma (2013): Tehetségmenedzsment az oktatásban, avagy a harc a tehetségekért. In: Humánpolitikai Szemle, 1-2. sz. 84-95. p.

Ranschburg Ágnes (2004): Az iskolák értékelési-mérési gyakorlata és a kompetenciák. In: Új Pedagógiai Szemle, 54. évf. 3. sz. 52-68. p.

Rappai Gábor – Kehl Dániel (2006): Mintaelemszám tervezése Likert-skálát alkalmazó lekérdezésekben. In: Statisztikai Szemle, 84. évf. 9. sz. 848-875. p.

Rappai Gábor – Rekettye Gábor (2010): Árak-tandíjak a felsőoktatásban. In: Törőcsik Mária – Kuráth Gabriella (szerk.) (2010): Egyetemi marketing: – marketing a felsőoktatásban. Pécs: Pécsi Tudományegyetem, 157-171. p.

Pécs: Pécsi Tudományegyetem, 2010. pp. 157-171.

Ready, D. A. – Conger, J. A. – Hill, L. A. (2010): Valóban kiemelkedő képességeink vannak? In: Harvard Business Review, 12. évf. 9. sz. 64-71. p.

Ready, D. A. – Conger, J. A. (2007): Make your company a talent factory. In: Harvard Business Review on talent management (2008). Boston: Harvard Business Press, 63-84. p.

Rechnitzer János (1998): A területi stratégiák. Budapest-Pécs: Dialóg Campus Kiadó, 348 p.

Rechnitzer János (2006): Regionális innovációs potenciál. In: Horváth Gyula (szerk.) (2006): Régiók és települések versenyképessége. Pécs: MTA RKK, 294-351. p.

Rechnitzer János (2008): A regionális fejlődés erőforrásainak átrendeződése, új súlypont: a tudás. In: Lengyel Imre – Lukovics Miklós (szerk.) (2008): Kérdőjelek a régiók gazdasági fejlődésében. Szeged: JATEPress, 13-25. p.

Rechnitzer János (2009): A felsőoktatás térszerkezetének változása és kapcsolata a regionális szerkezettel. In: Educatio, 18. évf. 1. sz. 50-63. p.

Renzulli, J.S. (1978): What Makes Giftedness? Reexamining a Definition. In: Phi Delta Kappa, 60. évf. 3. sz., 180-184. p.

Rétallérné Görbe Éva (2012): Tehetséggondozás a felsőoktatásban. In: XXI. század – Tudományos Közlemények, 27. sz. 111-124. p.

Róna Péter (2012): A közgazdaságtan elméleti gyökerei. Előadás. MTA PAB: Pécs, 2012. szeptember 12.

Rothwell, W. J. (1994): Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within. New York: Amacon

Sajtos László – Mitev Ariel (2007): SPSS kutatási és adatkezelési kézikönyv. Budapest: Alenia Kiadó, 396 p.

Salt, J. (1997): International movements of the highly skilled. OECD, Directorate for Eductaion, Employment, Labour and Social Affairs – International Migration Unit – Occasional Papers 3.

Sampson, T. (2013): Brain drain or brain gain? Technology diffusion and learning on-the-job. In: Journal of International Economics, 90. évf. 162-176. p.

Sani, R. (2000): New study by Ministry to stem IT brain drain. Ney Straits Times-Management Times, 5. sz. 15 p.

Schawbel, D. (2012): Én 2.0. Építsd online a személyes márkád! Budapest: HVG Kiadó Zrt., 280 p.

Schiemann, W. A. (2009): Reinventing talanet management. How to maximize performance in the new marketplace. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 272 p.

Schuler, R. – Dowling, P., DeCieri, H. (1993): An integrative frameworkfor strategic international human resource management. In: International Journal of Human Resource Management, 4. évf. 717-764. p.

Schuler, R. – Jackson, S. – Tarique, I. (2011): Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM. In: Journal of World Business, 46. évf. 506-516. p.

Schultz, T. W. (1983): Beruházás az emberi tőkébe. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó

Schumann, M. – Sartain, L. (2010): Tehetségmágnesek. A kiválókat vonzó munkáltatói márka felépítése. Budapest: HVG Könyvkiadó Zrt., 310 p.

Sebők Marianna (2013): A társadalmi mobilitás elősegítése a munkaerő-piaci mobilitás támogatásán keresztül. In: Humánpolitikai Szemle, 24. évf. 7-8. sz. 40-48. p.

Seligman, M. (2004): Az autentikus életöröm. Budapest: Profil Training Kft., 319 p.

Simon, H. A. (1979): Rational decision making in business organizations. In: American Economic Review, 69. évf. 493-513. p.

Skinner, B. F. (1953): Science and human behavior. New York: Macmillan.

Smith, E.E. et al. (2003): Atkinson & Hilgard's Introduction to Psychology. London, Thomson Wadsworth, Fourteenth edition

Spearman, C.E. (1904): General intelligence', Objectively Determined And Measured. American Journal of Psychology, 15

Stark, O. (2004): Rethinking the brain drain. In: World Development, 32. évf. 1. sz. 15-22. p.

Sternberg, R. J. – Salter, W (1982): Handbook of human intelligence. Cambridge, UK: Cambridge University Press

Sternberg, R. J. – Zhang, L. (1995): What Do We Mean by Giftedness? A Pentagonal Implicit Theory. Gifted Child Quarterly, 39. évf. 2. sz. 88-94. p.

Sternberg, R. J. (1985): Beyond IQ: A Triarchic Theory of Intelligence. Cambridge: Cambridge University Press.

Sternberg, R. J. (1990): Metaphors of mind: Conception of the nature of intelligence. New York: Cambridge University Press

Sternberg, R. J. (2003). Giftedness According to the Theory of Successful Intelligence. In: Colangelo, N. – Davis, G. (Eds.), Handbook of Gifted Education (88-99). Boston MA: Allyn and Bacon.

Sternberg, R. J. (2004): Wisdom, intelligence, and creativity synthesized. New York: Cambridge University Press.

Sternberg, R. J: (1988): The nature of creativity. Cambridge University Press

Strack, R. – Baier, J. – Fahlander, A. (2008): How companies act on global trends: A McKinsey global survey. Boston: McKinsey

Szabó Ildikó (2013a): A felsőoktatási képzések munkaerő-piaci szempontból. In: Vezetéstudomány, 44. évf. 11. sz. 52-61. p.

Szabó Katalin (2011): Állandósult túlkereslet a tehetségpiacon. In: Vezetéstudomány, 42. évf. 11. sz. 2-15. p.

Szabó Szilvia (2013b): Life-work balance az érzelmi kompetencia mentén – egyéni és szervezeti aspektusok. In: Humánpolitikai Szemle, 24. évf. 7-8. sz. 3-10. p.

Szalai-Burszán Balázs (2010): Én, a brand: előretörőben a személyes marketing. In: Kreatív: Marketingkommunikációs Szaklap, 19. évf. 4. sz. 50-51. évf.

Székely Levente (2013): Magyar Ifjúság 2012 Tanulmánykötet. Budapest: Kutatópont Kft., 358 p.

Szerb László – Lukovszki Lívia (2013): Magyar egyetemi hallgatók vállalkozási attitűdjei és az attitűdöket befolyásoló tényezők elemzése a GUESSS-felmérés adatai alapján. In: Vezetéstudomány, 44. évf. 7-8. sz. 30-40. p.

Szerb László – Aidis, R. – Ács, J. Z. (2012): Magyarország vállalkozói teljesítményének összehasonlító elemzése a Globális Vállalkozói Monitor és a Globális Vállalkozói és Fejlődési Index módszertanai alapján. Pécs: PTE KTK, 158 p.

Szretykó György (2012): Az Y generáció, a munkáltató vonzóvá tétele a munkaerőpiacon és a HR stratégia. In: Humánpolitikai Szemle, 23. évf. 7-8. sz. 3-12. p.

Szűcs Krisztián (szerk.) (2013): Dél-dunántúli régió fejlesztése. Pécs: Pécsi Tudományegyetem, 601 p.

Szűcs Pál (2009): Vezetői szerepek és bizalom a hálózatokra épülő gazdaságban. In: Vezetéstudomány, 40. évf. 7-8. sz. 49-55. p.

Takács István – Takácsné György Katalin (2010): Tehetséggondozás a magyar felsőoktatásban. In: Magyar Tudomány, 171. évf. 2. sz. 236-245. p.

Tannenbaum, A. (1983): Gifted children: Psychological and educational perspectives. New York: Macmillan

Tansley, C. – Kirk, S. – Tietze, S. (2013): The currency of talent management – A reply to „talent management and the relevance of context: Towards a pluralistic approach". In: Human Resource Management Review, 23. évf. 4. sz. 337-340. p.

Tari Annamária (2010): Y generáció. Budapest: Jaffa Kiadó, 298 p.

Tari Annamária (2011): Z generáció. Budapest: Tericum Kiadó, 348 p.

Tarique, I. – Schuler, R. (2010): Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. In: Journal of World Business, 45. évf. 122-133. p.

Tatli, A. – Vassilopoulou, J. – Özbilgin, M. (2013): An unrequited affinity between talent shortages and untapped female potential: The relevance of gender quotas for talent management in high growth potential economies of the Asia Pacific region. In: International Business Review, 22. évf. 539-553. p.

Taylor, C. W. (1959): The third (1959) research conference ont he identification of creative scientific talent. Salt Lake City: University of Utah Press.

Thunnissen, M. – Boselie, P. – Fruytier, B. (2013): Talent management and the relevance of context: Towards a pluralistic approach. In: Human Resource Management Review, 23. évf. 4. sz. 326-336. p.

Thurstone, L. L. (1938): Primary Mental Abilities. Chicago, University of Chicago Press

Timár Gigi (2011): Én, márka. In: Piac&Profit, 15. évf. 5. sz. 62-63. p.

Titkos Csaba (2011): Ideáltípusok a tudástranszferben. In: Vezetéstudomány, 42. évf. 7-8. sz. 64-68. p.

Toarniczky Andrea (2008): Munkahelyi diverzitás, mint szervezeti csodaszer?! In: Munkaügyi Szemle, 52. évf. 1. sz. 18-24. p.

Toarniczky et al. (2011): Szervezeti elkötelezettség és munkavállaló-barátság tudásalapú szervezetekben. In: Munkaügyi Szemle, 55. évf. 2. sz. 17-25. p.

Toarniczky Andrea (2012): Szocializáció multikulturális szervezetben. Ph. D. doktori értekezés. Budapest, (Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástani Doktori Iskola), 189 p.

Tokár-Szadai Ágnes (2013): Tanácsadói szerepek, kompetenciák. In: Vezetéstudomány, 44. évf. 3. sz. 26-36. p.

Tompa Nadja (2011): A munkáltatói márkaépítés jelentősége. In: Munkaügyi Szemle, 55. évf. 4. sz. 21-24. p.

Tomsits Anikó – Varga Gyöngyi (2012): Tehetséggondozás Philos-módra. In: Kristófné Gungl Rita – Kristóf Péter (szerk.) (2012): Metszetek. Ahol a gondolataink összeérnek. Lakitelek: Antológia Kiadó, 108-125. p.

Tóth Anikó (2005): A vezetők alkalmazottakkal szemben támasztott szakmai és személyiségi elvárásai. In: Humánpolitikai Szemle, 16. évf. 7-8. sz., 101-116. p.

Tóth László (1996): Tehetségkalauz. Debrecen: Kossuth Egyetemi Kiadó, 162 p.

Tóth László (2013): A gazdagítás típusai. In: Tehetség, 2. sz. 3-5. p.

Törőcsik Mária (2011): Már megint egy érthetetlen, új generáció – értékek, trendhatások, trendcsoportok. In: Mandulavirágzási Tudományos Napok konferenciakötet, 11-17. p.

Törőcsik Mária (2013): A személyiségmarketing mint a karrierépítés egyik eszköze. Előadás: Pécsi Tudományegyetem Karrier Napja. Pécs, 2013. október 1.

Török Ádám – Telcs András – Kosztyán Zsolt Tibor (2013): Hallgatói preferencia-sorrendek készítése az egyetemi jelentkezések alapján. In: Közgazdasági Szemle, 60. évf. 3. sz. 290-317. p.

Tulgan, B. (2002): Winning the talent wars. New York: Norton

Tymon, W. G. – Stumpf, S. A. – Doh, J. P. (2010): Exploring talent manament in India: The neglected role of intrinsic rewards. In: Journal of World Business, 45. évf. 109-121. p.

Ulbert József – Szűcs Krisztián (2014): Mesterprogramok észlelése. Alapképzésen záróvizsgázók megkérdezésének eredményei. Előadás. Pécs: PTE KTK, 2014. január 29.

Ulrich, D. – Smallwood, N. (2012): What is talent? In: Leader to Leader, 63. évf. 55-31. p.

UNESCO (2000): World Education Report 2000. Paris: UNESCO

United Nations (2002): United Nations human development report 2001: Making new technologies work for human development. New York: United Nations Development Programme

Váradi Rita (2006) – A fiatalok munkaerő-piaci helyzete. A munkaerő-felmérés 2006. IV. negyedév kiegészítő felvétele alapján. Forrás: http://portal.ksh.hu/pls/ksh/docs/hun/xftp/idoszaki/fiatalok/fiatalok06.pdf (2013. december 15.)

Varga András et al. (2013a): A tanulmányi attitűdök és a karriertervezés közötti kapcsolat vizsgálata végzős szakközépiskolások körében az átalakuló felsőoktatás és szakképzés időszakában. In: Munkaügyi Szemle, 57. évf. 2. sz. 54-62. p.

Varga Attila (2010): Menni, vagy maradni – mit tanácsol a modern közgazdaságtan? Előadás: MTA RKK DTI: Teret adó miliő? A tehetségek megtartásának esélyei. Pécs, 2010. november 25.

Varga Gabriella (2013b): Minden gyermek tehetséges valamiben. In: Új Katedra, 25. évf. 1-2. sz. 23-25. p.

Varga Júlia (1998): Oktatás-gazdaságtan. Budapest: Közgazdasági Szemle Alapítvány, 162 p.

Varga Júlia – Hermann Zoltán (2012): A népesség iskolázottságának előrejelzése 2020-ig. Iskolázási mikroszimulációs modell (ISMIK). In: Közgazdasági Szemle, 59. évf. 7-8. sz. 854-891. p.

Vas-Zoltán Péter (1973): A brain drain: Az agyak elrablása. Budapest: Akadémiai Kiadó, 159 p.

Veresné Somosi Mariann (2013): A szervezeti kompetencia- és képességmérés problémái. Kvantitatív és kvalitatív módszerek empirikus szervezetkutatási alkalmazásai. In: Szabó Lajos (szerk.) (2013): Mérföldkövek és kihívások a menedzsmentben. Konferenciakötet. Veszprém: Pannon Egyetem, 47-65. p.

Vojtek Éva – Juhász Gábor – Erdős Márta – Garai Péter (2013): A kompetenciák szerepe és jelentősége a munkaerő-piaci esélyek fokozásában, valamint a munkakörelemzésben és értékelésben. In: Szakképzési Szemle, 28. évf. 1. sz. 5-20. p.

Vroom, V. H. (1964): Work and motivation. San Francisco, CA: Jossey-Bass

Wallace, G. (1926): The Art of Thought. New York: Harcourt Brace Jovanovich

Watzlawick, P. et al. (2008): Változás. A problémák keletkezésének és megoldásának elvei. Budapest: Animula Kiadó, 140 p.

Wechsler, D (1944). The measurement of adult intelligence. Baltimore: Williams & Wilkins

Weitzel, U. – Urbig, D. – Desai, S. – Sanders, M. – Acs, Z. (2010): The good, the bad and the talented: Entrepreneurial talent and selfish behavior. In: Journal of Economic Behavior & Organization, 76. évf. 64-81. p.

Whitmore, J. (2008): Coaching a csúcsteljesítményért. Miskolc: Z-Press Kiadó Kft., 226 p.

Williams, M. R. (2000): The war for talent. Getting the best from the best. London: CIPD Publishing, 251 p.

Wimmer Ágnes – Csesznák Anita (2012): Vállalati teljesítménymérés a döntéstámogatás tükrében. In: Vezetéstudomány, 43. évf. 7-8. sz. 99-116. p.

Wong, K. – Yip, C. K. (1999): Education, economic growth and brain drain. In: Journal of Economic Dynamics and Control, 23. évf. 699-726. p.

Zakharenko, R. (2012): Human capital acquisition and international migration in a model of educational market. In: Regional Science and Urban Economics, 42. évf. 808-816. p.

Zoltayné Paprika Zita – Nagy Viktor (2013): A kreativitás megítélése a munkaerőpiacon. In: Vezetéstudomány, 44. évf. 6. sz. 2-13. p.

Zuboff, S. (1988): In the age of the smart machine: The future of work and power. New York: Basic Books

Zweig, D. (2006): China learns education lessons: Is China a magnet for global talent? In: Far Eastern Economic Review, 6. évf. 37-39. p.

Függelék

1. függelék: A konvergens és divergens gondolkodás közötti különbség

Szempontok	**Konvergens gondolkodás**	**Divergens gondolkodás**
A probléma jellege	Jól körülírt probléma	Rosszul strukturált probléma, nehéz megfogalmazni
Stratégia	Legyőzni a problémát	Megkerülni a problémát
Megoldások száma	Egy megoldás létezik, nincs más alternatíva	Több megoldás létezik, ill. nem biztos, hogy létezik jó megoldás
Nézőpontok száma	Egyirányú	Többirányú
Megoldás keresése	Az eredményen van a hangsúly	A megoldás folyamatán van a hangsúly
Módszere	Logika	Újszerű értelmezés, elszigetelt tapasztalatok összekapcsolása
Iránya	Vertikális (lineáris)	Laterális (oldalirányú)
Jelleg	Szabálykövető, konform, problémamegoldó, társadalmi elvárásoknak megfelelő	Újszerűség, teremtő jellegű, nonkonform, „másképpen gondolkodó”, kreatív
Aktív agyfélteke	Bal agyfélteke a domináns	Jobb agyfélteke a domináns
Embertípus	Reproduktív (magas színvonalú megoldások, de újat nem terem)	Produktív

Forrás: saját szerkesztés Csépe Valéria et al. (2008) Általános pszichológia 3. Nyelv, tudat, gondolkodás. Budapest: Osiris Kiadó; Czeizel Endre (2004): Sors és tehetség. Budapest: Urvis Könyvkiadó, 237 p.; De Bono, E. (1970): Lateral thinking: creativity step by step. Harper &Row, 300 p. alapján

2. függelék: A motiváció főbb tartalom- és folyamatelméletei

Tartalomelméletek	**Folyamatelméletek**
Maslow (1954) szükségletpiramisa (fiziológiai szükségletek, biztonság, szeret, megbecsülés és önmegvalósítás iránti igény)	Skinner (1953) megerősítés-elmélete
Alderfer (1972) létezés – kapcsolat – fejlődés modellje	Locke (1968) célkitűzés elmélete
Herzberg (2003) kéttényezős modellje (a higiénés tényezők megszűntetik az elégedetlenséget, és a motivátorok elégedettséget okoznak)	Vroom (1964) elvárás-elmélete
McClelland (1951) tanult szükségletek (teljesítmény – hatalom– kapcsolat) elmélete	Adams (1965) méltányosság-elmélete
Hunt (1965) célstruktúra modellje	

Forrás: saját szerkesztés Farkas Ferenc et al. (2007): A menedzsment alapjai. Pécs: PTE KTK, 73. p. alapján

3. függelék: Örökletes és környezeti tényezők szerepei az ikervizsgálatokban

Szellemi jelleg	Genetikai (örökletes) hatás	Közös környezeti (családi) hatás	Eltérő környezeti (társadalmi) hatás
Általános értelmesség			
Tapasztalati becslés	62%	11%	27%
Wechsler-teszt	53%	15%	32%
Specifikus szellemi képesség			
Észlelési sebesség	62%	0%	38%
Verbalitás (nyelvi készség)	55%	20%	25%
Térbeli tájékozódás	32%	13%	55%
Emlékezés	52%	0%	48%

Forrás: Czeizel Endre (2004): Sors és tehetség. Budapest: Urbis Könyvkiadó, 41. p.

4. függelék: Esetpéldák a tehetség fogalmában a véletlen változóra

	Eset	Leírás
1.	Rosetói rejtély	Olaszországból az USA-ba költöztek az emberek, mindenki Rosetoból érkezett, és egy elszigetelt kis várost hoztak létre, ahol nem ismerték a szív- és érrendszeri betegségeket, az emberek többsége egyszerűen az öregsége halt bele. Nem találtak kimutatható eredményt sem a génekben, sem a táplálkozásban, de a helyi természeti környezetben sem. Arra jutottak a kutatók, hogy a helyi kultúra, az idősek tisztelete, a kis közösségek szokásai pozitívan befolyásolták az egészségi állapotot.
2.	Máté-effektus	Megvizsgálták a kiemelkedő kanadai hokicsapatok játékosainak jellemzőit, és kiszűrték, hogy érdekes módon a tagok többsége január, február, március hónapjaiban születtek. Sok ötletet teszteltek, hogy ennek mi lehet az oka, s végül arra az egyszerű következtetésre jutottak, hogy mivel Kanadában január 1. a korosztályi besorolás határa a sportágban, így akik csak január 2-án töltik be a 10 éves kort, azoknak a fiatalabbakkal játszhatnak csak, majd amikor az edzők elkezdik keresni az utánpótlást, egyértelműen azokat fogják kiválasztani a csapatokból, akik érettebbek, fizikálisan erősebbek, nagyobbak, s így a játékban is eredményesebbek a többieknél.
3.	10 ezer óra gyakorlás	*„Valóban létezik veleszületett tehetség? A nyilvánvaló válasz pedig ez: igen, létezik. Hisz nem minden januári születésű hokijátékos jut el a professzionális szintre, hanem közülük is csak nagyon kevesen – csak a született tehetségek. A teljesítmény receptje: tehetség és szorgalom. Igen ám, de ezzel a megközelítéssel az a baj, hogy a tehetséges emberek karrierjének mélyebb pszichológiai elemzése során mintha az derülne ki, hogy a tehetség kisebb szerepet játszik a sikerben, mint a szorgalom és az erőfeszítés."* (Gladwell, 2009, 45-46. p.) A bizonyíték egy vizsgálat, amelyet K. Anders Ericsson végzett az 1990-es évek elején a zenei tehetségek között. Azt találták, hogy az igazán tehetségesek sokkal többet gyakoroltak azoknál, akik amatőr szintet értek el az adott hangszeren, és nem találtak egyetlen „őstehetséget" sem, aki erőfeszítések nélkül jutott volna fel a csúcsra. Kutatások sorozatában megvizsgálták zeneszerzők, kosarasok, regényírók, jégkorcsolyázók, zongoristák, sakkozók, profi bűnözők jellemzőit, és egy mágikus számot állapítottak meg: 10 000 óra gyakorlásra van szükség szinte bármilyen témakörben, hogy valaki világklasszis legyen az adott témakörben. Ez napi 3 vagy heti 20 óra gyakorlást jelent több mint 10 éven át. Példa rá, hogy Mozart legjelentősebb műveit 21 éves korában komponálta.
4.	Bill Gates példája	Bill Gates szerencsesorozata, amely meghatározta későbbi sikerességét, hiszen a véletlen folytán rengeteg alkalma nyílt a programozás gyakorlására: Gatest szülei beíratták a Lakeside iskolába. A szülőknek volt pénze a számítógépes költségekre. Az egyik lakeside-i diák szüleinek szüksége volt arra, hogy valaki teszteljen szoftvereket. Gates rátalált az ISI-re, éppen akkor, amikor az ISI-nek szüksége volt valakire, aki részt vesz a könyvelési szoftver fejlesztésében. Gates véletlenül olyan közel lakott a Washingoni Egyetemhez, hogy akár gyalog is átmehetett egy kis éjszakai programozásra. Az egyetemi számítógépnek hajnali 3 és 6 óra között volt szabad a kapacitása. A TRW éppen Bud Pembroke segítségét kérte. Pembroke úgy vélte, hogy két középiskolás fiatal tudná a leginkább megoldani a TRW problémáját. A Lakeside megengedte a két diáknak, hogy a tavaszi negyedévet programozással töltsék el. *„Létezett egy ideális életkor 1975-ben – egyszerűen fogalmazva: az illetőnek elég idősnek kellett lenni ahhoz, hogy részt vehessen a készülő forradalomban, de nem lehetett túl öreg, nehogy elmulassza. A legideálisabb kor a 20 éves életkor tája volt, vagyis a komputerforradalom kiválasztottai az 1954-55-ös – plusz-mínusz egy év – születésűek."* (Gladwell, 2009, 70. p.) (Bill Gates született: 1955. október 28.)
5.	IQ küszöb-értéke	*„Az IQ és a siker közötti összefüggés csak bizonyos pontig működik. Úgy tűnik, hogy a 120 körüli pontérték után az IQ további növekedése már nem vetíthető rá semmiféle mérhető és kimutatható valóságos teljesítménykülönbségre. […] Az IQ nagyon hasonló ahhoz, amit a testmagasság jelent a kosárlabdában. […] Egy kosarasnak el kell érnie azt a bizonyos „kosarasmagasságot", azaz elég magasnak kell lennie – de annál már hiába nő nagyobbra. És ez igaz az intelligenciára is. Az intelligencia esetében is van egy küszöb."* (Gladwell, 2009, 85-86. p.)

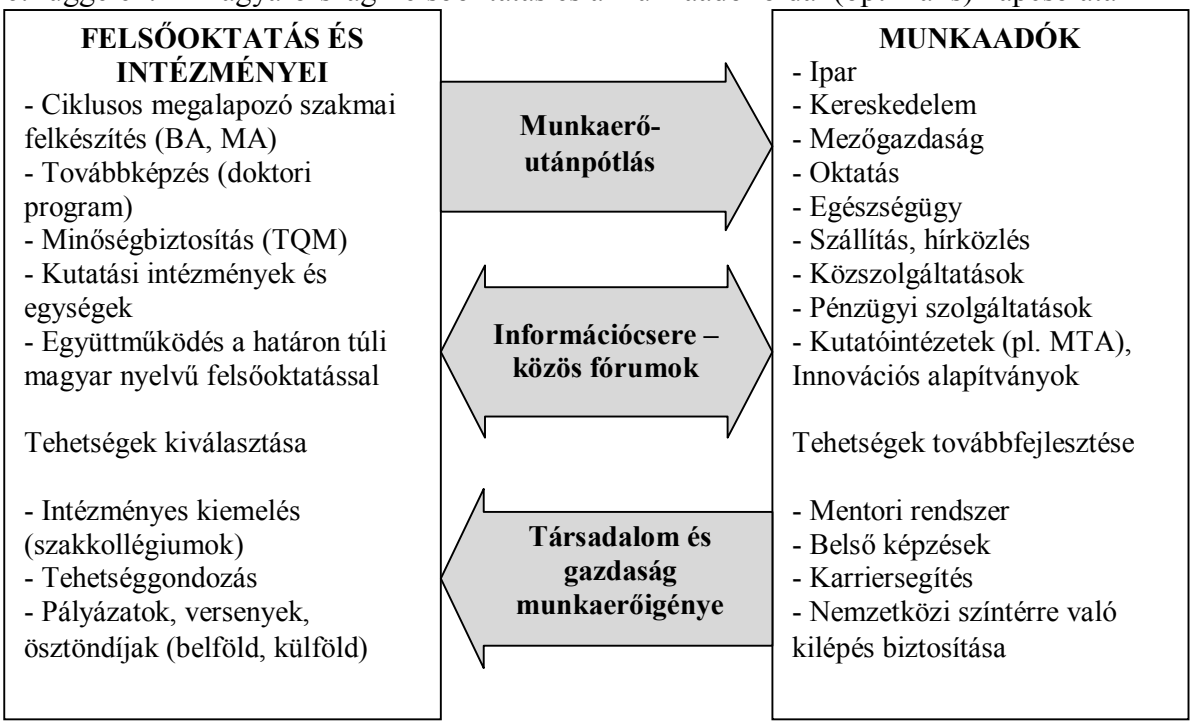
Forrás: saját szerkesztés Gladwell (2009) alapján

5. függelék: Intézményválasztást befolyásoló tényezők a Pécsi Tudományegyetemen, átlag szerinti csökkenő sorrendben, kari bontásban (2012)

Vizsgált szempontok	AJK	AOK	BTK	ETK	FEEK	IGYK	KTK	MK	PMMIK	TTK	Átlag
Az érdeklődési körömnek megfelelő dolgot tanulhatok	4,45	4,77	4,54	4,62	4,43	4,48	4,37	4,83	4,39	4,31	**4,48**
Jó hírű felsőoktatási intézmény	4,51	4,01	4,02	3,94	4,36	3,76	4,44	3,60	3,50	3,75	**4,00**
A diploma jó elhelyezkedési lehetőséget biztosít	4,15	4,09	3,09	3,69	3,60	3,69	4,22	2,38	3,70	3,25	**3,63**
A város, ahol az egyetem van, vonzó	3,50	3,69	3,88	3,27	3,61	2,54	3,50	3,96	3,56	3,63	**3,56**
Államilag támogatott (állami ösztöndíjas) férőhelyek száma	2,63	3,40	3,43	3,89	3,33	3,45	3,48	3,64	3,54	3,69	**3,44**
Ismertek, elismertek az oktatók	4,04	3,35	3,37	3,32	3,79	3,40	3,63	3,95	2,93	3,06	**3,40**
Széles képzési kínálattal rendelkező intézmény	3,39	2,94	3,49	3,32	3,67	3,41	3,51	2,87	3,21	3,24	**3,34**
Sok pénzt lehet keresni a megszerzett diplomával	3,41	2,89	2,32	2,68	2,77	2,69	3,75	1,60	3,65	2,76	**2,97**
Az intézmény közel van a lakóhelyemhez	2,92	2,76	2,90	2,82	2,85	3,58	3,46	2,00	2,86	2,95	**2,96**
Pezsgő egyetemi élet	2,66	3,18	3,02	2,85	2,54	2,37	3,14	3,27	2,83	2,99	**2,91**
Alacsony megélhetési költségek (pl. kollégium, utazás)	2,68	2,54	2,74	3,06	2,62	3,37	2,71	2,31	3,05	2,77	**2,81**
Tehetségekkel való foglalkozás	2,72	2,82	2,64	2,73	2,46	3,00	2,74	4,14	2,73	2,62	**2,73**
Költségtérítés (önköltség) mértéke	3,08	1,81	2,51	2,72	2,62	3,11	2,46	2,14	2,50	2,18	**2,52**
Ösztöndíjak (tanulmányi, szociális)	2,04	2,05	2,54	2,73	2,13	2,80	2,31	2,40	2,96	2,63	**2,50**
Nemzetközi kapcsolatok, külföldi tanulási lehetőségek	2,35	2,57	2,41	2,52	2,06	2,21	2,60	2,19	2,26	2,29	**2,38**
Könnyű bekerülni	2,10	1,77	2,30	2,38	2,36	2,81	2,20	1,95	2,86	2,56	**2,36**
A kollégiumi elhelyezés megoldott	2,00	2,31	2,20	2,71	2,11	2,26	1,90	2,22	2,45	2,29	**2,26**
Nem kell sokat tanulni, könnyű elvégezni	1,47	1,20	1,75	1,80	1,90	2,27	1,67	1,58	1,92	1,81	**1,73**

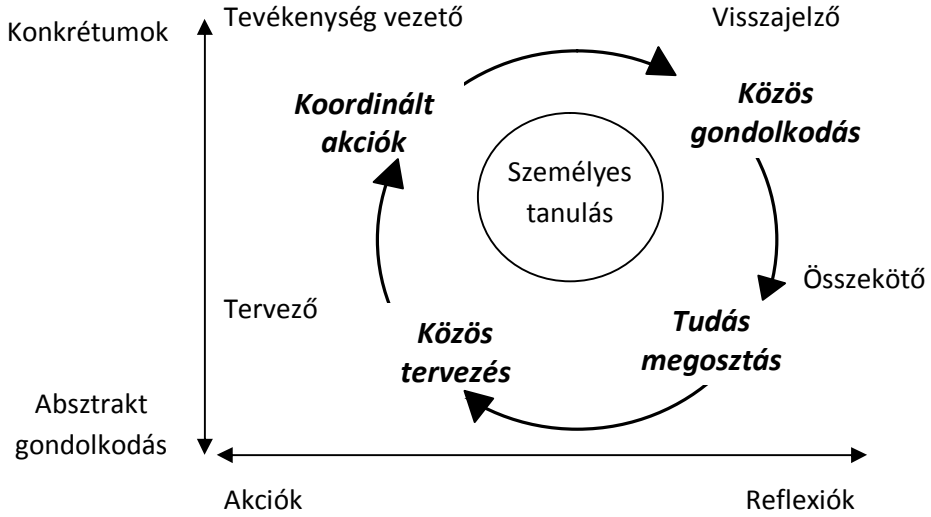
Forrás: Kuráth et al. (2012): Diplomás Pályakövető Rendszer 2012-es hallgatói motivációs vizsgálat a Pécsi Tudományegyetemen. Pécs: PTE RH Marketing Osztály, 18. p.

6. függelék: A magyarországi felsőoktatás és a munkaadói oldal (optimális) kapcsolata



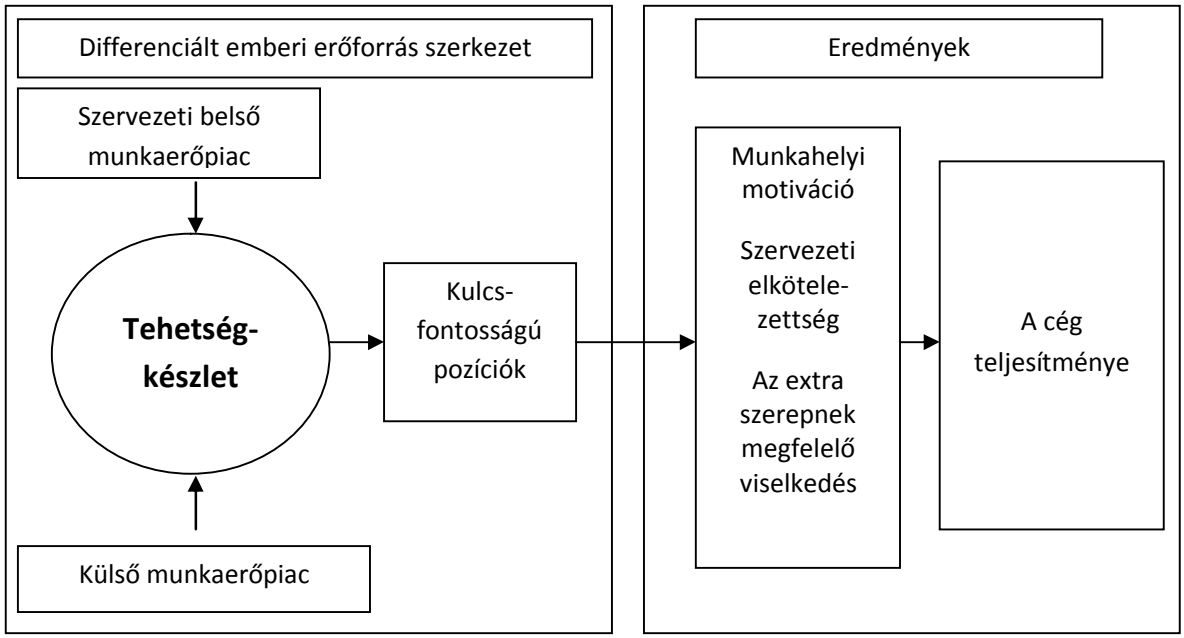
Forrás: saját szerkesztés Bodnár Gabriella – Takács Ildikó – Balogh Ákos (2011): Tehetségmenedzsment a felsőoktatásban. Budapest: Magyar Tehetségsegítő Szervezetek Szövetsége, 102. p. alapján

7. függelék: Tehetségek a csoportmunka tanulási folyamatában



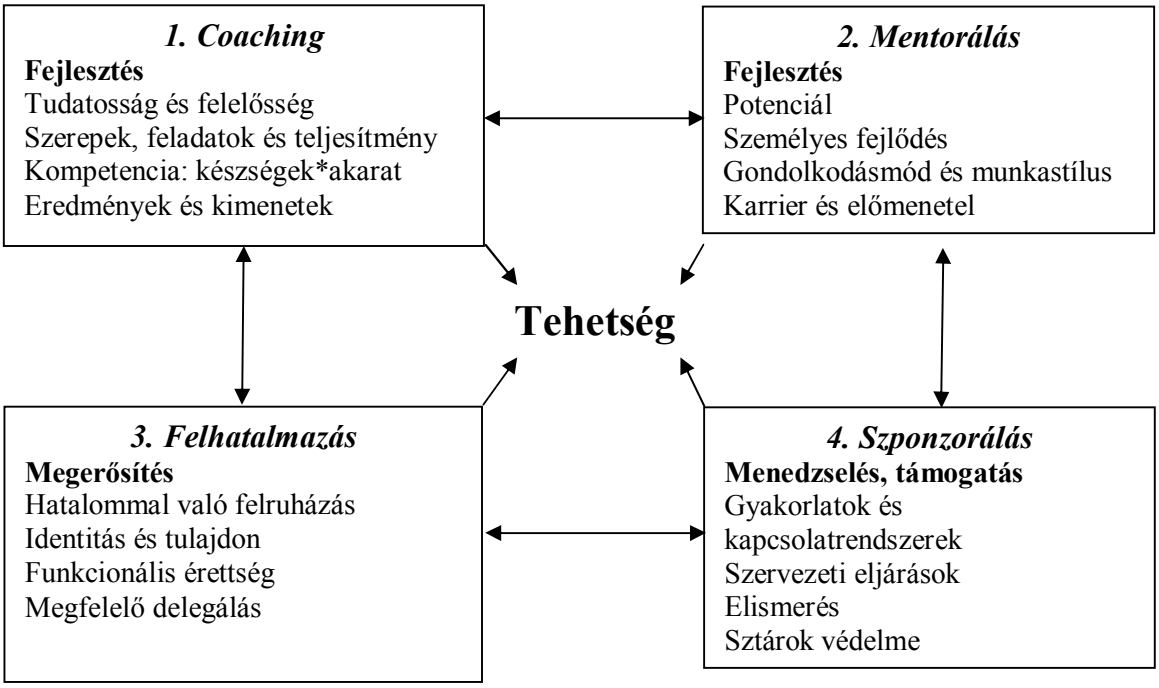
Forrás: saját szerkesztés Williams, M. R. (2000): The war for talent. Getting the best from the best. London: CIPD Publishing, 43. p. alapján

8. függelék: Stratégiai tehetségmenedzsment modell



Forrás: saját szerkesztés Collings, D. – Mellahi, K. (2009): Strategic talent management: A review and research agenda. In: Human Resource Management Review, 19. évf. 306. p. alapján

9. függelék: Négy kulcstényező a szervezeti tehetségmenedzsmentben



Forrás: saját szerkesztés Williams, M. R. (2000): The war for talent. Getting the best from the best. London: CIPD Publishing, 107. p. alapján

10. függelék: A legjobb munkatárs kiválasztására alkalmazott legjobb módszerek

Módszerek / Fókusz	*Elsődleges szempont*	*Másodlagos szemp.*	*Harmadlagos szemp.*
Fókuszálás a tapasztalatokra	Viselkedésalapú interjútechnika	Gondolkodást mérő tesztek (vagy képesség-felmérő, technikai tudást felmérő tesztek, stb.)	Referenciák
Fókuszálás az attitűdökre és az illeszkedésre	Személyes és csoportos interjúk	Referenciák	Pszichometriai tesztek (gondolkodás, személyiség)
Fókuszálás a potenciálra	Értékelő központ (assessment center)	Személyes és csoportos interjúk	Gondolkodást mérő tesztek

Forrás: saját szerkesztés Hatum, A. (2010): Next generation talent management. Talent management to survive turmoil. London: Palgrave Macmillan, 61. p. alapján

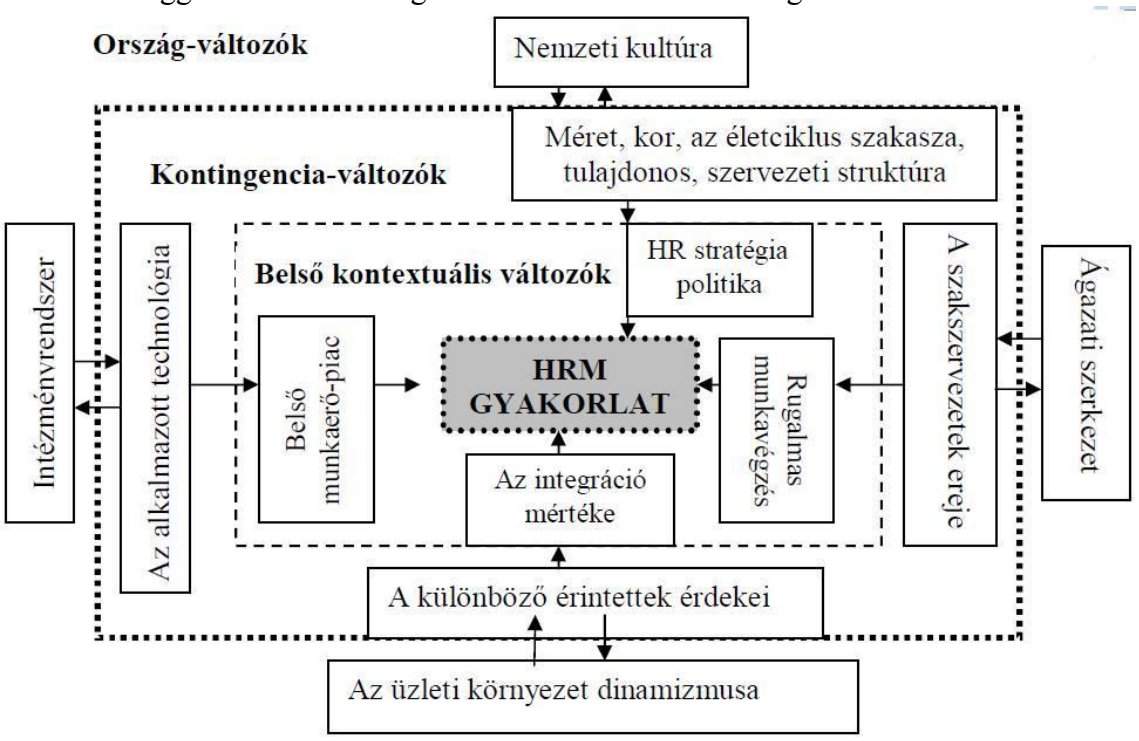
11. függelék: A tehetség befektetési mátrix egy multinacionális vállalatnál (példa)

Teljesítmény időbeli alakulása	Potenciál: 24+ hónap 50%	Potenciál: 1. szint 2 év alatt 30%	Potenciál: 2. szint 6 év alatt 20%
Magas 20%	Kompenzáció: • alap: 50, bónusz: 75 Fejlesztési beruházás: • 1,5 x átlag Globális részvétel: nem Speciális projekt: nem	Kompenzáció: • alap: 50, bónusz: 75 Fejlesztési beruházás: • 2 x átlag Globális részvétel: igen Speciális projekt: igen	Kompenzáció: • alap: 60, bónusz: 90 Fejlesztési beruházás: • 5 x átlag Globális részvétel: igen Speciális projekt: igen
Közeped 60%	Kompenzáció: • alap: 50, bónusz: 50 Fejlesztési beruházás: • 0,75 x átlag Globális részvétel: nem Speciális projekt: nem	Kompenzáció: • alap: 50, bónusz: 50 Fejlesztési beruházás: • átlagos Globális részvétel: megfigyelőként Speciális projekt: igen	Kompenzáció: • alap: 60, bónusz: 60 Fejlesztési beruházás: • 2 x átlag Globális részvétel: igen Speciális projekt: igen
Alacsony 20%	Kompenzáció: • alap: 50, bónusz: nem Fejlesztési beruházás: • nincs Globális részvétel: nem Speciális projekt: nem	Kompenzáció: • alap: 50, bónusz: 40 Fejlesztési beruházás: • átlagos Globális részvétel: nem Speciális projekt: nem	Kompenzáció: • alap: 50, bónusz: 40 Fejlesztési beruházás: • átlagos Globális részvétel: nem Speciális projekt: megfigyelőként

Jelmagyarázat: az ábrában található értékek képzeletbeli pénzegységeket jelölnek, a cél az összehasonlíthatóság.

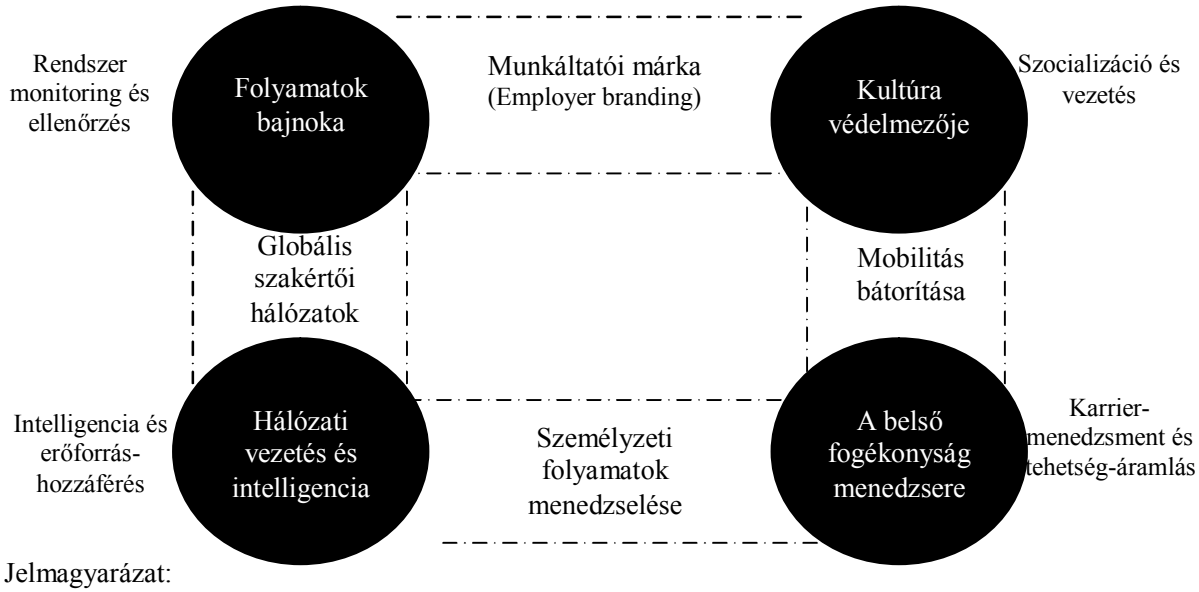
Forrás: saját szerkesztés Goldsmith, M. – Carter, L. (eds.) (2010): Best practices in talent management. How the world's leading corporations manage, develop, and retain top talent. San Francisco: Pfeiffer, 6. p. alapján

12. függelék: Három vizsgálati szinten értelmezett integratív HRM-modell



Forrás: Budhwar – Sparrow (2002): An Integrative framework for understanding crossnational human resource practices. Human Resource Management Review, 12. p.387.

13. függelék: Újszerű HR szerepek a globális tehetségmenedzsmentben



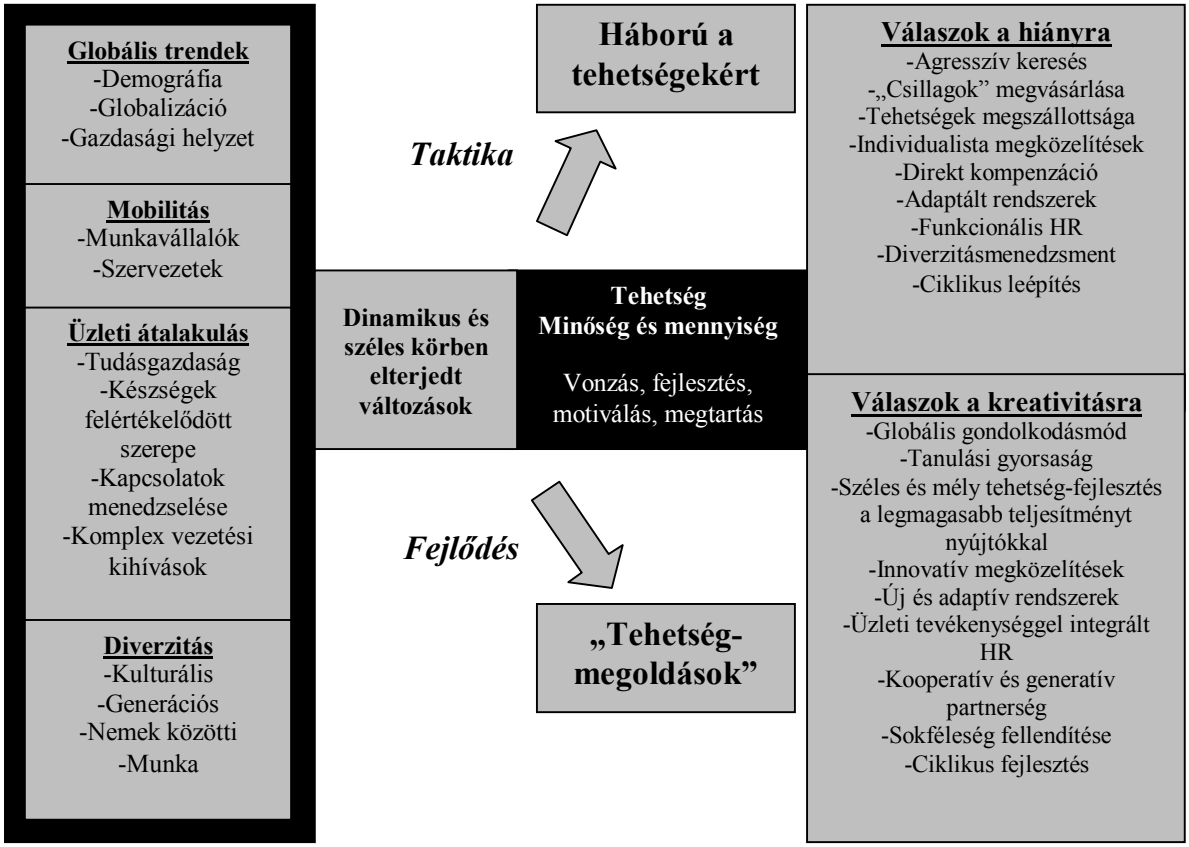
Forrás: saját szerkesztés Farndale, E. – Scullion, H. – Sparrow, P. (2010): The role of the corporate HR funcition in global talent management. In: Journal of World Business, 45. évf. 162. p. alapján

14. függelék: A HR eszközök összekapcsolása a globális kihívásokkal a tehetségmenedzsmentben

		Globális kihívások a tehetségmenedzsmentben			
		Tehetség-hiány	**Tehetség-többlet**	**A tehetség nincs a megfelelő helyen**	**A tehetség nem megfelelő áron van jelen**
Globális tehetségmenedzsment eszközei	**HR lokáció és relokáció menedzselése**	●		●	●
	HR tervezés			●	●
	Vonzás és kiválasztás	●			
	Megtartás	●			
	Létszámcsökkentés, eltávolítás		●	●	
	Képzés és fejlesztés	●			
	Teljesítményértékelés		●	●	
	Javadalmazás	●	●		●

Jelmagyarázat: ● = a legnagyobb potenciállal rendelkező megoldások, HRM=emberi erőforrás menedzs.
Forrás: saját szerkesztés Schuler, R. – Jackson, S. – Tarique, I. (2011): Global talent management and global talent challenges. In: Journal of World Business, 46. évf. 513. p. alapján

15. függelék: A „tehetségválaszok” dimenziói



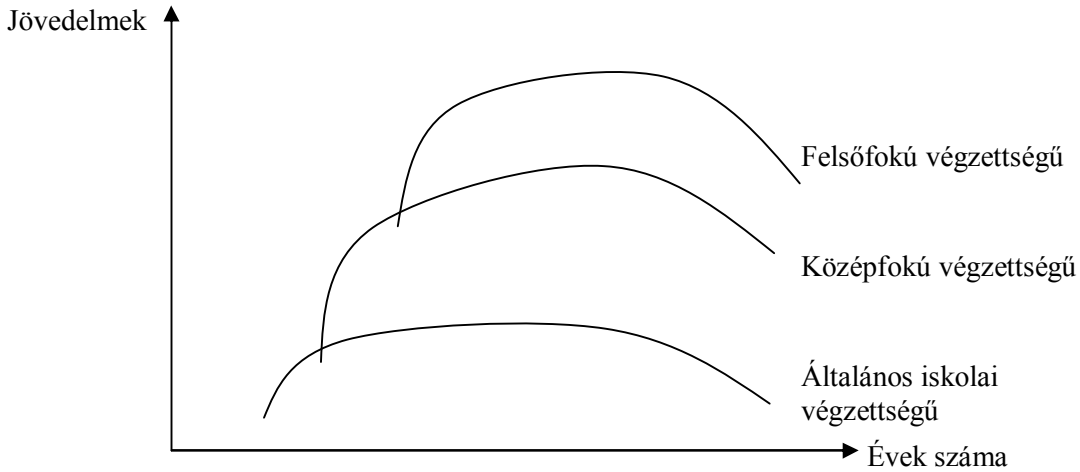
Forrás: saját szerkesztés Beechler, S. – Woodward, I. (2009): The global „war for talent”. In: Journal of International Management, 15. évf. 279. p. alapján

16. függelék: A tehetségek menedzselése során elkövetett hibák

A szervezet által elkövetett hibák: évente mintegy 250 frissdiplomás (MBA) szakembert vettek fel a ’90-es években; a legjobban teljesítő kezdő sztárokat mértéktelenül jutalmazták. A kezdőket gyorsan léptették elő a rangidősök, tapasztaltabbak figyelmen kívül hagyásával; a legjobb, legokosabb embereket foglalkoztatták, és több fizetést biztosítottak számukra, mint amennyire ők érdemesnek tartották magukat. Differenciálás és megerősítés módszere: A, B, C csoportba sorolták a dolgozókat, az A csoportot jutalmazták, az A és B csoportot bátorították és megerősítették a tevékenységében és a C csoportot fejlesztették, vagy elbocsátották („Rangsorolj és ostorozz!” filozófia). Az A csoport kétharmaddal nagyobb jutalmat kapott, mint a B csoport, a C csoport nem kapott bónuszt. Nem voltak biztosítva az A csoportba kerüléshez az objektív kiválasztási mérőszámok (várható teljesítmény és potenciál becslése nehézkes a jelenlegi teljesítmény és az IQ összehasonlításával). Az erőltetett előléptetés következménye 20%-os éves fluktuáció volt. Teljesítményértékelés nehézsége: túl rövid időt töltöttek el egy-egy pozícióban a tehetségek, így nem lehetett pontosan megítélni a teljesítményüket (pl. 7 év alatt kereskedőből üzleti egység vezetője és igazgatóhelyettes). A kockázatvállalás kultúrája: ha egy tehetség hibázott, tolerálták, kifejezetten azt preferálták a vezetők, hogy legyenek elnézőek az A kategóriás alkalmazottakkal szemben, hogy megőrizzék az elkötelezettségüket és elégedettségüket. A vállalat félelme, hogy a legtehetségesebbek elhagyják a szervezetet: meg kellett oldani minden problémát, ami ezzel a veszéllyel fenyegetett; a tehetségek gyakran a felettesek véleményének kikérése nélkül, önállóan döntöttek nagy költségvetésű, nagy volumenű ügyekben, és ezt az önállóságot a vezetők helyeselték. Azt figyelték, hogy a tehetségek mely üzletágakat találják a legizgalmasabbnak, hol szeretnének dolgozni, ez alapján azokat az üzleti egységek, amelyek nem vonzottak szakembereket, nem folytatták a tevékenységüket tovább. A tehetséggel felcímkézett vezetők narcisztikus jelleme (túl magabiztosak, nem fogadnak el tanácsokat, javaslatokat, mert félnek, hogy gyengének tűnnek, maguknak tulajdonítják a sikert, a tévedéseket és hibákat csak részben tulajdonítják maguknak). Maga a vállalat (Enron) narcisztikus jellemzőkkel bírt. Feltételezték, hogy a cég intelligenciája megegyezik az alkalmazottak intelligenciájának összességével. *„A tehetség-mítosz azt feltételezi, hogy egy szervezet az okos emberek tevékenységétől okos – pedig az esetek nagy részében ez éppen fordítva van”* (Gladwell, 2010, 377. p.). A „sztárokat” és egyéniséget preferálták a csoport- vagy szervezeti együttműködés, szervezettség helyett. Megengedett módszer volt a McKinsey által toborzási nyitott piacnak nevezett gyakorlat, a gyorsított munkaerő-felvétel és a munkaerő-elcsábítás. Nem számoltak azzal a lehetőséggel, hogy ha a nagy számú tehetség egyszerre hagyja el a céget, akkor az károkat okoz azoknál az egységeknél, ahonnan távozik a munkaerő.

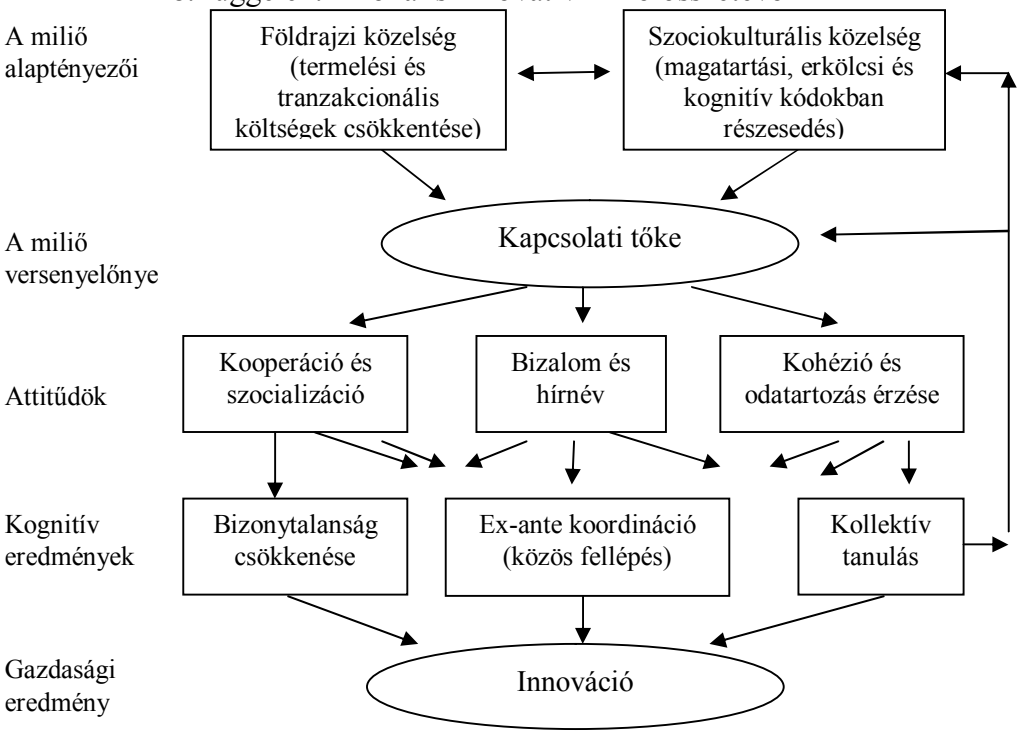
Forrás: saját szerkesztés Gladwell (2010) alapján

17. függelék: Életkereseti görbék iskolai végzettség szerint



Forrás: Varga Júlia (1998): Oktatás-gazdaságtan. Budapest: Közgazdasági Szemle Alapítvány, 15. p.

18. függelék: A lokális innovatív miliő összetevői



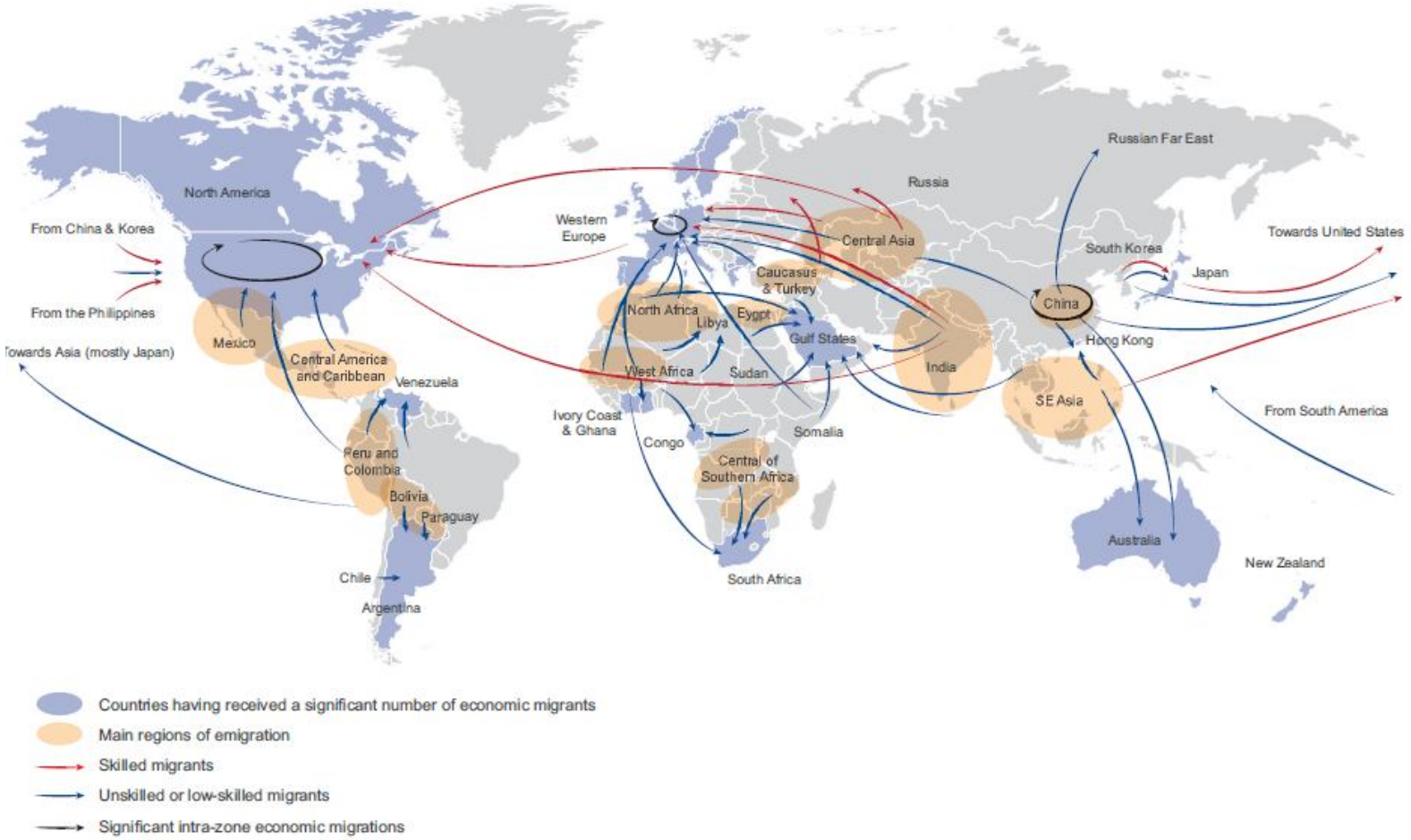
Forrás: Lengyel Imre – Fenyővári Zsolt – Nagy Benedek (2012): A közelség szerepének újraértelmezése az innovatív üzleti kapcsolatokban. In: Vezetéstudomány, 43. évf. 3. sz. 26. p.

19. függelék: A brain drain témakörével kapcsolatos kifejezések leírása

Brain gain (agy-gyarapodás)	A *brain gain* jelenségéről akkor lehet beszélni, ha a produktív szakembereket fogadó országban több a beáramló képzett munkaerő, mint a kiáramló. A brain drain fordított mechanizmusát lehet értelmezni, az ún. „agygyarapodást". Az egyes társadalmak emigráció útján elveszíthetik szakember-állományuk egy részét, de ezt lehet csere útján pótolni. Ez a fajta helyettesítés történhet akár nagyobb számosságban és jobb képességű szakemberekkel is, mint akik kivándoroltak. A lokális kultúra és életstílus erősségeire való koncentrálással egy ország képes lehet megfordítani az áramlás irányát az agyelszívás irányából az agygyarapodás irányába. Ez alapján háromfajta tudásáramlást lehet megkülönböztetni (Carr et al., 2005): *(vissza)fordított migráció*: a kivándorlók visszatérnek hazájukba, és új tudástőkét hoznak magukkal; *offshore diaszpóra*: a modern technológia segítségével létrehozható megosztott karrierút a származási- és célország között; *dinamikus és kreatív interakciók* a bevándorlók és a fogadók között.
Brain exchange (agycsere)	*Brain exchange (agycsere)* esetében az adott ország egyszerre tölt be küldő és fogadó funkciót a kiemelkedően tehetséges emberi erőforrás áramlása során, így ezek hozzávetőlegesen kiegyenlítik egymást. A küldő országból kivándorolnak a „saját" tehetségek, és helyettük külföldről érkezik az új szakember-állomány, azaz más országokból érhető képzett migráció ellensúlyozza a veszteséget. (Carr et al., 2005)
Brain waste (brain loss, agyvesztés)	*Brain waste (brain loss, azaz agyvesztés): „amikor a képzett emberek – akár saját országukban, akár kivándorolva – nem tudják szakmájukat gyakorolni, más, például fizikai munkára kényszerülnek."* (Csanády – Személyi, 2006, 80. p.) Ezt tapasztalhatjuk, amikor azt halljuk például, hogy tehetséges szakemberek abból élnek Angliában, hogy „au-pair"-ként gyerekekre vigyáznak, vagy gyorsétteremben húst sütnek. Ebben az esetben nem a legmagasabb kompetenciáiknak megfelelő munkakörökben helyezkednek el, képességeiket nem tudják maximálisan kihasználni, és így kamatoztatni. A világ és Magyarország számára is elvesztegetett tehetségről lehet beszélni, másképpen agyvesztésről. Ez a jelenség akkor is előfordulhat, ha már egyszer azonosították, fejlesztették a tehetséget, ám ő letért erről a pályáról. Ennek oka lehet az is, hogy más-más életszakaszokban eltérő prioritást kaphatnak az egyénileg is eltérő preferenciák: szakmai megbecsülés, jövedelmi viszonyok, nyelvtudás, hazaszeretet, stb. lesz a motiváló. Az értekezésben részletesebben is kitérek ezen tényezők vizsgálatára. (Carr et al., 2005)
Brain circulation (agyak körforgása)	A *brain circulation (agyak körforgása)* kifejezés azt jelenti, hogy a korábban kivándorló szakképzett munkaerő néhány év után hazatér, és a további külföldre áramlások is meghatározott időre szólnak, melynek letelte után – pl. néhány év tapasztalatszerzés és tanulás után – visszatérnek a küldő országba. Ebben az esetben nem hosszú távú külföldi letelepedés a cél, hanem a nemzetközi szintű tudásbővítés, majd a hazatérés. (Carr et al., 2005)
Talent flow (tehetségek áramlása)	A *talent flow (tehetségek áramlása)* tulajdonképpen megegyezik a brain drain fogalmával, de ebben a formájában a kifejezést a nemzetközi emberi erőforrás menedzsmentben – azaz nem makroökonómiai, hanem szervezeti szinten – használják. A tehetségek áramlása egy olyan folyamat, amely alatt a gazdasági szempontból értékes munkavállaló országok közötti migrációját értjük. A kivándorló tehetségeknek nagy hatása van a munkaerőpiacra és a globális szervezetekre. A kivándorló képzett szakemberek jelentős teljesítménypotenciállal jelennek meg a nemzetközi szervezeteknél, motivációjuk intenzívebb, mint a „helyben maradóké". A nemzetközi üzleti vállalkozásoknak gyakran kell választaniuk a helyi munkaerő, a vállalat által „kitelepítettek" és a külföldről bevándorlók közül. A migránsok megértése így nagy jelentőséggel bír a nemzetközi menedzsmentben, és az egyéni szintű karrierdöntések nemcsak szervezeti, hanem társadalmi szinten is hatással vannak a munkaerő kínálatára és annak hasznosítására. A tehetségek áramlása egy átfogó kifejezés, amely az agyelszívás és -gyarapodás egymás mellé helyezését jelenti. Ha a migráció esetében egyszerre vesszük figyelembe a be- és kivándorlást, akkor tehetségáramlásról beszélünk. Ez a fajta migráció elsősorban tudományos, üzleti és technológiai szakemberekre, vállalkozókra vonatkozóik. (Carr et al., 2005)

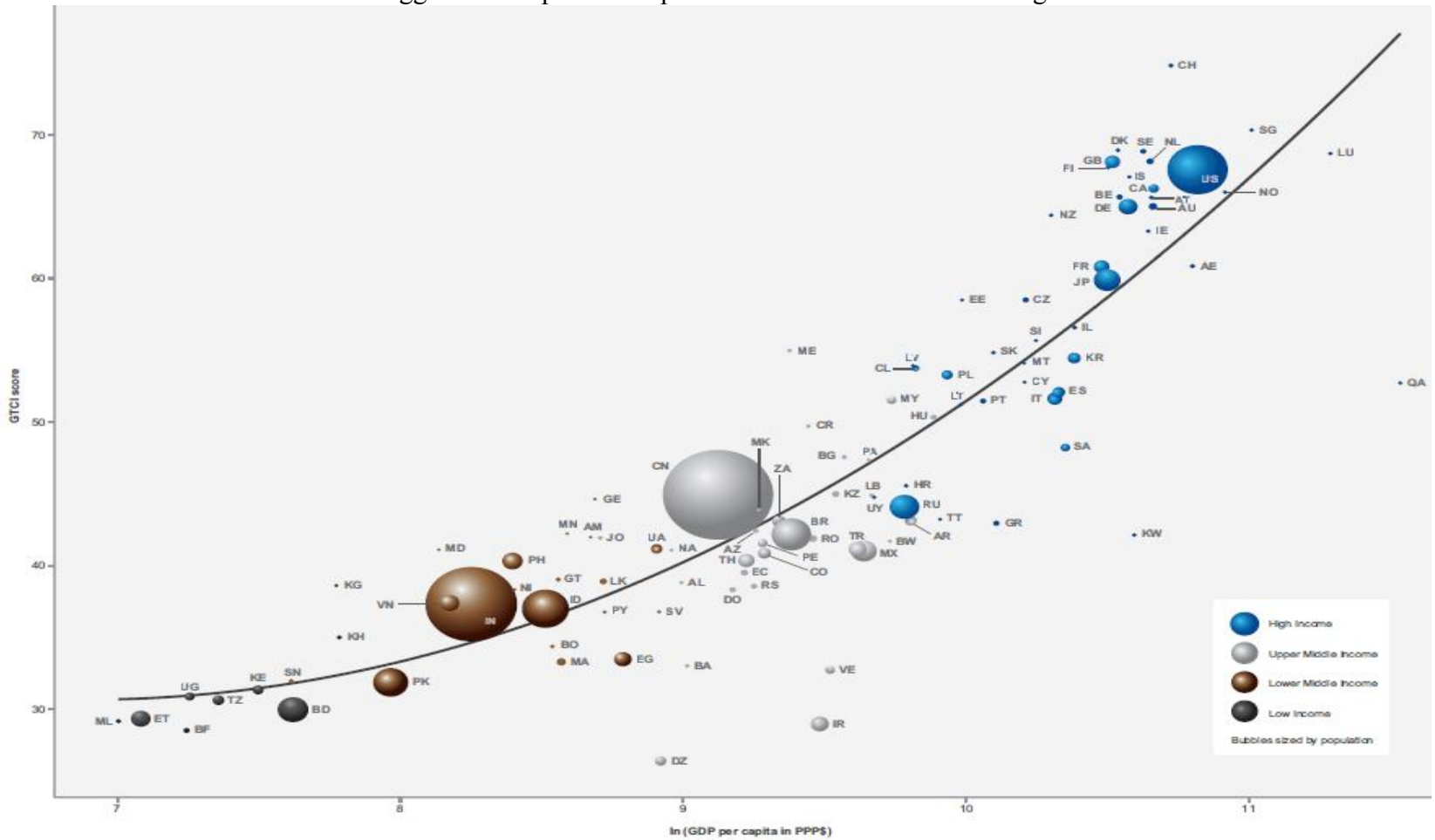
Forrás: saját szerkesztés Carr et al., (2005) és Csanády – Személyi (2006) alapján

20. függelék: A képzett és képzetlen munkaerő áramlása a világban



Magyarázat: a kék színnel jelölt országok jelentős bevándorlással rendelkeznek, a narancssárga színnel jelölt térségek az elvándorlás főbb régióit jelenítik meg. A piros nyilak a képzett migránsokat, a kék nyilak a képzetlen vagy alacsony képzettséggel rendelkező migránsokat jelenítik meg, a fekete nyilak a régión belüli jelentős migrációt mutatja.
Forrás: Lanvin, B. – Evans, P. (szerk.) (2013): The Global Talent Competitiveness Index 2013. Singapore: INSEAD HCLI, Novus Media Solutions Pte Ltd., 18. p.

21. függelék: A képzett és képzetlen munkaerő áramlása a világban



Magyarázat: az Y-tengely a GTCI-indexet, az X-tengely az egy főre eső GDP-t (PPP $-ban kifejezve) jeleníti meg. Kék szín: magas jövedelmű országok. Fehér szín: felső-közép jövedelmi szint. Barna szín: alsó-közép jövedelmi szint. Szürke szín: alsó jövedelmi kategória. A buborékok mérete a népességszámot jeleníti meg.
Forrás: Lanvin, B. – Evans, P. (szerk.) (2013): The Global Talent Competitiveness Index 2013. Singapore: INSEAD HCLI, Novus Media Solutions Pte Ltd., 24. p.

21. függelék: A képzett és képzetlen munkaerő áramlása a világban

CODE	COUNTRY
AE	United Arab Emirates
AL	Albania
AM	Armenia
AR	Argentina
AT	Austria
AU	Australia
AZ	Azerbaijan
BA	Bosnia and Herzegovina
BD	Bangladesh
BE	Belgium
BF	Burkina Faso
BG	Bulgaria
BO	Bolivia
BR	Brazil
BW	Botswana
CA	Canada
CH	Switzerland
CL	Chile
CN	China
CO	Colombia
CR	Costa Rica
CY	Cyprus
CZ	Czech Republic
DE	Germany
DK	Denmark
DO	Dominican Republic
DZ	Algeria
EC	Ecuador
EE	Estonia
EG	Egypt, Arab Rep.
ES	Spain
ET	Ethiopia
FI	Finland
FR	France

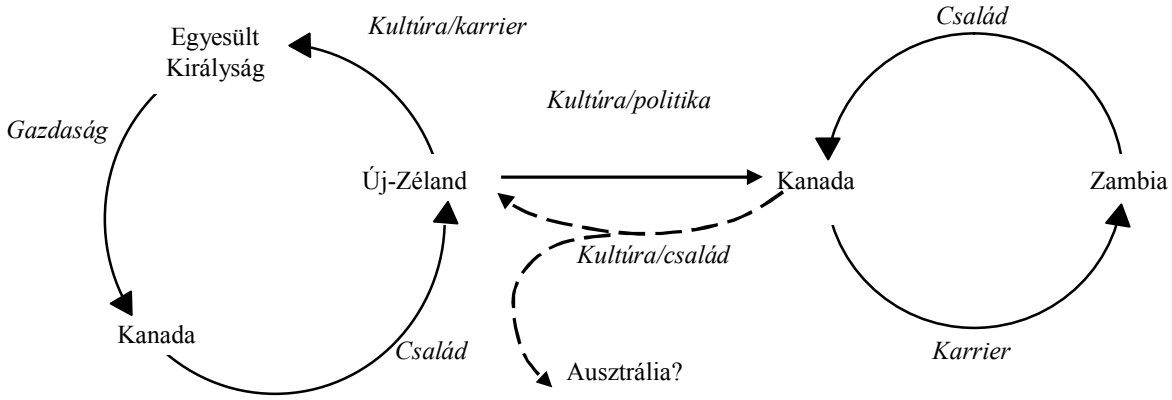
CODE	COUNTRY
GB	United Kingdom
GE	Georgia
GR	Greece
GT	Guatemala
HR	Croatia
HU	Hungary
ID	Indonesia
IE	Ireland
IL	Israel
IN	India
IR	Iran, Islamic Rep.
IS	Iceland
IT	Italy
JO	Jordan
JP	Japan
KE	Kenya
KG	Kyrgyz Republic
KH	Cambodia
KR	Korea, Rep.
KW	Kuwait
KZ	Kazakhstan
LB	Lebanon
LK	Sri Lanka
LT	Lithuania
LU	Luxembourg
LV	Latvia
MA	Morocco
MD	Moldova
ME	Montenegro
MK	Macedonia, FYR
ML	Mali
MN	Mongolia
MT	Malta
MX	Mexico

CODE	COUNTRY
MY	Malaysia
NA	Namibia
NI	Nicaragua
NL	Netherlands
NO	Norway
NZ	New Zealand
PA	Panama
PE	Peru
PH	Philippines
PK	Pakistan
PL	Poland
PT	Portugal
PY	Paraguay
QA	Qatar
RO	Romania
RS	Serbia
RU	Russian Federation
SA	Saudi Arabia
SE	Sweden
SG	Singapore
SI	Slovenia
SK	Slovak Republic
SN	Senegal
SV	El Salvador
TH	Thailand
TR	Turkey
TT	Trinidad and Tobago
TZ	Tanzania
UA	Ukraine
UG	Uganda
US	United States
UY	Uruguay
VE	Venezuela, RB
VN	Vietnam
ZA	South Africa

Megjegyzés: jelmagyarázat az előző ábrához

Forrás: Lanvin, B. – Evans, P. (szerk.) (2013): The Global Talent Competitiveness Index 2013. Singapore: INSEAD HCLI, Novus Media Solutions Pte Ltd., 24. p.

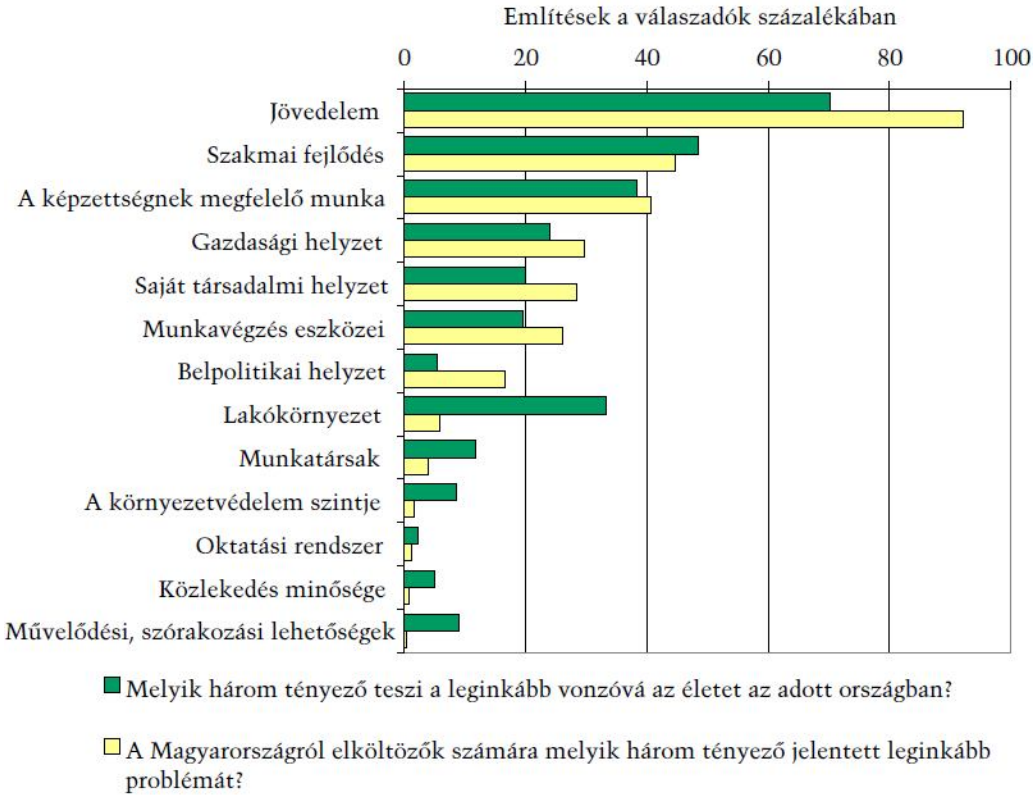
22. függelék: Példa a motivációk dinamikájára (David esete)



Megjegyzés: David Új-Zélandról indult először az Egyesült Királyságba, majd innen folytatta útját.
Az eset leírása: David jelenleg a hatvanas éveiben jár, négy felnőtt gyermeke van, és Kanadában él. „Első migrációs tapasztalatait 24 évesen szerezte, amikor elhagyta Új-Zélandot, és az Egyesült Királyságba költözött. »*Meglehetősen gyakori volt abban az időben, hogy kimentek az emberek egy évre külföldre* (kulturális tényező), *és esedékes volt munkahelyet váltanom* (karrier tényező)« – mondta David, aki ezután 18 hónapig maradt az Egyesült Királyságban. Hogy elegendő pénzt gyűjtsön, egy évre Kanadába utazott, mielőtt visszatért volna Új-Zélandra (gazdasági tényező). Miután hazatért, elvette feleségül új-zélandi párját (családi tényező). Davidnek ezt követően meg kellett küzdenie azzal, hogy már nem annak látta Új-Zélandot, mielőtt elindult: »*már túlságosan vallásosnak és szűklátókörűnek láttam Új-Zélandot*« (kulturális tényező), és az adókulcsokat is túl magasnak érezte. »*A magas jövedelemadó volt az egyik ok, ami miatt otthagytam Új-Zélandot*« (politikai tényező). Ezután Kanadába költözött, és két évig könyvelőként és adótanácsadóként dolgozott egy nagyvállalatnál (gazdasági tényező), majd új állást kapott az Egyesült Nemzetek Szervezeténél Zambiában – »*ez egy érdekes munka volt"* (karrier tényező) *..., de három év után eljött az idő, hogy a gyerekeket visszavigyem a valódi világukba, hazájukba*« (családi tényező). Visszatért Kanadába és azóta ott él, és jelenleg azt fontolgatja, hogy nyugdíjas éveit Ausztráliában vagy Új-Zélandon tölti." (Carr et al., 2005, 391. p.)

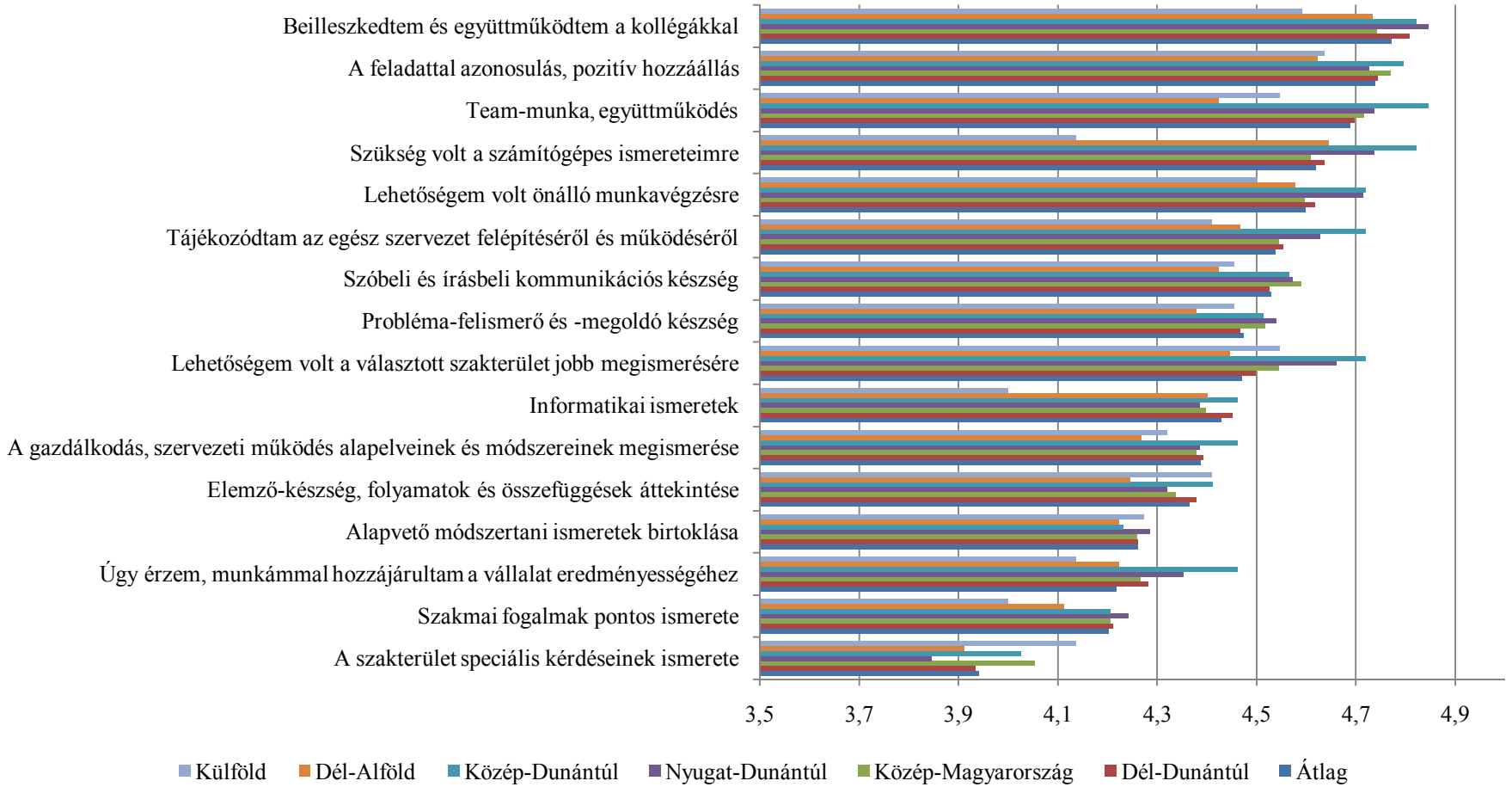
Forrás: saját szerkesztés Carr, S. C. – Inkson, K. – Thorn, K. (2005): From global careers to talent flow: Reinterpreting 'brain drain'. In: Journal of World Business, 40. évf. 391. p. alapján

23. függelék: A külföldi előnyök és a hazai problémák a kivándorlók körében (2005)



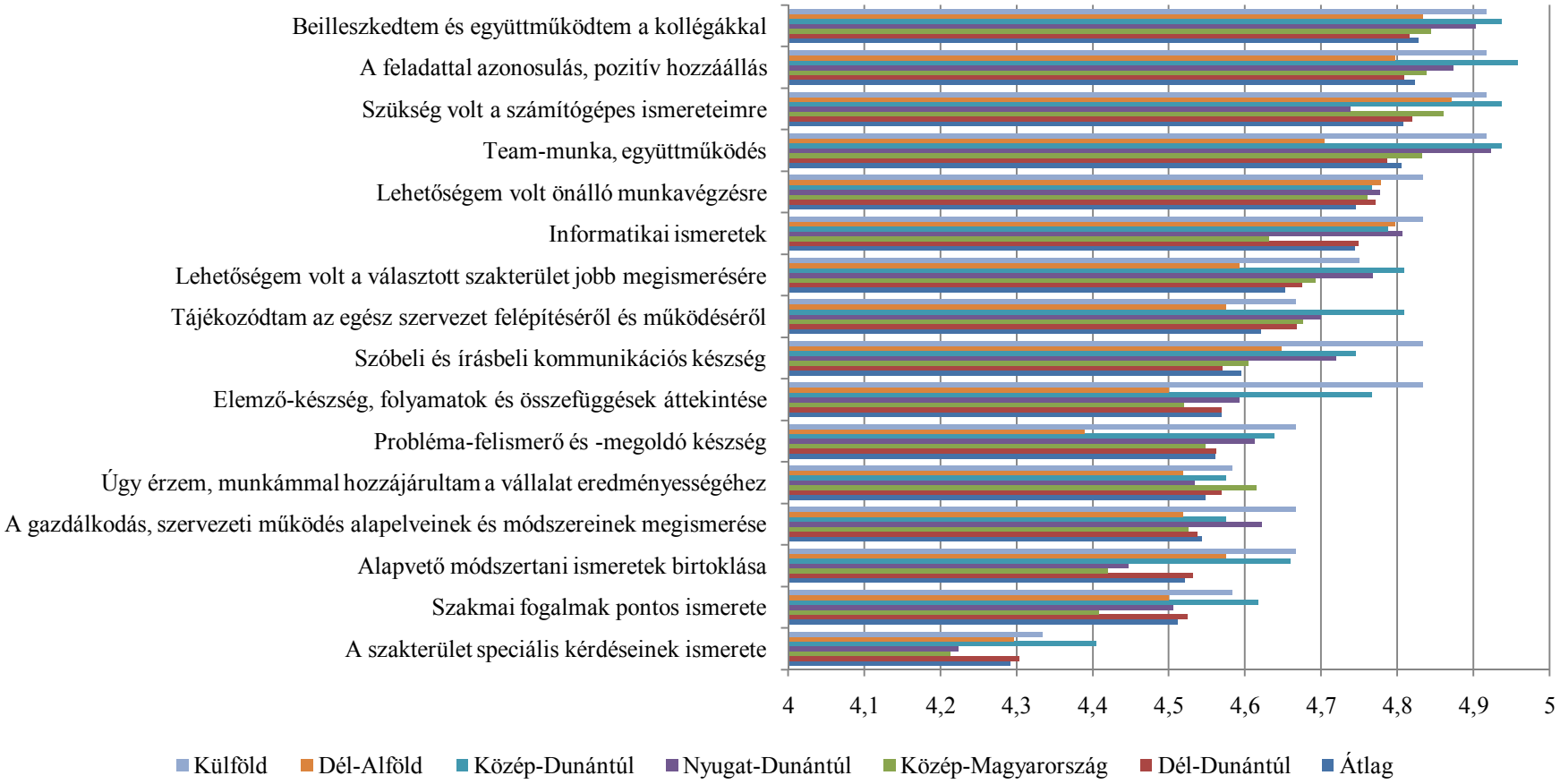
Forrás: Csanády Márton – Személyi László (2006): Brain drain. Közelkép a diplomás magyarokról. In: Századvég, 11. évf. 41. sz. 110. p.

24. függelék: Hallgatói önértékelések a szakmai gyakorlat után regionális bontásban (2005-2013)



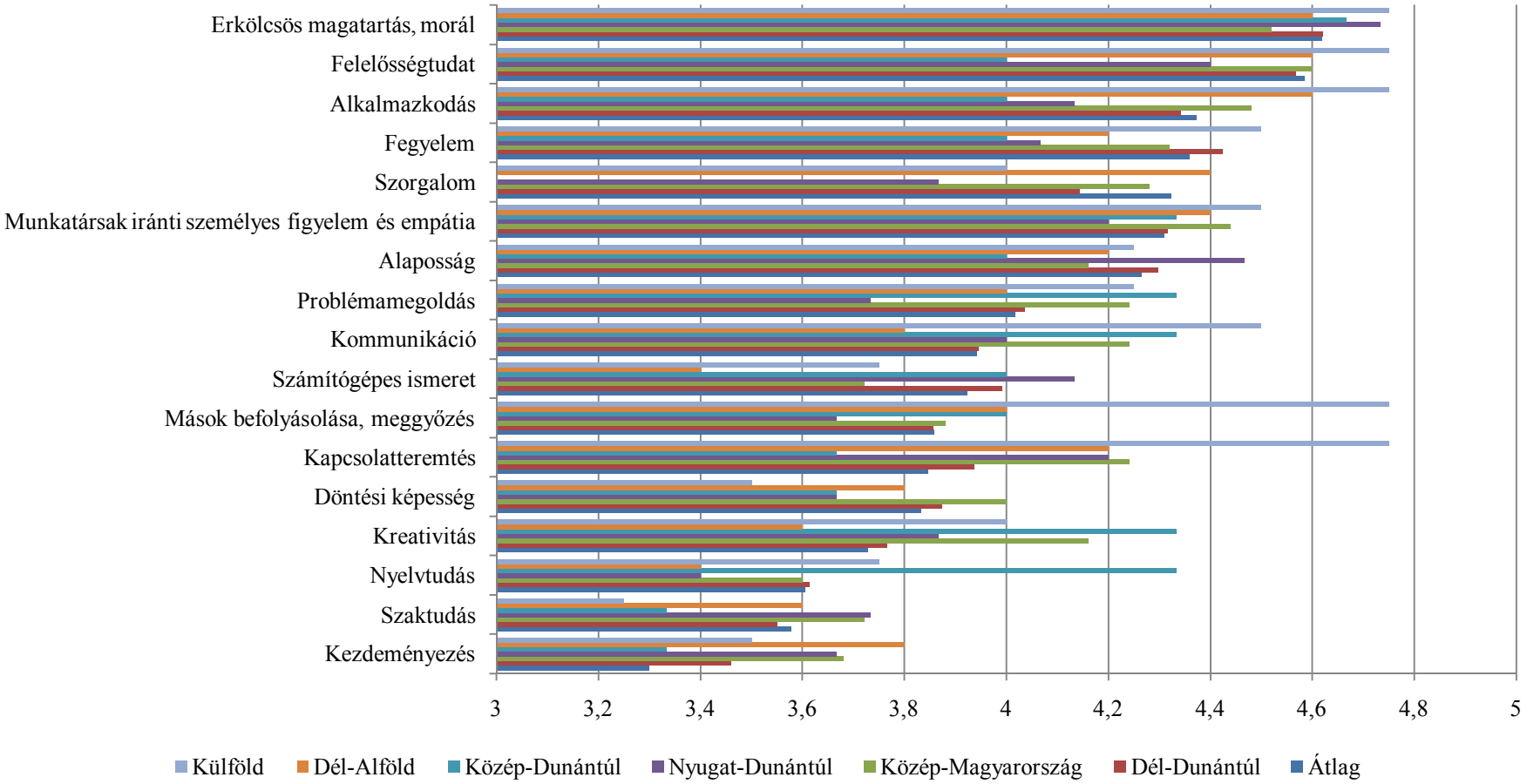
Magyarázat: az értékek 1-től 5-ig terjedő Likert-skálán értendők, ahol 1=egyáltalán nem megfelelő, 5=teljesen mértékig megfelelő
Forrás: saját szerkesztés N=5 186 fős minta alapján

25. függelék: Mentori értékelések a szakmai gyakorlat után regionális bontásban (2005-2013)



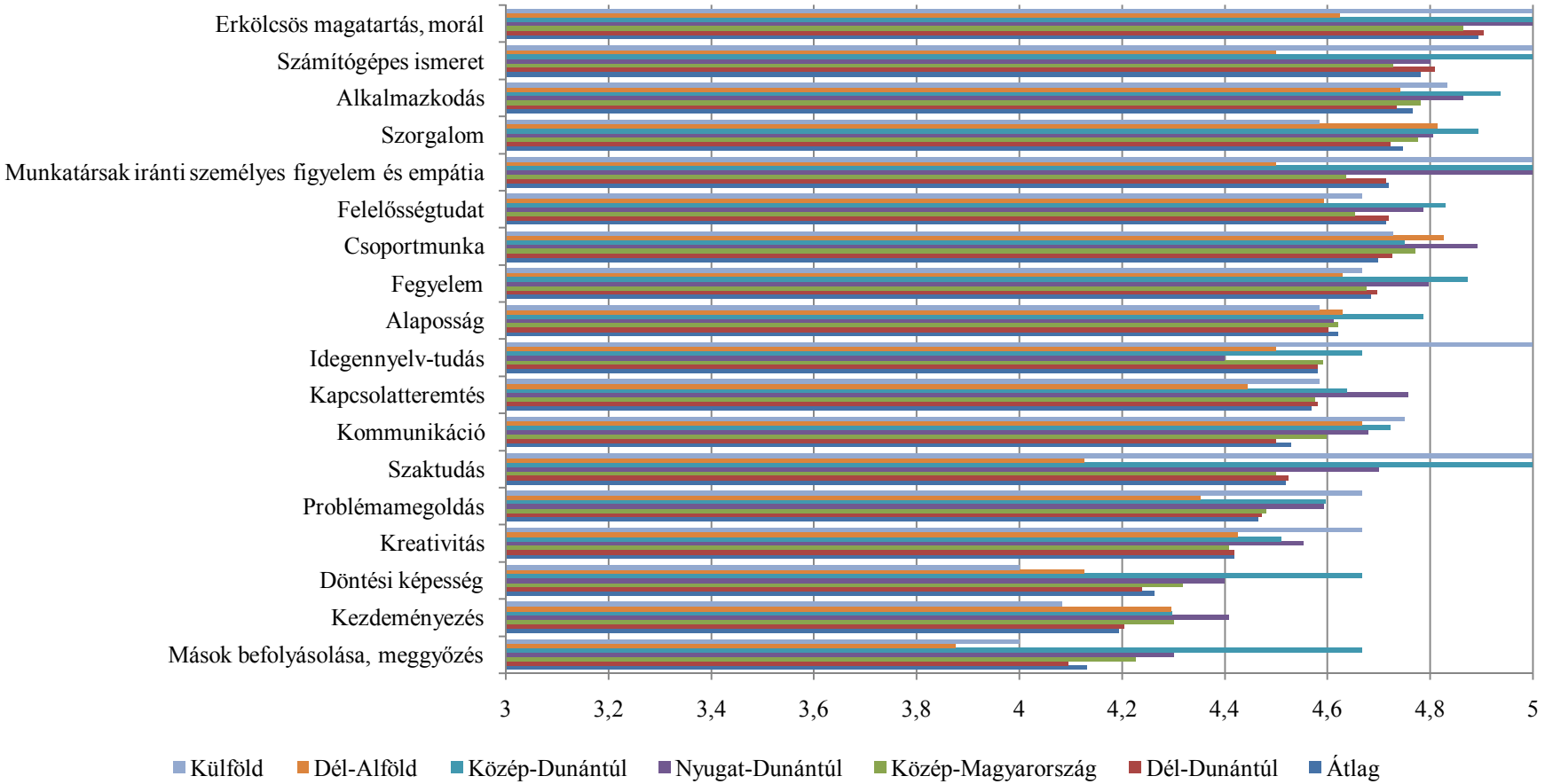
Magyarázat: az értékek 1-től 5-ig terjedő Likert-skálán értendők, ahol 1=egyáltalán nem megfelelő, 5=teljesen mértékig megfelelő
Forrás: saját szerkesztés N=5 186 fős minta alapján

26. függelék: A hallgatók kompetenciáira vonatkozó önértékelések a szakmai gyakorlat után regionális bontásban (2005-2013)



Magyarázat: az értékek 1-től 5-ig terjedő Likert-skálán értendők, ahol 1=egyáltalán nem megfelelő, 5=teljesen mértékig megfelelő
Forrás: saját szerkesztés N=5 186 fős minta alapján

27. függelék: A hallgatók kompetenciáira vonatkozó önértékelések a szakmai gyakorlat után regionális bontásban (2005-2013)



Magyarázat: az értékek 1-től 5-ig terjedő Likert-skálán értendők, ahol 1=egyáltalán nem megfelelő, 5=teljesen mértékig megfelelő
Forrás: saját szerkesztés N=5 186 fős minta alapján

28. függelék: A mentori értékelések alapján képzett faktorok (rotált faktorsúly-mátrix)

Eredeti változók	Faktorok					
	Egyéni szoft kompetenciák	Társas szoft kompetenciák	Munkához való hozzáállás	Módszertani ismeretek	Munka és végzettség illeszkedése	Informatikai tudás
Kommunikáció	,725	,320	-,013	,181	,119	,065
Kreativitás	,679	,000	,313	,172	,210	,034
Kezdeményezés	,642	,160	,191	,185	,195	,008
Problémamegoldás	,628	,010	,465	,214	,167	,004
Szóbeli és írásbeli kommunikációs készség	,619	,338	,069	,308	,088	,131
Problémafelismerő és megoldó készség	,610	,132	,386	,297	,178	,087
Kapcsolatteremtés	,609	,511	-,077	,138	,135	,060
Csoportmunka	,230	,774	,116	,100	,114	,034
Teammunka együttműködés	,146	,757	,298	,173	,134	,099
Beilleszkedett és együttműködött a kollégákkal	,161	,743	,268	,129	,202	,088
Alkalmazkodás	,117	,679	,355	,116	,054	,054
Alaposság	,265	,099	,699	,252	,118	,105
Felelősségtudat	,253	,295	,697	,169	,150	,012
Szorgalom	,143	,397	,668	,149	,105	,040
Fegyelem	-,008	,348	,656	,206	,100	,152
A feladattal azonosulás pozitív hozzáállás	,177	,531	,589	,210	,073	,049
Szakmai fogalmak pontos ismerete	,202	,140	,197	,744	,135	,027
Alapvető módszertani ismeretek birtoklása	,242	,148	,208	,694	,141	,093
A szakterület speciális kérdéseinek ismerete	,175	,082	,108	,683	,233	,068
A gazdálkodás szervezeti működés alapelveinek és módszereinek 1	,201	,193	,169	,679	,135	,019
Elemzőkészség folyamatok és összefüggések áttekintése	,402	,045	,369	,484	,197	,089
Megfelelő munkalehetőséget találtunk neki	,118	,131	,114	,125	,789	-,037
Lehetősége volt a választott szakterület jobb megismerésére	,108	,043	,030	,103	,742	,101
Leendő szakmai végzettségének megfelelőunkát kapott	,095	,021	,137	,114	,725	-,020
Lehetőséget kapott önálló munkavégzésre	,166	,146	,003	,145	,545	,132
Munkájával érdemben hozzájárult a vállalat eredményességéhez	,247	,255	,309	,187	,471	,162
Tájékozódott az egész szervezet felépítéséről	,168	,161	,185	,281	,317	,008
Szükség volt a számítógépes ismereteire	,039	,120	,075	-,091	,210	,821
Informatikai ismeretek	,125	,073	,130	,329	-,035	,676

Forrás: saját szerkesztés N=5 186 fős minta alapján

29. függelék: A hallgatói önértékelések alapján képzett faktorok (rotált faktorsúly-mátrix)

Eredeti változók	Faktorok							
	Hasznos munka általi önfejlesztés	Módszertani és szakmai ismeretek	Munkához való hozzáállás	Társas szoft kompetenciák	Gyors probléma megoldás	Alkalmazkodás	Technikai készségek	Informatikai tudás
Lehetőségem nyílt fejleszteni a képességeimet	,880	,229	,001	-,013	,108	,021	,052	-,051
Hasznos munkát végeztem	,831	,213	,088	,068	-,041	,096	,073	,117
Lehetőségem volt a választott szakterület jobb megismerésére	,778	,185	-,066	-,093	,050	,119	-,027	-,186
Úgy érzem munkámmal hozzájárultam a vállalat eredményességéhez	,722	,026	,082	,293	,082	,016	,331	,230
Jobban megismertem a saját képességeimet	,678	,135	,213	,030	,002	-,105	,123	-,040
Lehetőségem volt önálló munkavégzésre	,656	-,035	,109	,089	-,013	,097	,381	,166
Tudtam hasznosítani az egyetemen tanultakat	,641	,372	,029	-,084	,153	,146	-,142	,094
A feladattal azonosulás pozitív hozzáállás	,507	,478	,342	,060	-,198	-,164	,044	-,088
Teammunka együttműködés	,390	,380	,326	,007	-,266	-,141	,243	-,166
A szakterület speciális kérdéseinek ismerete	,292	,712	,121	,202	,058	,088	-,051	,084
A gazdálkodás szervezeti működés alapelveinek és módszereinek m	,227	,711	-,031	-,186	,159	,127	,236	,000
Szakmai fogalmak pontos ismerete	,255	,626	,162	,083	,191	,004	,183	,330
Alapvető módszertani ismeretek birtoklása	,225	,612	,053	,174	,127	-,005	,340	,265
Tájékozódtam az egész szervezet felépítéséről és működéséről	,377	,484	,081	-,013	,119	,158	,206	-,315
Szorgalom he	,141	-,012	,816	-,041	,079	,210	,033	-,076
Felelősségtudat he	,005	-,077	,697	,206	,110	,234	,083	,129
Alaposság he	,150	,231	,609	,023	,184	,155	,157	,115
Szaktudás he	-,027	,326	,536	-,035	,318	-,235	-,183	,056
Erkölcsös magatartás morál he	,088	,171	,520	,221	-,116	,460	-,153	,056
Kapcsolatteremtés he	-,066	,032	-,007	,812	,059	,172	,053	-,214
Kommunikáció he	,024	,078	,154	,807	,150	,020	,008	-,026
Kezdeményezés he	,111	,004	,056	,778	,300	,074	,039	-,046
Problémamegoldás he	,072	,087	,109	,093	,785	,027	,009	,097
Döntési képesség he	,033	,099	,174	,141	,732	-,062	,073	,003
Mások befolyásolása meggyőzés he	-,010	,080	-,017	,235	,690	,284	,159	-,065
Kreativitás he	,094	,117	-,022	,337	,400	-,032	-,244	,054

Megjegyzés: a táblázat folytatása a következő oldalon található

Forrás: saját szerkesztés N=5 186 fős minta alapján

(Folytatás az előző oldalról.)

Eredeti változók	Faktorok							
	Hasznos munka általi önfejlesztés	Módszertani és szakmai ismeretek	Munkához való hozzáállás	Társas szoft kompetenciák	Gyors probléma megoldás	Alkalmazkodás	Technikai készségek	Informatikai tudás
Munkatársak iránti személyes figyelem és empátia he	,050	,069	,099	,141	,024	,765	-,002	-,032
Alkalmazkodás he	-,016	-,051	,130	,115	,094	,669	,028	,160
Fegyelem he	,173	,157	,335	-,279	-,014	,582	-,057	-,160
Szóbeli és írásbeli kommunikációs készség	,340	,294	,087	,246	,047	-,020	,592	-,013
Elemzőkészség folyamatok és összefüggések áttekintése	,365	,276	,012	-,050	,308	-,054	,496	,074
Problémafelismerő és megoldó készség	,408	,280	,210	-,130	,254	-,150	,486	-,055
Nyelvtudás he	,079	-,159	,255	,248	,341	-,061	-,393	,032
Beilleszkedtem és együttműködtem a kollégákkal	,183	,297	,328	,191	-,236	,030	,341	-,031
Számítógépes ismeret he	,059	,234	,159	-,091	,135	-,025	-,216	,753
Informatikai ismeretek	,213	,235	,004	-,077	,045	,093	,246	,643
A szerzett tapasztalataimat a diplomadolgozat megírásakor tudom	,292	,276	,036	,197	,093	-,046	-,020	-,557

Forrás: saját szerkesztés N=5 186 fős minta alapján

30. függelék: Hallgatói önértékelések szükséges kompetenciákkal súlyozott rangsora (2013/2014-es tanév, Pécs és Budapest)

Pécs					Budapest				
Ssz.	Kompetenciák	Meglévő kompetenciák	Szükséges kompetenciák	Súlyozott értékek	Ssz.	Kompetenciák	Meglévő kompetenciák	Szükséges kompetenciák	Súlyozott értékek
1.	Felelősségtudat	4,58	4,61	6,25	1.	Felelősségtudat	4,60	4,44	5,16
2.	Fegyelem	4,39	4,53	5,89	2.	Alkalmazkodás	4,48	4,52	5,11
3.	Alaposság	4,27	4,64	5,86	3.	Szorgalom	4,28	4,60	4,97
4.	Alkalmazkodás	4,28	4,49	5,69	4.	Kommunikáció	4,24	4,44	4,75
5.	Erkölcsös magatartás, morál	4,61	4,14	5,64	5.	Fegyelem	4,32	4,32	4,71
6.	Szorgalom	4,08	4,58	5,53	6.	Erkölcsös magatartás, morál	4,52	4,12	4,70
7.	Munkatársak iránti személyes figyelem és empátia	4,27	4,03	5,09	7.	Kapcsolatteremtés	4,24	4,36	4,67
8.	Kommunikáció	3,99	4,30	5,07	8.	Alaposság	4,16	4,44	4,66
9.	Kapcsolatteremtés	3,95	4,22	4,92	9.	Munkatársak iránti személyes figyelem és empátia	4,44	4,00	4,48
10.	Problémamegoldás	4,09	4,01	4,86	10.	Problémamegoldás	4,24	4,04	4,33
11.	Számítógépes ismeret	3,93	3,95	4,59	11.	Számítógépes ismeret	3,72	4,28	4,02
12.	Döntési képesség	3,95	3,58	4,18	12.	Kreativitás	4,16	3,68	3,87
13.	Szaktudás	3,51	3,97	4,13	13.	Szaktudás	3,72	3,84	3,61
14.	Kreativitás	3,82	3,34	3,78	14.	Idegennyelv-tudás	3,60	3,96	3,60
15.	Kezdeményezés	3,54	3,57	3,74	15.	Döntési képesség	4,00	3,56	3,60
16.	Idegennyelv-tudás	3,64	3,38	3,64	16.	Kezdeményezés	3,68	3,72	3,46
17.	Mások befolyásolása, meggyőzés	3,89	3,11	3,58	17.	Mások befolyásolása, meggyőzés	3,88	3,08	3,02

Forrás: saját szerkesztés N=180 fős minta alapján

31. függelék: Kérdőív a szakmai gyakorlat előtt – A hallgatók előzetes várakozásai

Alapadatok
A * jellel megjelölt kérdésekre kötelező választ adni. Ha nem tölti ki a * jellel megjelölt kérdést, nem tud továbblépni a következő kérdéscsoporthoz. Az adatait bizalmasan kezeljük.
EHA-kód *
Kérjük adja meg az EHA-kódját, hogy a szakmai gyakorlat utáni kérdőív kitöltését követően össze tudjuk párosítani az adott hallgató gyakorlat előtti és utáni véleményét. Adatait bizalmasan kezeljük.

E-mail cím *
Kérjük adja meg azt az e-mail címét, amelyet használ, s a szakmai gyakorlat után erre az e-mail címre küldjük a kérdőív második részét.

Kérjük, adja meg tagozatát! *

Melyik szakon tanul? *
Válassza ki a megfelelő szakot!

A kitöltő neme *
Válassza ki a megfelelőt!

Hol szeretne szakmai gyakorlaton részt venni? *
Kérjük, adja meg, melyik településen szeretne szakmai gyakorlaton részt venni?

Melyik országban található a település, ahol szakmai gyakorlatot szeretne végezni?
Amennyiben nem Magyarországon van ez a település, kérjük, adja meg, melyik országban található az előző kérdésre válaszként megadott település?

Tervezi-e, hogy jelentkezik mesterképzésre? *

Önértékelés a gyakorlat előtt
A * jellel megjelölt kérdésekre kötelező választ adni. Ha nem tölti ki a * jellel megjelölt kérdést, nem tud továbblépni a következő kérdéscsoporthoz. Ha nem tud továbblépni, ellenőrizze, hogy minden jellemzőt értékelt-e. Kérjük, hogy az egyes kompetenciák értelmezésének használja a mellékelt kompetencia-szótárat! (Lent.)
ÖNÉRTÉKELÉS - Hogyan értékeli készségeit, képességeit a szakmai gyakorlat előtt? *
(1=nem megfelelő, 5=teljesen megfelelő)

	1	2	3	4	5
Alaposság, precizitás	☐	☐	☐	☐	☐
Alkalmazkodás	☐	☐	☐	☐	☐
Fegyelem	☐	☐	☐	☐	☐
Felelősségtudat	☐	☐	☐	☐	☐
Kapcsolatteremtés	☐	☐	☐	☐	☐
Kezdeményezés	☐	☐	☐	☐	☐

	1	2	3	4	5
Kommunikáció	☐	☐	☐	☐	☐
Kreativitás	☐	☐	☐	☐	☐
Idegennyelv-tudás	☐	☐	☐	☐	☐
Problémamegoldás	☐	☐	☐	☐	☐
Szorgalom	☐	☐	☐	☐	☐
Szaktudás	☐	☐	☐	☐	☐
Számítógépes ismeretek	☐	☐	☐	☐	☐
Erkölcsös magatartás, morál	☐	☐	☐	☐	☐
Mások befolyásolása, meggyőzés	☐	☐	☐	☐	☐
Munkatársak iránti személyes figyelem és empátia	☐	☐	☐	☐	☐
Döntési képesség	☐	☐	☐	☐	☐

Mi a legnagyobb erőssége? *
Kérjük, írja le azt az egy jellemzőt, amelyet Ön a legnagyobb erősségének tart.

Mit tett az erősségei fejlesztéséért?
Kérjük, írja le, hogy milyen tudatos módszerekkel tett szert legnagyobb erősségére, ill. a továbbiakban hogyan szeretné jobban kidomborítani erősségeit? (Pl. vett-e részt képzéseken, tréningeken, kurzusokon, stb.) Itt megnevezhet több erősséget is, és a hozzá kapcsolódó alkalmazott módszereket, amennyiben van ilyen.

Mennyire gondolja reálisnak az énképét? *
Általában mennyire tudja reálisan megítélni készségeit, képességeit? Saját kompetenciáira adott értékelései mennyire felelnek meg a valóságnak?

A szakmai gyakorlattal kapcsolatos várakozások
A * jellel megjelölt kérdésekre kötelező választ adni. Ha nem tölti ki a * jellel megjelölt kérdést, nem tud továbblépni a következő kérdéscsoporthoz. Ha nem tud továbblépni, ellenőrizze, hogy minden jellemzőt értékelt-e. Kérjük, hogy az egyes kompetenciák értelmezésének használja a mellékelt kompetencia-szótárat! (Lent.)
Ön szerint milyen készségekre, képességekre lesz szükség a szakmai gyakorlat során? *
(1=nem lesz rá szükség, 5=nagy mértékben szükség lesz rá)

	1	2	3	4	5
Alaposság, precizitás	☐	☐	☐	☐	☐

	1	2	3	4	5
Alkalmazkodás	☐	☐	☐	☐	☐
Fegyelem	☐	☐	☐	☐	☐
Felelősségtudat	☐	☐	☐	☐	☐
Kapcsolatteremtés	☐	☐	☐	☐	☐
Kezdeményezés	☐	☐	☐	☐	☐
Kommunikáció	☐	☐	☐	☐	☐
Kreativitás	☐	☐	☐	☐	☐
Idegennyelv-tudás	☐	☐	☐	☐	☐
Problémamegoldás	☐	☐	☐	☐	☐
Szorgalom	☐	☐	☐	☐	☐
Szaktudás	☐	☐	☐	☐	☐
Számítógépes ismeretek	☐	☐	☐	☐	☐
Erkölcsös magatartás, morál	☐	☐	☐	☐	☐
Mások befolyásolása, meggyőzés	☐	☐	☐	☐	☐
Munkatársak iránti személyes figyelem és empátia	☐	☐	☐	☐	☐
Döntési képesség	☐	☐	☐	☐	☐

Egyéb készségek, amelyekre szükség lehet Ön szerint a szakmai gyakorlat során:

Nevezzen meg két tényezőt, amelytől a legjobban tart a szakmai gyakorlattal kapcsolatban!*
Kérjük írja az alábbi mezőbe azt a tényezőt, amelytől a legjobban tart a gyakorlat előtt.

Kérjük, írja az alábbi mezőbe a második tényezőt, amely Önben félelmet generál a gyakorlattal kapcsolatban.

Kérjük röviden írja le, hogy mit vár a szakmai gyakorlattól?
Pl. Milyen lesz a beilleszkedés? Mit lehet tanulni a gyakorlat során? Mitől fél? Milyen hatása lesz a karrierjére? Miben fejlődhet? Milyen előnye-hátránya lehet a szakmai gyakorlatnak? További egyéni szempontok, amit szeretne elmondani.

KOMPETENCIA-SZÓTÁR

Kérjük, a fenti készségeket-képességeket az alábbi meghatározások alapján értelmezze:

Alaposság = Kiemelt figyelmet szentel a részleteknek, képes a közel hibátlan munkavégzésre.

Alkalmazkodás = Rugalmasság. Képes hatékonyan dolgozni különböző és változó körülmények között. Munkavégzése során képes eltérő helyzetekhez alkalmazkodni anélkül, hogy eredményessége csökkenne.

Fegyelem = Képes munkáját fegyelmezetten, az előírt szabályoknak megfelelően végezni. Követi az alapvető kulturális és viselkedési elvárásokat.

Felelősségtudat = Felelősségteljesen elvégzi a rábízott feladatokat. Tudatosan viseli saját cselekedeteinek következményeit. Tudatában van az adott munka végeredményéhez való személyes hozzájárulás fontosságának.

Kapcsolatteremtés = Kapcsolatteremtés, -fenntartás és -építés. Könnyedén alakít ki új kapcsolatokat. A másik félhez és a kapcsolat jellegéhez igazodó stílusban és módon, a munkájához szükséges mértékben ápolja kapcsolatait.

Kezdeményezés = Kezdeményezőkészség. Az egyén kérés vagy külön ösztönzés nélkül, saját magától veti fel ötleteit, gondolatait, elképzeléseit.

Kommunikáció = Képes gondolatait olyan módon megfogalmazni, hogy azok szélesebb rétegek számára is közérthető legyen, képes ezenkívül oly módon kérdezni, hogy a kérdésekre kapott válaszokkal a számára szükséges információkhoz jusson, képes továbbá figyelni, hallgatni a beszélgetőpartnerre, összhangban van a non-verbális kommunikációja a verbális kommunikációjával és/vagy ez a közlési szándéknak megfelelő, és rugalmasan tud alkalmazkodni más személyes stílusához, gondolkodásához, munkatempójához.

Kreativitás = Ötletgazdagság. Az egyén képes a feladat elvégzéséhez/megoldásához szükséges újszerű ötletek kidolgozására.

Idegennyelv-tudás = Írásos formában, olvasott szöveg megértése, fogalmazás, kézírás, élőbeszéd formájában, hallott szöveg értése, beszédkészség, telefonálás idegen nyelven.

Problémamegoldás = Hibaelhárítás. Az egyén képes a rendelkezésre álló megoldási/cselekvési lehetőségek végiggondolására, számbavételére, és közülük a cél elérését - azaz a probléma valós gyakorlati vagy elméleti megoldását - legjobban megvalósító változat kiválasztására.

Szorgalom = Igyekezet. Munkaidejét teljes mértékben kihasználja, keresi az új feladatokat, vállalja a többletmunkával járó feladatokat is.

Szaktudás = A vonatkozó szak- és műveltségi területek struktúrájának és elemeinek ismerete, ill. alkalmazása különböző munkaszituációkban, valamint problémák megoldásában.

Számítógépes ismeretek = Hardverek és szoftverek használata.

Erkölcsös magatartás, morál = Etikus magatartás. Ismeri a szervezeti és általános erkölcsi normákat. Megbízható, szavahihető és hiteles. Magatartása értékvezérelt.

Mások befolyásolása, meggyőzés = Saját érdekeinek és értékeinek megfelelően meggyőz és befolyásol másokat. Gondolatait, véleményét mások számára meggyőző módon, eredményes érveléssel teszi közzé.

Munkatársak iránti személyes figyelem és empátia = Képes felismerni és átérezni más személy(ek) aktuális érzéseit, gondolatait, problémáit. Hozzátartozik a meghallgatás és a megértés képessége is.

Döntési képesség = A szükséges és elégséges információk birtokában, időben és a következményeket vállalva képes meghozni a reálisnak tekinthető döntést.

Forrás: Henczi Lajos - Zöllei Katalin (2007): Kompetenciamenedzsment. Budapest: Perfekt Gazdasági Tanácsadó, Oktató és Kiadó Zrt. 40-47. p.

Területi szempontok a szakmai gyakorlati hellyel kapcsolatban

A * jellel megjelölt kérdésekre kötelező választ adni. Ha nem tölti ki a * jellel megjelölt kérdést, nem tud továbblépni a következő kérdéscsoporthoz.

Kérjük, adja meg, melyik településen élt 14 éves koráig?

Kérjük, adja meg, melyik településen járt középiskolába/gimnáziumba? *

Tervezi-e, hogy a diploma megszerzése után külföldön vállal munkát? *

Külföldi munkavállalással kapcsolatos preferenciák

A * jellel megjelölt kérdésekre kötelező választ adni. Ha nem tölti ki a * jellel megjelölt kérdést, nem tud továbblépni a következő kérdéscsoporthoz.
Mely ország(ok)ban vállalna munkát? *

Miért szeretne külföldre menni?

Mennyi időre vállalna külföldön munkát? *

Mi változtatná meg szándékát? Milyen esetben maradna Magyarországon a diplomaszerzés után?

32. függelék: A hallgatók önértékelése és tapasztalatai a gyakorlat után

Alapadatok
A * jellel megjelölt kérdésekre kötelező választ adni. Ha nem tölti ki a * jellel megjelölt kérdést, nem tud továbblépni a következő kérdéscsoporthoz. Az adatait bizalmasan kezeljük. Megjegyzés: azt, hogy melyik cégnél volt szakmai gyakorlaton, és ki volt a mentora, nem kérdezzük meg, mert ezek az adatok rendelkezésünkre állnak a Finish-rendszerből.
Az Ön neve (értékelő, kérdőív kitöltője)* Kérjük, adja meg saját nevét.

EHA-kódja* Kérjük, adja meg EHA-kódját!

Neme* Kérjük, válassza ki az alábbi listából a megfelelő választ.

Mennyiben jellemezték Önt a következőek szakmai gyakorlatos munkája során?
Jelmagyarázat: 1=egyáltalán nem jellemeztek, 5=teljes mértékben jellemeztek

	1	2	3	4	5
Szakmai fogalmak pontos ismerete					
Alapvető módszertani ismeretek birtoklása					
A gazdálkodás, szervezeti működés alapelveinek és módszereinek megismerése					
A szakterület speciális kérdéseinek ismerete					
Informatikai ismeretek					
Elemző-készség, folyamatok és összefüggések áttekintése					
Szóbeli és írásbeli kommunikációs készség					
Probléma-felismerő és -megoldó készség					
A feladattal való azonosulás, pozitív hozzáállás					

	1	2	3	4	5
Team-munka, együttműködés	☐	☐	☐	☐	☐

Mennyire ért egyet a következő megállapításokkal?
Minden jellemző értékelése szükséges. Jelmagyarázat: 1=egyáltalán nem jellemeztek, 5=teljes mértékben jellemeztek

	1	2	3	4	5
Hasznos munkát végeztem.	☐	☐	☐	☐	☐
Tudtam hasznosítani az egyetemen tanultakat.	☐	☐	☐	☐	☐
Lehetőségem volt a választott szakterület jobb megismerésére.	☐	☐	☐	☐	☐
Lehetőségem nyílt fejleszteni a képességeimet.	☐	☐	☐	☐	☐
Jobban megismertem a saját képességeimet.	☐	☐	☐	☐	☐
Tájékozódtam az egész szervezet felépítéséről és működéséről.	☐	☐	☐	☐	☐
Beilleszkedtem és együttműködtem a kollégákkal.	☐	☐	☐	☐	☐
A szerzett tapasztalataimat a diplomadolgozat megírásakor tudom hasznosítani.	☐	☐	☐	☐	☐
Lehetőségem volt önálló munkavégzésre	☐	☐	☐	☐	☐
Úgy érzem, munkámmal hozzájárultam a vállalat eredményességéhez.	☐	☐	☐	☐	☐
Szükség volt a számítógépes ismereteimre.	☐	☐	☐	☐	☐
Szükségem volt nyelvtudásomra.	☐	☐	☐	☐	☐
Sokszor kaptam a hivatalos munkaidőmön túl is feladatokat.	☐	☐	☐	☐	☐

További vélemények, benyomások a szakmai gyakorlatról. A kérdés megválaszolása nem kötelező. Amennyiben van olyan véleménye az elvégzett munkáról, munkáltatóról, amelyet az előző kérdések során nem tudott kifejteni, kérjük, írja le az alábbi szövegdobozban.

A kiválasztási folyamatban Ön szerint egy pályakezdő diplomástól melyiket várják el a munkáltatók az alábbiak közül? (1)Kérjük, válassza ki az alábbi listából választ!

Mennyire tartja fontosnak a fent kiválasztott jellemzőt (százalékban kifejezve)? (1)Kérjük, adjon meg egy 50-től 100-ig terjedő értéket arra vonatkozóan, hogy az előző kérdésben kiválasztott tulajdonság milyen százalékos megoszlást képvisel a másikhoz képest? (Például, ha az EQ-t választotta, és itt 80%-ot ad meg, akkor az IQ 20%-ban fontos.)

A kiválasztási folyamatban Ön szerint egy pályakezdő diplomástól melyiket várják el a munkáltatók az alábbiak közül? (2)Kérjük, válassza ki az alábbi listából választát!

Mennyire tartja fontosnak a fent kiválasztott jellemzőt (százalékban kifejezve)? (2)Kérjük, adjon meg egy 50-től 100-ig terjedő értéket arra vonatkozóan, hogy az előző kérdésben kiválasztott tulajdonság milyen százalékos megoszlást képvisel a másikhoz képest? (Például, ha a szakmai kompetenciákat választotta, és itt 60%-ot ad meg, akkor a személyes kompetenciák 40%-ban fontosak.)

Kitöltötte-e a szakmai gyakorlat előtti felmérés során kérdőívünket?Kérjük, válasszon az alábbi listából! Magyarázat: a szakmai gyakorlatot megelőzően 170 hallgató véleményét mértük fel az előzetes várakozásokról és önértékelésről. Amennyiben Ön kitöltötte ezt a kérdőívet, válassza az "igen"-t!

Külfölddel kapcsolatos preferenciák változása a szakmai gyakorlat hatására (1)
A szakmai gyakorlat hatására megváltoztak-e preferenciái a külföldi munkavállalással kapcsolatban? Kérjük, válasszon az alábbi listából! Például: amennyiben a szakmai gyakorlat előtt külföldön szeretett volna munkát vállalni, de a gyakorlat során meggondolta magát (vagy bármilyen más álláspontját megváltoztatta), válassza az "igen"-t!

Külfölddel kapcsolatos preferenciák változása a szakmai gyakorlat hatására (2)
Írja le röviden, miben változott meg a véleménye? Mely jellemzők mentén változtatta meg álláspontját!

Mely ország(ok)ban vállalna munkát?*

Miért szeretne külföldre menni?

Mennyi időre vállalna külföldön munkát?*

Mi változtatná meg szándékát? Milyen esetben maradna Magyarországon a diplomaszerzés után?

33. függelék: Mentori vélemények és értékelések a gyakornokokról

Alapadatok
A * jellel megjelölt kérdésekre kötelező választ adni. A * jelet a kérdések után találhatóak. Kérjük, ellenőrizze, hogy minden kérdésre válaszolt-e? (Ha nem tölti ki a * jellel megjelölt kérdést, nem tud továbblépni a következő kérdéscsoporthoz.)
Értékelő neve* Kérjük, adja meg az Ön nevét!

Értékelt hallgató neve* Kérjük, adja meg annak a PTE KTK hallgatónak a nevét, akit az alábbiakban értékelni fog.

A hallgató (gyakornok) készségeinek értékelése*
Kérjük, hogy az egyes kompetenciák értelmezésének használja a mellékelt kompetencia-szótárat!
Hogyan értékeli a gyakornok készségeit, képességeit a szakmai gyakorlati munkája alapján? Minden jellemző értékelése szükséges 1-től 5-ig mért skálán. Jelmagyarázat: (1=nem megfelelő, 5=teljesen megfelelő)

	1	2	3	4	5
Alaposság, precizitás	☐	☐	☐	☐	☐
Alkalmazkodás	☐	☐	☐	☐	☐
Fegyelem	☐	☐	☐	☐	☐
Felelősségtudat	☐	☐	☐	☐	☐
Kapcsolatteremtés	☐	☐	☐	☐	☐
Kezdeményezés	☐	☐	☐	☐	☐
Kommunikáció	☐	☐	☐	☐	☐
Kreativitás	☐	☐	☐	☐	☐
Idegennyelv-tudás	☐	☐	☐	☐	☐
Problémamegoldás	☐	☐	☐	☐	☐
Szorgalom	☐	☐	☐	☐	☐
Szaktudás	☐	☐	☐	☐	☐
Számítógépes ismeretek	☐	☐	☐	☐	☐
Erkölcsös magatartás, morál	☐	☐	☐	☐	☐
Mások befolyásolása, meggyőzés	☐	☐	☐	☐	☐
Munkatársak iránti személyes figyelem és empátia	☐	☐	☐	☐	☐
Döntési képesség	☐	☐	☐	☐	☐

Mi a hallgató legnagyobb erőssége? Kérjük, írja le azt az egy jellemzőt, amelyet az értékelt hallgató legnagyobb erősségének tart. Nemcsak a fentiekből választhat, teljesen szabadon megadhat egy tulajdonságot. (Nem kötelező kitölteni a kérdést.)

Elvégzett munka értékelése*

Mennyiben jellemzőek a következők a szakmai gyakorlatos hallgatóra elvégzett munkája alapján? Minden jellemző értékelése szükséges. Jelmagyarázat: 1=nem jellemző, 5=teljes mértékben jellemző

	1	2	3	4	5
Szakmai fogalmak pontos ismerete	☐	☐	☐	☐	☐
Alapvető módszertani ismeretek birtoklása	☐	☐	☐	☐	☐
A gazdálkodás, szervezeti működés alapelveinek és módszereinek megismerése	☐	☐	☐	☐	☐
A szakterület speciális kérdéseinek ismerete	☐	☐	☐	☐	☐
Informatikai ismeretek	☐	☐	☐	☐	☐
Elemző-készség, folyamatok és összefüggések áttekintése	☐	☐	☐	☐	☐
Szóbeli és írásbeli kommunikációs készség	☐	☐	☐	☐	☐
Probléma-felismerő és -megoldó készség	☐	☐	☐	☐	☐
A feladattal azonosulás, pozitív hozzáállás	☐	☐	☐	☐	☐
Team-munka, együttműködés	☐	☐	☐	☐	☐

Mennyire ért egyet a következő megállapításokkal?*
Mennyiben jellemzőek a következők a szakmai gyakorlatos hallgatóra elvégzett munkája alapján? Minden megállapítás véleményezése szükséges. Jelmagyarázat: 1=nem értek egyet, 5=teljes mértékig egyetértek

	1	2	3	4	5
Megfelelő munkalehetőséget találtunk neki	☐	☐	☐	☐	☐
Lehetősége volt a választott szakterület jobb megismerésére	☐	☐	☐	☐	☐
Tájékozódott az egész szervezet felépítéséről	☐	☐	☐	☐	☐
Leendő szakmai végzettségének megfelelő munkát kapott	☐	☐	☐	☐	☐
Beilleszkedett és együttműködött a kollégákkal	☐	☐	☐	☐	☐
Lehetőséget kapott önálló munkavégzésre	☐	☐	☐	☐	☐
Munkájával érdemben hozzájárult a vállalat eredményességéhez	☐	☐	☐	☐	☐
Szükség volt a számítógépes ismereteire	☐	☐	☐	☐	☐

Alkalmazna a jövőben is hallgatókat szakmai gyakorlat keretében?* Kérjük, válassza ki az alábbi listából választát! (Kötelezően kitöltendő kérdés.)

Alkalmazná-e a szakmai gyakorlaton részt vett hallgatót, a diploma megszerzése után, amennyiben módjában állna?* Kérjük, válassza ki az alábbi listából választát! (Kötelezően kitöltendő kérdés.)

Általános benyomások a pályakezdőről és a felsőoktatásról
Az alábbi kérdések megválaszolása nem kötelező, de bízunk abban, hogy véleményével bővíti ismereteinket a munkáltatói elvárásokról. A kiválasztási folyamatban egy pályakezdő diplomás esetében melyik a fontosabb az alábbiak közül? (1)Kérjük, válassza ki az alábbi listából választát!

Mennyire tartja fontosnak a fent kiválasztott jellemzőt (százalékban kifejezve)? (1) Kérjük, adjon meg egy 50-től 100-ig terjedő értéket arra vonatkozóan, hogy az előző kérdésben kiválasztott tulajdonság milyen százalékos megoszlást képvisel a másikhoz képest? (Például, ha az EQ-t választotta, és itt 80%-ot ad meg, akkor az IQ 20%-ban fontos.)

A kiválasztási folyamatban egy pályakezdő diplomás esetében melyik a fontosabb az alábbiak közül? (2) Kérjük, válassza ki az alábbi listából választát!

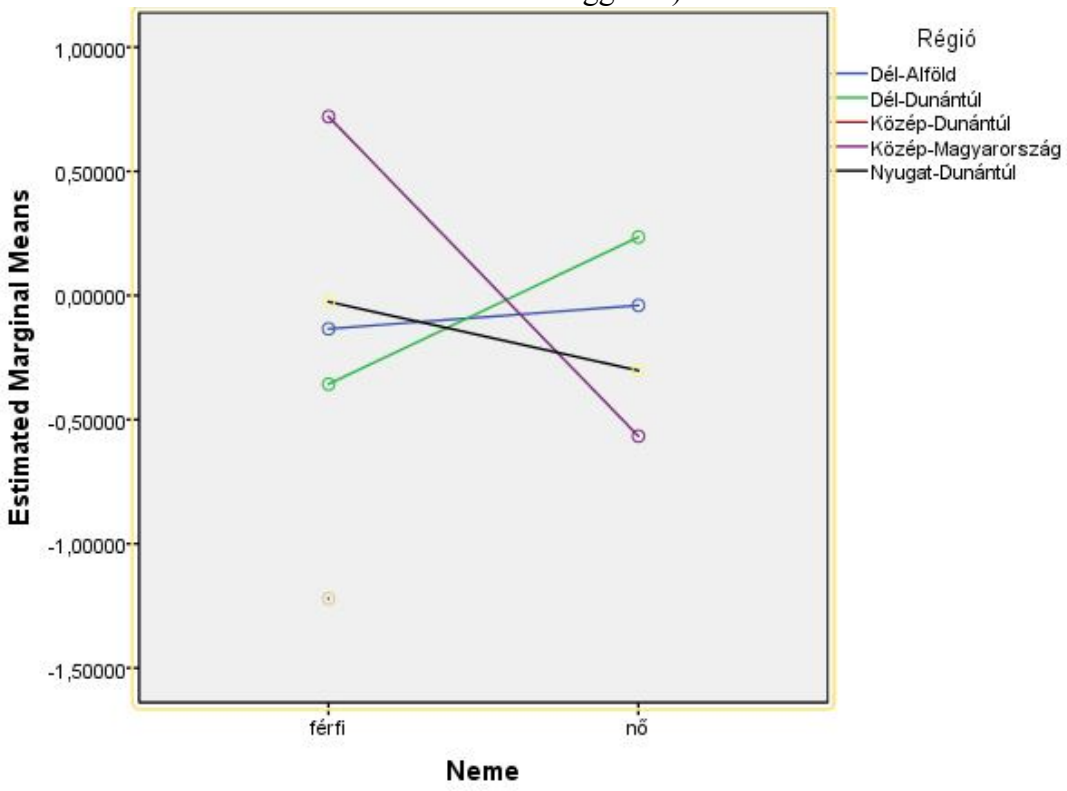
Mennyire tartja fontosnak a fent kiválasztott jellemzőt (százalékban kifejezve)? (2)Kérjük, adjon meg egy 50-től 100-ig terjedő értéket arra vonatkozóan, hogy az előző kérdésben kiválasztott tulajdonság milyen százalékos megoszlást képvisel a másikhoz képest? (Például, ha a szakmai kompetenciákat választotta, és itt 60%-ot ad meg, akkor a személyes kompetenciák 40%-ban fontosak.)

További vélemények, benyomások a hallgatóról Amennyiben van olyan véleménye az értékelt hallgatóról, amelyet az előző kérdések során nem tudott kifejteni, kérjük, írja le az alábbi szövegdobozban. A kérdés megválaszolása nem kötelező.

Fejlesztendő területek - Üzenet a felsőoktatás számára
Szeretnénk a véleményét kérni arról, hogy Ön szerint mire kellene az egyetemeknek fókuszálni a képzés során, hogy a hallgatók jól illeszkedjenek a munkaerő-piaci elvárásokhoz (akár az Ön cégénél, akár általában). A kérdés megválaszolása nem kötelező.

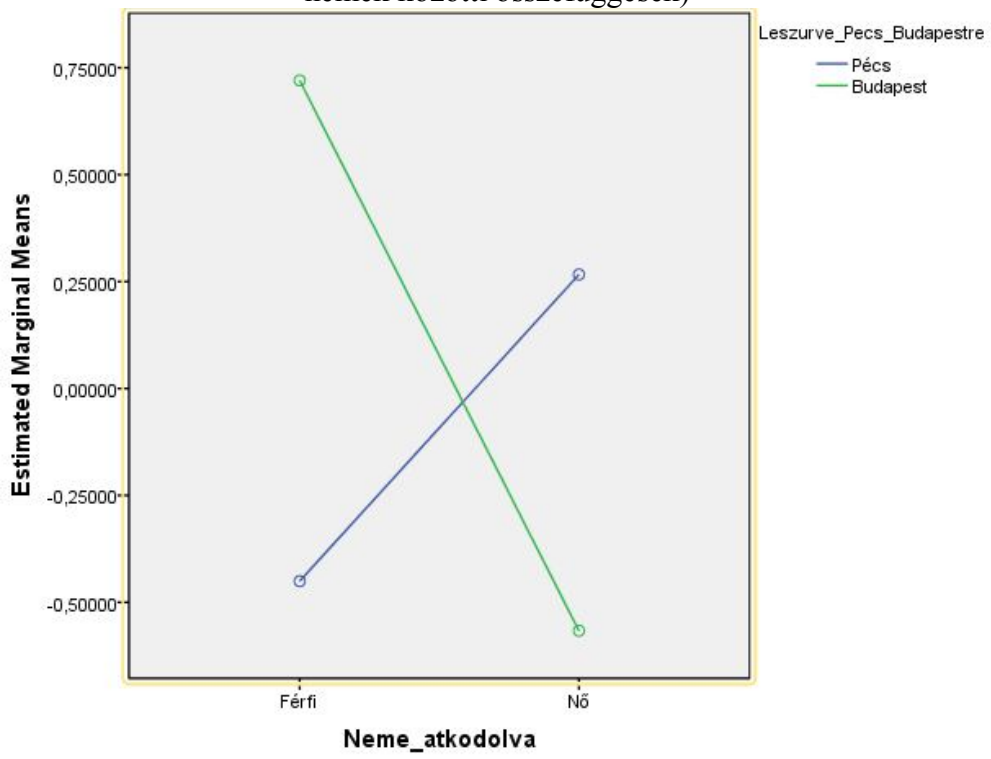
A legfontosabb elvárások, követelmények a fiatal pályakezdőkkel szemben
Kérjük, írja le röviden, hogy melyek a legfontosabb elvárások az Ön vállalatánál és/vagy általában a munkaerőpiacon, amelyeknek meg kell felelnie egy pályakezdő diplomás fiatalnak. A kérdés megválaszolása nem kötelező.

34. függelék: Az alkalmazkodásra elvégzett kétutas varianciaanalízis (régiók és nemek közötti összefüggések)



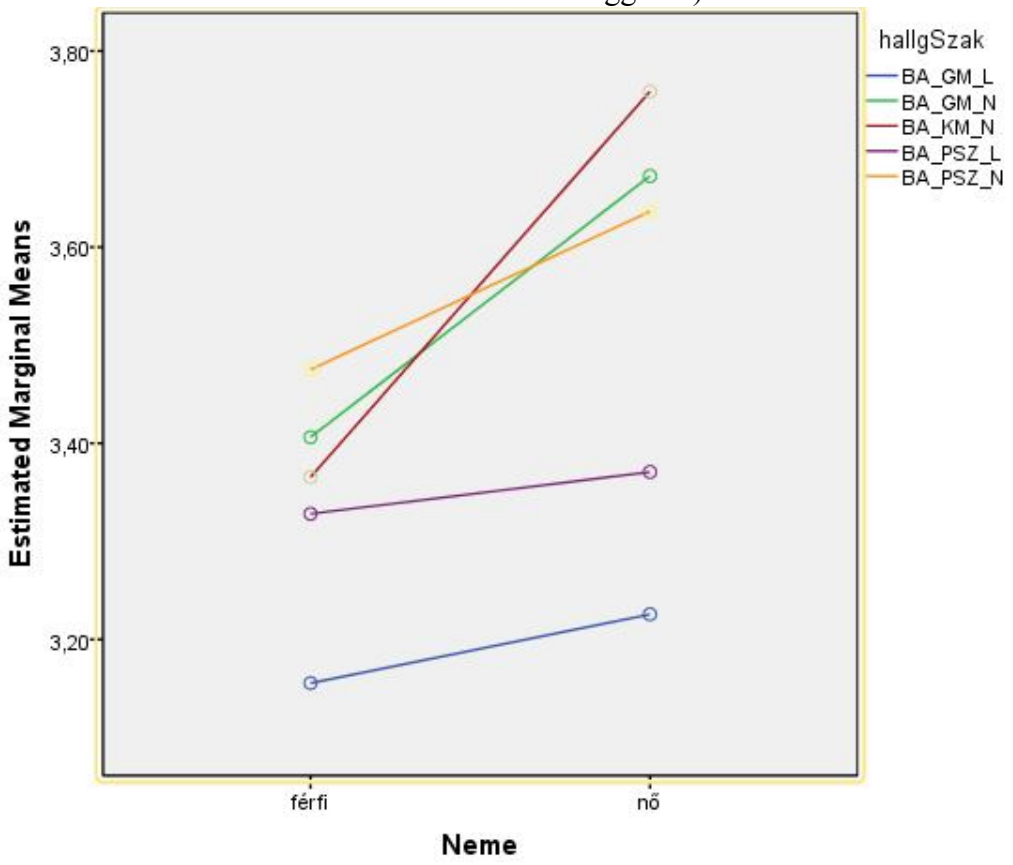
Forrás: saját szerkesztés N=5 186 fős minta alapján

35. függelék: Az alkalmazkodásra elvégzett kétutas varianciaanalízis (Budapest-Pécs és nemek közötti összefüggések)



Forrás: saját szerkesztés N=5 186 fős minta alapján

36. függelék: A tanulmányi eredményekre elvégzett kétutas varianciaanalízis (nemek és szakok közötti összefüggések)



Magyarázat: BA=alapképzés; GM=Gazdálkodás és menedzsment szak; KM=Kereskedelem és marketing szak; PSZ=Pénzügy és számvitel szak; L=levelező tagozat; N=nappali tagozat
Forrás: saját szerkesztés N=5 186 fős minta alapján

37. függelék: Önéletrajz

BALOGH GÁBOR
Szül.: Tatabánya, 1985.11.03.
7626 Pécs, Koller utca 4-6. 1/26.
baloghg@ktk.pte.hu
Tel.: +3620/20-66-290
Családi állapot: házas

BEOSZTÁS, MUNKAKÖR

- Egyetemi tanársegéd (PTE KTK)
- Regionális Politika és Gazdaságtan Doktori Iskola nappali tagozatos PhD hallgatója

KUTATÁSI TERÜLET

- Téma: tehetséggondozás, tehetségmenedzsment. Témavezető: dr. Farkas Ferencné
- Tudományos fokozat: abszolutórium, doktorjelölt, PhD védés várható ideje: 2014

SZAKMAI TAPASZTALATOK

2012. szept.- **PÉCSI TUDOMÁNYEGYETEM KÖZGAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR SZERVEZÉSI ÉS VEZETÉSI INTÉZETI TANSZÉK**
Beosztás:
- Egyetemi tanársegéd (2014. január 1-től)
- Tudományos segédmunkatárs (2012-2014 között)

Oktatott tárgyak:
- Emberi erőforrás menedzsment gyakorlat (BA, nappali tagozat, ősz)
- Vezetés-Szervezés gyakorlat (BA, nappali tagozat, ősz-tavasz)
- Tanácsadási alapismeretek (MSc, levelező tagozat, tavasz)
- Interakciós készségfejlesztés (BA, levelező tagozat, tavasz)
- Karriermenedzsment (BA, nappali tagozat, tavasz)

2012. ősz **PENTA UNIÓ OKTATÁSI CENTRUM ZRT.**
Óraadó, oktatott tárgyak:
- Gazdasági és vezetési ismeretek alkalmazása (Mérlegképes könyvelő képzés)

2012. tavasz **PTE FELNŐTTKÉPZÉSI ÉS EMBERI ERŐFORRÁS FEJLESZTÉSI KAR**
Óraadó, oktatott tárgyak:
- Menedzsment alapjai (Pénzügyi és Számviteli szakügyintéző szak)

2010-2011 **MAGYAR ÜZLETEMBERKÉPZŐ AKADÉMIA**
Óraadó, oktatott tárgyak:
- Menedzsment alapjai (Idegenforgalmi asszisztens képzés)
- Vállalati gazdaságtan és menedzsment alapjai (Banki szakügyintéző)

2009- **REGIONÁLIS POLITIKA ÉS GAZDASÁGTAN DOKTORI ISKOLA**
VEZETÉSI TANÁCSADÁS INTÉZETI TANSZÉK
Beosztás:
- Nappali tagozatos PhD hallgató (doktorandusz)

Feladatok:

- Oktatott tárgyak levelező és nappali, valamint alap- és mesterképzésen: Bevezetés a tanácsadásba, Interakciós készségfejlesztés, Tanácsadó cég és coaching, Karrier-tanácsadás, Tanácsadási alapismeretek, Menedzsment tanácsadás, Vezetés-szervezés gyakorlat, Tanácsadás folyamatai
- Kutatás, publikálás (lásd publikációs listát), oktatás, konferenciaszervezés, kötet szerkesztés, vizsgáztatás, jegyzőkönyvvezetés, felvételi/záróvizsga-bizottsági tag, szakdolgozati konzultáció (10 fő konzulense) és bírálat (20 db), TDK témavezetés (7 fő), esettanulmány írása, elemzések a Tanszék részére, lektorálás

2006-2008 PTE KTK **KARRIER-TANÁCSADÓ IRODA**

Feladatok:

- Statisztikai *elemzés*ek készítése (kutatás) SPSS-sel és Excelben
- Rendezvények (cégprezentációk, esettanulmány versenyek, állásbörzék, nyílt napok) lebonyolítása
- *Kapcsolattartás* az ügyfelekkel személyesen, telefonon, interneten
- Referenciaszemély: Farkas Ferencné, Lóránd Balázs

EGYÉB TAPASZTALATOK, PROJEKTEK

- 2013. ősz: Simonyi BEDC-mentor (5 hallgató, Üzlet- és Vállalkozásfejlesztési Központ)
- 2013. ősz: PTE Idegennyelvi képzéseinek fejlesztése c. TÁMOP projekt (ref.: dr. Jarjabka Ákos, dr. Márta Anette)
- 2013. június – július: Változásmenedzsment c. könyv szerkesztése (ref.: dr. Farkas Ferenc)
- 2013. április – május: *"A vállalati versenyképesség és az energiafelhasználás hatékonyságának vizsgálata a versenyszféra vállalatainak a körében"* c. kutatás során 10 darab interjú elkészítése a Baranya megyében működő vállalatokkal, melynek témája: az exportpiaci aktivitás felmérése (ref.: dr. Szűcs Krisztián)
- 2013. ápr.: *„Projektmenedzsment kisokos"* kidolgozása on-line felülethez (ref.: dr. Jarkajba Ákossal együtt)
- 2013. jan. – 2013. szeptember: *Fenntartható város energetikai vizsgálata* TÁMOP kutatás során nemzetközi irodalomkutatás (ref.: dr. Hetesi Zsolt, dr. Ulbert József)
- 2012. szept. – 2013. aug.: *„Korszerű építészeti és energiahasznosítási megoldások gazdaságossági vizsgálata"*c. TÁMOP kutatás során irodalomkutatás (metaanalízis) és interjúk készítése. (ref.: dr. Sebestyén Tamás, dr. Somogyvári Mátra, dr. Ulbert József)
- 2012. okt.: Előadás a Pécs-Baranyai Kereskedelmi és Iparkamara tréningjén *„A céltudatos piacszerzés lépései – Exportstratégia és export akcióterv"* címmel (dr. Jarjabka Ákossal együtt)
- 2012. jan.: ÉDV Zrt. munkakör-értékelési rendszer kidolgozása (ref.: dr. Farkas Ferenc)
- 2012. jan.: Szakmai vitaanyag elkészítése a Dél-dunántúli Regionális Innovációs Ügynökség megbízásából, téma: *Az Európai Unió támogatási és fejlesztéspolitikai prioritásai 2014-2020 között és a Dél-dunántúli Régió kitörési pontjai* (ref.: dr. Jarjabka Ákos)

- 2011. dec.: „*Hallgatói szolgáltatások a Pécsi Tudományegyetemen*" c. tanácsadói jelentés (ref.: dr. Lóránd Balázs)
- 2011: Részvétel *„A Dél-dunántúli régió egyetemi versenyképességének fejlesztése"* c. TÁMOP projektben kutatóként (ref.: dr. Buday-Sántha Attila)
- 2011: Hallgatói kompetencia felmérések, rangsorok készítéséhez (ref.: dr. Lóránd Balázs, Fodor Péter)

TANULMÁNYOK

2009- **Regionális Politika és Gazdaságtan Doktori Iskola**, Pécs
- Fokozat: abszolutórium. Védés várható időpontja: 2014 őszén.

2004-2009: **Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar**, Pécs
- Közgazdász-gazdálkodási szak (Menedzsment – Vezetési tanácsadás szakirány, osztatlan képzés, MSc)
- Német-magyar gazdasági szakfordító másodszak

2000-2004: **Kossuth Lajos Közgazdasági és Humán Középiskola**, Tatabánya

Nyelvismeret

Német: Tárgyalóképes nyelvtudás (általános és üzleti középfokú nyelvvizsga, valamint szakfordítói képesítés)

Olasz: Kommunikációképes nyelvtudás (üzleti középfokú nyelvvizsga)

Angol: Kommunikációképes nyelvtudás (üzleti középfokú nyelvvizsga)

Számítógépes ismeretek

- ***Folyékony gépírás (13 év gyakorlat)***
- ***SPSS -*** *felhasználói szintű tudás*
- ***Weblap-szerkesztési ismeretek***
- ***ECDL (Európai Számítógép-használói Jogosítvány)*** *– 5 modul: Informatikai és technikai ismeretek (IT), MS Office Word, Excel, Access, Power Point*

ELISMERÉSEK

- Nemzeti Kiválóság Program Jedlik Ányos Doktorjelölti Ösztöndíjasa (2013-2014)
- A Pécsi Tudományegyetem Intézményi, Szakmai, Tudományos Ösztöndíjasa (2011-2012)

KÖZÉLETI ÉS TÁRSADALMI TEVÉKENYSÉGEK

- Pécsi Takuma Aikido Egyesület elnöke
  - Pályázatírói tevékenység (2 nyertes pályázat)
    - Wesselényi Miklós Sport Közalapítvány pályázata
    - Nemzeti Civil Alapprogram pályázata
  - Nemzetközi edzőtábor szervezése 2011-ben (4 napos rendezvény, 200 résztvevő)
- Pályázatíró és projektmenedzsment tréning (2007, KÖSZI Prof)
- Sportedző (aikido harcművészet)
- „B" kategóriás gépkocsivezetői jogosítvány

ÉRDEKLŐDÉSI KÖR

Aikido harcművészet (mesteri fokozat, edzésvezetés), fallabda, úszás, túrázás, olvasás

Pécs, 2014. március 16.

Balogh Gábor

38. függelék: Publikációs jegyzék

TUDOMÁNYOS ÉS SZAKCIKKEK ANGOL NYELVEN

- Farkas Ferencné – Balogh Gábor (2012): Features of 'Talent-branding' in the light of empirical research. In: Advances in Management, Volume 5, Issue 2, 15-21. p.
- Balogh Gábor – Sipos Norbert (2011): Features of talent management among „Pécsi Közgáz" graduates. In: A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei III: (1-2.) 32-40. p. ISSN: 2062-1396
- Farkas Ferencné – Lóránd Balázs – Balogh Gábor (2011): Talent in the professional practice. The Hungarian higher education from „practical" point of view, the example of University of Pécs. In: Review of International Comparative Management, Volume 12, Issue 3, 521-532. p. ISSN 1582-3458

TUDOMÁNYOS ÉS SZAKCIKKEK MAGYAR NYELVEN

- Balogh Gábor – Kuráth Gabriella – Sipos Norbert (2013): A kompetenciák mint a frissdiplomások bérét befolyásoló tényezők. In: Educatio, 22. évf. 4. sz., megjelenés alatt
- Balogh Gábor – Farkas Ferencné (2013): Tehetségek menedzselése a PTE KTK-n: Y-generációs hallgatók a szervezetekben. In: Marketing és Menedzsment, 47. évf. 3. sz. 62-75. p.
- Balogh Gábor – Jarjabka Ákos (2013): Az EU és Magyarország támogatási prioritásai (2014-2020) és a Dél-dunántúli régió húzóágazatai. In: Marketing és Menedzsment, 47. évf. 2. sz. 74-88. p.
- Balogh Gábor – Jarjabka Ákos (2012): Az EU és Magyarország 2014-2020 közötti tervezési időszakára vonatkozó prioritásai. Szakmai vitaanyag. Pécs: Dél-dunántúli Regionális Innovációs Ügynökség Nonprofit Kft., Húzóágazatok Workshop (Pécs, 2012. február 2.) kiadványa 24 p.
- Farkas Ferencné – Balogh Gábor – Sipos Norbert (2011): Kapcsolati háló, egyediség és tehetség a munkaerő-piaci átmenetben. Diplomás pályakövetés a Pécsi Közgázon. In: Munkaügyi Szemle, 55. évf. 4. sz. 58-67. p. ISSN: 0541-3559
- Farkas Ferencné – Lóránd Balázs – Balogh Gábor (2010): Kölcsönös előnyökön alapuló kapcsolatok kialakítása a felsőoktatási intézmények és a munkaadók között. In: Vezetéstudomány, 41. évf. 11. sz. 31-43. p. ISSN 0133-0179

KONFERENCIAKÖTETEK ANGOL NYELVEN

- Balogh Gábor (2011): The features of „talent-branding" at the University of Pécs. In: „Scientific Management" and Management Science Today – International Scientific Conference. Szeged: 2011. november. 4-5. Szeged: Szegedi Tudományegyetem, 28-38. p.
- Balogh Gábor – Sipos Norbert (2011): Follow-up of graduates at the University of Pécs. In: „Scientific Management" and Management Science Today – International Scientific Conference. Szeged: 2011. november. 4-5. Szeged: Szegedi Tudományegyetem, 39-48. p.
- Balogh Gábor – Farkas Ferencné – Sipos Norbert (2011): Best practices of higher education talent support, graduates follow-up system at the University of Pécs. In: Knowledge and Sustainable Economic Development International Conference. 2nd International Conference on Emerging Economy. Romania,

Oradea (Nagyvárad): 2011. október 27-29. Partium Christian University, Faculty of Economics, Partium Press Kiadó, 571-592. p.

- Farkasné Kurucz Zs. – Lóránd B. – Balogh G. (2008): Methods to develop competitivness of the workforce. Professional experience and its systems. – In: New Trends and Tendencies in Human Resource Management - East meets West: Nemzetközi konferencia. Pécs, 2008. június 13-14. Pécs: PTE KTK (CD kiadvány) ISBN: 978-963-642-236-3

KONFERENCIAKÖTETEK MAGYAR NYELVEN

- Balogh Gábor (2013): Tehetségek globális áramlása és tehetségmenedzselés a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karán. In: Ferencz Árpád (szerk.) (2013): Gazdálkodás és Menedzsment Tudományos Konferencia 2013 c. konferenciakötet. Kecskemét: Kecskeméti Főiskola Kertészeti Főiskolai Kar, 521-526. p. ISBN: 978-615-5192-20-3
- Balogh Gábor – Farkas Ferencné (2013): Hol és hogyan érvényesül a PTE KTK szakmai gyakorlatos hallgatóinkat kompetencia-készlete? In: Régiók fejlesztése c. Konferenciakötet. Pécs: PTE KTK, 1. kötet, 224-239. p.
- Balogh Gábor – Farkas Ferencné (2012): Tehetségek menedzselésének módszerei a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karán. Az Y-generáció jellemzői a szervezetekben. In: Gazdasági fejlődés fő hajtóerői – Munkahelyteremtés – Hatékonyság – Innováció c. konferenciakötet. Sopron: Nyugat-magyarországi Egyetem Kiadó, CD kiadvány
- Balogh Gábor (2012): A tehetséggondozás hatása a regionális versenyképességre az Európai Unióban. In: Csuka Gyöngyi – Szívós Mihály (szerk.): Regionális versenyképesség innovációs tényezői az Európai Unióban c. konferencia. Veszprém: 2011. június 10. Veszprém: Pannon Egyetem, MTA-PE-BME Regionális Innovációs és Fejlődéstani Hálózati Kutatócsoport, 278-299. p. ISBN: 978-963-508-623-8
- Farkas Ferencné – Balogh Gábor – Sipos Norbert (2011): Tehetségmenedzsment a „Pécsi Közgáz" végzettjeinél, munkaerő-piaci illeszkedés. In: Erdei Ferenc VI. Tudományos Konferencia. Kecskemét: 2011. augusztus 25-26. Kecskemét: Kecskeméti Főiskola Kertészeti Főiskolai Kar, 108-112. p. ISBN: 978-963-7294-98-3
- Farkas Ferencné – Balogh Gábor (2011): A tehetségmárka sajátosságai empirikus kutatások tükrében. In: Évkönyv 2011. Pécs: PTE KTK Regionális Politika és Gazdaságtan Doktori Iskola, 45-56. p. ISSN: 1588-5348
- Farkas Ferencné - Balogh Gábor (2010): Tehetséggondozási programok a Dél-dunántúli régióban: A szakmai gyakorlat mint a tehetséggondozás speciális területe. In: Évkönyv 2010. 2. köt. „Félidőben" a közép-európai terület-, település-, vidék- és környezetfejlesztéssel foglalkozó doktori iskolák találkozója és konferenciája. IV. Országos Környezet-gazdaságtani PhD-konferencia. Pécs, 2010. október 7-8-9. Pécs: PTE Közgazdaságtudományi Kar Regionális Politikai és Gazdaságtan Doktori Iskola, 57-72. p. ISSN: 1588-5348
- Farkasné Kurucz Zs. – Lóránd B. – Balogh G. (2008): A munkaerő versenyképességének elősegítése a versenyképes környezetben. A szakmai gyakorlat rendszere és jellemzői. – In: A gazdasági környezet és a vállalati stratégiák: Nemzetközi konferencia. Szeged, 2008. október 30-31. Szeged: MTA IX. Osztály Ipar- és Vállalatgazdasági Bizottság és SZTE GTK, 60-73. p. ISBN: 978-963-508-566-8

- Balogh Gábor (2009): A szakmai gyakorlat szerepe a pécsi közgazdász hallgatóknál. In: Országos Tudományos Diákköri Konferencia Közgazdaságtudományi Szekció. Debrecen, 2009. április 6-8. Debrecen: DE KTK 29. p. ISBN: 978-963-473-268-6

KONFERENCIA ELŐADÁSOK ANGOL NYELVEN

- Balogh Gábor (2011): The features of „talent-brand" at the University of Pécs. In: „Scientific Management" and Management Science Today – International Scientific Conference. Szeged: 2011. november. 5.
- Balogh Gábor – Sipos Norbert (2011): Follow-up of graduates at the University of Pécs. In: „Scientific Management" and Management Science Today – International Scientific Conference. Szeged: 2011. november. 5.
- Balogh Gábor – Farkas Ferencné – Sipos Norbert (2011): Best practices of higher education talent support, graduates follow-up system at the University of Pécs. In: Knowledge and Sustainable Economic Development International Conference. 2nd International Conference on Emerging Economy. Romania, Oradea (Nagyvárad): 2011. október 27.

KONFERENCIA ELŐADÁSOK MAGYAR NYELVEN

- Balogh Gábor (2013): Tehetségek globális áramlása és tehetségmenedzselés a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karán. In: Gazdálkodás és Menedzsment Tudományos Konferencia 2013 c. konferencia. Kecskemét: 2013. szeptember 2.
- Balogh Gábor – Farkas Ferencné (2013): Hol és hogyan érvényesül a PTE KTK szakmai gyakorlatos hallgatóinkat kompetencia-készlete? In: Régiók fejlesztése c. konferencia. Pécs: 2013. május 23-24.
- Balogh Gábor – Jarjabka Ákos (2013): Innovációk a Dél-Dunántúlon és a Duna Stratégia magyarországi vonatkozásai tanácsadói szemszögből. Budapest: Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara: Innováció – megújulás – növekedés: VI. Országos Tanácsadói Konferencia, Budapest, 2013. március 21. (ISBN:978-963-89734-0-5)
- Balogh Gábor – Farkas Ferencné (2012): Tehetségek menedzselésének módszerei a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karán. Az Y-generáció jellemzői a szervezetekben. In: NYME KTK: Gazdasági fejlődés fő hajtóerői – Munkahelyteremtés – Hatékonyság – Innováció c. konferencia. Sopron: 2012. november 12.
- Balogh Gábor – Sipos Norbert (2011): Tehetségmenedzsment a „Pécsi Közgáz" végzettjeinél, munkaerő-piaci illeszkedés. In: Erdei Ferenc VI. Tudományos Konferencia. Kecskemét: 2011. augusztus 25-26.
- Balogh Gábor (2011): A tehetséggondozás hatása a regionális versenyképességre az Európai Unióban. In: Regionális versenyképesség innovációs tényezői az Európai Unióban c. konferencia. Veszprém: 2011. június 10.
- Balogh Gábor – Sipos Norbert (2011): Tehetségmenedzsment szempontok a „Pécsi Közgáz" végzősei körében. In: Taylor után 100 évvel – Vezetéstudományi és emberi erőforrás kihívások a 21. század elején c. konferencia. Szeged, 2011. május 27. Szeged: Egyesület Közép-Európa Kutatására

- Farkas Ferencné – Balogh Gábor (2010): Tehetséggondozási programok a Dél-Dunántúli Régióban. In: „Félidőben" Konferencia. Pécs, 2010. október 8-9. Pécs: PTE KTK Regionális Politika és Gazdaságtan Doktori Iskola
- Balogh Gábor (2009): A szakmai gyakorlat szerepe a pécsi közgazdász hallgatóknál. In: XXIX. Országos Tudományos Diákköri Konferencia Közgazdaságtudományi Szekció. Debrecen: Debreceni Egyetem, 2009.04.06-08.
- Farkasné Kurucz Zs. – Lóránd B. – Balogh G. (2008): Methods to develop competitivness of the workforce. Professional experience and its systems. – In: New Trends and Tendencies in Human Resource Management - East meets West: Nemzetközi konferencia. Pécs, 2008. június 13-14.
- Farkasné Kurucz Zs. – Lóránd B. – Balogh G. (2008): A munkaerő versenyképességének elősegítése a versenyképes környezetben. A szakmai gyakorlat rendszere és jellemzői. – In: A gazdasági környezet és a vállalati stratégiák: Nemzetközi konferencia. Szeged, 2008. október 30-31.

KÖNYVRÉSZLET

- Balogh Gábor (2013): A mentőellátás helyzete Dél-Dunántúlon. In: Szűcs Krisztián (szerk.): Dél-dunántúli régió fejlesztése. I. kötet. Pécs: Pécsi Tudományegyetem, 2013. 292-293. p. ISBN:978-963-642-538-8