

**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 tézisei

Készítette: Balogh Gábor

**Témavezető: Dr. Farkas Ferencné
CSc, egyetemi docens**

Tartalomjegyzék

Bevezetés	1
1. A téma relevanciája, témaválasztás indoklása	1
2. A dolgozat felépítése	3
3. Elméleti alapvetések	6
4. Az empirikus kutatás módszertana és a hipotézisek	13
5. A kutatás eredményei és az értekezés tézisei.....	18
6. Következtetések	26
7. Jövőbeni kutatási irányok	28
8. Hasznosítási lehetőségek	29
Felhasznált irodalom	30
Publikációs jegyzék.....	32

Bevezetés

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. Céлом 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 fókuszot. Szervezeti szempontból a tehetségek azonosítása, vonzása, megtartása, fejlesztése és motiválása a legfontosabb cél. A dolgozatban vázolom azokat a módszereket és technikákat, amelyek segítségével a felsőoktatás 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.

1. A téma relevanciája, témaválasztás indoklása

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 erőforrásokkal, 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.

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.

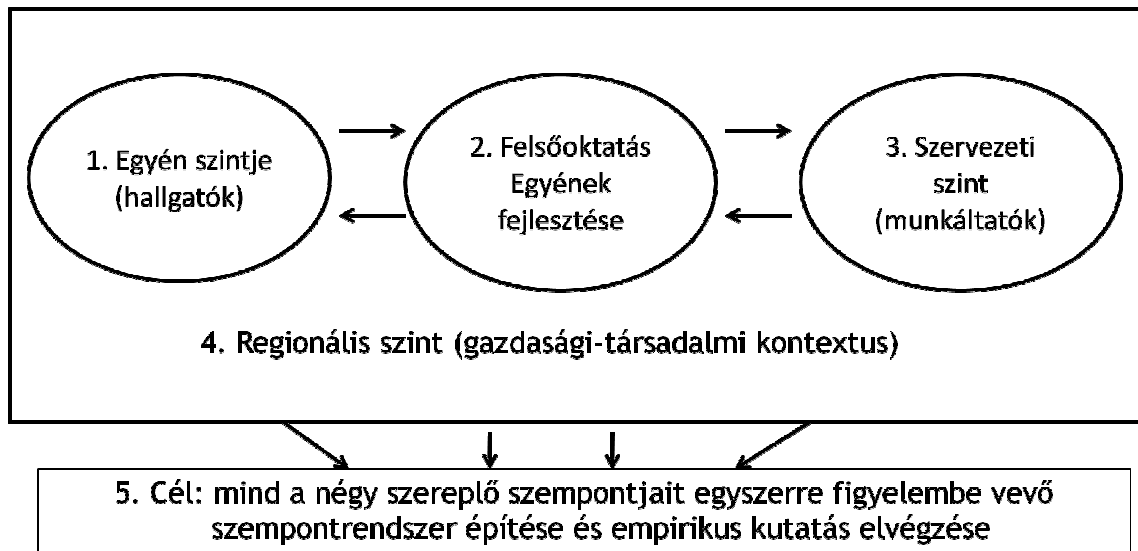
A tehetséggondozás iránti személyes érdeklődésem oka, hogy a PTE KTK tanársegédjeként folyamatos kapcsolatban állok a Kar hallgatóival. Szakdolgozati, tudományos diákköri konzultációkon magam is művelem a tehetségek gondozását. Továbbá a PTE KTK Simonyi Üzlet- és Gazdaságfejlesztési Központjának (BEDC)

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 kísérelvél írással kapcsolatos tanácsadói tevékenységet is a hallgatók számára.

2. A dolgozat felépítése

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, saját empirikus kutatásom módszertanát és az eredményeket. A fejezetek logikai struktúráját vázolja a 1. ábra.

1. ábra: A fejezetek logikai struktúrája



Forrás: Saját szerkesztés

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 elegendők 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 gazdaság szervezés 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, és mivel a hallgatóknak ezt a képzésük 7. félévében szükséges teljesíteniük, így közvetlenül a diplomaszerezés 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.

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

Vizsgálat szintje Vizsgálati szempontok	Egyéni szint	Szervezeti szint	Regionális szint
<i>Érdekeltek</i>	Felsőoktatási intézmény hallgatói	Munkáltató szervezetek	Régió lakosai, szervezetei, önkormányzat
<i>Verseny szereplői, szinterei és motivációi</i>	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.
<i>Versenyképesség kialakításának céljai és eszközei</i>	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.
<i>Kompetenciák szerepe</i>	Egyéni kompetenciák fejlesztése, saját kompetenciakészlet kialakítása, amely értékes a munkaerőpiacon. <i>Kínálatként</i> jelenik meg a modellben.	A szervezeti célokhoz illeszkedő munkakörök által igényelt kompetenciaprofil, amely <i>keresletként</i> jelenik meg a modellben.	A régióban rendelkezésre álló szakemberállomány összesített kompetenciakészlete, szervezeteknél létrejött produktuma és hatása a gazdaságra.
<i>Kompetenciák mérése, értékelése</i>	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.
<i>Kompetenciák fejlesztése</i>	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.
<i>Tehetségmenedzsment kihívások</i>	Önismeret, kompetenciák fejlesztése és „értékesítése”, diplomás munkanélküliség elkerülése. <i>Cél:</i> megkülönböztetés, kiténni a tömegből, alkupozióit erősíteni.	Y és Z generáció sajátosságai, virtuális kompetenciák erősödése, generáció-menedzsment. <i>Cél:</i> a tehetséges szakemberek azonosítása, vonzása, fejlesztése, megőrzése	Egyszerre van jelen a globális tehetséghiány és a munkanélküliség. <i>Cél:</i> szakemberek vonzása, régióban tartása az innovativitás és versenyképesség emeléséért.

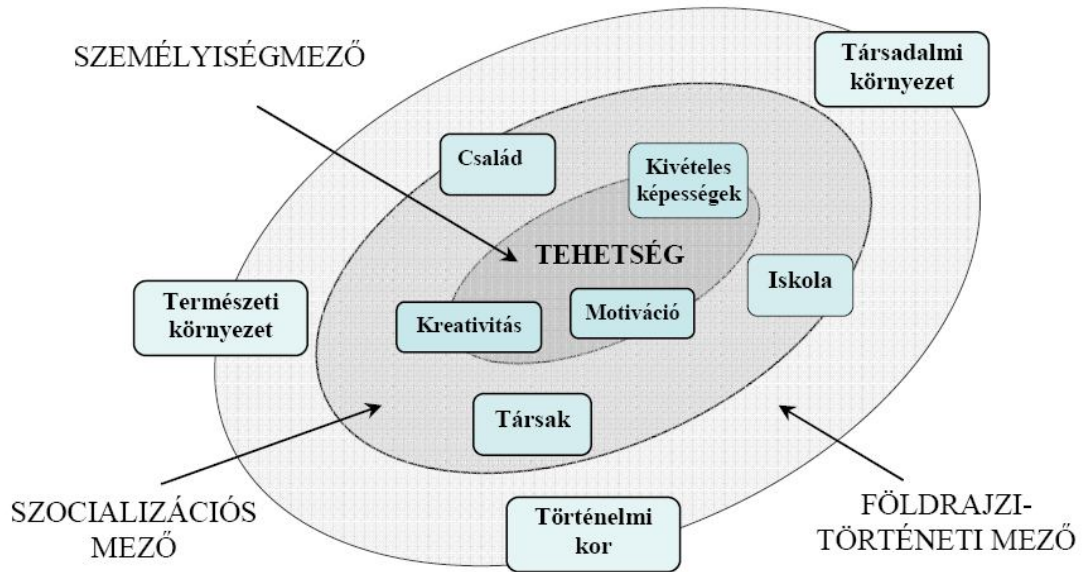
Forrás: saját szerkesztés

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.

3. Elméleti alapvetések

A kimagasló tehetség kialakulásához nélkülözhetetlenek az általános értelmi képességek, a speciális mentális adottságok, valamint a kreativitás, a motiváció, a szorgalom, a kitartás, a kudarcűrés 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 (2. ábra). 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. 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 közegét megváltoztatni, megválasztani*. Ennek egy fontos következménye, hogy *elvándorolnak egy adott térségből oda, ahol jobban ki tudják elégíteni az igényeiket*.

2. ábra: A tehetség modellje a tehetségföldrajzban

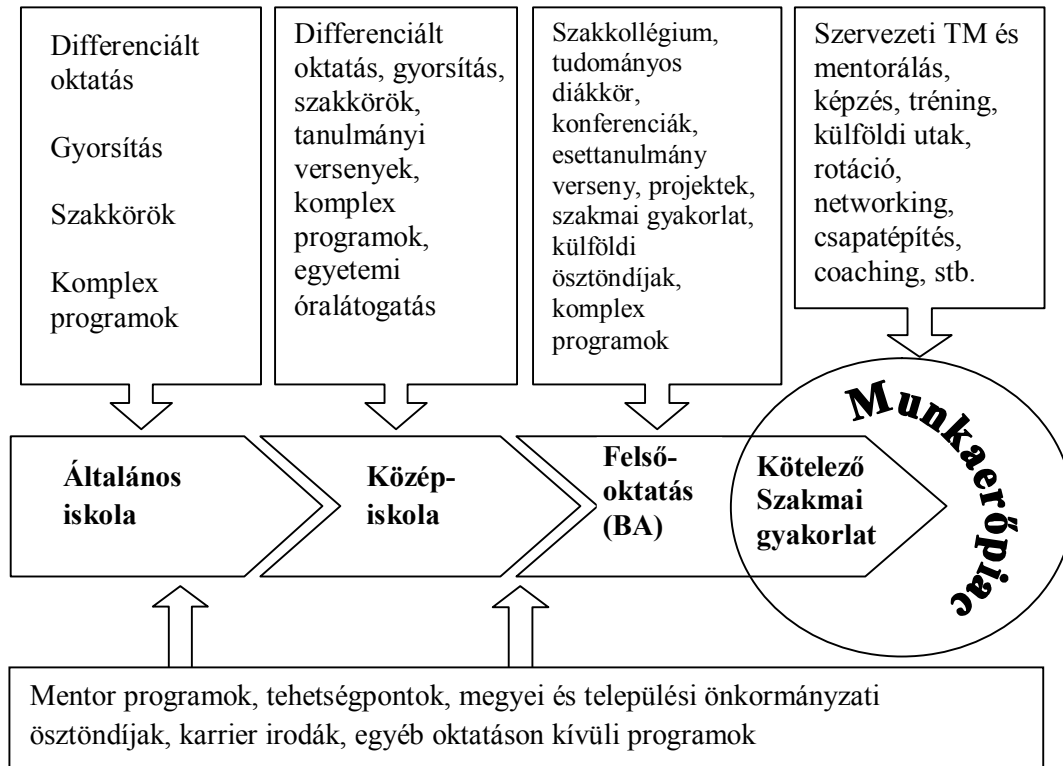


Forrás: Györi Ferenc (2010): A tehetségföldrajz elméleti és gyakorlati kérdései. Magyarországi modellvizsgálatok. PhD értekezés. Pécs: Pécsi Tudományegyetem Természettudományi kar Földtudományok Doktori Iskola, 32. p.

A tehetségek menedzselését a felsőoktatásban sem 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.) Az 3. ábra a hallgatók életútja mentén mutatja be az alkalmazható lehetséges módszereket. A munkaerő keresleti és kínálati oldalának illeszkedése nem minden esetben tökéletes, így 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 alkupoziója 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

tömegeből, és a szaktudáson túl számos olyan személyes jellemzővel kell bírniuk, amelyet az általuk választott szervezetnél elvárnak.

3. 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. „Féligőben” c. konferencia. Pécs: PTE Közgazdaságtudományi Kar Regionális Politikai és Gazdaságtan Doktori Iskola, 66. p. alapján

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, régióként 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.

A szervezeti tehetségmenedzsment kurrens téma a nemzetközi szakirodalomban. A nagy számossággal megjelenő szócikkek közül 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.

2. táblázat: Döntési alternatívák a tehetségmenedzsmentben

<i>Alapkérdések</i>	<i>TM kérdései</i>	<i>Alternatívák</i>	<i>TM gyakorlatok és megoldások</i>
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 szűkösseget?	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

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 nyereséget 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.

Számos 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 menedzselte 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 felméréseivel vázolható a tehetségbefektetési mátrix, amely által fény derülhet áthelyezési-újrapozicionálási szükségletekre is.

A tehetséggondozás regionális hatásairól és az elvándorlás problémája kapcsán elmondható, hogy 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. (OECD, 2013) 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, Pécsen 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 szakmasztruktúrájával. 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.

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 népeségarányosan 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 Pécsen 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)

Egy régió gazdaságára, innovációs potenciáljára 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 kibontakoztatásához 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 így 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.

4. Az empirikus kutatás módszertana és a hipotézisek

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 3. 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 tekintetem 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 kompetenciákat 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. 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 vettem össze. Ehhez a PTE KTK Tanulmányi Osztályától¹ 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 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 kutatás elméleti keretként egy háromdimenziós modellt² állítottam fel, amelyben a hallgatók értékelését helyeztem fókuszba. A modellben az oktatási intézmény a tanulmányi eredményekkel (göngyölt súlyozott átlag), a munkaerő-piac a mentori véleményekkel és a hallgatók a gyakorlat előtti és utáni önértékelésekkel járultak hozzá a háromoldalú összehasonlításához. 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).

¹ Ezúton szeretném megköszönni Jarjabka Ákos általános és oktatási dékánhelyettesnek támogató engedélyét és Gáspár Tamásnak az ETR-ből való adatgyűjtésben nyújtott segítségét.

² A kutatási keretek felállításához a Noszkay (2006) tudásmenedzselési szakember-értékelési modelljét és Gallardo-Gallardo és társai (2013) elméletének objektív megközelítését ötvöztem.

3. táblázat: Empirikus kutatásom logikai struktúrája és hipotézisei

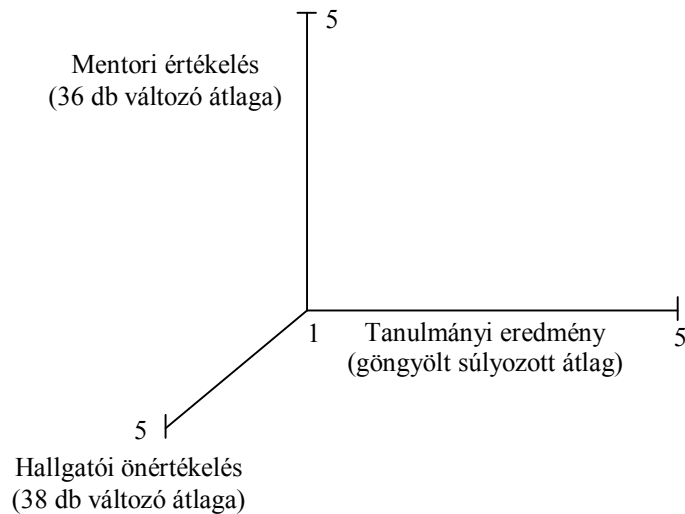
	<i>Kutatási probléma és a vizsgálati szint</i>	<i>Kutatási kérdés</i>	<i>Hipotézis</i>	<i>A vizsgálatba bevont változók</i>	<i>Alkalmazott módszer</i>	<i>Következtetés</i>
Felsőoktatási szempontok	Tehetségek azonosítása és értékelése a felsőoktatás szempontjából	Hogyan lehet azonosítani a tehetségeket?	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, klaszteranalízis	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.	Keresztábra 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.	Keresztábra 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: kompetenciafaktorok.	Keresztábra 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: kompetenciafaktorok.	Faktor- és varianciaanalízis (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.	Varianciaanalízis (ANOVA, F-próba)	Feltárhatók a férfiak és nők közötti differenciák az EQ-IQ, személyes-szakmai kompetenciák megítélésében.

	<i>Kutatási probléma és a vizsgálati szint</i>	<i>Kutatási kérdés</i>	<i>Hipotézis</i>	<i>A vizsgálatba bevont változók</i>	<i>Alkalmazott módszer</i>	<i>Következtetés</i>
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 koncentrálnának a tehetségek?	H _{5a} : A tehetségek kevésbé preferálják a Dél-Dunántúl régiót a szakmai gyakorlati hely megválasztásakor, és inkább a közép-magyarországi régiókba koncentrálnának.	Független változó: klaszterek. Függő változó: régiók.	Keresztábra 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 preferenciakülönbségek 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

A három szempont mentén klaszterelemzéssel el lehet helyezni a hallgatókat a háromdimenziós térben, amelyet a 4. ábra szemléltet.

4. 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 lesz³, 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 tehetségek azonosítását célzó *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

³ A csoportok szétválasztásakor és a saját klaszterek megalkotásakor Chevalier (2003), Kotsis (2013) kutatásainak logikáját, ill. Halaby (1994) heterogén képességek elméletét használtam fel.

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). A kvantitatív eszközökkel markánsan nem elkülöníthető preferencia különbségek vizsgálatára a *fókuszcsoporthos interjú*⁴ módszerét alkalmaztam.

5. A kutatás eredményei és az értekezés tézisei

A tehetségek azonosításához elvégeztem a klaszteranalízist a három dimenzió (tanulmányi eredmény, mentori és hallgatói értékelés) felhasználásával. 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 4. táblázat összegez.

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

Mérési szempontok	Klaszterek		
	<i>Gyakorlatorientáltak</i>	<i>Alulteljesítők</i>	<i>Tehetségek</i>
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

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 rendelkeznek, 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

⁴ „A fókuszcsoporthoz strukturálatlan és közvetlen kutatási módszer, amelyben egy képzett moderátor beszélget a válaszadók egy kis csoportjával. A megbeszélést a kérdező vezeti.” (Malhotra, 2002, 203. p.)

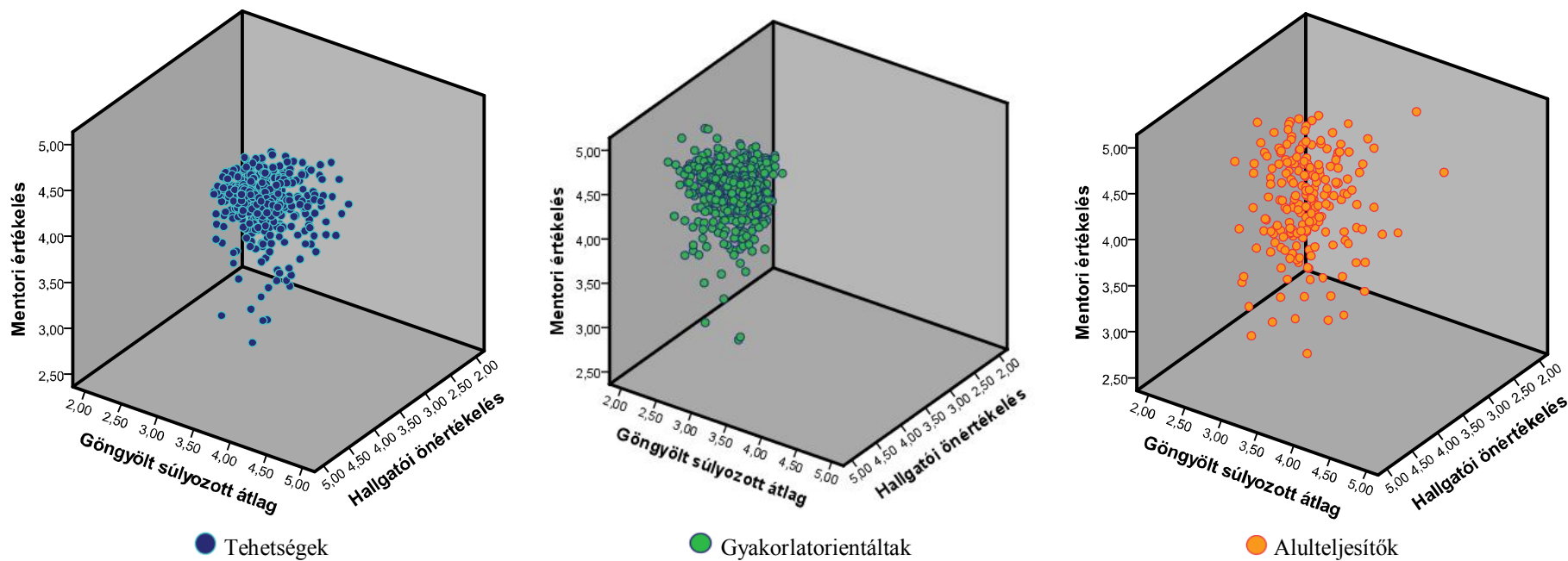
rendelkezik a legnagyobb létszámmal. A gyakorlatorientált hallgatók 75%-a Dél-Dunántúlon végezte szakmai gyakorlatát. A nők aránya 61%, a férfiaké 39%, ami azonos a teljes minta nemek szerinti megoszlásával. Tagozatok és szakok tekintetében sincsenek jelentős különbségek, hiszen minden szakon (levelező 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 az 1. ábra szemlélteti.

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 jelenséggé 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%).

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



Magyarázat: az értékek 1-től 5-ig terjedő Likert-skálán értendőek, ahol 1=egyáltalán nem megfelelő, 5=teljesen mértékig megfelelő.

Forrás: saját szerkesztés N=5 186 fős minta alapján

A „*Tehetségek*” 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 fenti módszertan és a kialakított klaszterek alapján teszteltem a hipotéziseket, ami alapján 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 keresztábra-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 megerősítést 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.*

Keresztábra-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.

- *T₂: 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.*

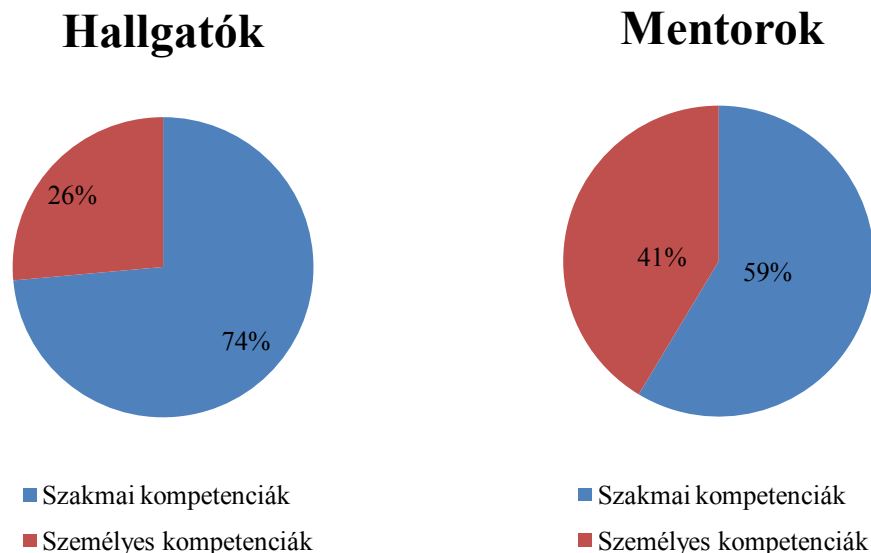
A T₂ és T_{3a,b} tézisek az egyéni és szervezeti illeszkedésekre vonatkoznak, amelyek számos áthallással rendelkeznek a felsőoktatás feladataira nézve. Szintén keresztábra-elemzéssel volt igazolható az a sejtésem, miszerint *a hallgatók nem rendelkeznek reális elképzelésekkel a munkaerő-piaci elvárásokra vonatkozóan.* A két átfogó kompetenciakategória alapján szignifikáns különbséget azonosítottam mind az EQ-IQ, mind a személyes-szakmai kompetenciapárokban. A szervezetek nagyobb mértékben várják el az érzelmi intelligencia és személyes vonások megfelelő minőségű jelenlétét, mint ahogy a hallgatók gondolnák (6. ábra). 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.

6. 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

- *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 fontosabbnak 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.

- *T₄: A hallgatók kompetenciakészletét másként ítélik meg az egyes régiókban a mentorok és a hallgatók is.*

A T₄ 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 koncentrálnak.*

A gyakorlati hely régiójának megválasztásakor megfigyelhetők azok a hallgatói döntések, amelyek előrevetítik a későbbi munkahelykeresés és elhelyezkedés során tapasztalható területi preferenciákat. Keresztábra-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 milióhoz, 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 preferenciakülönbségekből 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 5. táblázatban foglaltam össze az elhangzott mondatok közül a legjellegzetesebb, tartalmas hozzászólásokat.

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

<i>Férfiak hozzászólásai</i>	<i>Nők hozzászólásai</i>
„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 szeretnék 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 született, így a gyerek kettős állampolgár lett. Jó húzás volt.”
„A helyi referenciák és helyi ismerősök számítanak a munkához jutásban.”	„Magyar gyerekvédelmi felügyelők mennek ki Angliába, gyerekekre vigyázni. Magyarországon kevés gyerekvédelmi felügyelő van a munkahelyeken. A nőknek biológiai okokból számolni kell a gyerekekkel.”

Forrás: saját szerkesztés 10 fős fókuszcsoportos interjú alapján

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. Mindkét 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, életrészt, infrastruktúra.

A fókuszcsoporthoz 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.

6. Következtetések

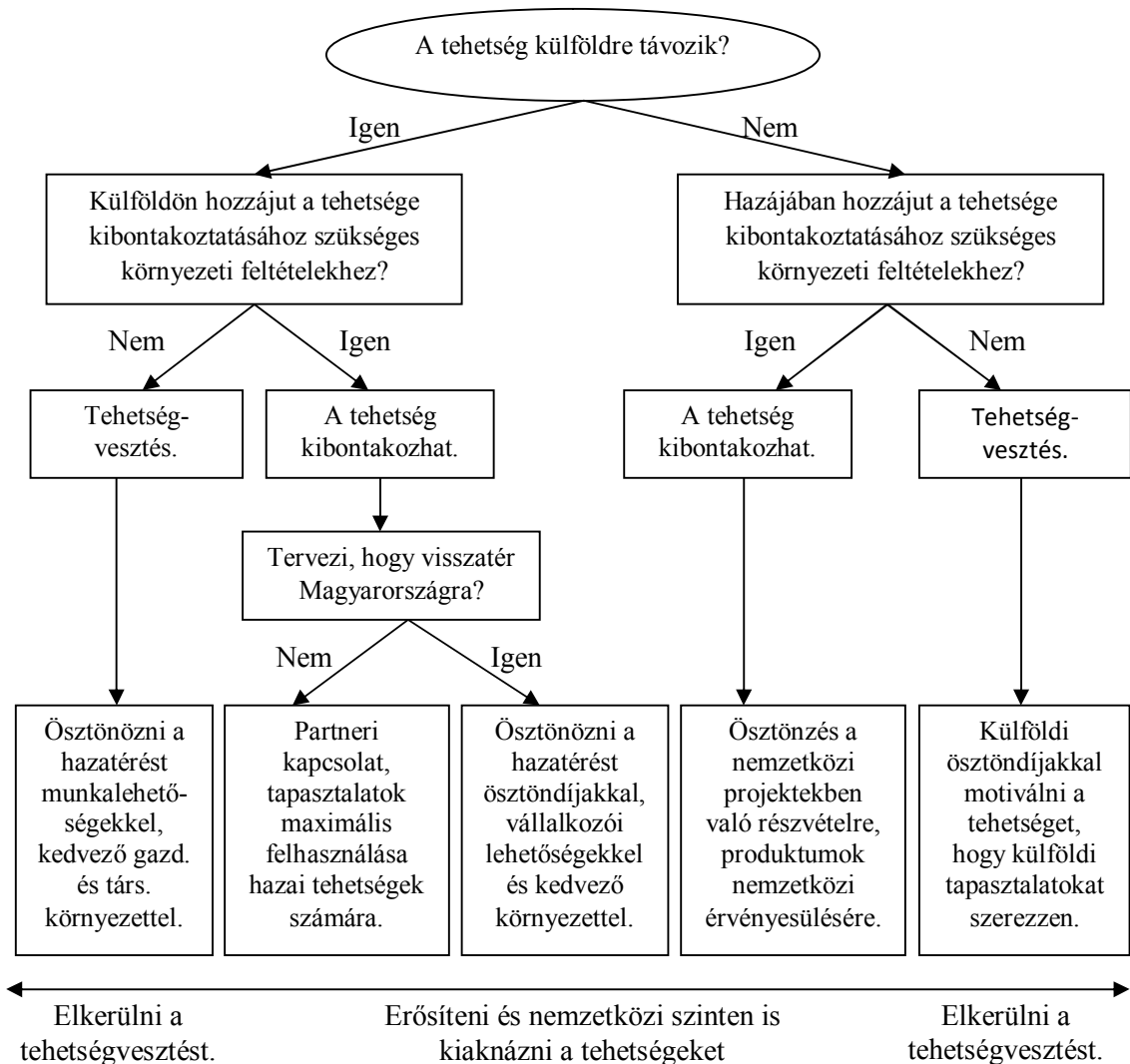
A szekunder és primer kutatási eredmények összevetése alapján fontos összegezni, hogy egy ország vagy régió elveszítheti a legjobb képességű munkavállalóit, ha nem összpontosít tudatosan a megtartásukra, vonzásukra. Számukra olyan innovatív miliőt, és prosperáló gazdasági környezetet kell teremteni,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

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 szivóhatást 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 7. ábra mutatja be vázlatosan, a teljesség igénye nélkül.

Véleményem szerint az üzleti-gazdasági felsőoktatási tehetséggondozás során *egyszerre kell figyelembe venni a tehetséghasználást és a régiók közötti migrációt.* Érdeemes 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.

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



Forrás: saját szerkesztés

7. Jövőbeni kutatási irányok

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 nyomkövetésére, 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.

8. Hasznosítási lehetőségek

Az értekezés *hasznosítási lehetőségeiről* 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 tehetséggondozás 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 kapcsolódhatnak.

Felhasznált irodalom

- Babbie, E. (2003): A társadalomtudományi kutatás gyakorlata. Budapest: Balassi Kiadó Kft., 564 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.
- Collings, D. – Mellahi, K. (2009): Strategic talent management: A review and research agenda. In: Human Resource Management Review, 19. évf. 304-313. p.
- Czeizel Endre (2004): Sors és tehetség. Budapest: Urbis Könyvkiadó, 237 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.
- Faragó László (2013): Tér elméleti alapvetések konstruktivista ismeretelméleti megközelítésben. In: Tér és Társadalom, 27. évf. 4. sz. 3-29. 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. „Féldőben” 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.
- Győri Ferenc (2010): A tehetségföldrajz elméleti és gyakorlati kérdései. Magyarországi modellvizsgálatok. PhD értekezés. Pécs: Pécsi Tudományegyetem Természettudományi kar Földtudományok Doktori Iskola, 180 p.
- Héra Gábor – Ligeti György (2006): Módszertan. A társadalmi jelenségek kutatása. Budapest: Osiris Kiadó Kft., 372 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.
- 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.
- 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.
- Kuráth et al. (2013a): Diplomás Pályakövető Rendszer – 2012-es pályakövetési vizsgálat a Pécsi Tudományegyetemen. Pécs: PTE RH Marketing Osztály, 65 p.
- Malhotra, N. K. (2002): Marketing-kutatás. Budapest: KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., 904 p.
- OECD (2013): International Migration Outlook 2013. OECD Publishing. Letöltve: http://dx.doi.org/10.1787/migr_outlook-2013-en (2013. augusztus 14.)

- Sajtos László – Mitev Ariel (2007): SPSS kutatási és adatkezelési kézikönyv. Budapest: Alenia Kiadó, 396 p.
- Szűcs Krisztián (szerk.) (2013): Dél-dunántúli régió fejlesztése. Pécs: Pécsi Tudományegyetem, 601 p.
- 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.
- 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.
- Varga Attila (2010): Menni, vagy maradni – mit tanácsol a modern közgazdaságtan? Előadás: MTA RKK DTI: Teret adó milió? A tehetségek megtartásának esélyei. Pécs, 2010. november 25.

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

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 competitiveness 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*

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 magyar nyelven:

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

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

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 competitiveness 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.