

TEHETSÉGMŰHELY 4.

A MUNKAERŐPIACI TEHETSÉGHASZNOSULÁS







Tehetségműhely 4.

A munkaerőpiaci tehetséghasznosulás



Tehetségműhely

Sorozatszerkesztő: Elter András, Sinka Edit
Kiadja a Nemzeti Tehetség Központ

Készült a „Tehetségek Magyarországa” című, EFOP-3.2.1.-15-2016-00001 kódszámú,
kiemelt projekt keretében.



Tehetségműhely 4.

A munkaerőpiaci tehetséghasználás

Nemzeti Tehetség Központ
Budapest, 2020



Felelős szerkesztő: Elter András

Szerző: Tóth Kinga

A vizsgálatban közreműködött: Szepesi Balázs, Rési Kata, Micsinai István, Saffer Zsuzsanna,
Fazekas Gergely

Lektor: Megyesi Gergely Boldizsár

© Tóth Kinga

© Nemzeti Tehetség Központ

ISBN 978-615-80900-7-0

Kiadja a Nemzeti Tehetség Központ Nonprofit Kft. (1134 Budapest, Váci út 49.)


Felelős kiadó: Dr. Lantos Krisztina

Tipográfia, tördelés, borító: Kovács Zoltán

TARTALOM

ELŐSZÓ	12
BEVEZETÉS	13
Kutatási kérdések	14
Hipotézisek	15
A tanulmány felépítése	15
A kutatás folyamata	15
1. Szakirodalom feldolgozása	16
2. Fókuszcsoportos interjú	16
3. Kérdőív	16
4. Interjúk	17
Milyen problémák merültek fel a kutatás során?	18
SZAKIRODALMI ÖSSZEFOGLALÓ	19
Tehetség és munkaerőpiac a sajtóban	19
Vállalkozó, vállalkozás	20
A vállalkozók	20
Milyenek a magyar vállalkozók?	21
(Kis)vállalkozás	22
A kis- és középvállalkozások néhány jellemzője	24
Kihívások és nehézségek	25
Tehetségmenedzsment	29
A vállalati humánerőforrás-menedzsment alapvető jellemzői	29
A vállalati tehetségmenedzsment definíciója	30
A vállalat tehetségmenedzsment rendszere	32
A tehetségmenedzselés módszerei	34
Innováció	35
Az innováció típusai, definíciója	35
Innováció és kkv-k	37
Nemzetközi indexek (SII, GII, GCI) alapján Magyarország helye az innovációs térképen	38
A KUTATÁS RÉSZFOLYAMATAINAK EREDMÉNYEI	46
A fókuszcsoportos interjú elemzése	46
Témakörök összefoglalója	47
Eltérő narratívák	51
Legfontosabb eredmények	52
A kérdőíves lekérdezés eredményei	53

A minta felépítése	54
Vállalati helyzetértékelés, jövőkép	58
Munkatársak, munkavállalók	63
Legfontosabb eredmények	76
Interjúk	77
Vállalkozói interjúk	78
Tehetséges munkatársakkal készített interjúk	89
Legfontosabb eredmények	99
EREDMÉNYEK A KUTATÁSI KÉRDÉSEK, ILLETVE HIPOTÉZISEK TÜKRÉBEN	100
Kutatási kérdések	101
Milyen szervezeti modell szerint működnek a sikeres kkv-k?	101
Hipotézisek	122
1. hipotézis	122
2. hipotézis	122
3. hipotézis	136
4. hipotézis	145
5. hipotézis	147
A kutatási eredmények összefoglalása	151
A FŐ EREDMÉNYEK ÖSSZEFOGLALÁSA	153
A hipotézisek vizsgálatának eredménye	153
A kutatási kérdésekre adható válaszok	154
Ki a tehetség?	154
A kkv-k tehetséges munkatársakkal kapcsolatos gyakorlatainak sajátosságai	154
A tehetségmenedzsment általános praxisai a kkv-k körében	155
A kutatás részfolyamatainak eredményeiből levonható főbb megállapítások	155
TOVÁBBI LEHETSÉGES KUTATÁSI IRÁNYOK	159
HIVATKOZOTT IRODALOM	165
MELLÉKLETEK	170
A fókuszcsoportos interjú kérdésvázlata	170
Bevezetés, köszöntés	170
A tehetség fogalma	170
Vállalati gyakorlat	170
A tehetségekkel kapcsolatos tevékenységek kontextusa	171
Zárás	171
A fókuszcsoportos interjú vezetésének elve, módszerei	171
A kérdőív kérdéssora	172
A vállalkozás általános jellemzői, működése és helyzetértékelése	172
A vállalkozások fejlődési potenciálja, tervei	175
Munkavállalókkal kapcsolatos kérdések	177
A vállalkozó/menedzser	181
Vállalkozások vezetőivel készített interjúk interjúvázlata	181
Tehetség fogalma	181
Vállalati gyakorlat	182
Innováció, változás	182
A tehetségekkel kapcsolatos tevékenységek kontextusa	182
A tehetségnek nevezett munkatársakkal készített interjúk interjúvázlata	182



Bemutakozás	182
Bevezetés	183
Tanulmányok	183
Munkahelyek	183
A tehetség	184
Lezárás	184

ÁBRAJEGYZÉK

1. ábra. a cég értékesítésének hány százaléka exportértékesítés?	56
2. ábra. a válaszadók életkori megoszlása.	57
3. ábra. a válaszadók legmagasabb iskolai végzettsége	57
4. ábra. a három évvel ezelőttihez képest milyen az Önök cégének jelenlegi helyzete?	58
5. ábra. mit gondol, milyen lesz az Önök cégének helyzete három év múlva?	58
6. ábra. figyelembe véve az Ön versenytársait, kérem, mondja meg, hogyan értékeli a saját cégét az alábbi szempontok szerint!	59
7. ábra. milyen fejlesztést vagy beruházást valósítottak meg az elmúlt öt évben?	60
8. ábra. az Ön vállalkozása miben szeretne továbblépni a következő három évben?	60
9. ábra. milyen mértékben akadályozzák az Önök cégének fejlődését az alábbi tényezők?	61
10. ábra. az alábbi kijelentések közül melyik állítás írja le jobban azt, ahogyan Ön a cége jövőjéről gondolkodik?	62
11. ábra. az alábbi kijelentések közül melyik állítás írja le legjobban azt, ahogyan Ön a cége piachoz való viszonyáról gondolkodik?	62
12. ábra. honnan kerülnek ki a vállalkozás munkatársai?	63
13. ábra. használják-e az alábbi módszereket az új munkatársak kiválasztása során?	64
14. ábra. új munkatárs kiválasztása során milyen jellemzőket tartanak fontosnak?	65
15. ábra. véleménye szerint a tehetséges munkavállalókért folytatott versenyben kik az Ön vállalkozásának legnagyobb versenytársai?	66
16. ábra. mennyire tartja hasznosnak az alábbi továbbképzési, fejlesztési formákat?	68
17. ábra. megtalálni és cégükhöz csábítani a tehetségeket	69
18. ábra. a hozzánk jelentkezők közül kiválasztani a tehetségeket	69
19. ábra. a tehetséges dolgozók számára kellemes és inspiráló munkakörnyezetet biztosítani	70
20. ábra. a tehetséges dolgozók számára hosszú távú perspektívát kínáló előmeneteli lehetőségeket nyújtani	70
21. ábra. segíteni a tehetséges dolgozókat, hogy tudásuk, képességeik fejlődjenek.	71
22. ábra. bevonni a tehetséges dolgozókat a vállalkozása jövőjével kapcsolatos döntésekbe.	71
23. ábra. megtalálni, megtartani és kibontakozásukban segíteni azokat, akik a tehetségesek között is a legjobbak.	72
24. ábra. mi a cégük erőssége a humánpolitika terén?	73

25. ábra. miben szeretne fejlődni a cége a humánpolitika terén?	73
26. ábra. mennyire fontosak a következő tevékenységek a tehetséges munkatársak ... megszerzése, megtartása és kibontakoztatása szempontjából az Önök cégénél?	74
27. ábra. önöknél ki hozza a végső döntést humánpolitikai kérdésekben?	74
28. ábra. mit gondol, mennyire sikerül az Ön cégének megtalálni a tehetséges munkatársakat?	75
29. ábra. véleménye szerint az oktatási rendszernek miben kellene a jelenleginél jobban fejlesztenie a diákokat?	76
30. ábra. milyen fejlesztést vagy beruházást valósítottak meg az elmúlt öt évben? (korábban 7. ábra)	103
31. ábra. az Ön vállalkozása miben szeretne továbblépni a következő három évben? (korábban 8. ábra)	104
32. ábra. új munkatárs kiválasztása során milyen jellemzőket tartanak fontosnak? (korábban 14. ábra)	115
33. ábra. honnan kerülnek ki a vállalkozás munkatársai? (korábban 12. ábra)	123
34. ábra. használják-e az alábbi módszereket az új munkatársak kiválasztása során? (korábban 13. ábra)	124
35. ábra. új munkatárs kiválasztása során milyen jellemzőket tartanak fontosnak? (korábban 14. ábra)	124
36. ábra. véleménye szerint a tehetséges munkavállalókért folytatott versenyben kik az Ön vállalkozásának legnagyobb versenytársai? (korábban 15. ábra)	126
37. ábra. mennyire tartja hasznosnak az alábbi továbbképzési, fejlesztési formákat? (korábban 16. ábra)	128
38. ábra. Megtalálni és cégünkhöz csábítani a tehetségeket (korábban 17. ábra)	129
39. ábra. A hozzánk jelentkezők közül kiválasztani a tehetségeket (korábban 18. ábra)	129
40. ábra. A tehetséges dolgozók számára kellemes és inspiráló munkakörnyezetet biztosítani (korábban 19. ábra)	130
41. ábra. A tehetséges dolgozók számára hosszú távú perspektívát kínáló előmeneteli lehetőségeket nyújtani (korábban 20. ábra)	130
42. ábra. Segíteni a tehetséges dolgozókat, hogy tudásuk, képességeik fejlődjenek.	131
43. ábra. Bevonni a tehetséges dolgozókat a vállalkozás jövőjével kapcsolatos döntésekbe (korábban 22. ábra)	131
44. ábra. Megtalálni, megtartani és kibontakozásukban segíteni azokat, akik a tehetségesek között is a legjobbak (korábban 23. ábra)	132
45. ábra. Mi a cégük erőssége a humánpolitika terén? (korábban 24. ábra)	132
46. ábra. Miben szeretne fejlődni a cége humánpolitika terén? (korábban 25. ábra)	133
47. ábra. Mennyire fontosak a következő tevékenységek a tehetséges munkatársak ... megszerzése, megtartása és kibontakoztatása szempontjából az Önök cégénél? (korábban 26. ábra)	133
48. ábra. Önöknél ki hozza a végső döntést humánpolitikai kérdésekben? (korábban 27. ábra)	134
49. ábra. Mit gondol, mennyire sikerül az Ön cégének megtalálni a tehetséges munkatársakat? (korábban 28. ábra)	134
50. ábra. Véleménye szerint a tehetséges munkavállalókért folytatott versenyben kik az Ön vállalkozásának legnagyobb versenytársai? (korábban 15. ábra)	147

TÁBLÁZATOK

1. táblázat. Döntési alternatívák a tehetségmenedzsmentben	33
2. táblázat. A 2015. évi rangsor az SII alapján.	39
3. táblázat. Magyarország pontszámai és rangsora a hét komponens szerint	40
4. táblázat. Magyarország fő erősségei	41
6. táblázat. GII rangsor 2017	42
7. táblázat. A 139 országra kiterjedő kutatásban, a kreativitás-index alapján élenjáró országok főbb mutatószámai és Magyarország rangsora a 2015. évi adatok alapján	45
8. táblázat. Nyelvtudás fontosságának megoszlása ágazat szerint. N = 498 P < 0,05. ...	65
9. táblázat. Nyelvtudás felméréseinek megoszlása ágazat szerint. N = 501 P < 0,05. ...	66
10. táblázat. A munkatársakért folytatott versenyben a legnagyobb versenytársnak tekintett szerv megoszlása ágazat szerint. N = 455 P < 0,05	67
11. táblázat. Tehetséges munkatársak sikeres megtalálásának megoszlása ágazat szerint. N = 493 P < 0,05	75
12. táblázat. Informatikai fejlesztések és vállalatméret. N = 496 P < 0,05	108
13. táblázat. Belső működés rugalmasabbá, gördülékenyebbé tétele és vállalatméret. N = 493 P < 0,05	108
15. táblázat. Kapacitásbővítés és szektor. N = 490 P < 0,05	109
16. táblázat. Új beszerzési csatornák használata és szektor. N = 483 P < 0,05.	110
17. táblázat. Új értékesítési csatornák használata és szektor. N = 487 P < 0,05.	110
18. táblázat. Új termék vagy szolgáltatás bevezetése és szektor. N = 485 P < 0,05	110
19. táblázat. Informatikai fejlesztések és perspektíva. N = 473 P < 0,05.	111
20. táblázat. Belső működés rugalmasabbá, gördülékenyebbé tétele és perspektíva. N = 471 P < 0,05.	111
21. táblázat. Személyiség fontossága és szektor. N = 499 P < 0,05	114
22. táblázat. Nyelvtudás fontosságának megoszlása ágazat szerint. N = 498 P < 0,05 (korábban 8. táblázat)	125
23. táblázat. Nyelvtudás felméréseinek megoszlása ágazat szerint. N = 501 P < 0,05 (korábban 9. táblázat).	125
24. táblázat. A munkatársakért folytatott versenyben a legnagyobb versenytársnak tekintett szerv megoszlása ágazat szerint. N = 455 P < 0,05 (korábban 10. táblázat)	127

25. táblázat. Tehetséges munkatársak sikeres megtalálásának megoszlása ágazat szerint. N = 493 P < 0,05 (korábban 11. táblázat).....	135
26. táblázat. Munkavégzéshez szükséges tudás elsajátításának biztosítása. N = 464 P < 0,05	137
27. táblázat. Korrekt, vonzó javadalmazási rendszer kialakítása. N = 470 P < 0,05	138
28. táblázat. Közösségépítés a dolgozók között. N = 463 P < 0,05	138
29. táblázat. Előmeneteli lehetőségek biztosítása. N = 464 P < 0,05	139
30. táblázat. Stratégiai HR-t folytat-e a cég?	140
31. táblázat. Sikeres-e a HR?	141
32. táblázat. Aktív HR-t folytat-e a cég?	142
33. táblázat. Fontosak-e a „soft” szempontok a HR-ben?	143
34. táblázat. Fontosak-e a „klasszikus” szempontok a HR-ben?	144
35. táblázat. A munkatársakért folytatott versenyben a legnagyobb versenytársnak tekintett szerv megoszlása ágazat szerint. N = 455 P < 0,05 (korábban 10. táblázat)	148

ELŐSZÓ



Kedves Olvasó!

A tehetségek felismerése és gondozása nemcsak lehetőség, hanem komoly feladat is egyben, akár a szakember, akár a szülő számára. Szerencsésnek mondhatjuk magunkat, hiszen hazánk bővelkedik a fiatal tehetségekben az élet minden területén: a tudományokban, művészetekben, sportban egyaránt.

A *Tehetségműhely* kiadványsorozat, amelynek negyedik kötetét tartja most a kezében, arra vállalkozik, hogy több tanulmányon keresztül, a legfrissebb szakirodalmat áttekintve, bizonyítókékon alapuló kutatások segítségével kísérvé végig a fiatalokat tehetségük felismerésétől a tehetséggondozáson át egészen a munkaerőpiacra lépésig. A sorozattal támogatni kívánjuk a tehetséggondozó szakemberek és döntéshozók munkáját, a tehetséges fiatalok és szüleik tájékozódását, a tehetség-támogató közeg megerősítését, valamint a tehetségbarát szemlélet elterjedését.

Hiszem, hogy a tehetséggondozás összetett világát együtt tudjuk csak feltérképezni, ahogyan együtt tehetjük a legtöbbet a tehetséges magyar fiatalok támogatásáért is. A kiadványsorozattal erre a közös gondolkodásra hívom most Önt is! Tegyük együtt a még tehetségesebb Magyarországéért!

Novák Katalin
család- és ifjúságügyért felelős államtitkár

BEVEZETÉS

Amikor a tehetséges munkavállalók lehetőségeit vizsgáljuk Magyarországon, megkerülhetetlenek a kis- és középvállalkozások, mivel munkahelyteremtésben és a helyi közösségek életében is kiemelten fontos a szerepük. Ezek a vállalkozások sokszínű világot alkotnak, amelyben minden valószínűség szerint a tehetség fogalma is számos jelentéssel bővíthet. A magyar kkv-szektor kevésbé kutatott, így kitüntetett szerep jut minden olyan empirikus vizsgálatnak, amely a munkaerőpiac e részét kívánja jobban megismerni – különösen, ha azok humán erőforrás-menedzsmenttel kapcsolatos gyakorlataira is kitér.

A tehetségek szerepe felértékelődik abban a világban, ahol a technológiai fejlődés következtében kiemelt fontosságúvá válik a **humán vagyon** vagy **tudásvagyon**, ami nemcsak egy adott társadalom pillanatnyi emberi erőforrás mennyiségét jelenti, hanem annak minőségi összetételét is. Emellett „az innováció demokratizálódik”,¹ mivel a kis- és középvállalkozások szerepe erősödik az innovációs piacon. Magyarországon a kis- és középvállalkozások adják az innovációk közel egyharmadát (a folyamatinnovációk 24,8 százalékát, a termékinnovációk 33,1 százalékát).² Így érdemes megismerni, milyen mechanizmusok mentén „folyik a harc” a tehetséges munkavállalókért – mivel megszerzésük és megtartásuk a nagyvállalatok esetében is üzletfolytonossági kulcstényező, a kis- és középvállalkozások esetében pedig a versenyképesség javításának talán legfontosabb záloga.

Jelen kutatás³ arra vállalkozott, hogy minél alaposabban feltárja a hazai kis- és középvállalkozások tehetséggel kapcsolatos gondolkozását és az ehhez kapcsolódó tevékenységeit. A következő kutatási kérdésekre és hipotézisekre kerestük a választ.

¹ SZABÓ Katalin (2012). Hol tartunk? Innovációs trendek a globális gazdaságban. In HÁMORI Balázs–SZABÓ Katalin (szerk.) *Innovációs verseny – Esélyek és korlátok*.

² Forrás: Eurostat, 2008.

³ Jelen tanulmányt a HÉTFA Kutatóintézet készítette a „Tehetségek Magyarországa” című, EFOP-3.2.1.-15-2016-00001 kódszámú, kiemelt projekt keretében. A kutatás 2017 júliusa és 2018 februárja között zajlott, fókusza pedig a munkaerőpiaci tehetséghasználás vizsgálata volt.

Kutatási kérdések

- Milyen szervezeti modell szerint működnek a sikeres kkv-k?
- A kkv-k tulajdonosai, vezetői a menedzsmentképeségek, a folyamatok irányításának képessége, az információ- és erőforrás-beszerző képesség tekintetében hogyan jellemezhetők?
- A vállalkozások mit tekintenek innovációnak, milyen innováció típusok jellemzők a kis- és közép-vállalatokra?
- Milyen szerepet játszik a vállalatok sikerességében az innováció (újítások, találmányok, alkotómunka áll-e a sikerek mögött vagy valami más)?
- A vállalkozások háttérváltozói szerint milyen jellemző eltéréseket figyelhetünk meg az innovációs tevékenységek intenzitása tekintetében?
- A magyar vállalkozások, ezen belül a kis- és középvállalkozások tulajdonosai, vezetői kit tartanak tehetséges munkatársnak, milyen kategorizációs folyamatokat használnak, amikor a tehetséges munkatársra vonatkozó észleléseiket kialakítják?
- A vállalkozások háttérváltozói szerint milyen jellemző eltéréseket figyelhetünk meg a tehetséges munkatársról vallott felfogás vonatkozásában?
- A munkaerő biztosításánál mekkora a jelentősége a tehetségnek, illetve más konkurens tényezőknek, és ezek milyen mértékben játszanak szerepet a kiválasztási folyamatokban?
- A kkv-k miként tudják magukhoz vonzani és megtartani a (hazai vagy akár külföldi) tehetségeket?
- A kkv-k humán stratégiájának része-e a tehetségek menedzselése; a tehetségmenedzsment hogyan valósul meg a vállalkozásokban?
- A vállalkozások a tevékenységük során hogyan hasznosítják a tehetségeket, kiaknázzák-e a bennük rejlő kreatív potenciált; megvalósul-e a tudásmegosztás, tudástermelés?
- A vezető, a tulajdonos ösztönzi-e az innovatív ötleteket? A szervezeti kultúra milyen mértékben támogatja vagy gátolja az önálló kezdeményezéseket?
- A tehetséges munkavállalók / potenciális munkavállalók milyen elvárásokat fogalmaznak meg a vállalkozásokkal szemben, mennyire elégedettek a hazai kkv-k által nyújtott lehetőségekkel, milyen háttérváltozók befolyásolják pályaválasztásukat, munkavállalói elkötelezettségüket, teljesítményüket?
- Milyen a tehetséges munkavállalók / potenciális munkavállalók vállalkozási tevékenységgel kapcsolatos attitűdje, milyenek a vállalkozási képességeik és törekvéseik, milyen tényezők gátolják, nehezítik vállalkozási törekvéseiket?

Hipotézisek

- (H1) A kis- és középvállalatok vezetői/szakértői a „tehetség” fogalmát tágabban értelmezik, mint az általunk használt definíció (kiemelkedő képesség és teljesítmény, feladat iránti elkötelezettség és motiváltság, kreativitás és intelligencia).
- (H2) A kis- és középvállalatok tehetséghez való hozzáállása és a tehetségekkel kapcsolatos gyakorlatai – adottságaikból adódóan (méret, árbevétel, regionalitás, K+F költségek stb.) – mások, mint a nagyvállalatok tehetségmenedzsment (TM) gyakorlata. Ez az eltérés megjelenik a humánerőforrás-menedzsment teljes folyamatában.
- (H3) „A kiválók figyelnek a kiválóságra.” Hipotézisünk szerint a sikeresnek definiált kis- és középvállalkozásoknál megtalálhatók a tehetségmenedzselés folyamatának elemei, míg a kevésbé sikeres vállalatoknál hiányos a tehetségkezelés.
- (H4) A „tehetségesként” definiált munkatársak értékei, attitűdjei, motivációja sajátos homogenitást mutatnak, függetlenül attól, hogy milyen ágazatban, mekkora cégnél dolgoznak.
- (H5) A tehetségek munkaerőpiaci mozgásának felismerhető mintázatai vannak, amelyben a kis- és nagyvállalatok különböző szerepet töltenek be.

A tanulmány felépítése

A tanulmány négy nagy részből áll: (1) irodalmi összefoglalóból, (2) az egyes kutatási részfolyamatok eredményeinek bemutatásából, (3) a kutatási kérdések és hipotézisek eredményeinek szintetizáló bemutatásából, (4) valamint egy, a tanulmány egészét összegző fejezetből, amely a fő eredmények mellett a további lehetséges kutatási irányokat is felvázolja.

A bevezető további részében a kutatás folyamatát s a felmerült problémákat összegezzük röviden.

A kutatás folyamata

A munkaerőpiaci tehetséghasználás vizsgálata című kutatás folyamata négy nagy kutatási lépést foglalt magában: (1) a vonatkozó szakirodalom minél teljesebb körű feldolgozását; (2) egy, a témában lefolytatott fókuszcsoporthoz interjút; (3) egy 500 fős kérdőíves kutatást; (4) valamint mélyinterjúk készítését. A többféle kutatási módszer alkalmazásának oka kettős: egyfelől a kérdések vizsgálatánál szerencsés, ha minél többféleképpen, minél több oldalról közelítjük meg, mivel így kiküszöbölhetők olyan inherens torzítások, amelyek egyféle módszertan alkalmazása esetén rejtve maradnának. Másfelől a jelen kutatás igencsak széles körű kutatási kérdésekkel és hipotézisekkel dolgozik, amelyeket lehetetlen lenne hitelt érdemlően megválaszolni egy- vagy kétféle módszerrel; így azonban az egyes megközelítések egymásra is tudnak reflektálni, mélyebb betekintést nyújtva a bennünket foglalkoztató témakörbe.

1. Szakirodalom feldolgozása

A szakirodalom feldolgozása három nagy területet foglalt magában: a kkv-k, a tehetségmenedzsment, valamint az innováció áttekintését. A kkv-k esetében elsősorban a magyarországi kis- és középvállalkozások jellemzői, lehetőségei, problémái álltak az elemzés fókuszában; valamint annak feltérképezése, hogy milyenek a vállalkozók, és mit lehet a humánerőforrás-tevékenységükről tudni. A tehetségmenedzsmentről szóló rész elsősorban a nagyvállalatoknál alkalmazott tehetségdefinícióra és humánerőforrás-menedzsmentre koncentrált, kiegészítve a tehetségmenedzsment részfolyamatainak rövid áttekintésével. A harmadik nagy elméleti rész az innováció köré szerveződött: mi az innováció, hogyan mérik, mi a kreativitás szerepe; hol helyezkedik el Magyarország a különböző rangsorokban; mit lehet tudni a kkv-k innovációs tevékenységéről, milyen dilemmák merülnek fel ennek kapcsán.

A szakirodalmi áttekintést kiegészíti egy rövid sajtóelemzés, amely az elmúlt egy évben a témában (a tehetség és a munkaerőpiac kapcsolata) született cikkeket veszi sorra a nagy online hírportálokra fókuszálva, hogy képet kaphassunk a téma médiában megjelent reprezentációjáról.

2. Fókuszcsoportos interjú

A fókuszcsoportos interjú célja a meghívott vállalatvezetők/vállalkozók által használt „tehetség” fogalmának azonosítása, a tehetségkiválasztás és tehetséggondozás folyamatának feltárása volt. Ennek érdekében kis- és középvállalkozások vezetőit hívtuk meg különféle szektorból.

A fókuszcsoportos interjú időpontja 2017. augusztus 29., helyszíne a HÉTFA irodája (1051 Budapest, Október 6. u. 19.). A fókuszcsoportos interjúra – a nyárra való tekintettel – 52 meghívót küldtünk ki augusztus elején, amelynek a felére érkezett pozitív vagy negatív válasz. Tíz fő jelezte a részvételt, végül hét fő jött el a beszélgetésre. Azokkal a vállalatvezetőkkel, akik nem jöttek el, illetve akik visszajeleztek, hogy nem tudnak részt venni, de bekapcsolódnának a kutatásba, egyedi interjút készítettünk. A fókuszcsoportos beszélgetésen változatos profilú vállalkozások vezetői vettek részt: két mikro- (5 és 10 fős), hat kis- (10-től 30-ig terjedő létszámmal) és egy középvállalkozás (közel 100 fős) képviseltette magát.

3. Kérdőív

A kérdőíves lekérdezés során 500 hazai kis- és középvállalkozástól tájékozódunk helyzetértékelésükről, továbblépési terveikről, (tehetséges) munkavállalóikkal és a humánerőforrás-stratégia elemeivel kapcsolatos percepcióikról. A lekérdezés telefonon zajlott, számítógépes rögzítéssel, 2017. november–december hónapban. Az alapsokaságot olyan 5–249 főt foglalkoztató társas vállalkozások alkották, amelyek 2013-ban vagy korábban alakultak, így biztosítva, hogy rendelkezzenek legalább három lezárt pénzügyi évvel. Ez nagyjából 65 ezer céget jelent, amelyek forrásául a KSH Gazdasági szervezetek regisztere (GSZR) társas vállalkozások 2017. májusi adatbázisa szolgált.

Az 500 elemű minta nem arányos rétegzés alkalmazásával lett tovább bontva aszerint, hogy 2004 előtt vagy után alakultak-e a cégek (50–50%). Ezen almintákon belül további nem arányos rétegzéssel létszámalapú kvótákat alakítottunk ki (5–9 fős, 10–49 fős, 50–249 fős).

4. Interjúk

Az interjúk adatfelvétel két részre tagolódt: egyrészt vállalkozói interjúkat készítettünk az ország több pontján, változatos ágazatokban működő kis- és középvállalkozások vezetőivel, amelyben a tehetség fogalmával, valamint a tehetséges munkavállalók szervezetben betöltött szerepével kapcsolatban kértük ki a véleményüket, tapasztalataikat. Másrészt a meginterjúvult vállalkozókat kértük meg arra, hogy általuk tehetségesnek tartott munkatársakat javasoljanak, akikkel munkavállalói interjút készíthetünk.

Ezek a munkavállalói interjúk a tehetséges munkatárs életútjára, oktatási és munkatapasztalataira terjedtek ki; valamint a sikerrel, tehetséggel, fejlődéssel kapcsolatos attitűdjeit, helyzetértékelését és jövőbeni terveit tárták fel.

Az interjúk 2017. november–2018. február között zajlottak az ország négy különböző régiójában; ez idő alatt 50 munkatárssal és 25 vezetővel készült átlagosan egyórás interjú.

A félig strukturált interjú kvalitatív kutatási technikának számít; célja, hogy az interjúalany életvilágáról (valóságfelfogásáról) gyűjtött információt, az interjúalany által elbeszélte jelenségeket a kutatási kérdés szempontjai szerint interpretálja (KVALE, 1994). A kvalitatív interjú a kérdező és a válaszoló közötti interakcióra épül, s mint ilyen, rugalmasság, egymásra figyelés jellemzi. Bár a kérdező az előre összegyűjtött kérdések (gyakran csak témakörök) révén képes irányítani, fókuszálni a beszélgetést, a válaszadónak is nagy befolyása van az interjú menetére: az egyes témákról alkotott ismeretétől, véleményétől, érzéseitől függően ugyanis az interjúzó kisebb-nagyobb mértékben eltérhet az interjúfonáltól (LETENYEI, 2005). Az interjúfonál rugalmas használatát az indokolja, hogy a kérdező és a válaszoló között személyes kapcsolat alakuljon ki, amelynek során az interjúalany saját kognitív struktúráját követve megismerhetők mögöttes attitűdjei, értékrendje, valóságfelfogása is, s nem csupán a tényszerű adatok, információk kérdezhetők le (KOVÁCS, 2007).

Mindezek alapján megállapíthatjuk, hogy a kvalitatív interjúzás elsősorban olyan kutatások során alkalmazható eszköz, (1) ahol a kutatás célja annak megértése, hogy egy adott jelenség mit fejez ki az érintettek számára; (2) ahol fontos a vizsgált folyamatról alkotott egyéni megközelítések, felfogások megismerése; (3) ahol a vizsgált jelenség kialakulása az érintettek egyéni elbeszélései, visszaemlékezései révén rekonstruálható; (4) illetve, ahol fontos a kvantitatív kutatások megalapozása vagy eredményeinek validálása (KING, 1994). Esettanulmányok készítésekor az első három szempont lesz fontos.

Milyen problémák merültek fel a kutatás során?

A felmerülő problémák egy része elméleti-koncepcionális, más része gyakorlati-operacionális jellegű volt.

Elméleti-koncepcionális dilemmák. Mivel a kutatás témája meglehetősen tág, ezért fontos volt, hogy valamiképpen keretek közé szorítsuk; elsődlegesen azzal, hogy a magunk számára definiáljuk a gondolkodásunkat keretező alapfogalmakat. Azonban a kutatás kulcsfontosságú fogalmával, a **tehetséggel** ezt nem tehetjük meg – hiszen az egyik legfontosabb kutatási kérdés éppen ennek a definíciónak a megalkotása volt. Ugyanakkor ez az egyelőre „definiálatlan” fogalom alapján kellett volna megtalálni azokat a „tehetséges” munkavállalókat, akikkel interjút készíthetünk. A helyzet feloldására az alábbi megoldást alkalmaztuk: azt tekintettük tehetségesnek, akit a főnöke annak tart. Ezzel megszüntettük a definiálás problémáját – azonban ez esetben azt a szórást kell figyelembe venni, és beépíteni az elemzésbe, amely az egyes megkérdezett vezetők saját tehetségdefiníciójából fakad.

Gyakorlati-operacionális problémák. A kutatás ütemezéséből fakadóan rövid idő állt rendelkezésre (az is nyáron, amikor sokan szabadságon vannak) a kutatás első, koncepcióalkotásban és a további kutatási lépések megtervezésében is segítséget nyújtó fókuszcsoportos interjú megszervezésére. Annak érdekében, hogy biztosítsuk a minél nagyobb részvételi arányt, a hideghívásos megkeresések mellett azokat a cégvezetőket is meghívtuk, akik valamilyen formában korábban már kapcsolatba kerültek a HÉTFÁ-val. Elsősorban ők jeleztek vissza pozitív részvételi szándékot. Ebből következően azonban a jelenlévők mind budapesti, felsőfokú végzettségű, jól működő vállalkozásokat vezető emberek voltak – tapasztalataik és gyakorlataik ezért csak korlátozottan általánosíthatók.

Szintén problémaként jelentkezett a kérdőív lekérdezésénél annak időzítése. November és különösen december hónapban ugyanis a karácsonyi előkészületek miatt sokkal nehezebb az válaszadókat elérni, és egy viszonylag hosszú kérdőív kitöltésére megkérni; nem csupán a válaszmegtagadás aránya nagyobb az évnek ebben a szakában, hanem többször fordul elő az is, hogy megszakad a kérdőív felvétele. A megfelelő számú válaszadó érdekében ezért kérdezőbiztosaink sok esetben két részletben vették fel a kérdőívet, a válaszadó számára alkalmas időben – így biztosítható volt, hogy egy-egy válaszadó teljes egészében kitöltse azt. Az interjúk komplex szervezési feladatot jelentettek, mivel meg kellett keresni a megfelelőnek ítélt kis- és középvállalkozásokat, majd nem pusztán a vezetővel, hanem egy vagy több kollégájával is egyeztetni kellett az interjúkhoz. Itt a legnagyobb nehézséget annak a bizalomnak a kiépítése jelentette, ami lehetővé tette számunkra egyrészt azt, hogy már a vállalkozói interjúig eljussunk, másrészt hogy elkészíthessük az interjút a cégnél dolgozó, tehetségesnek tartott kollégákkal is. Emellett számba kellett vennünk annak a (minden bizonnyal) torzító hatását is, hogy ezek a kollégák tisztában voltak vele, hogy a főnökük ajánlására kérdezzük őket.

SZAKIRODALMI ÖSSZEFOGLALÓ

Tehetség és munkaerőpiac a sajtóban

Amikor a tehetségek és a magyar vállalkozások világának kapcsolatát vizsgáljuk, érdekes vetni egy pillantást arra, hogy a médiában hogyan jelenik meg, megjelenik-e ez a kérdéskör. Írnak-e cikkeket a tehetséges munkavállalók és a munkaerőpiac, munkahelyek viszonyáról, a szereplők lehetséges stratégiáiról és felmerülő problémáiról. Annak érdekében, hogy képet kaphassunk a téma reprezentáltságáról a médiában, megnéztük, hogy az elmúlt egy évben jelentek-e meg vonatkozó cikkek a legnagyobb online hírportálokon.

Az Index, a HVG.hu, a Mandiner és a portfolio.hu oldalán, az elmúlt egy évből összesen nyolc ilyen témájú cikket találtunk. Ebből kettő tehetséges fiatalok sikertörténeteivel foglalkozik,⁴ kettő azokat a szempontokat járja körül, amelyek szükségesek ahhoz, hogy a vállalat megtarthassa a kiemelkedő és/vagy tehetséges munkatársait;⁵ kettő pedig a (leginkább nagyvállalati) tehetségmenedzsment elméletét és gyakorlatát mutatja be.⁶ Ezenkívül két cikk szól az úgynevezett *Global Talent Competitiveness Index*ről (Nemzetközi Tehetség Versenyképességi Index) és Magyarország abban elfoglalt, egyre csökkenő helyezéséről.⁷ Ez az index egy évente összeállított kompozit mutató, amely azt méri, hogy egy adott ország mennyire képes tehetségeket nevelni, magához vonzani, megtartani és fejleszteni.

Ha kiterjesztjük a keresés fókuszát (mind témájában, mind platformjában), azt látjuk, hogy a „tehetség” kifejezés elsősorban iskolai/oktatási vagy sportfókuszú cikkekben jelenik meg; ezen túl a már említett sikertörténeteket, illetve néhány (a munkaerőpiacra

⁴ http://hvg.hu/businessmagazin/20170326_cake_shop_tortenete
<https://www.portfolio.hu/vallalatok/ez-az-igazi-sikersztori-egy-fiatal-magyar-lett-sztar-a-porschenal.250447.html>

⁵ http://hvg.hu/businessmagazin/20170402_A_jo_munkahely_nem_a_csocsoasztalon_mulik
http://hvg.hu/businessmagazin/20171211_hvg_extra_business_tudasmegosztas_mentoring

⁶ http://makronom.mandiner.hu/cikk/20171005_daruka_eszter_tehetsegmenedzsment_tenni_vagy_nem_tenni?utm_source=mandiner&utm_medium=link&utm_campaign=mandiner_makronom_201802

http://makronom.mandiner.hu/cikk/20180114_daruka_eszter_tehetsegmenedzsment_tenni_de_hogyan_i_resz

⁷ https://index.hu/gazdasag/2018/01/23/melypontra_kerultunk_a_tehetseggondozasban/
<https://www.portfolio.hu/gazdasag/friss-nemzetkozi-rangsorban-szerelpelt-le-magyarorszag-el-pazaroljuk-a-tehetsegeinket.274423.html>

már kilépett tehetséges fiatalokat célzó) mentorprogramról szóló cikket találni, valamint üzleti portálok tehetségmenedzsmentre fókuszáló bejegyzéseit.

Vállalkozó, vállalkozás

A vállalkozók

Jelenünk legtöbb társadalmában a vállalkozó integráns része a közösség és a gazdaság működésének. Az általános percepció velük és általában a vállalkozásokkal kapcsolatban az, hogy „mindig is voltak és mindig is lesznek”. Emellett a legtöbb megközelítés szerint a vállalkozók áldásos tevékenységet folytatnak a társadalomban – felvállalnak olyan tevékenységeket, amelyek a bizonytalanságuk okán nagy kockázattal járnak (vagyis a társadalom kockázatkerülő tagjai nem végeznék el), valamint ők az innovációk letéteményesei is – legyen szó új termékekről, eljárásokról, termelési módokról vagy technológiákról (SCHUMPETER, 1980).

A vállalkozó mindezekén túl kezdeményező szerepet tölt be a társadalomban (felveti a problémákat, és megoldási javaslattal is előáll), kreatív, agilis, magabiztos, jövőbetekintő, eltökélt – vagyis rendelkezik számos olyan kvalitással, amely kulcsfontosságú bármilyen rendszer vagy közösség változásához.

Stephen SPINELLI és Robert ADAMS (2011) ezen személyiségjegyeket a **vállalkozói személyiségtípus** fogalma alá rendelték, amely összefoglalva az alábbi elemekből épül fel:

- elkötelezettség és eltökéltség;
- bátorság;
- rögeszmés ragaszkodás a sikerhez, lehetőséghez;
- a kockázat, a kétértelműség, a bizonytalanság tolerálása;
- kreativitás, adaptációs készség;
- kiválóságra törekvés;
- vezetés (menedzsmentképességek).

Nem szabad elfelejteni azonban, hogy a vállalkozók ugyanúgy társadalomban élnek, mint mindenki más; annak szabályai, normái és történelme formálja a vállalkozók tevékenységét is. A témával foglalkozó teoretikusok fontos megállapítása (BAUMOL, 1996; ÅSTEBRO et al., 2014), hogy nem önmagában a kockázatvállalás vagy a magabiztosság, vagy bármelyik egyéb személyiségjegy tesz valakit vállalkozóvá. Fontos szerepe van ugyanis mindezek mellett azoknak az ösztönzőknek és értékítéleteknek, amelyeket a környezet ezekhez a jellemvonásokhoz társít – ennek megfelelően a vállalkozói dinamizmus a gazdaság különböző szegmenseibe csatornázódhat. Az is az intézményi környezet ösztönzőin múlik, hogy az innovatív vállalkozói tevékenység mennyire lesz értékes a közösség számára, vagy épp ellenkezőleg, kontraproduktív.

Mindezek mellett számos különböző vállalkozói kategorizálás született az idők során. A legtöbb ilyen felosztás különböző személyiségjegyek vagy attitűdjellemzők mentén csoportosította a vállalkozót – amely típusok általában valamilyen módon a „végrehajtó”

és az „újító” fogalmi mezői köré csoportosultak. Az újabb tipológiák sok esetben kognitív elméleti alapokból merítenek, a tudáselsajátítás, a vállalkozói „éberség” (*alertness*) vagy az ún. attribúciós elmélet (az eseményekhez okokat társító kognitív folyamat) mentén (TANG, TANG, LOHRKE, 2008). Ezek a csoportosítások, habár megkönnyíthetik a vállalkozók vizsgálatát, mégis fenntartásokkal általánosíthatók, éppen a térbe, időbe és társadalmi viszonyokba ágyazottság okán.

Milyenek a magyar vállalkozók?

Egy kis- vagy középvállalkozás esetében a vállalkozó, a tulajdonos nagy részt vállal a mindennapi ügymenetben, mivel legtöbbször ő az ügyvezető is. A tulajdonosi és menedzseri szerepkörök szétválásának hiánya indokolttá teszi, hogy magukat a vállalkozókat is megvizsgáljuk: milyen elképzelésekkel, mentalitással rendelkeznek? Megjelenik-e a róluk szóló irodalomban a tehetség?

A magyar kisvállalkozók értékvilágáról szóló 2012-es tanulmányukban a szerzők hangsúlyozzák: minél kisebb az adott vállalkozás, annál inkább felértékelődnek a vállalkozói attitűd olyan elemei, mint az önállóság (a biztonsággal szembeállítva is) és a teljesítményközpontú cselekvés (LUKSANDER, MIKE, CSITE, 2012). Az üzleti siker elérése fontos ezeknek a vállalkozóknak, de nem az egyetlen eleme a motivációjuknak – a tisztelet kivívását ugyanilyen nagyra értékelik. A kutatás eredményei azt mutatják, hogy habár a vállalkozások nagyrészt üzleti lehetőség felismeréséből indulnak, a kisvállalkozók számára mégis fontosabb a megbecsültségük a helyi társadalomban, mint a meggazdagodás. Ezért, bár fontos, hogy a maguk urai lehessenek, nem keresnek kihívásokat és változatos feladatokat; a szabálykövetés pedig inkább a helyi normáknak való megfelelést jelenti számukra, mintsem a hagyományos értelemben vett konformizmust.

A vállalkozók tehát tiszteletet, presztízst, biztonságot várnak a munkájuktól. Mindez rámutat arra, hogy a kkv-k világában az általunk kiindulópontként használt tehetségképnél tágabb koncepció kialakítására lehet szükség. Egy, a vállalkozási hajlandóságot az erdélyi fiatalok körében vizsgáló kutatás arra jutott, hogy a vállalkozói attitűdöt legerősebben a lakhely és a családban meglévő vállalkozói minta formálja (CZALLER és GEAMBAŞU, 2017). Vagyis a vállalkozás indításában nem döntő szempont, hogy valakit például az iskolarendszer tehetségesnek tart-e; a tehetség mint koncepció nem jelenik meg a diskurzusban.

A vállalkozók önjellemzésének tükröképét adhatják a vállalkozókról alkotott percpciók. Magyarországon kevesen gondolják, hogy a vállalkozás megbecsültséget hozó, jó karrierlehetőség (HORVÁTH és SZERB, 2015). Ez lehet az oka annak, hogy itthon a sikeres vállalkozók gyanakvást keltenek: úgy vélik róluk, hogy a szabályok megszegése és a politikával való túlzott összefonódás révén értek el eredményt, nem pedig innovatív, újító szellemű kockázatvállalással (CSITE és MAJOR, 2010; SZERB, 2017).

Ennek némileg ellentmond HOLICZA (2016), aki egy 2015-ös kutatási eredményt idézve megállapítja: a válaszadók közel kétharmada nem utasítja el a vállalkozói létet, egyharmaduk pedig maga is szívesen vállalkozna. A szerző ugyanakkor azt is kiemeli, hogy legtöbbször a kudarctól való félelem miatt nem indítanak saját vállalkozást.

A magyar kkv-k és vezetőik rendkívül sokfélék, és változatos motivációkészlettel rendelkeznek növekedési lehetőségeik, exportorientáltságuk, ágazati jellemzőik szerint.

Emellett azonban egy kisebb vállalkozás tulajdonosáról olyan kép él a potenciális munkavállalók fejében, amely nem segíti elő, hogy a tehetségek ezeket a vállalkozásokat válasszák munkahelyül.

(Kis)vállalkozás

A többek között SCHUMPETER által leírt kép – az innovatív, kezdeményező, mindig a többre törekvő emberé – olyan tartóssá és mélyen gyökerezővé vált, hogy alapjaiban határozza meg a vállalkozókról alkotott elképzeléseket a közpolitika szintjén. A vállalkozó azért kezd vállalkozásba, mert felismert egy (valamekkora kockázattal ugyan járó, de) kihasználható lehetőséget; vagyis a kisvállalkozások azért kicsik, mert még nem nőttek meg; a cél ennek a növekedésnek a segítése.

A 80-as években azonban már megjelentek az első vélemények, amelyek igyekeztek árnyalni ezt a képet: véleményük szerint a vállalkozó nem csak ilyen lehet, és a kisvállalkozások sem egyformák (CARLAND, HOY, BOULTON, CARLAND, 1984). Fontos megkülönböztetni az *entrepreneur* – aki a schumpeteri innováció letéteményese, és az általa vezetett vállalkozás a profitnövelés és növekedés stratégiáját követi – és a *small business owner*, akinek van egy kis vállalkozása, amelyből jövedelmét szerzi; ez a vállalkozás működik, akár nagyon jól is, és még növekedhet is, de nem elsődleges célja a piaci dominancia megszerzése, sem az úttörő innováció.

Ez a különbség fontos következményekkel jár, amikor a vállalkozások lehetőségeiről, céljairól, stratégiáiról kell megállapításokat tenni (fenntartva, hogy a két kategória között nem egyértelmű minden esetben a határvonal). Ez a distinkció azonban a magyar vállalkozáskutatásban kevésbé jelenik meg (magyarul mindkét típust vállalkozónak hívjuk, akik vállalkozást vezetnek).

Az elmúlt évtizedekben felkapott kifejezéssé, *buzzword*dé vált, és a hazai diskurzusban is egyre nagyobb hangsúlyt kap az úgynevezett *startup*. Ezek a vállalkozások minőségileg mások, mint az „átlagos” fiatal kisvállalkozások. MÁRKUS MÓNICA (2016) összefoglalója alapján a nemzetközi startup-irodalom az alábbi szempontokat tartja definitív erejűnek:

- a startup-ok valamilyen innovációra épülnek, működésükben alapvető fontosságú az innovatív jelleg;
- növekedni szeretnének;
- nemzetközi sikerességben gondolkoznak;
- ehhez a gyors, globális növekedéshez igazítják hozzá a vállalkozás működését, működtetését;
- belső működésükben nagy szerepet kap a közösségi jelleg.

Ezekből a szempontokból is látható, hogy egy startup meglehetősen sajátos működést takar, amely az induló vállalkozások nagy részére nem feltétlenül igaz. Így, habár nem hagyhatók figyelmen kívül, önmagában a startup-ok nem jellemzik a kisvállalkozások teljes körét, hanem azoknak egy jól definiálható részhalmozát képezik.

Kkv-k Magyarországon

Amikor a (tehetséges) munkavállalók lehetőségeit vizsgáljuk Magyarországon, megke-
rülhetetlenek a kis- és középvállalkozások. Munkahelyteremtésben kiemelten fontos a
szerepük: az ország egyes részein ők a legfontosabb foglalkoztatók (SZEPESI, 2015). Ezek a
vállalkozások igen sokszínű világot alkotnak, amelyet többféleképpen is osztályozhatunk:

- méret szerint (mikro-, kis- és középvállalkozások);
- ágazat szerint;
- növekedés mértéke szerint: gyors növekedésű vállalat (gazella) vagy sem;
- az innovativitás jelentősége szerint: új, gyors növekedésű vállalat (startup) vagy sem;
- tulajdonosi háttér szerint: hazai vagy külföldi tulajdonú;
- piac szerint: exportra vagy hazai piacra termel elsősorban stb.

A GINOP (Gazdaságfejlesztési és Innovációs Operatív Program) (2014), amelynek kiemelt
célja a vállalkozások versenyképességének javítása, keretrendszerében többféle szem-
pont szerint osztályozták a vállalkozásokat. Ezek további adalékot nyújthatnak a vállal-
kozások (ezáltal a kis- és középvállalkozások) működéséről.

Az egyik szempont a tevékenységi terület, amely szerint a program megkülönböztet
globális versenypiaci szereplőket, beszállítókat (amelyek kisszámú más vállalat ellátását
végzik) és lokális piaci szereplőket. A másik szempont a működés, amely alapján szin-
tén három kategóriát különítettek el: az innováció fókuszú, a hatékonyságorientált és
a túlélésre koncentráló működést. Az innovációs fókusz a folyamatos megújulást és
az ezzel járó kockázatokat jelenti, míg a hatékonyságra koncentráló vállalat az inno-
váció helyett a folyamatos minőségre és a költséghatékonyságra helyezi a hangsúlyt.
A túlélésalapú működés annak a jele, hogy a vállalkozás nem volt képes fejlődni;
itt a talpon maradás a cél.

Tevékenységi terület szempontjából a magyar kkv-k többsége vagy beszállító, vagy
a lokális piac szereplője, és egyaránt megtalálhatók köztük az innovációra, a hatékony-
ságra és a túlélésre fókuszáló cégek, amelyek más-más szervezeti és működési elvek
mentén szervezik meg a tevékenységüket (GINOP, 2014).

Az Európai Unió kisvállalkozási intézkedéscsomagja (SBA) keretében minden évben
felméri a tagállamok kisvállalkozásainak helyzetét kilenc szempont mentén (SBA, 2016).
Ezek alapján 2016-ban a magyar kkv-szektor a „finanszírozási forrásokhoz való
hozzájutás” (bankhitelek, finanszírozási környezet), az „állami támogatás és közbeszer-
zés”, a „közös piac” (egyenlő versenyfeltételek) és a „nemzetköziesedés” tekintetében
az uniós átlag körül mozgott. A „vállalkozói szellem” (vállalkozói attitűd, oktatás szerepe),
a „második esély” (csődbe ment vállalkozók mennyire gyorsan és könnyen kapnak máso-
dik esélyt), a „hatékony közigazgatás”, a „környezet”, valamint a „készségek és innováció”
tekintetében ugyanakkor a hazai kisvállalkozói szektor elmaradt az uniós átlagtól.

A „készségek és innováció” pillérét külön is kiemeli a jelentés, mint a magyar
kkv-szektor olyan részterületét, ahol az SBA-hez való csatlakozás (2008) óta nem csök-
kent, hanem nőtt az uniós átlagtól való lemaradás. A bármilyen típusú innovációt beve-
zető kkv-k aránya jelentősen alacsonyabb, mint az átlag, valamint az innovatív kkv-k is

kevésbé értékesítik az újításaikat, és nem is működnek együtt másokkal. A hazai kis- és középvállalkozásoknak az uniós átlagnál kisebb része használ online eszközöket beszerzésre vagy értékesítésre. A digitális gazdaságban való alacsony arányú részvételt más kutatások is kiemelik mint a kkv-k fejlődésének egyik gátló tényezőjét (HOUČZA, 2016). Egy alpontban, az IKT-szaktudással rendelkező alkalmazottak számában ugyanakkor az uniós átlag felett teljesít a hazai kkv-szektor (habár ez az előny évről évre csökken).

Mindezek figyelembevételével és más kutatások alapján is megállapítható, hogy a kis- és középvállalkozások termelékenysége is elmarad a nagyvállalatokétól (SZEPESI, 2015). A kiemelkedő teljesítmény a kkv-k nagyon kis részére jellemző csupán – ők a gazellák, akik az átlagnál gyorsabban növekednek, ezáltal jobban képesek bővíteni az alkalmazotti létszámot (SZERB, KOMLÓSI, VARGA, 2017).⁸ Pedig alapvető fontosságú lenne, hogy a kisebb vállalatok is sikeresen tudjanak működni: versenyképességük az egész ország versenyképességére pozitív hatást gyakorolna – különösen, mivel a fiatal vállalkozások nagy része erős versenyben próbál érvényesülni (HORVÁTH és SZERB, 2015). Emellett a kkv-k munkahelyteremtő képessége hozzájárul a helyi közösségek fejlődéséhez (SZEPESI, 2015). Ebből következően, ha a kkv-k képesek növekedni, az a tehetséges munkavállalók számára is nagyobb mozgásteret biztosít képességeik kibontakoztatásához.

A kis- és középvállalkozások néhány jellemzője

Magyarországon a működő vállalkozások több mint 95%-a kkv-nak minősül (HOUČZA, 2016). A kkv-k sok esetben néhány fővel működő, akár családi mikrovállalkozások (BÉKÉS és MURAKÖZY, 2013). HÁGEN és HOLLÓ 2017-es tanulmányukban megállapítják, hogy a mikrovállalkozások aránya magasabb Magyarországon, mint az uniós átlag, míg a kis- és középvállalkozások aránya alacsonyabb; vagyis a magyar vállalati struktúra elaprózódott. A KSH 2015-ös adatai alapján a társas vállalkozások legnagyobb számban a kereskedelem, a gépjárműjavítás ágazatban működnek – ezt követik a szakmai, a műszaki és a tudományos tevékenységek, az építőipar és az ipar, valamint az infokommunikáció. A termelő ágazatok aránya a vállalatmérettel együtt növekszik: ebben az ágazatban a középvállalatok már sokkal nagyobb arányban vannak jelen, mint a mikrovállalkozások (DUPCSÁK és MARSELEK, 2015). A legtöbb új, valamint a legtöbb megszűnt vállalkozás is a pénzügyi, biztosítási szolgáltatások területén működik, működött. A Közép-magyarországi régió felülreprezentált a társas vállalkozások régiós eloszlásában (a vállalkozások több mint fele itt található).

A legtöbb kis- és középvállalkozás igen kicsi növekedési potenciált rejt magában, s még ha sikeresen működik is, nagy valószínűséggel nem fog bővülni, új munkaerőt alkalmazni. Ugyanakkor a kisvállalkozások alkalmazzák arányaiban a legtöbb munkavállalót, így foglalkoztatási hatásuk a bővülési potenciál hiányában is jelentős (DUPCSÁK és MARSELEK, 2015). A kisebb vállalkozások másik része azonban képes (lenne) növekedni a megfelelő feltételek teljesülése esetén. A tehetséges munkavállalók szempontjából mindkét típusú vállalkozás megismerése szolgálhat tanulságokkal.

⁸ A hazai szakirodalom a gazella-vállalatokat és a startup-okat nem felelteti meg automatikusan egymásnak, habár vannak átfedések a két meghatározás szerinti cégek halmazában.

NÉMETHNÉ GÁL Andrea 2009-es, a kkv-k versenyképességét vizsgáló doktori értekezésének meglátásai szerint a kkv-k a fejlődés, a növekedés finanszírozására leginkább saját forrást használnak, és úgy látják, hogy nem lesz szükségük sem más tőkés partner bevonására, sem banki hitel felvételére. A mikro- és kisvállalkozások kevésbé ellátottak hitellel, mint a középvállalkozások, ugyanakkor ha hitelt vesznek fel, hosszú lejáratú konstrukciókat választanak; valamint nem látják problémásnak a hitelhez jutást. A banki hitelekkel szemben a pályázati források viszont népszerűek körükben. A jövőre vonatkozóan optimisták, piaci lehetőségeik szinten maradását vagy növekedését várják.

Az eddigiekből kitűnik, hogy ezek a vállalkozások zömmel munkaerőigényesek, ellenben az általuk végzett tevékenység kevésbé tőkeigényes, ami részben a pénzügyi eszközökhöz való korlátozott hozzáférésükből fakad (CSITE és MAJOR, 2010; BÉKÉS és MURAKÖZY, 2013). Ezt, mint fentebb utaltunk rá, ők maguk nem minden kutatás szerint érzékelik így. A *Global Entrepreneurship Monitor* 2015-ös jelentéséből kirajzolódó kép alapján a magyar fiatal kisvállalkozások:

- közel háromnegyede nem kényszerből, hanem valamilyen üzleti lehetőség kihasználása céljából jött létre;
- bizakodóak növekedési lehetőségeik tekintetében;
- kis részük működik a technológiai szektorban;
- technológiai innovációk terén elmaradnak a kelet-közép-európai országoktól (HORVÁTH és SZERB, 2015).

A kis- és középvállalkozások a helyi gazdaság és társadalom fontos szervezői és alakítói, ennek megfelelően működésüket is jobban szabályozzák a helyi értékek és társas kapcsolatok, mint a formális elvárások (CSITE és MAJOR, 2010). Ebből következően nagy szerepük lehet abban, hogy a szűkebb földrajzi és társadalmi környezetük tehetségei számára lehetőséget nyújtsanak. SZERB László 2017-es cikkében ugyanakkor felhívja rá a figyelmet, hogy a magyar kisvállalkozások az elmúlt évtizedben nem voltak alkalmasak arra, hogy a „magyar tehetségek felemelkedésének követendő példái legyenek” (SZERB, 2017, p. 4.). Vagyis a kép nem egyértelmű annak tekintetében, hogy a tehetséges munkavállalóknak milyen alternatívát tudnak mutatni a kkv-k.

Kihívások és nehézségek

Fontos megismerni, mitől lehet sikeres egy kis- vagy középvállalkozás, és melyek azok a tényezők, amelyek hátráltatják a növekedést. Ezek ugyanis rámutathatnak arra, hogy a tehetségek megtalálása és megtartása mekkora súllyal esik latba a vállalkozások mindennapi működése során, vagy éppen miért lehetséges, hogy nem juttatnak erőforrást ilyen tevékenységekre.

Mitől lesz sikeres egy kkv?

A sikeres kkv-k egyik típusa viszonylag jól kutatott: ezek a gazella-vállalatok, a gyorsan növekvő kkv-k. Hogy ezek a vállalkozások miért képesek a többi vállalatnál gyorsabban növelni alkalmazotti létszámukat és árbevételüket, arra egyértelmű választ még nem adtak a vonatkozó empirikus kutatások, azonban számos belső sajátosságot és makrogazdasági jellemzőt azonosítottak. SZERB, KOMLÓSI és VARGA a gyors növekedésű vállalatokról szóló tanulmányukban (2017) a gazellák következő jellemzőit ismertették:


- habár a gyorsan növekvő kkv-k ugyan nem koncentrálnak a főváros vonzáskörzetében, nagy részük valamelyik nagyváros környezetében működik;
- a sikeresnek gondolt informatikai, műszaki területen nagyon kis részük tevékenykedik, többségük változatos szektorokban mozog;
- ezek a vállalatok zömmel nem innoválnak;
- legnagyobb részük belföldön értékesít, csupán kis arányban nemzetközi;
- a gyorsan növekvő vállalatok jellemzően mikro- és kisvállalkozások; ez alátámasztja azt a tendenciát, amely szerint Magyarországon sok az ilyen vállalkozás, a gazdasági fejlődés mégis elmarad a várttól, mert ezek a cégek egy ponton túl nem növekednek tovább.

Emellett az is kiderül a kutatásból, hogy a gazella-vállalatok csupán felénél játszik fontos szerepet a jó vezetői képesség vagy a vállalat emberi tőkéjébe történő beruházás. Vagyis a gyors növekedés, habár a munkahelyteremtéshez megkérdőjelezhetetlenül hozzájárul, látszólag nincs összefüggésben a tehetséggel – ugyanakkor a vállalatoknál dolgozók képzettségére és általában a kkv-k humánerőforrására vonatkozóan nem állnak rendelkezésre adatok (BÉKÉS és MURAKÖZY, 2013). Ezt a részleges képet árnyalhatják a már meglévő, szélesebb vizsgálati fókusszal dolgozó kutatások, valamint a témában lefolytatandó további empirikus vizsgálatok is.

PAPANEK Gábor (2010) úgy látja, hogy a vállalatok sikerének **egyik kulcstényezője a vezető**. Adottságai, stratégiája, magatartása hozzájárulhat ahhoz, hogy növekedési pályára állítsa a céget. A gazellákra vonatkozóan megállapítja, hogy:

- nem feltétlenül „fiatal” vállalkozások, vagyis nem az indulást követő gyors növekedés jellemző rájuk;
- nem koncentrálnak a „sikerágazatokra”, hanem eloszlanak a különböző tevékenységterületek között;
- a vezetőik előtérbe helyezik az újítást, innovációt;
- számos gazella „annak ellenére” növekszik, hogy vezetőik ezt nem tervezték tudatosan.

SALAMONNÉ HUSZTY Anna (2006, 2008) a magyar vállalkozások életútját a növekedésükkel összefüggésben tanulmányozta. Megállapította, hogy az általa vizsgált vállalatok nem járták még végig a cégek fejlődésének szakaszait (ez az alakulásuk óta eltelt idő rövidségével magyarázható); és nem is feltétlenül követik sorban őket, mivel előfordul, hogy „kimarad” egy-egy szakasz – elsősorban akkor, ha a vezetőnek van korábbi tapasztalata. Ilyen esetekben hamarabb jut el a vállalat abba a szakaszba, ahol formalizálódik a



szervezeti felépítése, és delegálódnak a feladatok. A szerző kiemeli, hogy az indulást követő gyors növekedés nem feltétlenül jelenti azt, hogy a cég fenn is tudja tartani azt, hiszen a hirtelen megnövő vállalatot irányítani kell, amire nem minden esetben készült fel a cégvezető. Így a kezdeti gyors növekedés megakaszthatja a vállalkozás fejlődését.

Az elmúlt másfél évtized egyik fontos témája volt a hálózatosodás, valamint a klaszteresedés mint a vállalkozások sikerességének egyik biztosítója (HÁGEN és HOLLÓ, 2017). A két csoportosulás közötti különbség, hogy míg a vállalati hálózatok a helyben meglévő speciális szolgáltatások még jobb kihasználására jönnek létre, addig a klaszterek célja a helyben még nem elérhető, de igényelt szolgáltatások odavonzása. Mindkét csoportosulás alapvető jellemzője az együttműködés, ugyanakkor a klaszteren belül folyhat rivalizálás az azt alkotó vállalkozások között. Ezekre a szerveződésekre úgy tekintenek, mint az adott régió (és az ott működő vállalkozások) versenyképességét növelő eszközökre, mivel megkönnyítik az innovációt és az információáramlást. A szerzők ugyanakkor megjegyzik, hogy a klaszteresedés, hálózatosodás Magyarországon még gyerekcipőben jár, kevés helyen működik. NÉMETHÉ GÁL Andrea (2009) kutatási eredményei szerint a kkv-k vezetői nem gondolják, hogy egy beszállítói lánc tagjává válva tudnának leginkább növekedni, ugyanakkor a nagyobb méretű vállalkozásoknál egyre nagyobb arányban jelennek meg beszállítók.

A versenyképesség növelésének egy másik, a diskurzusban gyakran előforduló eleme az úgynevezett nemzetköziesedés, ami a globális versenybe való bekapcsolódást jelenti. CSONKA László (2011) úgy véli, hogy ebben a folyamatban a kisebb vállalkozások is képesek részt venni, ami által sokkal sikeresebbek lehetnek, hiszen a globális piacon kell helyt állniuk. Kutatásában a hazai IKT-szektor vállalkozásainak nemzetköziesedését vizsgálta, és megállapította, hogy a vállalkozások elsősorban hazai partnerekkel építenek ki kapcsolatot, s csak ezután próbálnak határon átnyúló együttműködések létesíteni – ezek az együttműködések pedig nem indulnak el a hálózatosodás irányába. Az IKT-vállalkozások inkább az értéklánc hagyományos viszonyai között (export és import) gondolkoznak a nemzetközi piacon való részvételről, kevésbé a kutatás-fejlesztés és az innováció keretei között.

Kiss Katalin 2014-es doktori disszertációjában a kisvállalkozások növekedését befolyásoló tényezőket vizsgálta. Megállapította, hogy a vállalatvezetők egyéni adottságai (nemük, koruk, iskolai végzettségük) nem befolyásolják a vállalkozás növekedési potenciálját; ugyanakkor ez a kutatás is megerősítette, hogy a szakmai tapasztalat (elsősorban vezetői tapasztalat) igen. Hasonlóképp a vállalat adottságai – úgymint kora, mérete, regionális elhelyezkedése, ágazata stb. – nem hat szignifikánsan a növekedésre. A településjelleg azonban igen: minél több funkciójú a település – vagyis minél nagyobb város –, annál gyorsabban tud fejlődni a vállalkozás.

A kutatás úgy találta, hogy az egyéni és cégszintű magatartási jellemzők nagymértékben befolyásolják a vállalatok növekedését. Ilyen magatartásbeli tényezőként azonosította a vezető növekedésorientált hozzáállását, a cég hálózatosodását, az információtechnológiai eszközök használatát, a tevékenység diverzifikálását, a kiegészítő források bevonását, a vállalat tudástőkéjének növelését. Ezek a jellemzők pozitívan tudják befolyásolni a növekedést, fejlődést, és nagyrészt függetlenek az adottságoktól.

CHIKÁN Attila és CZAKÓ Erzsébet 2009-es, vállalatvezetőkkel készített mélyinterjú-sorozatának eredményei azt mutatják, hogy a megkérdezett vezetők egy része a vállalatok erősségének tekinti a jó munkaerőt (ezalatt egyaránt értik a kreatív, rugalmas

és képzett munkavállalót), míg a másik része a humánerőforrás alacsony képzettségét emeli ki versenyképességet hátráltató tényezőként. Ebből az derül ki, hogy a munkaerő fontos összetevője a sikernek, abban azonban nincs konszenzus, hogy a munkavállalók megfelelően képzettek-e; a tehetség mint szempont pedig nem jelent meg ezekben az interjúkban. A kisvállalatoknál dolgozó hozzáértő munkaerő igen fontos érték: ha a cég meg tudja tartani a tehetségeit, akkor sokkal nagyobb mozgástere lesz az új lehetőségek kiaknázására és a fejlődésre (SZEPESI és ZULIK, 2015).

A kisvállalkozások alkuképességét vizsgáló tanulmányukban a szerzők kiemelik: az alkukban nagyon fontos az emberi tényező, mind a felek között meglévő kapcsolatok, mind a tárgyalási képességek tekintetében. Mivel a kkv-k mozgásterét erősen meghatározza a piaci struktúra és az abban elfoglalt helyük, így a tehetség felértékelődik ezekben a helyzetekben (SZEPESI és FÖZÖ, 2017). A vállalatok közötti emberi és piaci kapcsolatok nem csupán a versenyképességet növelhetik, hanem ezeken a formális és informális csatornákon keresztül az újdonságok, innovációk is hamarabb eljutnak egyik helyről a másikra, elősegítve az új technológiák elterjedését (KONDOR, KOREN, PÁL, SZEIDL, 2014). Egy 2013-as nemzetközi összehasonlító elemzés szintén arra az eredményre jutott, hogy a vállalkozók kapcsolathálói sokkal meghatározóbbak a vállalkozás sikerében, mint más szubsztantív jellemzők, például az oktatás és a képzettség (MAYER-HAUG, READ, BRINCKMANN, DEW, GRICHNIK, 2013).

Ezeket a meglátásokat árnyalja egy 2016-ban készített felmérés, amelyben kis- és középvállalati vezetőket kérdeztek a fejlődéssel kapcsolatos elképzeléseikről (SZEPESI, 2017). A cégvezetők alapvetően optimisták a jövőjüket illetően – legtöbbször a piacuk bővülését várják. Az is nyilvánvalóvá vált a válaszokból, hogy a vállalkozók fejlődni szeretnének, növekedni, új lehetőségeket kiaknázni – vagyis a biztonságra mindennél jobban törekvő, helyben boldogulni kívánó vállalkozó képe sem tűnik általánosnak.

A felmérés is a tudás, a naprakészség fontosságát emelte ki – mind a vállalkozók, mind a munkavállalók körében; a dolgozók képzettségének problémái itt is megjelennek. A vezetők igyekeznek tájékozottak maradni mind a szakterületükön, mind általánosabb kérdésekben, ugyanakkor ezt nem más vállalkozókkal való kapcsolattartáson keresztül teszik, hanem azoktól kérnek tanácsot, akik segítenek nekik kezelni a napi működés nehézségeit: a könyvelőktől és az ügyvédektől. Ez az eredmény jól mutatja, hogy melyek a kkv-k legnagyobb problémái.

Milyen nehézségekkel szembesülnek a kkv-k?

A vállalatok sikerességéhez a pozitív szempontokon túl az is hozzájárul, ha megszűnnek a nehézségek, amelyekkel szembesülnek. Az egyik probléma a munkaerő már említett képzetlensége (ЧИКÁN és CZAKÓ, 2009). A vállalatok nincsenek kapcsolatban a szakképzéssel, felsőoktatással, kevés beleszólásuk van abba, milyen képességeket várhatnak el a leendő munkavállalóktól.

A kisvállalkozások számára gyakran nehezen megoldható problémát jelent a szabályozási környezet kiszámíthatatlansága, változékonysága, illetve az ebből fakadó magas adminisztratív költségek és egyéb terhek (BÉKÉS és MURAKÖZY, 2013; SZERB, 2017; ЧИКÁN és CZAKÓ, 2009; SZEPESI, 2015; CSITE és MAJOR, 2010; PAPANÉK, 2010). A szabályoknak való megfelelés sok esetben olyan magas költséggel jár, hogy a vállalkozásnak nem marad erőforrása más tevékenységekre, például a humánerőforrás fejlesztésére.

A kisebb vállalatoknál emellett képzett munkaerőből is hiány mutatkozik: ezek a cégek ugyanis legtöbbször nem tudnak olyan juttatási csomagot és előmeneteli lehetőségeket kínálni, amelyekkel elérnék a legjobb munkavállalókat, így azok sok esetben multinacionális cégek magyar leányvállalatainál dolgoznak (DALLAGO, 2011). RESZEGI és JUHÁSZ (2014) ezt a jelenséget azzal egészíti ki, hogy a hazai tulajdonú vállalatoknál még a képzett munkaerő is kevesebb hozzáadott értéket termel, mint amennyit ugyanezek a dolgozók egy hasonló adottságokkal rendelkező, külföldi tulajdonú cégnél hoznak létre. Ez arra enged következtetni, hogy a menedzsment terén is szükség lehet fejlődésre, amely hozzásegítheti ezeket a vállalatokat a tehetséges munkavállalók potenciáljának kibontakoztatásához.

További kihívás, hogy a globális piac versenytársként jelenik meg, s ez a vállalkozásoktól folyamatos innovációt követel meg a talponmaradáshoz (ЧИЖАН és CZAKÓ, 2009). Egy másik felmérés eredménye szerint a kisebb vállalkozások nem a világgpiaccal küzdenek a fejlődésben: a hasonló nagyságú, hazai cégeket tekintik versenytársnak (SZEPESI, 2017). Mivel még a gyorsan növekvő kkv-k körében sem jellemző az intézményesített innováció, így ez a helyzet növeli a vállalkozások bizonytalanságát, és nem egyértelmű, hogy sikeres választ tudnak-e adni ezek a cégek a globális kihívásokra – kutatások tanúsítják, hogy a vállalkozások kevésbé gondolkodnak a globális termelésbe történő bekapcsolódáson.

Mindezek alapján elmondható, hogy egy kkv sikerének számos tényezője lehet: belső jellemzők és külső adottságok egyaránt, az emberi képességek azonban nagyon fontos szerepet töltenek be ezeknek a cégeknek a fejlődésében.

Tehetségmenedzsment

A vállalati humánerőforrás-menedzsment alapvető jellemzői

Az emberi erőforrás az egyik legfontosabb összetevője a vállalkozások (versenyképes) működésének – különösen abban a tudásalapú gazdaságban, amelyben felértékelődik a kreatív, innovatív emberi tudás és szakértelem szerepe, mint a tudásintenzív ágazatok alapfeltétele. Ennek megfelelően (különösen a szervezetileg disztíngvált, szabályozott folyamatokkal jellemezhető nagyvállalatok esetében) az emberi erőforrás menedzsmentje az idők során mindinkább kikristályosodott.

Az emberierőforrás-menedzsment alapvetően az alábbi tevékenységekből áll (GULYÁS, 2014 nyomán):

- emberi erőforrások tervezése;
- munkakörök kialakítása;
- toborzás, kiválasztás;
- teljesítményértékelés;
- munkaerő fejlesztése;
- bérezés, jutalmazás;
- elbocsátás, kilépés;
- munkaügyi kapcsolatok kezelése.

Ebből a listából is látható, hogy a menedzsment ezen területének célja a vállalatnál dolgozó emberek teljes munkahelyi életútjának koordinálása. Ebbe beletartozik már annak a megtervezése is, hogy hány munkatársra van szükség, milyen munkafolyamatokat lehet azonosítani, azok végrehajtásához milyen munkakörök kialakítása szükséges.

Mindezek mellett klasszikus humánerőforrásmenedzsment-feladat a megfelelő kollégák megtalálása (cégen kívül vagy belül) az adott munkakörre; a teljesítmény értékelését lehetővé tevő mechanizmusok kidolgozása és működtetése; a munkatársak képzésének, fejlesztésének megszervezése; a különféle kompenzációs csomagok kialakítása; valamint az elbocsátás és kilépés intézése, kezelése.

Ezek a funkciók, folyamatok és feladatok a vállalat egészére, minden munkatársra vonatkoznak. A nagyvállalatok azonban egyre inkább különbséget tesznek a cég legkiválóbb dolgozói javára, így a tehetségmenedzsment fókuszába ők kerülnek.

A vállalati tehetségmenedzsment definíciója

„Ha hiányozna a legjobb 20 emberünk, akkor mi csak egy átlagos számítógépes cég lennénk, mint sokan mások.” Bill GATES szavai is megerősítik, hogy az emberi erőforrás a gazdasági versenyképesség egyik legfontosabb alappillére. A 21. századot gyors és magas versenyképesség jellemzi, amelynek egyik legmeghatározóbb alappillére az emberi erőforrás.

A jelenlegi demográfiai változásokat és a hiányszakmákat látva a tehetségmenedzsment kulcsfontosságú eleme a humánerőforrás-gazdálkodásnak. Fontos, hogy a vállalatok megértsék, milyen hatást gyakorol a munkaerőpiaci helyzet a munkaerőforrás minőségére és mennyiségére, s átfogó cselekvési tervvel reagáljanak a változó körülményekre.

A technológia és a gazdasági rendszerek gyors fejlődésének hatására a gazdasági szervezetek sokszínű képet mutatnak. A vállalatoknak az emberi erőforrás fejlesztésére és a kapacitásépítésre is figyelmet kell fordítaniuk annak érdekében, hogy az intenzív verseny és a növekvő kereslet közepette is talpon maradjanak és növekedjenek. Ezt a befektetést állítja középpontba a tehetséggondozás is, amely koncepció a modern irányítási rendszerek és a szervezetfejlesztési stratégiák fontos elemévé vált.⁹


A szervezeti hatékonyság és a humánerőforrás fejlesztése közötti összefüggés az 1970-es évektől került a menedzsmentkutatások középpontjába. A tehetségmenedzsment fogalom az 1990-es években alakult ki a HRM-en belül (KONCZOSNÉ, 2012).

„A tehetségmenedzsment integrált gyakorlatok alkalmazását jelenti, melynek célja, hogy a szervezet magához vonzza, megtartsa, motiválja és fejlessze a szervezet működése szempontjából fontos, tehetséges embereket” (ARMSTRONG, 2006, p. 390).¹⁰

A McKinsey & Company, Amerika legnagyobb és legrangosabb menedzsment tanácsadó cége használta 1997-ben a „tehetségháború” kifejezést (MICHAELS, HANDFIELD-JONES, AXELROD, 2001). A kifejezésen azt értették, hogy a jobb, tehetséges munkavállalókért érdemes küzdeni, mivel a szervezetek körében egyre nagyobb szükség van a

⁹ A tehetséggazdálkodás és a tehetséggondozás kifejezéseket a vonatkozó szakirodalmak egymással szinonim, átfogó ernyőfogalomként használják, míg a tehetségmenedzsment a nagyvállalatok humán erőforrással kapcsolatos tevékenységére vonatkozik.

¹⁰ Az idézet saját fordítás (a szerző).



magasan képzett munkaerőre. Az emberi tehetség olyan megújuló erőforrás, amelyet a versenytársak nem tudnak könnyen másolni vagy ellopni (LES, 1997). Ez a kissé agreszív megfogalmazás mára idejét múlttá vált. Ahogy a tehetség felfogása változott, a „tehetségmegoldások” is átalakultak, s mára már nemcsak a „kimagasló tehetségeket”, hanem a munkavállalók szélesebb körét is magában foglaló, szélesebb körű megközelítések a jellemzőek.

A kutatók a tehetséggondozást olyan szervezeti tevékenységként azonosítják, amely a tehetséges alkalmazottakat fejleszti, motiválja és megtartja a jelenlegi és jövőbeli szervezeti célok elérése érdekében. A tehetséggondozásnak általában kétféle meghatározását használják. Szűkebb értelemben elsősorban az egyéni folyamatokra koncentrálnak, tágabb értelemben komplex, integrált és holisztikus rendszerként működik, amely a tehetséggazdálkodás minden elemét integrálja (EGEROVÁ és mtsai., 2013).

A tehetséggondozás lényege a humán erőforrás-szükségletek előrejelzése és ezen igények kiszolgálásának megtervezése (CAPPELLI, 2008). A középpontba a munkavállalói kompetenciák megszerzése és fejlesztése kerül, amely által a jövőben mind a vállalat, a vállalat által kínált munkakörök, mind a munkavállalók sikeresebbek, eredményesebbek lesznek.

HOLBECHÉ, HEINEN és O'NEILL megközelítése szerint a tehetségmenedzsment a munkavállalót, az egyént helyezi középpontba. „A tehetségmenedzsment olyan tehetséges egyének szisztematikus vonzása, kiválasztása, alkalmazása/megtartása és fejlesztése, akik sajátos értéket képviselnek a szervezetben” (HOLBECHÉ, 2009, p. 166.). A tehetségmenedzsment olyan integrált HR-gyakorlatokat foglal magában, amelyeket arra terveztek, hogy megtalálják és megtartsák a megfelelő embereket a megfelelő munkára a megfelelő időben (HEINEN és O'NEILL, 2004).

„A tehetségmenedzsmentre legjobb úgy tekinteni, mint egy gondolkodásmódra, minél fogva a tehetség áll a szervezet sikerének középpontjában” (CREELMAN [2004, idézi EGEROVÁ és mtsai., 2013. p. 25.]).

Összefoglalásként tehát elmondható, hogy a tehetségmenedzsment az emberierőforrás-menedzsment azon területe, amely a tehetségekkel mint a szervezet versenyelőnyt jelentő erőforrásával foglalkozik, és amelynek célja, hogy elősegítse a tehetségek leghatékonyabb felhasználását a szervezeti, illetve az egyéni célok egyidejű megvalósítása mellett. A hatékony felhasználást egy tevékenységsornak tekintjük, amelynek első lépése a tehetség felismerése, a keresés és a toborzás, majd hatékony alkalmazása a szervezeti stratégia végrehajtása érdekében. Ezek a folyamatok nem függetlenek egymástól, hanem összekapcsolt, integrált rendszerként működnek. A folyamat keretét a cég szervezeti kultúrája adja. Fontos, hogy a tehetséggondozási folyamatok értékei összhangban legyenek a szervezeti kultúra értékeivel.

Mielőtt megnézzük a tehetséggondozási módszereket, meg kell határozni, hogy mely alkalmazottakat érinti ez a folyamat, kiket tekint a vállalat tehetségesnek. Alapvetően két megközelítés létezik, de a két felfogás ötvözete is megtalálható a szakirodalomban.

A szűkebb megközelítés a kiemelten tehetséges, értékes, egyedülálló alkalmazottakat helyezi a tehetséggondozás középpontjába. Exkluzív vagy elitista elméletnek is nevezik ezt a megközelítést (TANSLEY és mtsai., 2007; MICHAELS, HANDFIELD-JONES, AXELROD, 2001). Ebben az esetben a tehetségmenedzsment feladata a tehetségek felismerése, megtalálása, fejlesztése, kulcspozícióba helyezése. Elsősorban a személyi és a karrierfejlesztésre összpontosít, nem pedig az emberierőforrás-gazdálkodási tevékenységek

teljes spektrumára. Ez a megközelítés elsősorban a munkavállalók egy részére, differenciált munkavállalói csoportokra koncentrál. A tehetséges és nem tehetséges emberek közötti különbséget a gondolkodás, a készségek, a személyiség, a képességek, a tudás, a tapasztalat és a befolyásuk közötti eltérésben határozza meg.

Ezzel szemben mások azt állítják, hogy a gyakorlatban mindenki, aki befolyással lehet a szervezet céljainak elérésére, tehetségesnek nevezhető, hiszen a saját erősségével értéket generál a cég számára. Ezt a felfogást inkluzív elméletnek is nevezik (GALLARDO–GALLARDO, DRIES, GONZALES–CRUZ, 2013; STEWART, 2008). PETERS (2006) szerint nincs rá különösebb ok, hogy miért hagynánk figyelmen kívül akár egy munkatársat is mint potenciális tehetséget. Ebben az esetben a tehetségmenedzselés a tehetség leghatékonyabb kihasználását, alkalmazását jelenti. A szervezeteknek törekedniük kell valamennyi munkatársuk teljes körű teljesítőképességének elérésére. Mindenkinek lehetőséget adnak, hogy bekerüljenek egy tehetségprogramba. Mivel ebben az esetben a célcsoport nincs differenciálva, a tehetséggondozást sem lehet jól elhatárolni a stratégiai emberierőforrás-menedzsment tevékenységektől.

A fenti két felfogást ötvözi az alábbi meglátás: „a tehetséggondozás rendszerének kialakításához több hazai szakértő olyan projektek egymásra épülését látná kívánatosnak, amelyek először széles rétegeknek nyújtanának szolgáltatásokat, majd megfelelő kihívást és egyénre szabott fejlődési lehetőséget, később pedig a kiemelkedő teljesítményt nyújtóknak, a tehetségeknek és a zseniknek” (KÁLLAI, 2015, p. 17.).

A vállalat tehetségmenedzsment rendszere

„Gazdasági szükségszerűséggé vált az ifjúság minél kiválóbb emberi erőforrássá alakítása” (ANTAL–LUNDSTROM, 2011).

A szervezetek jellemzően a következő tehetségmenedzselési lépéseket teszik meg: (1) a potenciális továbbfejlődésre alkalmas személyek azonosítása; (2) a munkavállalók kompetenciájának értékelése a jelenlegi és a lehetséges szerepekhez, pozíciókhoz; (3) a diagnosztizált potenciál erősítése; (4) a vezetői készségek fejlesztése; (5) olyan folyamatok létrehozása, amelyek garantálják a potenciális munkavállalók megfelelő áramlását a szervezetben, hogy készségeiket jól használhassák a szervezetben (JAMKA [2011, idézi EGEROVÁ és mtsai., 2013]). Az integrált tehetségmenedzselési folyamat ma már IT-alapú és teljesen integrálódott a szervezetek személyzeti és üzleti folyamataiba.

Sok esetben jellemző, hogy a szervezet adaptálja a tehetségstratégiát. Ezek a stratégiák azonban úgy képesek elérni a kívánt eredményeket, ha biztosított a szervezetek munkatársainak megfelelő bevonása, valamint a stratégia adott szervezeti kultúrára, működésre alakítása.

A tehetségmenedzsment számos részfeladatból áll, közülük a legjelentősebbek KONCZOSNÉ (2012) szerint az alábbiak: (1) a kvalifikált jelöltek felfedezése, vonzása, toborzása és alkalmazása, (2) versenyképes fizetések biztosítása, (3) tréningek szervezése és fejlődési lehetőségek bemutatása, (4) a teljesítménymenedzsment-folyamat koordinálása, (5) megtartó programok bevezetése és működtetése, (6) előléptetés és áthelyezés kezdeményezése, (7) a munkaerő szegmentációja és megfelelő kezelése.

Az integrált tehetséggondozás koncepciója egyaránt támaszkodik az üzleti stratégia, az emberierőforrás-stratégia, a tehetséggondozási folyamatok és a szervezeti kultúra

tényezőire (SILZER és DOWELL, 2010). Az adott modell eltérő formái alakulnak ki a különböző szervezeteknél, s ezáltal az egyes komponensek eltérő prioritásokat kaphatnak.

Emellett éppen a kis- és közepes méretű, de gyorsan növekvő magánvállalatok látják be legkésőbb, hogy ha nem fókuszálnak a tehetséges munkavállalókra, értéket veszítenek. A kis cégeknél gyakran a vezető tudatlansága okozza ezt a helyzetet. A kis- és középvállalkozásoknál kevesebb erőforrás áll rendelkezésre a kiemelkedő munkatársak fejlesztésére, dacára annak, hogy a tehetség megszűnése korlátozza vagy károsítja a teljesítményt és a növekedést. Röviden: nem tudják, hogy mit nem tudnak (MILLAR, 2013).

Az 1. táblázatban látható, melyek a legfontosabb alapkérdések, és melyek a tehetségmenedzsment (TM) ezekre adott válaszai, gyakorlati megoldásai.

1. táblázat. Döntési alternatívák a tehetségmenedzsmentben

Alapkérdések	TM kérdései	Alternatívák	TM-gyakorlatok és -megoldások
Mi (vagy ki) a tehetség?	Mit menedzseljen a TM?	Objektív a tehetségmenedzsment és a stratégiai humánerőforrás-elemzés / Szubjektív a kompetencia- és tudásmenedzsment	<ul style="list-style-type: none"> Karriermenedzsment Utódlástervezés
Mennyire kell kiterjeszteni a tehetségkérdést?	Milyen elvek alapján alakítja a szervezet az erőforrásait?	Inkluzív/exkluzív	<ul style="list-style-type: none"> Erősségalapú megközelítés Munkaerő differenciálás
Taníthatóak-e a tehetségek?	Hogyan tudja kezelni a szervezet a munkaerőpiaci szűkösséget?	Veleszületett/megszerezhető	<ul style="list-style-type: none"> Kiválasztás Értékelés Azonosítás Fejlesztés Tapasztalatszerzés Tanulás
Inkább képesség vagy motiváció a tehetség?	Mi alapján válasszon a szervezet?	Input/output	<ul style="list-style-type: none"> Erőfeszítések Motiváció Ambíció Karrierorientáció Kimenet Teljesítmény Elért eredmények
A tehetség a környezetétől függ?	Kívülről vagy belülről toborozzon a szervezet?	Átadható/kontextusfüggő	<ul style="list-style-type: none"> Toborzás – azonosítás a belépéskor Illeszkedés – azonosítás csak a beilleszkedési (szocializációs) periódus után

Forrás: DRIES (2013, idézi BALOGH Gábor, 2014)

A bemutatott rendszerlemek is azt erősítik, hogy a tehetségmenedzsment és a stratégiai humánerőforrás-menedzsment között átfedés van, nehéz különbséget tenni.

A tehetségről és a tehetségmenedzsmentről szóló irodalom áttekintése után azt látjuk, hogy a cégeknek az alábbi cselekvésekre kell a tehetségmenedzselési folyamatban összpontosítaniuk:

- tehetségek keresése és felismerése, vonzása, megszerzése és kiválasztása;
- a munkavállalók értékelése a múltbeli teljesítménye és jövőbeni potenciálja alapján;
- a képesség mérése és értékelése, karrierterv meghatározása, pályafutás tervezése és irányítása;
- a meghatározott, felmért potenciál megerősítése, fejlesztése: szakmai képzés, motiváció;
- a távozásból, az elhagyásból, elbocsátásból eredő problémák kezelése, a helyreállító intézkedések meghozatala (*outplacement*).

A fentiekben bemutatott folyamatlemek egyesítésével teljes életciklusú tehetséggazdálkodási rendszerek alakulnak ki. Az ad hoc-tól a stratégiai tehetséggondozó programra való áttérés nagyban segítheti a vállalatot üzleti céljainak elérésében. Ezek a tehetséggondozó rendszerek nagy hangsúlyt fektetnek a tehetségfejlesztésre és a tehetségpotenciál maximalizálására. A következő alfejezetben az alkalmazható módszereket ismertetjük röviden. Az irodalmi összefoglaló jelen fázisában nem a teljes folyamatot, hanem csak ezt a lépést, a tehetség fejlesztését mutatja be részletesebben.

A tehetségmenedzselés módszerei

A tehetségek menedzselése során alkalmazható főbb módszerek, amelyek az emberi erőforrás menedzsment gyakorlatából fejlődtek ki DeLONG és TRAUTMAN (2011) és EGEROVÁ és mtsai. (2013) alapján:

- utódlástervezés;
- gyakornoki program;
- karriermenedzsment, tanácsadás;
- coaching;
- mentorálás;
- tréningek három területe: (1) az egyéni képességek, amelyek javítják a vezetési képességet; (2) a csoportkészségek, a csapat- és kapcsolatépítés; (3) szervezeti készségek a szervezeti változások fejlesztésére;
- belső rotáció (oldalirányú pozícióváltás);
- új pozíció (vertikális pozícióváltás).

A megfelelő módszer kiválasztása kényes kérdés, hiszen hatással van, s veszélyt jelenthet a „kívülmaradók” motivációjára: annak csökkenését, illetve a programba kerültek szerepének túlhangsúlyozását eredményezheti.

Az ad hoc és a formalizált tehetséggondozás esetében is jellemző a tehetséghiány. Logikus fejlemény tehát, hogy az utóbbi években a fókusz a tehetségek számának

gyarapítására, a tehetségteremtésre (*talent creation*) helyeződött át (GORDON, 2009). Ezáltal a tehetséggondozás, tehetségteremtés az életkor egyre korábbi szakaszaiban válik fontossá: egyre nagyobb szerep jut az iskolai tehetséggondozásnak. A köznevelésben az egyoldalú képességfejlesztés helyett inkább a komplex tehetségfejlesztés kerül előtérbe. Ez azt jelenti, hogy az intézmény közös gondolkodással, együttes munkával dönti el, milyen képességtérületen, milyen módszerrel tudja fejleszteni a tehetséges tanulókat. Ezt természetesen főként az befolyásolja, hogy milyen pedagógus-kompetenciák vannak az intézményben, illetve kik azok, akik vállalkoznak a tehetséggondozásra. „A tehetséggondozás akkor hatékony, ha a tehetséggondozásra vállalkozók kellő elméleti és gyakorlati ismerettel rendelkeznek” (BODNÁR, 2015). A tehetségfejlesztésben elengedhetetlen az iskola és a család intenzív együttműködése.

A tehetséggondozás a felsőoktatásban is lényeges feladat. A felsőoktatás a munkaerő-utánpótlás egyik forrása, ezért nagyon fontos a munkaadói oldallal való kapcsolattartás.

Innováció

Az innováció nagyon tágan értelmezhető fogalom – ez pedig legalább annyi lehetőséget rejt magában, mint amekkora kihívást jelent. Kihívás, mert a különböző mérési technikák és mutatószámok mást-mást értenek alatta, ezáltal gyakran nehezen konceptualizálható a tartalmuk – valamint sokszor az innováció valamely részterületére koncentrálnak. Lehetőség, mert ez a sokértelműség egyben azt is jelentheti, hogy egy vállalat számos szempontból lehet innovatív – ami lehetőséget teremt arra, hogy javítsanak saját piaci helyzetükön, versenyképességükön, ezáltal pedig közvetve a lokális és az országos versenyképességet is pozitívan befolyásolják.

Az innováció típusai, definíciója

SCHUMPETER (1980) innovációfelfogása valamennyi innovációval foglalkozó elmélet kiindulópontja. Ő vezette be a közgazdaságtanba az innováció fogalmát, amely nemcsak termékinnovációra, folyamatinnovációra, marketinginnovációra, szervezeti innovációra, új beszerzési lehetőségekre vonatkozik, hanem a találmány sikeres piacra vitelét is jelenti. A szerző az innovációt a termelési tényezők újszerű kombinációjaként határozza meg, amely a gazdasági haladás legfontosabb motorja, nemcsak vállalati szinten, hanem a nemzetgazdaság szintjén is.

Az innovációnak számos definíciója ismert, ezek két nagy csoportba sorolhatók: vannak olyan meghatározások, amelyek az innovációt mint végső eseményt ragadják meg, és vannak, amelyek folyamatként látják (ZALTMAN, DUNCAN és HOLBECK [1973, idézi HÁMORI és SZABÓ, 2012, p. 30.]). Az innovációs folyamat átgondolt, alapos tervezés után lesz sikeres. Az átgondolt innovációhoz jól meghatározott szervezeti stratégiára van szükség.

Az Európai Unió 2004-es meghatározása szerint „az innováció a tudás alkalmazásának folyamata, a termékek és szolgáltatások, valamint ezek piacainak megújítása és növelése, új eljárások alkalmazása a termelésben, az elosztásban és a piaci munkában,

a menedzsmentben, a szervezetekben és a munkafeltételekben, a munkaerő szakmai ismereteinek bővítése és megújítása" (EC: *Innovation Management and the Knowledge-driven Economy*, Brussels, [2004. idézi PAKUCS és PAPANÉK, 2016, p. 1.]).

Az innováció fogalmának legújabb, legszélesebb körű definiálása az OECD és az Európai Bizottság (*Eurostat*) által közösen kiadott *Oslo-kézikönyv* harmadik kiadásában jelenik meg. Eszerint „...az innováció egy új vagy jelentősen fejlesztett termék (szolgáltatás), folyamat, marketingmódszer vagy szervezeti megoldás az üzletvitelben, szervezetben vagy külső kapcsolatokban”. Egy innováció jelentheti ezek egyikét vagy akár ezek kombinációját. Ezáltal sokkal nagyobb hangsúlyt fektet a tudástranszferre és az innovációs vállalati kapcsolódásokra (*OECD-Eurostat*, 2005, p. 46.).

Ez a definíció tehát már nemcsak termék- és eljárásinnovációra koncentrálna a termelő-szférában, hanem figyelembe veszi a különböző szolgáltató jellegű tevékenységeket is, amelyek szerepe felértékelődött az utóbbi időben.

Az innovációk egyik iránya, amely az utóbbi években nagy hangsúlyt kap, az úgynevezett **frugal innovation**. Ennek az innovációs megközelítésnek a kiindulópontja az erőforráshiány – ebben az állapotban keresi az innovációs lehetőségeket. Leggyakrabban úgy jelenik meg, hogy már létező termékek/koncepciók elhagyható részeinek elvételével egy sokkal olcsóbb új terméket hoznak létre. Ez a fajta innováció a fenntartható fejlődésben, és különösen a fejlődő országok társadalmában és gazdaságában játszik nagy szerepet, azáltal hogy egyszerű, olcsó, sokfunkciós, kis erőforrás-igényű termékeket hoz létre (BASU, BANERJEE, SWEENEY, 2013).

A humántőke fontos szerephez jut az innováció kapcsán, ami leginkább az emberek tudásában, készségeiben érhető tetten. A tudás egyre inkább felértékelődik, ezáltal az oktatási intézmények, a tehetséggondozás szervezetei az innováció legfontosabb szolgáltatóivá válnak. Mára még hangsúlyosabb, hogy az intézmények a felmerülő munkaerőpiaci igényeknek megfelelő képzéseket nyújtsanak, s a munkaerőpiac elvárásai megjelenjenek a képzések tartalmában.

A szakemberek véleménye alapján az a vállalat, amely nem törekszik az innovációra, nem tud helytállni a versenyhelyzetben, és nem tudja követni a gazdaság dinamizmusát. Felértékelődött az innováció szerepe a rövidebb termék-életciklusok és a globális piacgazdaság korában. Szükség van a megújulásra, hogy a cég lépést tudjon tartani a versenytársakkal (HOFFER Ilona, SZILBEREKY Jenő, SCHILLINGNÉ HORVÁTH Ágota, NAGY Sándor Gyula, MIKLÓS Gábor és CSILLAG Lucia, 2011).

Az egész innovációs folyamat formális keretét a kutatás-fejlesztés (K+F) adja. „A kutatás-fejlesztés az innováció háttértevékenységeinek összefoglaló elnevezése: a fejlesztési ötletek szakmai megalapozásának és az új termék (technológia, szervezeti megoldás) konkrét létrehozatalának folyamata” (СНИКАН, 2008, p. 265.). Az innováció megvalósítója általában maga az innovatív vállalat. A már hivatkozott *Oslo-kézikönyv* szerint innovatív vállalat az, amely a vizsgált időszakban legalább egy innovációt vezetett be üzletvitelébe (*OECD-Eurostat*, 2005).

A kézikönyv az innovációs tevékenység két nagy csoportját különbözteti meg: (1) egyszeri, jelentős változás vagy más néven radikális innováció, ami a korábbi gyakorlattól lényegileg eltérő megoldás; (2) a kis változtatások folyamata vagy más néven differenciális innováció, ami a meglévő szükséglet jobb kielégítésére irányul, kis változást indukál.

Az innováció egyik alapja a tudás. A vállalat tudását az ott dolgozó emberek tudása, tehetsége és az emberi erőforrás kvalifikáltsága jelenti. „A tudásmenedzsment olyan üzleti modell, amely a tudást mint a szervezet vagyontárgyát használja fel versenyelőny eléréséhez. Olyan menedzsmenteszköz, amely a szervezet szellemi tőkéjének azonosítását, értékelését, hasznosítását, létrehozását, növelését, védelmét, megosztását és alkalmazását hivatott integrált megközelítésben támogatni” (DAVENPORT és PRUSAK, [2001, idézi BENCSIK, 2015]). Az innováció és tudásmenedzsment fogalomrendszerének közös elemei BENCSIK (2015) szerint az alábbiak:

- rendszer;
- ember-ember kapcsolatok;
- fejlődés;
- visszacsatolás.

A vállalati kultúra nagyon meghatározó az innováció támogatásában. Emellett természetesen a tágabb környezet is jelentős befolyásoló tényező. Az innovációs politika a fejlett országokban a gazdaságpolitika alkotóelemévé vált. A nemzeti innovációs rendszert országos, regionális, kistérségi és helyi, vállalati szinten összehangoltan érdemes megvalósítani.

Vizsgálatunkban komplex folyamatként azonosítjuk az innovációt. Az innovációs képesség kialakítása összetett feladat, a szervezetek korábbi tapasztalataira épül és a külső (piaci körülmények, versenytársak, természeti adottságok), valamint a belső (profil, méret, szervezeti forma) tényezők objektív értékelésére irányul (Buzás és LUKOVITS, 2015, p. 440.). Az innováció menedzselésének két típusát különböztethetjük meg. Az elsőt a projektszemlélet és a tudatos fejlesztési munkák kialakítása jellemzi. Ilyenkor a fejlesztési célokat a folyamat elején fogalmazzák meg, s a projekt végére valósulnak meg. A második típus is előnyben részesíti az újításokat, viszont azok kialakulását a véletlenre bízta (HARSAI, 2015). Mindkét megközelítésnél fontos alkotóelemként jelennek meg az innovációhoz köthető egyének, valamint képességeik, tudásuk.

Innováció és kkv-k

Az innováció központi szerepet tölt be a kis- és középvállalatok növekedésében is, némely megközelítés szerint a vállalati siker alapvető forrása (NÉMETHNÉ és PAPANEK, 2014). Ugyanakkor, ahogy a kkv-k sajátosságairól szóló fejezetben látható, Magyarországon még a gyors növekedésű vállalkozások sem nagyon innoválnak (HORVÁTH és SZERB, 2015).

A megvalósuló innovációk inkább követik a piaci trendeket, mintsem diktálják azokat (BORSI és UDVARDI, 2009). A tanulmányban elemzett felmérés érdekes eredménye, hogy ahol megvalósul az innováció, ott nagyrészt a vezető saját ötlete vagy javaslata által, kisebb részben pedig szakmai szervezetektől vagy a versenytársaktól importálják az újítást.

SZABÓ Katalin (2009) kutatása a helyzet egy másik aspektusát világítja meg. A szerző úgy találta, hogy a kkv-k számos esetben igen innovatívak – ez azonban nem egy külön kutatórészleg akkurátus munkájának az eredménye, hanem a dolgozók mindennapi munkavégzése közben megszülető újítások révén történik. Mindezen ellentmondások

további, megválaszolásra érdemes kérdéseket vetnek fel a kisebb vállalkozások humán-erőforrás-menedzsmentjével kapcsolatban.

Az innováció és a kkv-k kapcsolatát azért is bonyolult vizsgálni, mivel számszerűen legtöbbször a K+F kiadások nagyságával szokás mérni – azonban, ahogy az előző fejezetben látható, a két fogalom korántsem azonos, így ez a mutató nem feltétlen ad valós képet a vállalatok innovatív tevékenységéről (HOFFER és KATONA, 2012). A szerzők megjegyzik, hogy az egyes jogszabályok, adatgyűjtések és indexek más-más definíciókat használnak, ami nehezen átláthatóvá teszi a cégek innovatív tevékenységének valós volumenét.

Nemzetközi indexek (SII, GII, GCI) alapján Magyarország helye az innovációs térképen

A jelen alfejezetben bemutatott indexek kompozit mutatók, amelyek több tényező együttes hatását mérik, és ezek alapján felállított relatív helyezést, rangsort jelzik. Bár több kritika éri ezeket a mutatószámokat (pl. olyan módszertani aggályok, mint a súlyozás hiánya), azonban figyelembe véve, hogy évről évre, azonos módszertan alapján, számos ország bevonásával készülnek, megfelelő indikátornak tekintjük az országok adatainak időbeli és térbeli összehasonlítására és egyúttal Magyarország innovációs térben való elhelyezésére.

SII – Summary Innovation Index (Innovációs index)

A *Summary Innovation Index* 28 európai ország innovációt mérő mutatószáma. Az indikátor három komponens-csoportot vizsgál, úgymint (1) inputtényezők: innovációs hajtóerők (emberi erőforrás, kutatás, finanszírozás-támogatás), (2) vállalati tevékenységek, különösen a kis- és középvállalkozások kapcsán (vállalati beruházások, kapcsolatok és vállalkozások, szellemi tőke) és (3) az outputok (innovátorok, gazdasági hatások).

A kutatásunk számára ebből elsősorban a (2) vállalati tényező részletei relevánsak, itt található az alábbi mérőszámok:

- üzleti K+F kiadások a GDP százalékában;
- nem K+F innovációkra fordított kiadások a bevétel százalékában;
- vállalaton belüli innovációt megvalósító kis- és középvállalatok aránya az összes kis- és középvállalat számához képest (százalékban);
- kooperatív innovációt (másokkal együttműködő) megvalósító, innovatív kis- és középvállalatok aránya az összes kis- és középvállalat számához képest (százalékban);
- vállalati és akadémiai közös publikációk aránya egymillió lakosra vetítve.

A (3) tényező között szereplő innovátorok mérésére az alábbi mutatókat használja az index:

- termék- és technológiai innovációt megvalósító kis- és középvállalatok aránya az összes kis- és középvállalat számához képest (%);

- szervezeti és marketinginnovációt megvalósító kis- és középvállalatok aránya az összes kis- és középvállalat számához képest (%);
- gyorsan növekvő innovatív vállalatok/startup-ok.

2. táblázat. A 2015. évi rangsor az SII alapján

Rangsor	Ország	SII 2015
1	Svédország	0,704
2	Dánia	0,700
3	Finnország	0,649
4	Németország	0,632
5	Hollandia	0,631
6	Írország	0,609
7	Belgium	0,602
8	Egyesült Királyság	0,602
9	Luxemburg	0,598
10	Ausztria	0,591
11	Franciaország	0,568
12	Szlovénia	0,485
13	Ciprus	0,451
14	Észtország	0,448
15	Málta	0,437
16	Csehország	0,434
17	Olaszország	0,432
18	Portugália	0,419
19	Görögország	0,364
20	Spanyolország	0,361
21	MAGYARORSZÁG	0,355
22	Szlovákia	0,350
23	Lengyelország	0,292
24	Litvánia	0,282
25	Lettország	0,281
26	Horvátország	0,280
27	Bulgária	0,242
28	Románia	0,180
	EU-átlag	0,521

Az európai országokra vonatkozó innovációs index alapján az élenjáró innovátorok elsősorban a skandináv államok (Svédország, Dánia, Finnország), illetve Németország, Hollandia, Írország, Belgium, Egyesült Királyság. A középmezőnyben, de még az EU-átlag fölött található Luxemburg, Ausztria, Franciaország. A mediterrán országok a mérsékelt innoválók között találhatók éppúgy, mint a közép-európai régióból Észtország, Csehország, Magyarország, Lengyelország, Szlovákia.

Magyarország a 28 EU-ország listájában a 21. helyen, azaz az utolsó harmadban szerepel.

GII (Global Innovation Index)

A 81 mutatóból képzett mérőszám az innovációs mérések, a környezet és az eredmények alapján jellemzi 128 ország innovációs képességét. A vizsgálatba bevont országok a Föld lakosságának 92,5 százalékát, a GDP 97,6 százalékát adják. A 2017-es kutatás eredményeit 2017. június 15-én publikálták.

A mutatószám képzésében szerepet játszó hét tényező:

- 1) intézmények (institutions);
- 2) humán erő/emberi tőke és kutatások (human capital and research);
- 3) infrastruktúra (infrastructure);
- 4) a piacok fejlettsége (market sophistication);
- 5) üzleti kultúra (business sophistication);
- 6) tudományos eredmények (knowledge and technology output);
- 7) kreatív eredmények (creative output).

3. táblázat. Magyarország pontszámai és rangsora a hét komponens szerint

2017 GII	Pontszám	Rangsor
1. Intézmények	70,7	40
2. Humán erő	39,5	42
3. Infrastruktúra	52,3	46
4. A piacok fejlettsége	41,5	91
5. Üzleti kultúra	37,8	40
6. Tudományos eredmények	32,3	33
7. Kreatív eredmények	37,9	42
MAGYARORSZÁG	41,7	39

A komponenseket alkotó elemek figyelembevételével, az alkotóelemek rangsorát vizsgálva Magyarország főbb erősségei és főbb gyengeségei az alábbiakban foglalhatók össze.

4. táblázat. Magyarország fő erősségei

Erősségek	GII (2017) komponens	Rangsor
Infrastruktúra	ISO 14001	14
Üzlet	High tech import aránya	16
Üzlet	Tehetségkeresés	12
Tudás	ISO 9001	16
Tudás	High tech cégek aránya	3
Tudás	Intellektuális tulajdon	16
Tudás	High tech export aránya	14
Kreatív	Kreatív javak exportja	8
Kreatív	Ország kód domain (TLD)	20
Kreatív	Wikipedia szerkesztés	16

A GII index alapján Magyarország erősségei elsősorban a kreatív- és tudáskomponens összetevőiből adódnak. Különösen előnyös helyezést mutat a közép- és nagyméretű technológiai cégek aránya (3. hely), illetve a kreatív javak exportja (8. hely). Az infrastruktúrát jellemző komponensek közül az ISO 14001 környezetvédelmi szabványnak való megfelelés tekintetében Magyarország a 14. helyen áll. Az üzleti kultúrát leíró elemek közül kiemelkedő a high tech import aránya (16. hely), illetve a tehetségkeresés (12. hely), amelyet az UNESCO-tól átvett mutatóval mérnek.

A tudáselemek (mint tudományos és technológiai eredmények) közül a technológiai cégek aránya, az intellektuális vagyon, a high tech export aránya és az ISO 9001 (minőségirányítási szabványnak) való megfelelés kiemelkedő. A kreatív eredmények komponensei közül a kreatív javak exportja, a magyarországi domain bejegyzések és a Wikipedia szerkesztésben való közreműködés jelenti Magyarország erősségét.

5. táblázat. Magyarország fő gyengeségei

Gyengeségek	GII (2017) komponens	Rangsor
Intézmény	E-részvétel	89
Piac	Mikrofinanszírozás	79
Piac	Beruházás/piaci kapitalizáció	68
Piac	Verseny intenzitása	120
Üzlet	Vállalatok formális oktatása	85
Üzlet	Kutatási együttműködés	99
Üzlet	Külföldi tőkebeáramlás	99
Tudás	Növekedési ráta	84
Tudás	Tőkekiáramlás	114
Kreatív	Nyomdák és kiadók aránya	73

A Globális Innovációs Index alapján Magyarország gyengeségei a piaci és üzleti környezetből adódnak. A 120. helyen szerepel Magyarország a helyi verseny intenzitását tekintve, és a nemzetközi tőkekiáramlás/tőkeberuházás tekintetében is csak a 114. helyet érte el. (Megjegyzendő, hogy ezek az adatok kérdőíves kutatásból származnak, s nincs információnk a válaszadók köréről).

Az intézményi komponens közül az elektronikus részvétel aránya alacsony (89. hely).

A piaci kultúrát az elegendő mikrofinanszírozás hiánya (79. hely), a beruházások kisebb aránya (68. hely) és a helyi verseny alacsony intenzitása (120. hely) jellemzi.

Az üzleti komponensek közül a vállalatok által meghirdetett oktatások alacsony számát (85. hely), az egyetemekkel, kutatóintézetekkel folytatott kutatási kooperáció hiányát (99. hely), illetve a külföldi tőkebeáramlást (FDI net inflows) (99. hely) említhetjük.

A tudományos és technológiai eredmények (tudás) közül a növekedési ráta (84. hely) és a nettó tőkekiáramlás (114. hely) mutat gyengeséget.

A kreatív eredmények komponensei közül a vizsgált 127 országhoz képest a nyomdák és kiadók (73. hely) alacsony arányára hívja fel a figyelmet a kutatás.

6. táblázat. GII rangsor 2017

Rangsor	GII 2017	Rangsor	GII 2017	Rangsor	GII 2017
1.	Svájc	44.	Görögország	87.	Indonézia
2.	Svédország	45.	Oroszország	88.	Belorusz
3.	Hollandia	46.	Chile	89.	Botswana
4.	Egyesült Államok	47.	Vietnam	90.	Sri Lanka
5.	Egyesült Királyság	48.	Montenegró	91.	Trinidad és Tobago
6.	Dánia	49.	Katar	92.	Ecuador
7.	Szingapúr	50.	Ukrajna	93.	Albánia
8.	Finnország	51.	Thaiföld	94.	Tádzsikisztán
9.	Németország	52.	Mongólia	95.	Kirgizisztán
10.	Írország	53.	Costa Rica	96.	Tanzánia
11.	Dél-Korea	54.	Moldova	97.	Namíbia
12.	Luxemburg	55.	Szaúd-Arábia	98.	Guatemala
13.	Izland	56.	Kuvait	99.	Ruanda
14.	Japán	57.	Dél-Afrika	100.	Szenegál
15.	Franciaország	58.	Mexikó	101.	Kambodzsa
16.	Hongkong	59.	Örményország	102.	Uganda
17.	Izrael	60.	India	103.	El Salvador
18.	Kanada	61.	Macedónia	104.	Honduras
19.	Norvégia	62.	Szerbia	105.	Egyiptom
20.	Ausztria	63.	Panama	106.	Bolívia
21.	Új-Zéland	64.	Mauritius	107.	Mozambik
22.	Kína	65.	Kolumbia	108.	Algéria

Rangsor	GII 2017	Rangsor	GII 2017	Rangsor	GII 2017
23.	Ausztrália	66.	Bahrain	109.	Nepál
24.	Csehország	67.	Uruguay	110.	Etiópia
25.	Észtország	68.	Grúzia	111.	Madagaszkár
26.	Málta	69.	Brazília	112.	Elefántcsontpart
27.	Belgium	70.	Peru	113.	Pakisztán
28.	Spanyolország	71.	Brunei	114.	Banglades
29.	Olaszország	72.	Marokkó	115.	Malawi
30.	Ciprus	73.	Fülöp szigetek	116.	Benin
31.	Portugália	74.	Tunézia	117.	Kamerun
32.	Szlovénia	75.	Irán	118.	Mali
33.	Lettország	76.	Argentína	119.	Nigéria
34.	Szlovákia	77.	Omán	120.	Burkina Faso
35.	Arab Emírségek	78.	Kazahsztán	121.	Zimbabwe
36.	Bulgária	79.	Dominika	122.	Burundi
37.	Malajzia	80.	Kenya	123.	Niger
38.	Lengyelország	81.	Libanon	124.	Zambia
39.	MAGYARORSZÁG	82.	Azerbajdzsán	125.	Togo
40.	Litvánia	83.	Jordánia	126.	Guinea
41.	Horvátország	84.	Jamaica	127.	Jemen
42.	Románia	85.	Paraguay		
43.	Törökország	86.	Bosznia-Hercegovina		

A GII pontszám alapján az élenjáró országok között találjuk a skandináv államokat: (2.) Svédország, (6.) Dánia, (8.) Finnország; a nagy országokat: (4.) Egyesült Államok, (5.) Egyesült Királyság, (9.) Németország. Harmadik helyen szerepel (3.) Hollandia. Az ázsiai országok közül az első tíz közé (7.) Szingapúr került. Az első helyen (1.) Svájc áll, a tizedik helyen pedig (10.) Írország.

Magyarországot a közép-európai országok közül megelőzi (24.) Csehország, (25.) Észtország, (32.) Szlovénia, (33.) Lettország, (36.) Bulgária, (38.) Lengyelország, és követi (40.) Litvánia, (41.) Horvátország, (42.) Románia.

Magyarország a *Global Innovation Index* legfrissebb adatai alapján a 127 ország versenyében az első harmadban helyezkedik el, pontszáma 41,7 pont, és ezzel a 39. helyet foglalja el. Ez a rangsorban betöltött hely azonban 2016 óta hat helyet romlott, ugyanis a múlt évben Magyarország már csak a 33. helyen szerepelt.

GCI (Global Creativity Index)

A Martin Prosperity Intézet által készített mérőszám kialakításánál a szerzők (Richard FLORIDA, Charlotta MELLANDER, Karen KING) azt feltételezték, hogy a gazdasági növekedés és a fenntartható fejlődés szorosan összefüggenek a 3T (tehetség-technológia-tolerancia) elemeivel.

Az elemzés során az alábbi összefüggéseket tárták fel (a *Global Creativity Index* által jelzett kreativitás és főbb gazdasági és társadalmi mutatók között):

- 1) A Global Creativity Index (és az indexet alkotó három komponens: technológia, tehetség, tolerancia) és az 1 főre jutó GDP között pozitív korreláció figyelhető meg. Azaz minél magasabb egy ország GCI indexe, azoknál az országoknál jellemzően az 1 főre jutó GDP is magasabb.
 - a) Az összefüggés erejét mutató korrelációs együttható 0,64. A GCI komponensei közül a tehetségek korrelációs együtthatója 0,58, a technológiáé 0,53. A tolerancia és az 1 főre jutó GDP vonatkozásában nincs szignifikáns összefüggés.
- 2) A Global Creativity Index és a Világgazdasági Fórum által mért Global Competitiveness Index (*Versenyképességi Index*) között az előbbinél is erősebb korreláció állapítható meg. A kreativitás-index és a versenyképességi index közötti összefüggés ereje 0,78. Az indexek „együttjárását” a technológiai komponens 0,76 mértékben magyarázza, a tehetség komponens 0,73, a tolerancia komponens kisebb mértékben 0,56.
- 3) A Global Creativity Index és a Global Entrepreneurship Index (*Vállalkozói index*) közötti összefüggésről megállapítható, hogy erős összefüggést mutat, a korrelációs mutató 0,83. A tehetség komponens 0,81, a technológiai komponens 0,72, a tolerancia komponens pedig 0,61 mértékben magyarázza a változók együttmozgását.

Az index összetevői az alábbiak:

- 1) Technológia:
 - a) kutatás-fejlesztésre fordított beruházások aránya (alapkutatások, alkalmazott kutatások és kísérleti fejlesztések);
 - b) innováció (a *World Development Indicator* népességszámra vetítve);
 - c) technológia (a fenti két mutatószámból képzett kompozit mutató).
- 2) Kreativitás:
 - a) kreatív osztály aránya (az alábbi szférában dolgozók: informatikai, matematikai, építészeti, társadalomtudományi, mérnöki, oktatási, művészeti és design, sport, média, szórakoztatóipar, üzleti, jogi, értékesítési és egészségügyi);
 - b) oktatás (a középiskolai oktatást követő oktatásban résztvevők aránya a releváns korcsoporthoz mérten);
 - c) tehetségek (a fenti két mutatószámból képzett kompozit mutató).
- 3) Tolerancia:
 - a) etnikai, faji tolerancia (a Gallup Intézet felméréséből származó mutatószám);
 - b) nemi tolerancia (a Gallup Intézet felméréséből származó mutatószám);
 - c) tolerancia (a fenti két mutatószámból képzett kompozit mutató).

A Global Creativity Index a három fő komponens (technológia, tehetség, tolerancia) mutatószáma alapján készít rangsort, a három különböző sorrend átlaga adja a Global Creativity Index rangsorát.

7. táblázat. A 139 országra kiterjedő kutatásban, a kreativitás-index alapján élenjáró országok főbb mutatószámai és Magyarország rangsora a 2015. évi adatok alapján

Rangsor	Ország	Technológia	Tehetség	Tolerancia	GCI 2005
1.	Ausztrália	7	1	4	0,970
2.	Egyesült Államok	4	3	11	0,950
3.	Új-Zéland	7	8	3	0,949
4.	Kanada	13	14	1	0,920
5.	Dánia	10	6	13	0,917
6.	Finnország	5	3	20	0,917
7.	Svédország	11	8	10	0,915
8.	Izland	26	2	2	0,913
9.	Szingapúr	7	5	23	0,896
10.	Hollandia	20	11	6	0,889
	...				
28.	MAGYARORSZÁG	34	33	41	0,673

A GCI alapján élenjáró országok: Ausztrália, USA, Új-Zéland, Kanada, illetve az európai országok közül a skandináv országok (Dánia, Finnország, Svédország).

Magyarország a Global Creativity Index szerint a felső egyharmadban helyezkedik el a rangsorban. A vizsgált 139 ország közül az összesített mutató szerint a 28. helyet foglalja el hazánk; a technológiai komponens szerint 34., a tehetség komponens szerint a 33., a tolerancia komponens szerint pedig a 41. helyen állt a 2015-ös adatok alapján.

A KUTATÁS RÉSZFOLYAMATAINAK EREDMÉNYEI

A fejezetben a kutatás egyes részfolyamatainak – a fókuszcsoportos interjú, a kérdőíves adatfelvétel, a vállalkozások vezetőivel és a tehetségesnek nevezett munkatársakkal készített interjúk – eredményeit ismertetjük.

A fókuszcsoportos interjú elemzése

A fókuszcsoportos interjúra – a nyárra való tekintettel – 52 meghívót küldtünk ki, amelynek a felére érkezett pozitív vagy negatív válasz. Tíz fő jelezte a részvételt, közülük végül hét fő jött el a fókuszcsoportos beszélgetésre, amelyre 2017 augusztusában került sor. A fókuszcsoportos beszélgetésen változatos profilú vállalkozások vezetői vettek részt: két mikro- (5 és 10 fős), hat kis- (10-től 30-ig terjedő létszámmal) és egy középvállalkozás (közel 100 fős) képviseltette magát (volt olyan résztvevő, aki több vállalkozást is vezet).

Az interjú a következő témakörökből épült fel:

- 1) A tehetség fogalma. (Mi jut eszébe a tehetség szóról, náluk kik a tehetségek?)
- 2) Vállalati gyakorlat. (A vállalkozás mindennapi életében milyen szerepet játszanak a tehetségek?)
- 3) Innováció, változás. (Hogyan hatnak a tehetségek a cég változására, fejlődésére? Mire lenne szükség ahhoz, hogy még inkább megtalálják a tehetségeket?)

A beszélgetés során először minden résztvevő kifejtette véleményét az adott témakörben, majd lehetőség nyílt egymás válaszaira reflektálni, új szempontokat és ellenvéleményeket megfogalmazni.

A fejezet további részében az egyes témakörök összefoglalója, majd az eltérő narratívák elemzése és a legfontosabb megállapítások összegzése található.

Témakörök összefoglalója

1. témakör: *Mi jut eszébe a tehetség fogalmáról? Kit tekint tehetségesnek?*

A résztvevők először a saját vállalkozásuk kapcsán értelmezték a tehetség fogalmát. Habár a válaszok széles gondolati körben mozogtak (esetenként a tehetség fogalmának létjogosultságát is vitatva), két megközelítés mégis határozottabban megjelent közöttük:

- a valamilyen szempontból kimagasló teljesítményre való képesség;
- a folyamatos fejlődésre, tanulásra való igény.

A tehetség dinamikus, időbeli értelmezése fontos szempontnak tűnt a résztvevők számára: a tehetség nem csupán egy adott pillanatban értelmezhető, hanem fejleszthető, alakítható jellemző.

Nem vagyok benne biztos, hogy mi az a tehetség, azt hiszem, hogy valami olyan címke, amit ráhúzunk olyan emberekre, akik valamilyen szinten kimagaslóak, vagy felfelé térnek el bizonyos munkában az átlagtól, a többiektől.

Szerintem az tehetséges, akinek igénye van a folyamatos fejlődésre és hajlandó tenni is érte. Vagyis aki gyakorlatilag állandóan komfortzónán kívül helyezi magát, ebből tanul, és ez hajtja előre. Számomra a fejlődés a tehetség definíciója.

Mivel a technológia folyamatosan változik, azzal teljesen egyetértek, hogy a folyamatos tanulásra való igény fontos. S nemcsak az elvárás, hogy folyamatosan képzésben részesüljön, hanem az igény és hajlandóság, hogy éljen is a lehetőséggel.

A tehetség összetevői között a kreativitás is megjelent, de nem tulajdonítottak neki kiemelt jelentőséget. A megszólalók a személyiség egyéb vonásait tartották fontosnak: a nyitottságot, a csapatmunkára való képességet, a kritikus gondolkodást és a motivációt, hogy ne olyanok legyenek, mint mások. Ez utóbbi, meglehetősen absztrakt kritérium számtalanszor visszaköszönt, más-más tartalommal, akár mint a tehetség egyik feltétele, akár mint a fejlődés követelménye.

Számomra a tehetség fogalma a művészeti- és sportteljesítményekhez kötődik: azt jelenti, hogy valaki különösen alkalmas valamilyen kimagasló tevékenység végzésére. Viszont ha például pályakezdők kapcsán beszélünk a tehetségről, azt mondanám tehetségesnek, aki a tapasztalatot az intuíció helyes alkalmazásával képes helyettesíteni. Ilyen szempontból számomra nem is a tehetségesség a fontos, nem is mérjük semmilyen módon, hanem a témához való viszonyulás, a lelkesedés, s bizonyos értelemben a munkabíráás. De leginkább a lelkesedés, az elkötelezettség – nem is elsősorban a céghez, hanem a feladathoz való kötődés fontos.

A legtöbb pozícióban viszont olyan embert keresek, akinek analitikus a gondolkozása, s aki nem akar betagozódni, a sémán felül áll. Nagyon idegesítő, ha valaki azt várja tőlem

mint főnökétől, hogy mondjam meg, mit csináljon. Én azt tudom megmondani, hogyan és mit szeretnék eredménynek, mit szeretnék elérni. Nagyon értékelem, és tehetségnek nevezem azt, aki leül, és magától rájön.

A résztvevők egy új szemponttal is gazdagították a közöttük kialakuló narratívát: a tehetség nem minden esetben jó tulajdonság. Az ő értelmezésükben ugyanis a kimagasló teljesítmény (amelynek már a felkutatása is költséges) a nehezen kontrollálhatósággal, a közös munkára való képtelenséggel s a kiszámíthatatlansággal párosulhat – ezek pedig olyan jellemzők, amelyeket egy kisebb vállalat nem biztos, hogy megengedhet magának, amennyiben kiszámítható működést és növekedést szeretne elérni.

Tehát 20 fő „baromi” tehetséges ember egy 20 fős csapatban összefog, az egy komoly menedzsment- és HR-feladat, és általában a magyar kkv-menedzsereknek arra van legkevésbé energiájuk, hogy „a ménest hogyan tartsák helyibe”.

Még egy dolgot emelnék ki, ami szintén fejfájást okoz: olyan tehetségeket találni, akik nemcsak egyedül tudnak dolgozni, hanem csapatban is. A mi munkánkat csak csapatban lehet csinálni, mert ha az emberek nem kollaborálnak, megkeserítik egymás életét, és onnantól kezdve nagyon súlyos kellemetlenségeket lehet okozni.

2. témakör: Az Önök vállalatának az életében milyen szerepet játszanak a tehetségek?

A második blokkban a konkrét vállalati gyakorlatokra voltunk kíváncsiak. Az egyértelműen kiderült, hogy a résztvevők nem alkalmaznak sztenderdizált protokollt a tehetségek kiválasztás során történő felismerésére.

Mennyire fontos és tudatos a tehetségek keresése? Nálunk – hogy is mondjam – intuitíve fontos, de mondom, nincsenek protokollok arra, hogy most mi milyen képességű, milyen tulajdonságú embereket keresünk. Az biztos, hogy le tudom írni azt, hogy mondjuk kit tartok tehetséges munkatársnak a saját területemen.

[...] Munkahelyi ajánlási programot indítottunk. A fejevadásznak mindenképpen fizetni kell az önéletrajzokért, sokszor teljesen haszontalanokért, ezért arra gondoltunk, hogy ezt a díjazást inkább kapják a dolgozók – hiszen ki tudná jobban ajánlani a céget, mint az, aki ott dolgozik és hisz benne.

Ezt azonban, úgy tűnik, nem tekintik hiányosságnak a megszólalók. Ennek oka kettős: egyrészt a munkaerőhiány, amelyet mindannyian éreznek. Az eddigről eltérő megközelítésre van szükség a munkaerő kiválasztás során, amelybe nem fér bele, hogy túlságosan definitív tehetségelemeket keressenek a jelentkezőkben.

Egyik oldalon tehát könnyű a helyzetünk, másrészt viszont versenyzünk ezekért a fiatalokért. A munkaerőhiánynak köszönhetően megfordult a korábbi helyzet: néhány éve a fiatalok küzdöttek az állásért, ma mi versenyzünk értük. A nagyvállalatok nyúlnak ezekért a diákokért, mert nincs szakember.

Gyakran le kell adni az igénylistából, majd a jó munkaerő-alapanyagot olyanná formálni, amilyenre szükség van.

Másrészt, amint az az első témakörben kiderült, a tehetség időben változó, fejlődő mivolta miatt úgy gondolják, hogy a „valódi” értékek majd később, a náluk eltöltött idő alatt jelennek meg – amennyiben van erőforrásuk kivárni azt.

A vezető szerepét (vagyis a saját szerepüket) egyöntetűen rendkívül fontosnak vélik a jó munkavállalók felismerésében és fejlesztésében, motiválásában; az egy komoly hiba, ha a vezető nem találja meg, hogy ki miben jó. Volt, aki kiemelte, hogy a vezető felelőssége abban áll, hogy stabil növekedést biztosítson a vállalatának, mivel a motivált, ambíciózus beosztottnak így tud teret adni, hogy kibontakozzon.

[...] Szerintem az egyik legnagyobb hiba, amit egy cég elkövethet, hogy nem találja meg a megfelelő kapcsolatot az emberei és az általuk elvégzendő vagy elvégzett feladatok között. Hogy nem méri fel azt, hogy ki mire képes, ki miben tehetséges. Amikor arra gondolok, hogy egy kollégám tehetséges, arra gondolok, hogy látok-e benne olyan tulajdonságokat, amelyek alkalmassá teszik, lehetőleg kimagaslóan, az adott feladat elvégzésére.

Aki az üzemeltetést végzi, annak a munkafeltételeit, körülményeit kell úgy biztosítani, hogy elégedett legyen. Míg azt, aki a kreatív munkát végzi, nem feltétlenül a pénz és a munkaidő motiválja, hanem a lehetőség. Ez nagyon fontos szó, ami sem az oktatásban, sem a munkaerőpiacon nem jelenik meg – a lehetőséget kell megadni neki, hogy az lehessen, aki lenni akar.

Az általuk tehetségesnek gondolt munkatársak általában

- nagyobb önállóságot kapnak;
- hamarabb kapnak nagy felelősséggel járó feladatokat;
- hamarabb szerepet kapnak a bizalmi vagy akár stratégiai kérdésekben is,

mint a többi, hasonló tapasztalattal rendelkező kollégájuk.

Hogyha elfogadjuk azt, hogy létezik tehetséges munkatárs, akkor nálunk például nagyobb önállóságot kapnak mindenféleképpen, ami mondjuk ritkább konzultációt vagy ritkább meetinget jelent, vagy kevésbé rögzített munkakört, ilyesmi.

Nálunk a tehetségek idővel több felelősséget kapnak. Jobban megbízom azokban, akiken látom, hogy akarnak fejlődni, és képesek is rá, hogy az átlagnál jobban teljesítsenek.

Mi bevonjuk őket mindenbe – a negyedéves pénzügyi számokat mindenki látja, az ügyfelekkel való megbeszélésre is visszük őket, és a stratégiaalkotásban is aktívan részt vesznek.

Az önállóság és a bizalom dinamikus viszonyt eredményez a munkatárs és a cég között – elhangzott, hogy ha a vállalat teret ad a tehetségnek, az óhatatlanul visszahat a szervezetre, alakítva azt; ezt is tudni kell kezelni.

Szerintem a tehetség egyik legfontosabb tulajdonsága, ami a munkahely és a munkavállaló viszonyát jól jellemzi, hogy a munkahely hagyja-e, hogy hasson rá a munkavállaló vagy a munkatárs. Tehát nem szabad, hogy egy hely olyan merev legyen, hogy megpróbálja befaragni a munkavállalót abba a helybe, hanem úgy hagyja, hogy megváltoztassák az új munkatársak, a tehetségek.

Emellett megjelent a dolgozók megtartásának kérdése is, amelynek kapcsán különböző gyakorlatokról számoltak be a résztvevők. Volt, aki a munkavállalói élményt javítva szeretné magánál tartani az alkalmazottait – rendezvények szervezésével, rugalmassággal, a stressz csökkentésével és a csapat elégedettségének policy-szintre emelésével. Más a rugalmasságot a fluktuációban is igyekszik érvényesíteni: ha a munkavállaló másfelé menne, akkor igyekeznek nem teljesen „elveszíteni”, és valamilyen egyéb konstrukcióban a látóterükben tartani (pl. mentorként, projektben külső szakemberként stb.).

Ami versenylőnyt jelenthet mégis a kkv-k számára, azok szinte kizárólag rugalmassági szempontok, élethelyzethez igazodás és hasonlók.

A multik hátránya, amivel tudunk versenyezni, az önmegvalósítás lehetősége. Amikor ilyen helyen dolgoztam, nem láttam értelmét az életnek – ott ültem a monitor mögött, s tudtam, hogy a kutya nem fogja elolvasni, amit írok, de meg kell legyen papírra, szótagra. A másik, amiben a kkv erősebb, az a rugalmasság és a változékonyság. Egy multi nem tud olyan könnyen alkalmazkodni a munkavállalói igényekhez, változtatni a működési kereteken, követni a trendeket.

Lényegében holdudvart tartunk magunk körül – azt gondolom, érdemes ezekbe a köztes megoldásokba fektetni. Egy félig bent maradó, kevesebb szerepet betöltő tehetség jobb, mint egy olyan tehetség, aki teljesen elhagyja a szervezetet.

Érdekes szempont, hogy habár nem expliciten kimondva, de megjelent a csapat, a dolgozók szerepe a legjobbak megtartásában és akár fejlődésében: ha a közösség hasonló élethelyzetben van, vagy jól működik köztük a munkamegosztás, az legalább olyan fontos lehet, mint a vezető személye.

Régebben az volt az elvárás, hogy az ügyfél legyen boldog, számlázzuk ki a projektet. Ma már az is hozzátartozik, hogy a csapat is legyen elégedett.

3. témakör: Milyen belső és külső tényezők erősítik/gyengítik a kkv-k képességét a tehetségek megtalálására, kibontakoztatására?

Az utolsó kérdés célja az volt, hogy a résztvevők általánosabb gondolatait megismerjük a tehetségekkel kapcsolatos stratégiák kontextusáról. A belső tényezők kapcsán, ahogy a második témakörnél kiderült, minden megszólaló a vezető szerepét hangsúlyozta.

Említésre méltó az oktatási rendszer értékelése a résztvevők esetében: mindenki hangsúlyozta, hogy az oktatás nem alkalmas arra, hogy jó munkaerőt képezzen, mivel az iskolák, képzőhelyek legtöbbször nincsenek tisztában a munkaerőpiac és a cégek elvárásaival. Dolgozói bázisuk azonban ebből a rendszerből kerül ki, így rákényszerítve,

hogy kapcsolatot tartsanak fenn annak szereplőivel. Akik főként felsőfokú végzettségűeket foglalkoztatnak, alapvetően jó kapcsolatot ápolnak az egyetemekkel, amit gyakran azzal is erősítenek, hogy a cég szakértői oktatói feladatokat/szerepet is vállalnak ezekben az intézményekben. A szakképzés esetében már nem volt ilyen pozitív a kép: nehéz az együttműködés, még ha szeretne is a vállalat gyakorlati helyé válni, hogy minél több tehetséges tanulóval találkozzon.

A probléma a jelenlévők szerint nem a tehetséggondozás hiánya vagy nem elégséges működése az iskolarendszerben – úgy tűnt, ezt adottnak veszik, ezért valamilyen szinten mindenki hajlandó (lenne) beruházni a dolgozók fejlesztésébe. Véleményük szerint az oktatás az alapkészségek, alapvető tudnivalók és értékek átadásában vall kudarcot. Mivel minden erre épül, ezért a „hozott anyagból” nagyon nehéz valódi tehetséggondozást megvalósítani.

Ami fontos lenne, ha az oktatásban komolyabb hangsúlyt fektetnének az alapkészségek elsajátítására. Egészen „félelmetes” hiányosságokat tapasztalunk.

Abszolút egyetérték azzal, hogy az alapképességeket kell jól lerakni – óvoda, általános iskola. Írni, olvasni, számolni tanítsanak meg rendszeren. Sokan jutnak el középiskolába, egyetemre úgy, hogy nem tudnak szöveget értelmezni. Addig ne akarjunk tehetséget gondozni, amíg az emberek nem tudnak számolni.

Amúgy meg azt gondolom, hogy aki jó képességekkel rendelkezik, előbb-utóbb úgyis megtalálja a számítását a neki megfelelő helyen, legyen az kkv vagy multi. Ami igazán fontos, az az esélyegyenlőség és az alapok lerakása.

Eltérő narratívák

Az álláspontok ugyan sok esetben egyeztek, vagy közel azonos gondolati körben mozogtak, felmerültek azonban vitás kérdések is, amelyek segíthetnek kontextusba helyezni az eddigi megállapításokat. A legtöbb különvélemény – talán nem meglepő módon – a tehetség fogalma kapcsán hangzott el.

Nem volt egyetértés abban, hogy szükséges-e különbséget tenni a tehetséges munkavállalók és „mindenki más” között. Volt, aki azzal érvelt, hogy hibás ez a dichotómia, mert mindenki tehetséges valamilyen, és ezeket a kompetenciákat kell feltérképezni.

Rossz azt hallani, hogy vannak a jó munkások, meg vannak a tehetségek. Szerintem azt a percepcióváltást kell elfogadni, hogy mindenki, aki adott szervezetben dolgozik, fontos; van, akinek az a tehetsége, hogy jó a monotonitástűrő képessége, és képes olyan munkákat megcsinálni, amit más nem.

Többen viszont az **átlagosnál jobb teljesítmény** kritériumát kérdőjelezték meg. Felmerült a kérdés, hogy tehetségesnek számít-e az az ember, aki megérti és pontosan elvégzi a kapott feladatot. Többek szerint igen, amiből két megállapítás következik.

Egyrészt: amennyiben így értelmezzük a tehetséget, különösen felértékelődik az oktatás alapkompétencia-átadó szerepe (amelyet a résztvevők kritikával illettek), és a

tehetséggondozás mellett (akár helyett) ez kerülhet a tehetséggel kapcsolatos stratégiák fókuszába. Másrészt: ezeknek a vállalkozóknak nem tehetségekre van szüksége, hanem stabil, megbízható, átlagos munkaerőre, aki tehermentesíti a menedzsert vagy a vezetőt. Ez a megközelítés, amelyet az egyik résztvevő konkrétan ki is mondott, teljesen más típusú tehetségek kinevelését igényli. (Ugyanakkor, ahogy az előző fejezetben látszik, nem ez volt a beszélgetés fő narratívája.)

Azt is látni kell, hogy az emberek többsége nem akar tehetség lenni. Nyugodtan, csendben akarja végezni a munkáját. Fontos, hogy ne akarjunk mindenkit felkutatni, tehetséggé emelni.

A résztvevők közül többen is rendelkeztek tapasztalatokkal (amelyeket leginkább ismeretségeken keresztül szereztek) az ország más részein, más ágazatokban működő vállalkozásokról. Ezen tapasztalatok alapján volt, aki úgy vélte: van különbség a tehetség fogalmához való viszonyulásban, és a problémákban, amelyekkel szembesülnek aszerint, hogy milyen területen működik az adott cég.

Azt hiszem, differenciálni kell: az, hogy mit jelent a tehetség, mást jelent Budapesten, felsőfokú végzettségű, jellemzően viszonylag jó anyagi körülmények között élő, szellemi szolgáltatások területén mozgó embereknek. S mást a Kelet-Magyarországon gyártó cég vagy egy egyszerű használtruha-kereskedés vezetőjének. Azt gondolom, hogy meg kellene nézni azt is. Az a fajta valóság lehet, hogy méretében nagyobb, mint a miénk; valószínűleg nekik mást jelent az, hogy tehetség, és más problémákat mérnek fel.

Legfontosabb eredmények

- A fókuszcsoportos interjú résztvevői a tehetség fogalmát a kiemelkedő teljesítménnyel és a fejlődés, tanulás igényével kapcsolják össze.
- A tehetséget nem minden körülmények között tartják egyértelműen pozitív tulajdonságnak.
- A tehetséges munkavállalókat megkeresni, megnyerni és megtartani, valamint a tehetségüket kibontakoztatni költséges, amelyet nem minden vállalkozás engedhet meg magának.
- A résztvevők tapasztalatai alapján nagy különbségek mutatkoznak területi és ágazati viszonylatban a vállalkozások tehetséges munkavállalóhoz való hozzáféréseiben és a tehetségről alkotott fogalmukban.
- A résztvevők által tapasztalt munkaerőhiány átalakította a munkavállalók megtalálásának és megtartásának módszereit, illetve lehetőségeit, amely tendencia a tehetséges munkavállalókra is hatással van.
- A vezető szerepe kulcsfontosságú a tehetség felismerésében és menedzselésében.
- A tehetséges munkavállalók a szervezetben nagyobb mozgásteret kapnak, mint társaik.
- A tehetséges munkavállaló/vezető az, aki változtat, újít; ezáltal az innováció központi szereplője.

- Az iskolarendszerben nem sajátítják el a leendő munkavállalók azokat a készségeket, amelyek a résztvevők szerint szükségesek lennének a fejlődéshez.

A kérdőíves lekérdezés eredményei

A kérdőíves lekérdezés során 500 hazai kis- és középvállalkozást kérdeztünk meg helyzetértékelésükről, továbblépési terveikről, (tehetséges) munkavállalóikkal és a humán erőforrás-stratégia elemeivel kapcsolatos percepcióikról. A lekérdezés telefonon zajlott, számítógépes rögzítéssel, 2017. november–december hónapban.

A kérdőív kérdései a következő tematika szerint épültek fel.

- 1) A cégek jellemzői, helyzetértékelése, működése.
Ebben a blokkban az általános jellemzőkön túl (méret, szektor, elhelyezkedés, alapítás éve, munkatársak életkori és iskolai végzettség szerinti megoszlása, a vezető demográfiai adatai stb.) a versenytársakhoz viszonyított működésről és az elmúlt években bevezetett innovációkról kérdeztük a válaszadókat.
- 2) A cégek fejlődési potenciálja, tervei.
A kérdések a jövőre vonatkozó várakozásokról, a stratégiai tervezés fontosságáról és a piachoz való viszonyról szóltak, kiegészítve a fejlődés, továbblépés aspektusai-val, valamint azokkal a tényezőkkel, amelyek ezt a továbblépést akadályozhatják.
- 3) Munkavállalókkal kapcsolatos kérdések.
A legnagyobb kérdésblokk a vállalkozások humán erőforrás-stratégiájára vonatkozott. Felmértük a cégek toborzási, kiválasztási, képzési, megtartási gyakorlatait és attitűdjeit, emellett azt, hogy hogyan gondolkoznak a tehetségről és a tehetséges munkatársaikról; valamint hogy miként vélekednek a cégük sikerességéről a tehetségek megtalálásában és megtartásában.

Ezzel a leíró eredményekkel az alábbi összefüggéseket kívánjuk tesztelni a kutatási kérdések fejezetben:

- A kis- és középvállalatok tehetséghez való hozzáállása és tehetségekkel kapcsolatos gyakorlatai – adottságaikból adódóan – mások, mint a nagyvállalatok tehetségmenedzsment gyakorlata.
 - A kérdőívben szerepelnek olyan kérdések, amelyek arra vonatkoznak, hogy a vállalkozó szerint tehetségek dolgoznak-e náluk, fontos-e a minőség a munkavállalók kiválasztásánál, mekkora a fluktuáció, és milyen egyéb gyakorlataik vannak.
 - A nagyvállalatokra vonatkozó gyakorlat feldolgozásához a téma szakirodalmára támaszkodunk.
- A sikeresnek definiált kis- és középvállalkozásoknál megtalálhatók a humán erőforrás-menedzsment elemei, a kevésbé sikeres vállalatoknál ez hiányos.
 - A „sikerességre” a vállalkozások jövőre vonatkozó várakozásai alapján következtetünk.
- A tehetségek munkaerőpiaci mozgásának különböző mintázatai vannak, amelyben a kis- és középvállalkozások sajátos szerepet töltenek be.

- Ezen hipotézis tesztelésének alapvető eszköze az interjú, további inputokat a kérdőívből nyerünk hozzá: mekkora a nyomás a kkv-ken a munkavállalókért folytatott versenyben (24. kérdés), mennyire fontosak számukra és mennyire tudják megtartani a tehetségeket (lásd első hipotézis).

A minta felépítése

A vállalkozások 500 fős mintája a következőképpen rétegződött.

- Az alapsokaságot olyan 5–249 főt foglalkoztató társas vállalkozások alkották, amelyek 2013-ban vagy korábban alakultak, így biztosítva, hogy rendelkezzenek legalább három lezárt pénzügyi évvel. Ez nagyjából 65 ezer céget jelent, melyek forrásául a KSH Gazdasági szervezetek regisztere (GSZR) társas vállalkozások 2017. májusi adatbázisa szolgált.
- Az 500 elemű mintát nem arányos rétegzés alkalmazásával bontottuk tovább aszerint, hogy 2004 előtt vagy után alakultak-e a cégek (50–50 százalék). Ezen almintákon belül további nem arányos rétegzéssel létszámalapú kvótákat alakítottunk ki (5–9 fős, 10–49 fős, 50–249 fős).
- Az így kapott nem arányosan rétegzett minta súlyok létrehozásával lett visszacsúlyozva a valós alapsokasági arányoknak megfelelően, minden kvótaismérv (működés helye: Közép-Magyarország/Kelet-Magyarország/Nyugat-Magyarország; tevékenység: mezőgazdaság + ipar/kereskedelem/szolgáltatás, alakulás éve: 2004 előtt/2004–2013 között) mentén, így biztosítva a minta reprezentativitását.¹¹

Az így kapott minta összetétele az alábbi:

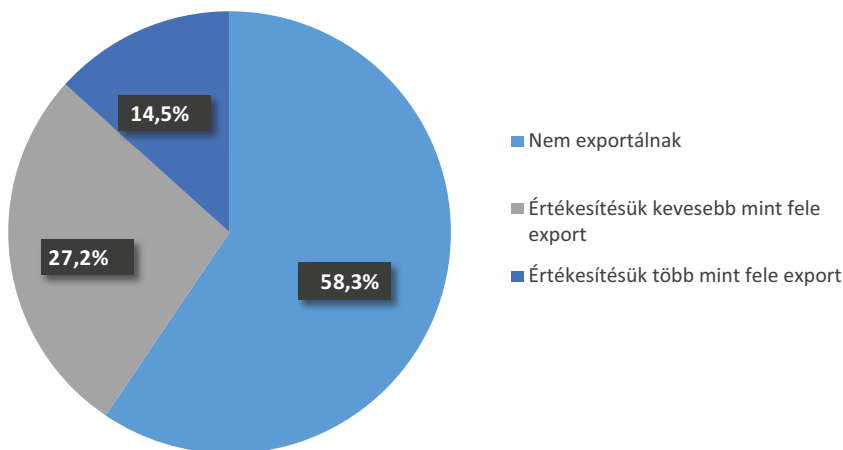
- A megkérdezett vállalkozások
 - 28,8 százaléka 5–9 főt foglalkoztató mikrovállalkozás;
 - 37 százaléka 10–49 főt foglalkoztató kisvállalkozás;
 - 34,2 százaléka 50–249 főt foglalkoztató középvállalkozás.
- A megkérdezett vállalkozások
 - 51 százaléka 2004 előtt
 - 49 százaléka 2004 és 2013 között alakult.
- Régió szerint a megkérdezett vállalkozások
 - 36 százaléka fővárosi vagy Pest megyei;
 - 38,2 százaléka kelet-magyarországi;
 - 25,8 százaléka nyugat-magyarországi.
- Fő ágazat szerint a megkérdezett vállalkozások
 - 48,4 százaléka a mezőgazdaságban vagy az iparban,
 - 18,2 százaléka a kereskedelemben;
 - 33,4 százaléka a szolgáltató szektorban tevékenykedik.
- Részletes ágazati bontásban:
 - ipar (bányászat, energiaipar, feldolgozóipar): 28,2%;

¹¹ Az átfogóbb elemzés és az általánosíthatóság végett az eredmények ismertetésekor – a konkrét mintaeloszlások kivételével – ezzel a súlyozással dolgozunk.

- villamos energia- és vízellátás, hulladékgazdálkodás: 1%;
 - építőipar: 9,8%;
 - kereskedelem, gépjárműjavítás: 21%;
 - turizmus-vendéglátás: 5,2%;
 - szállítás, közlekedés, raktározás: 3,6%;
 - információ, kommunikáció: 1,2%;
 - pénzügyi közvetítés, biztosítás: 0,4%;
 - ingatlanügyletek, szakmai, tudományos, műszaki tevékenység: 1%;
 - adminisztratív és szolgáltatást támogató tevékenység: 5%;
 - közigazgatás, védelem, kötelező társadalombiztosítás: 0,4%;
 - oktatás: 1,2%;
 - egészségügyi és szociális ellátás: 1,6%;
 - egyéb közösségi, személyes szolgáltatás: 10,4%;
 - agrártevékenység: 8,2%;
 - egyéb: 1,8%.
- A válaszadó személyek
 - 49,2 százalék a vállalkozás első számú vezetője (ügyvezető igazgató, igazgató, elnök stb.);
 - 18 százalék csak tulajdonos/társtulajdonos a vállalkozásban, az operatív vezetésben nem vesz részt;
 - 17,4 százalék tulajdonos/társtulajdonos és egyben a vállalkozás első számú vezetője;
 - 15,4 százalék egyéb, vezető tisztségben dolgozó személy a cégben (például műszaki vezető, pénzügyi vezető, főkönyvelő, üzemvezető).

A megkérdezett vállalkozások 80,4 százalékában a tulajdonos maga is dolgozik, 54,6 százalékában pedig a tulajdonos valamely családtagja is dolgozik. A megkérdezett vállalkozások 12,4 százalékában van legalább 10 százalékos üzletrésszel rendelkező külföldi tulajdonos.

Településtípus szerint a megkérdezett vállalkozások 42,8 százalékának székhelye városban található, 20,4 százalékuk a fővárosban van bejegyezve, 19,6 százalékuk községben, míg 17,2 százalékuk székhelye valamelyik megyeszékhelyen található. A vállalkozások élesen kettéválaszthatók aszerint, hogy értékesítésük külföldre irányul-e: 58,28 százalékuk ugyanis egyáltalán nem exportál; 27,2 százalékuk esetében az értékesítés kevesebb mint fele történik külföldre, 14,52 százalék pedig értékesítésük felénél nagyobb arányban exportál (1. ábra).

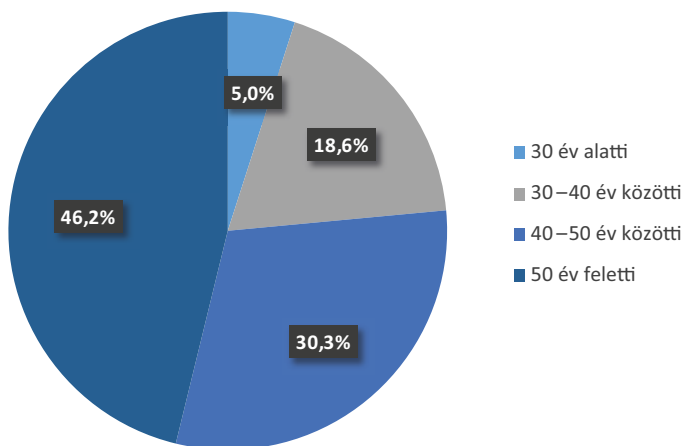


1. ábra. A cég értékesítésének hány százaléka exportértékesítés?

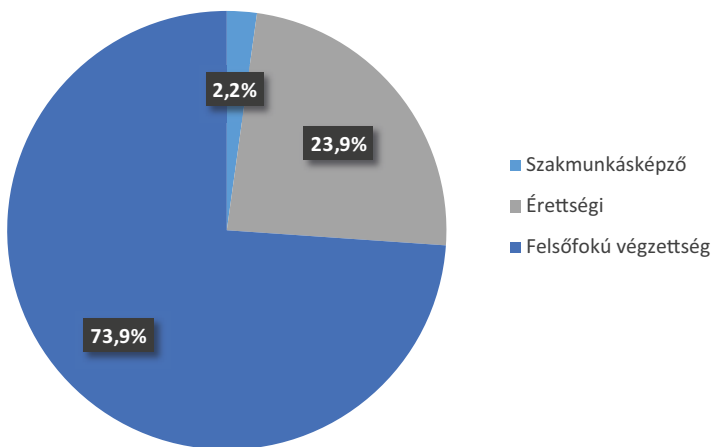
A vállalkozások munkatársai életkor és legmagasabb iskolai végzettség szerint változatos képet mutatnak. A megkérdezett kkv-k munkatársainak átlagosan kicsit több mint a fele, 51,38 százaléka 30 és 50 év közötti. Átlagosan 26,48 százalékuk 50 év feletti, és 22,14 százalékuk 30 év alatti munkavállaló. A dolgozók átlagosan nagyjából 40 százaléka rendelkezik érettségivel, és kb. 22 százalékuk felsőfokú végzettséggel; 37,64 százalékuk pedig nem rendelkezik érettségivel. A dolgozók korcsoportjainak és iskolai végzettségének átlagos eloszlása nagyjából megegyezik a 2011-es népszámlálás foglalkoztatottakra vonatkozó korcsoporti és iskolai végzettségi arányaival – a kkv-k valamennyivel kevesebb érettségizettet és több érettségivel nem rendelkezőt foglalkoztatnak, mint az alapsokasági megoszlás.¹²

A válaszadók 48 százaléka nő, 52 százaléka férfi volt. 4,95 százalékuk 30 év alatti, 18,56 százalékuk 30 és 40 év közötti, 30,3 százalékuk 40 és 50 év közötti, 46,19 százalékuk pedig 50 év feletti (2. ábra). Legmagasabb iskolai végzettség tekintetében 2,2 százalékuk szakmunkásképzőt végzett, 23,9 százalékuk érettségizett, 73,9 százalékuk pedig felsőfokú végzettséggel rendelkezik (3. ábra).

¹² Forrás: http://www.ksh.hu/nepszamlalas/docs/tablak/teruleti/00/00_2_1_5_7.xls (Utolsó letöltés ideje: 2018. 01. 30.)



2. ábra. A válaszadók életkori megoszlása

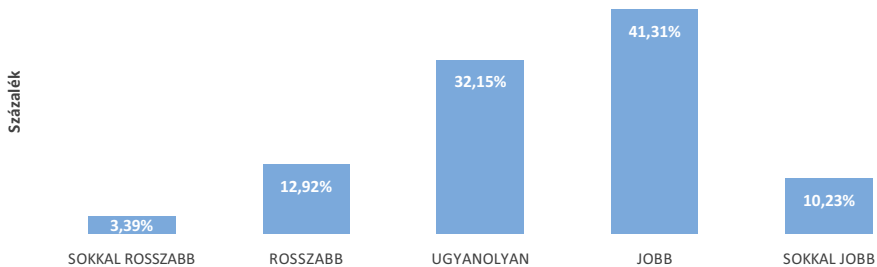


3. ábra. A válaszadók legmagasabb iskolai végzettsége

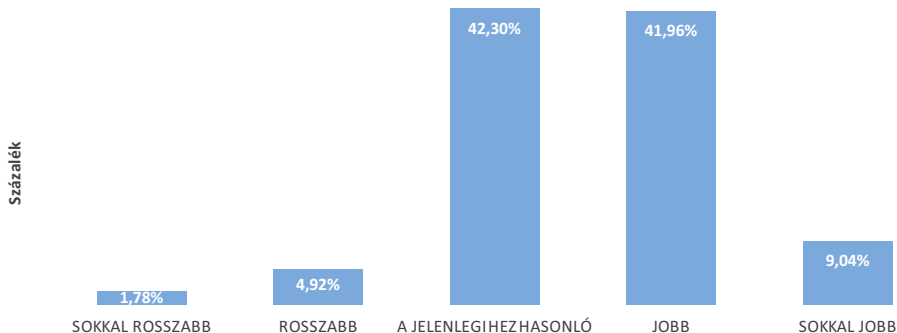
Vállalati helyzetértékelés, jövőkép

Jelen alfejezet a jelenlegi és jövőbeni helyzetértékelést, a versenytársakhoz viszonyított pozicionálást, az innovációs tevékenységet, valamint a továbblépés elemeit és az azt akadályozó tényezőket ismerteti.

Arra a kérdésre, hogy milyennek ítélik meg cégük jelenlegi helyzetét a három évvel ezelőttihez viszonyítva, a vállalkozások alapvetően pozitívan válaszoltak (4. ábra). 32 százalékos azok aránya, akik szerint jelenleg ugyanolyan a helyzetük, mint három évvel ezelőtt; 41 százalékosuk szerint jobb, 10 százalékosuk szerint pedig sokkal jobb. Hasonló a megítélés cégük jövőbeni helyzetére vonatkozóan három év távlatában: ebben az esetben nagyjából 42 százalékosuk szerint a jelenlegihez hasonló lesz a cégük helyzete. Ugyancsak 42 százalékosuk véli úgy, hogy három év múlva jobb lesz a cég helyzete, 9 százalékosuk szerint pedig sokkal jobb lesz (5. ábra).

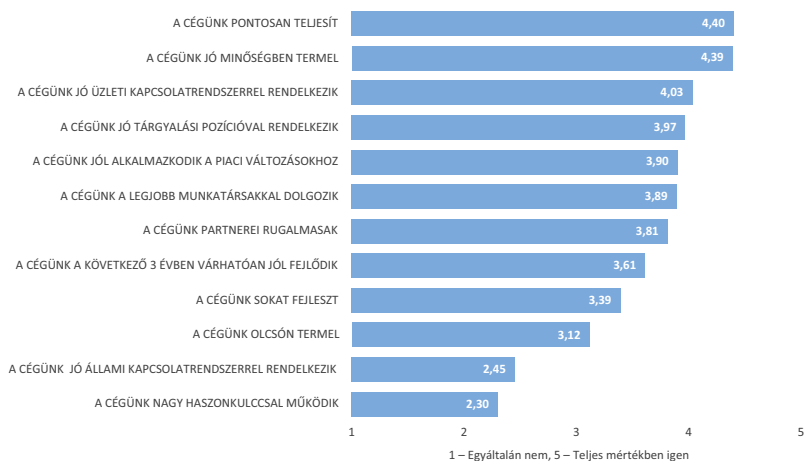


4. ábra. A három évvel ezelőttihez képest milyen az Önök cégének jelenlegi helyzete?



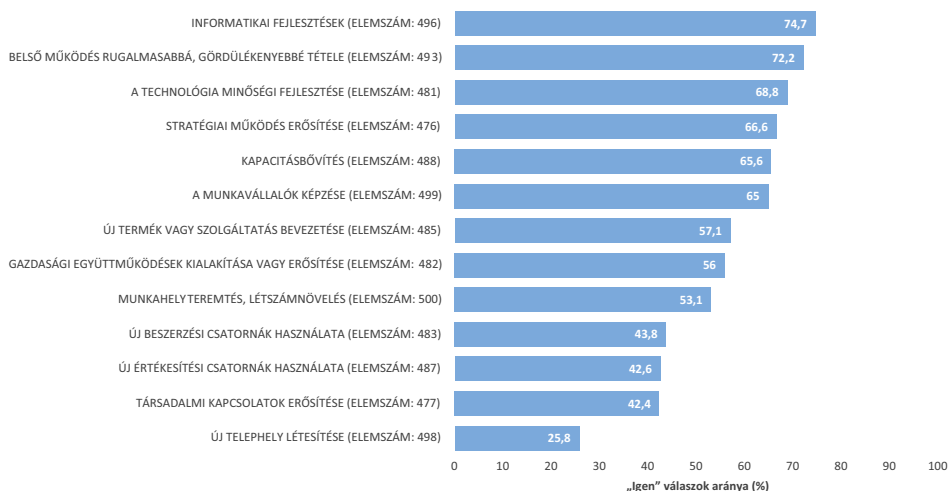
5. ábra. Mit gondol, milyen lesz az Önök cégének helyzete három év múlva?

A cégek saját értékelésük szerint pontosabban teljesítenek, jobb minőségben termelnek, jobb üzleti kapcsolatrendszerrel és tárgyalási pozícióval rendelkeznek, jobban alkalmazkodnak a piaci változásokhoz, a legjobb munkatársakkal dolgoznak, és partnereik is rugalmasabbak, figyelembe véve a versenytársaikat (6. ábra). Úgy látják továbbá, hogy a versenytársaiknál valamivel jobban fognak fejlődni a következő három évben; valamivel többet fejlesztenek, és megközelítőleg olyan olcsón termelnek, mint a versenykörnyezetük. Azt érzékelik ugyanakkor, hogy rosszabb állami kapcsolatrendszerrel rendelkeznek, és kisebb haszonkulccsal működnek.



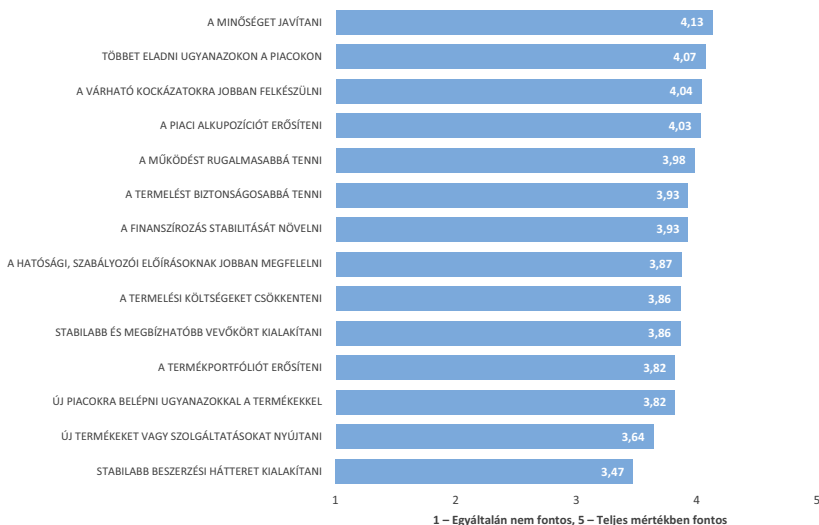
6. ábra. Figyelembe véve az Ön versenytársait, kérem, mondja meg, hogyan értékeli a saját cégét az alábbi szempontok szerint!

A vállalkozások az elmúlt években legmagasabb arányban informatikai fejlesztéseket valósítottak meg, emellett a belső működést rugalmasabbá tevő újításokat vezettek be, valamint az általuk használt technológia minőségét fejlesztették. A vállalkozások 65 százaléka investált a munkavállalói képzésébe valamilyen formában az elmúlt öt évben, 53 százalékuk pedig növelte a létszámát, új munkahelyeket teremtve. Az új telephelyet létesítők aránya 26 százalék volt.



7. ábra. Milyen fejlesztést vagy beruházást valósítottak meg az elmúlt öt évben?

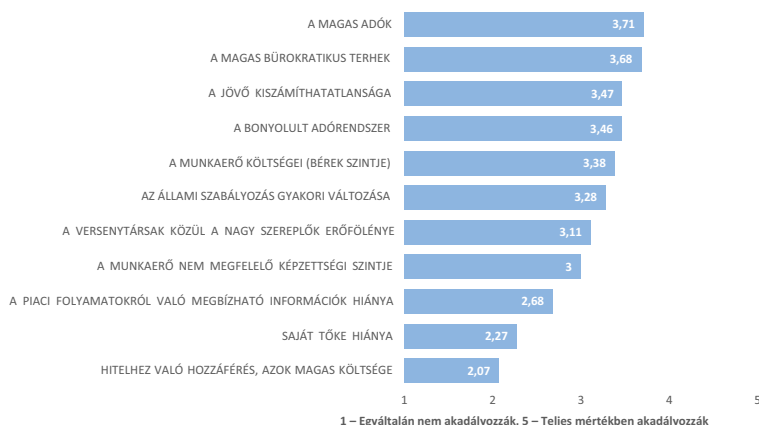
A jövőre, továbblépésre vonatkozóan a vállalkozók leginkább az általuk kínált termék/ szolgáltatás minőségét szeretnék javítani, valamint növelni az eladást a meglévő piacon, felkészültebbé válni a kockázatokra, és erősíteni az alkupozíciójukat. Ezen túl fontosnak tartják a cég működésének rugalmasabbá tételét, a biztonságos termelés erősítését, a stabilabb finanszírozás elérését, a szabályozásoknak és előírásoknak való minél jobb megfelelést, az olcsóbb termelés elérését, a stabilabb vevőkört. A cégek jövőbeli terveire jellemző, hogy minden itemet inkább fontosnak tartottak, mintsem semlegesnek (8. ábra).



8. ábra. Az Ön vállalkozása miben szeretne továbblépni a következő három évben?

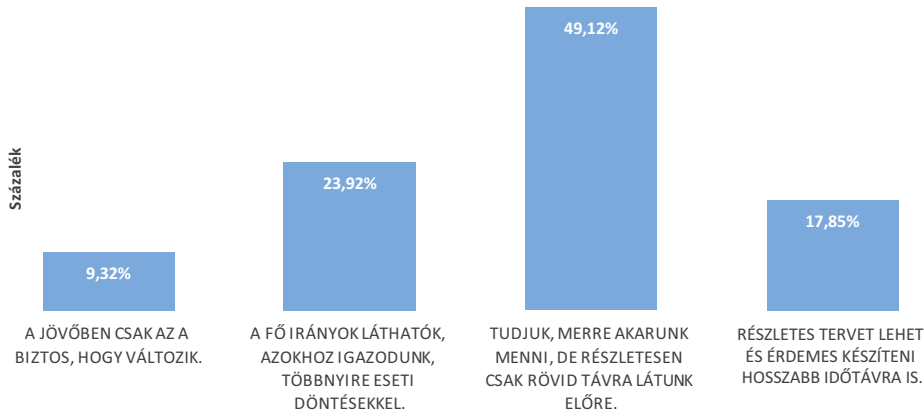
Azt, hogy a meglévő piacok mennyire fontosak a vállalkozásoknak, az is mutatja, hogy azoknak a cégeknek a nagy része, amelyek most nem exportálnak, a jövőben sem terveznek exporttevékenységet. Az exportáló vállalkozások kb. 27 százaléka úgy érzi, exporttevékenysége inkább stagnálni, mintsem növekedni (vagy csökkenni) fog. Csupán a cégek 26 százaléka látja úgy, hogy a következő években bővülni fog az a piac, amelyen értékesítenek.

A továbblépésnek leginkább a magas adók és a magas bürokratikus terhek tudnak gátat szabni a vállalkozók szerint (9. ábra). A kiszámíthatatlan jövő, a bonyolult adózási rendszer, a bérek szintje, a gyakran változó szabályozások közel azonos mértékben akadályozzák őket. A munkaerő nem megfelelő képzettségi szintjét nem tartották jelentős gátló tényezőnek, közepes értéket kapott az 1-től 5-ig terjedő skálán. A válaszadók kevésbé érzik a fejlődés gátjának a piaci információk hiányát és még kevésbé a finanszírozási nehézségeket. Annak feltárása, hogy a tőkével és hitellel való ellátottság percepciója mögött milyen változások, hálózatok és praxisok működnek, külön vizsgálat tárgyát képezheti.



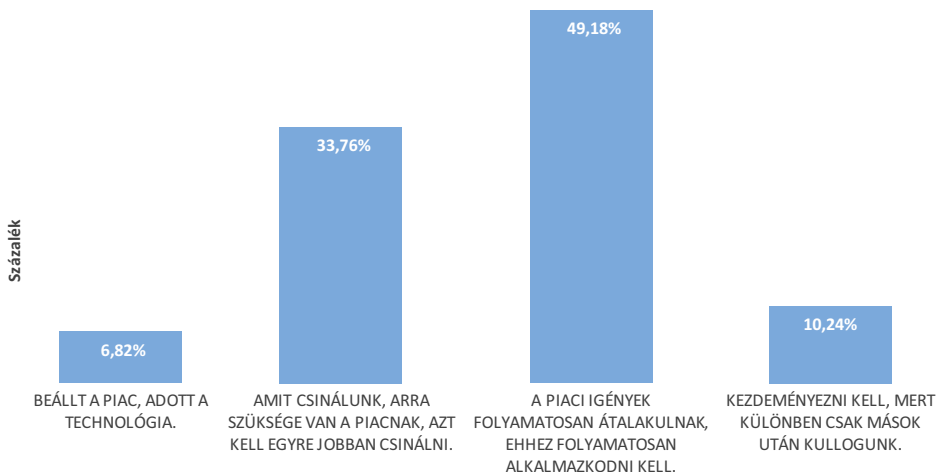
9. ábra. Milyen mértékben akadályozzák az Önök cégének fejlődését az alábbi tényezők?

A vállalkozók kétharmada (67%) valamilyen szintig tudatosan tervezi a jövőt (10. ábra). Legnagyobb részük (49%) absztrakt hosszú távú stratégiát „készít” (tudjuk, merre akarunk menni, de részletesen csak rövid távra látunk előre); emellett közel ötödük valjára: részletesen kell és lehet is tervezni. 9 százalék úgy véli, a „jövőben csak az biztos, hogy változik”, kb. 24 százalék pedig főleg eseti döntésekkel igazodik a környezet változásaihoz.



10. ábra. Az alábbi kijelentések közül melyik állítás írja le jobban azt, ahogyan Ön a cége jövőjéről gondolkodik?

A piachoz való viszonyban a vállalkozók 49 százaléka folyamatosan alkalmazkodik a piaci igények változásához; 10 százaléuk pedig úgy gondolja: kezdeményezni kell a piacon, ha versenyképesek akarnak maradni. Kb. 34 százalék a jelenlegi tevékenységét javítja a piaci igényeknek megfelelően, közel 7 százalék szerint pedig beállt a piac és a technológia is (11. ábra).



11. ábra. Az alábbi kijelentések közül melyik állítás írja le legjobban azt, ahogyan Ön a cége piachoz való viszonyáról gondolkodik?

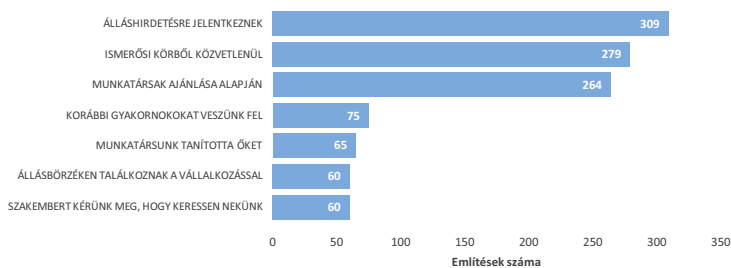
Munkatársak, munkavállalók

Ebben az alfejezetben a munkavállalók toborzásával és kiválasztásával, képzésével, megtartásával, motiválásával kapcsolatos eredményeket ismertetjük, valamint a vállalkozások tehetségekkel, tehetségmenedzsmenttel kapcsolatos attitűdjeit, véleményét és önértékelését.

A kis- és középvállalkozások HR-rel kapcsolatos tevékenységeinek felméréséhez több kérdés is kapcsolódott. Elsőként arra kérdeztük rá a kérdőív, hogy milyen fő csatornákon keresztül jutnak el a cégekhez az új munkatársak (12. ábra). A válaszok gyakoriságából három különböző irányvonal rajzolódik ki: egyrészt legmagasabb elemszámmal az „álláshirdetésre jelentkeznek” válasz szerepel. Ez azt jelentheti, hogy a kkv-k rekrutációjában a leginkább klasszikusnak számító eszköz dominál – az álláshirdetés egyszerű, olcsó, jól operacionalizálható módszer, amellyel a kisebb cégek is részt tudnak venni a munkaerőért folytatott versenyben. További kutatást igényelne annak feltárása, hogy milyen mechanizmusok alakítják ennek használatát mind a vállalkozások, mind az állás-keresők szempontjából.

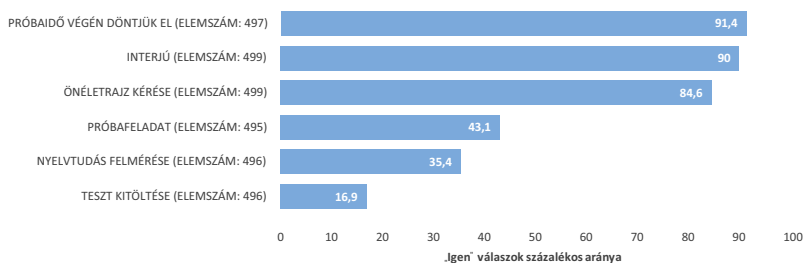
Másrészt ezek a vállalkozások a meglévő kapcsolati tőkéjükre is támaszkodnak és ismerősi körből, valamint dolgozóik ajánlása alapján találnak megfelelő munkatársakat. Ez a gyakorlat másfajta megközelítést mutat az álláshirdetéseken keresztül történő toborzáshoz képest. Kérdés, hogy vajon azért használják a saját kapcsolati hálójukat mint rekrutációs eszközt, mert más módokon nem tudnak versenyezni a nagyvállalatokkal, vagy pedig tudatosan építenek rá, mivel így hatékonyabban jutnak el olyan potenciális munkatársakhoz, akikre szükségük van.

A kkv-k kevésbé vesznek igénybe segítséget a piacról (nem bíznak meg szakembert a toborzással, nem állásbörzéken találkoznak a munkavállalókkal), valamint nem kimondottan jellemző rájuk az a gyakorlat, hogy az oktatásban, vagy gyakornokságon keresztül „fognák” meg a leendő alkalmazottaikat. További elemzés tárgyát képezheti, hogy miért nem sikeresebbek ezek a módszerek a kkv-k esetében.



12. ábra. Honnan kerülnek ki a vállalkozás munkatársai?

Bárhonnan érkezzenek is az új munkatársak, a kkv-k elsődlegesen a tapasztalást helyezik előtérbe a szakmai tudás és a motiváció felméréséhez („próbaidő végén döntjük el”), mintsem az előzetes felmérést (próbafelelet vagy teszt) (13. ábra). Felmerül a kérdés, hogy a vállalkozásoknál alkalmazott állásinterjú kellően szolgálja-e a tudás és a motiváció felmérését, valamint a vállalkozók olyan módon folytatják-e le az interjút, hogy abból megtudják a jelentkezőről mindazt, amire szükségük van.

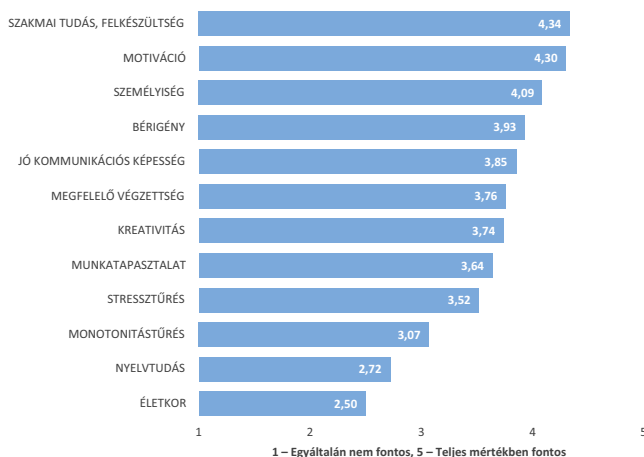


13. ábra. Használják-e az alábbi módszereket az új munkatársak kiválasztása során?

Ezek a gyakorlatok minden valószínűség szerint nem függetlenek a kkv-k által preferált jellemzőktől és tulajdonságoktól (14. ábra). A vállalkozók a leendő munkatársaknál legfontosabbnak a szakmai tudást és a felkészültséget, a motivációt, valamint a személyiséget tartják. (Ezek valamilyen szinten egy interjú során is felmérhetők, de „élesben”, vagyis próbaidő alatt mindenképpen képet kap róla a munkáltató.) A bérigény fontos szempont, amelynek jelentősége a kkv-k szempontjából érthető – ugyanakkor a bérek szintje nem szerepelt a fejlődést akadályozó legfontosabb tényezők között (lásd 9. ábra).

Fontosnak tartják inkább a jelentkezőkben a jó kommunikációs képességet, a megfelelő végzettséget, a kreativitást, a munkatapasztalatot és a stressztűrést. Kvalitatív vizsgálat tárgyát képezheti annak feltárása, hogy a szaktudás, a végzettség és a tapasztalat elemei hogyan viszonyulnak egymáshoz, mikor melyiket helyezik előtérbe a vállalkozások.

A monotonitástűrésről semlegesen nyilatkoztak, a nyelvtudás, de legfőképp az életkor pedig kevésbé fontos a cégek számára. A nyelvtudás háttérbe szorulásának (35 százalék méri fel a nyelvtudást a jelentkezőknél, lásd a 13. ábrát) oka nem egyértelmű, de összefüggésben lehet a magyarországi kkv-k helyi, országos és globális értékláncokban elfoglalt helyzetével.



14. ábra. Új munkatárs kiválasztása során milyen jellemzőket tartanak fontosnak?

Mindemellett eltérések figyelhetők meg az egyes szektorok között: legmagasabb arányban a szolgáltató szektorban tartják fontosnak a nyelvtudás meglétét, és leginkább ők azok, akik ezt már a kiválasztás során tesztelik (8–9. táblázat). A becslési hiba valószínűségének csökkentését mutató tau ugyanakkor 0,24 és 0,18, ami azt jelenti, hogy a szektor ismerete 24, illetve 18 százalékkal javítja a becslésünket; mindez gyenge kapcsolatra utal a két változó között. A vállalat mérete, régiós elhelyezkedése, a cég jövőről és piacról vallott felfogása nem befolyásolja szignifikánsan a nyelvtudás fontosságát; a vállalkozás exporttevékenysége abban az esetben függ össze szignifikánsan a nyelvtudás fontosságával, amikor a vállalkozás értékesítésének több mint fele történik külföldre.

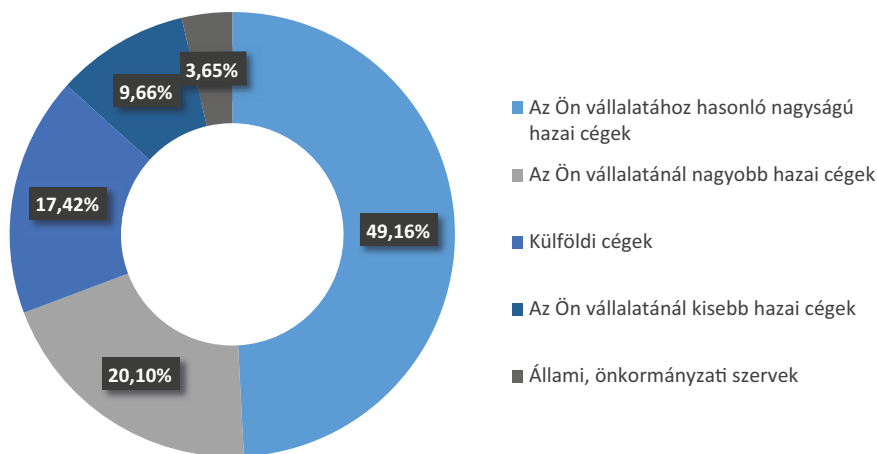
8. táblázat. Nyelvtudás fontosságának megoszlása ágazat szerint. N = 498 P < 0,05

			Ágazat			Összesen
			Mezőgazdaság + ipar	Kereskedelem	Szolgáltatás	
Új munkatárs kiválasztása során milyen jellemzőket tartanak fontosnak? – Nyelvtudás	Nem fontos	%	73,3%	61,3%	48,0%	60,4%
		Std. Reziduum	2,3	0,1	-2,3	
	Fontos	%	26,7%	38,7%	52,0%	39,6%
		Std. Reziduum	-2,8	-0,1	2,8	
Összesen		%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

9. táblázat. Nyelvtudás felmérésének megoszlása ágazat szerint. N = 501 P < 0,05

			Ágazat			Összesen
			Mezőgazdaság + ipar	Kereskedelem	Szolgáltatás	
Használják-e az alábbi módszereket az új munkatársak kiválasztása során? – Nyelvtudás felmérése	Nem	%	76,2%	59,8%	57,0%	64,9%
		Std. Reziduum	1,9	-0,7	-1,4	
	Igen	%	23,8%	40,2%	43,0%	35,1%
		Std. Reziduum	-2,6	0,9	1,9	
Összesen		%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

A kis- és középvállalkozások – percepció szintjén mindenképp – elsősorban egymással versenyeznek (15. ábra). 20 százalékuk szerint a hazai nagyvállalatok a versenytársak, 17,42 százalékuk szerint pedig a külföldi cégek. Kevesebb, mint 10 százalékuk érzi vetélytársnak a kis cégeket, és 3,6 százaléka emelte ki az állami vagy önkormányzati szervezetet (tehát a közszférát) mint legnagyobb konkurenciát a tehetséges munkatársakért folytatott versenyben.



15. ábra. Véleménye szerint a tehetséges munkavállalókért folytatott versenyben kik az Ön vállalkozásának legnagyobb versenytársai?

A versenytársak megítélésében szerepet játszik a szektor is, amelyben az adott cég működik. A 10. táblázat alapján látható, hogy a nagyobb hazai cégeket valamivel nagyobb arányban tekintik vetélytársnak a kereskedelemben és a szolgáltató szektorban működő vállalkozások, míg a külföldi cégeket a mezőgazdasági és ipari cégek érzik nagyobb arányban versenytársnak. Az állami szektor által sokkal nagyobb arányban

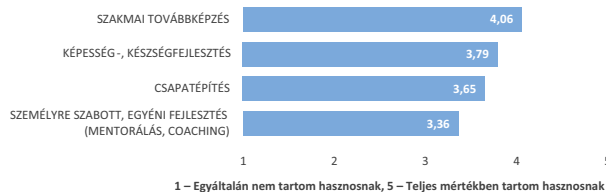
érzik magukat fenyegetve a szolgáltató szektor cégei, mint akár a mezőgazdaság és ipar területén, akár a kereskedelemben működő kkv-k.

10. táblázat. A munkatársakért folytatott versenyben a legnagyobb versenytársnak tekintett szerv megoszlása ágazat szerint. N = 455 P < 0,05

			Ágazat			Összesen
			Mezőgazdaság + ipar	Kereskedelem	Szolgáltatás	
Véleménye szerint a tehetséges munkavállalókért folytatott versenyben kik az Ön vállalkozásának legnagyobb versenytársai	Az Ön vállalatához hasonló nagyságú hazai cégek	%	47,2%	51,4%	49,7%	49,2%
		Std. Reziduum	-0,4	0,3	0,1	
	Az Ön vállalatánál kisebb hazai cégek	%	12,9%	10,1%	6,0%	9,5%
		Std. Reziduum	1,4	0,2	-1,5	
Véleménye szerint a tehetséges munkavállalókért folytatott versenyben kik az Ön vállalkozásának legnagyobb versenytársai	Az Ön vállalatánál nagyobb hazai cégek	%	17,2%	22,0%	21,9%	20,2%
		Std. Reziduum	-0,9	0,4	0,5	
	Külföldi cégek	%	20,9%	15,6%	15,8%	17,6%
		Std. Reziduum	1,0	-0,5	-0,6	
	Állami, önkormányzati szervek	%	1,8%	0,9%	6,6%	3,5%
		Std. Reziduum	-1,1	-1,4	2,2	
Összesen		%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Az elmúlt évben átlagosan hat munkatárs hagyta el a cégeket – és átlagosan ugyanennyi új munkatársat vettek fel. Ugyanakkor a válaszok szórása miatt (a szórás mindkét kérdés esetében kb. 11 volt) érdemes lehet inkább a mediánt (középértéket) figyelembe venni: az első kérdés („Az elmúlt egy évben hány munkatárs hagyta el a céget?”) mediánja 2, a második kérdés („Az elmúlt egy évben hány új munkatársat vettek fel?”) középértéke 3. A módusz (leggyakoribb érték) mindkét kérdés esetében a 0 volt. A cégek 75,8 százaléka szerint tavaly nem volt nagyobb a fluktuáció, mint egy évvel korábban.

A vállalkozások vezetői leghasznosabbnak a szakmai továbbképzést tartják, a képesség- és készségfejlesztést, valamint a csapatépítést közel azonos fontosságúnak ítélték meg. A „személyre szabott egyéni fejlesztés” (vagyis a különböző mentorálási és coaching technikák) hasznosságáról valamivel kevésbé kedvezően vélekednek (16. ábra). Mivel a kérdés ezeknek a képzési formáknak a megítélésére vonatkozott, így nem lehet következtetni belőle arra, hogy mennyire használják azokat. A munkahelyi képzések – formálisak és informálisak – feltérképezése további kutatást igényel.

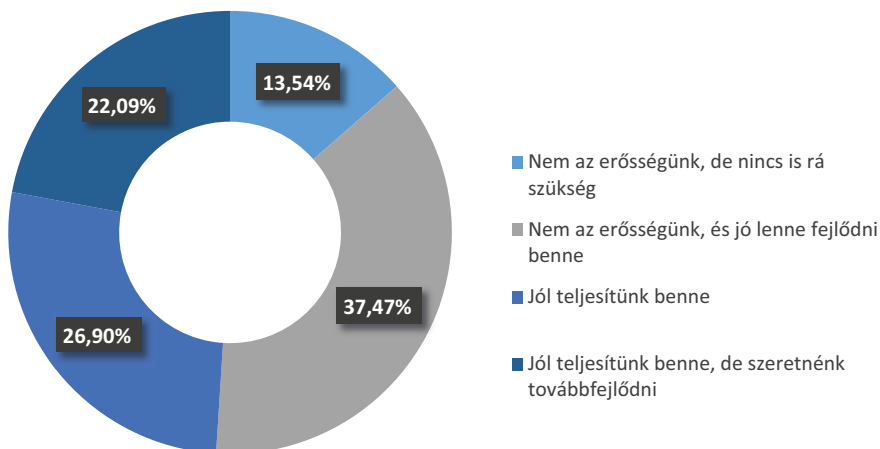


16. ábra. Mennyire tartja hasznosnak az alábbi továbbképzési, fejlesztési formákat?

A kérdőív kitöltői saját szavaikkal is jellemezték tehetséges munkatársaikat. Legfontosabbnak a szakmai tudást, felkészültséget (és az ehhez kapcsolódó fogalmi mező elemeit) tartották. Szintén magas említésszámmal szerepeltek azok a tulajdonságok, amelyek a munkabíráshoz, terhelhetőséghez, stressztűréshez kapcsolódnak. A tehetséges munkatárs emellett véleményük szerint motivált és elkötelezett; nemcsak szeret, hanem akar is dolgozni; könnyen alkalmazkodik, rugalmas; lojális és megbízható; csapatjátékos, de tud önállóan dolgozni; jól kommunikál; jó problémamegoldó képességekkel rendelkezik; kreatív; precíz és pontos; türelmes; szorgalmas.

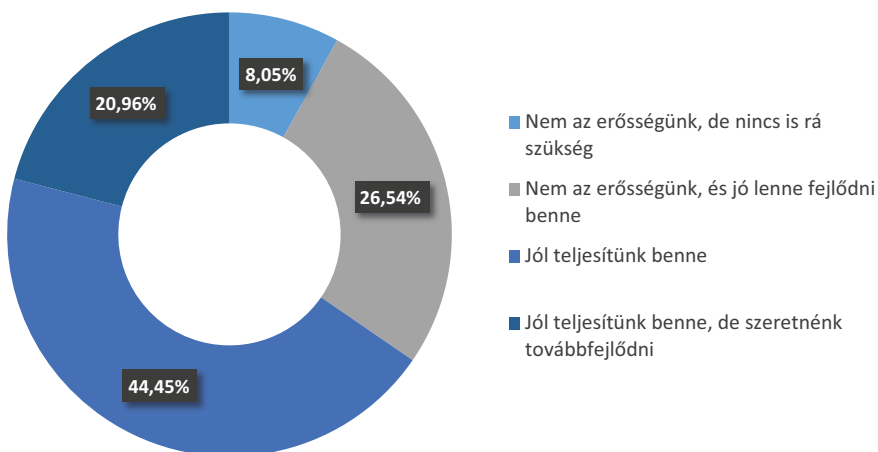
Ezek a szerteágazó, sokrétű és esetenként egymással is nehezen összeegyeztethető jellemzők rámutatnak arra, hogy mit keresnek leginkább a cégek az alkalmazottakban. A legfontosabb eszerint, hogy a szakmájukhoz (vagy az elvégzendő feladathoz) jól értő, leginkább a problémákat önállóan megoldani képes, dolgozni tudó és akaró emberekre van szükségük – legalábbis a legjobb munkatársaikat ilyenek ítélik. Mindezek alapvetően összhangban vannak a megelőző kérdések eredményeivel.

Egy hosszabb kérdésblokkban a válaszadók értékelték cégük humánpolitikai tevékenységét, aszerint hogy mennyire az erősségük az adott terület, és mennyiben szeretnének fejlődni benne. Az első **item** a tehetségek megtalálása és a vállalathoz csábítása volt: 37,5 százalékuk úgy érzi, nem teljesítenek kiemelkedően benne, azonban jó lenne fejlődni (17. ábra). Mintegy 27 százalék úgy látja, jól teljesítenek benne, 22 százalékuk pedig még jobban szeretne teljesíteni. 13,5 százalék ugyanakkor úgy nyilatkozott, hogy nincs szükségük arra, hogy tehetségeket szerezzenek maguknak.



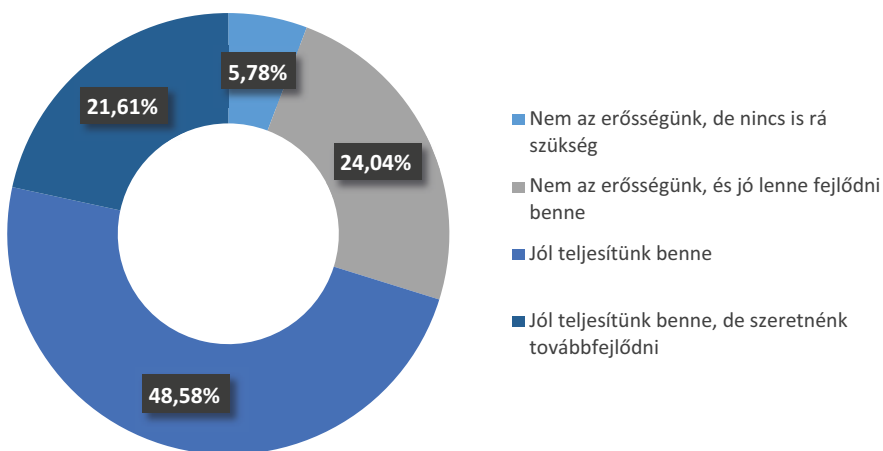
17. ábra. Megtalálni és cégünkhöz csábítani a tehetségeket

Habár a legnagyobb arányban nem elégedettek abbéli teljesítményükkel, hogy magukhoz csábítsák a tehetségeket, mégis úgy érzik, hogy a hozzájuk jelentkezők közül ki tudják választani a tehetséges jelölteket (18. ábra). 21 százalékuk ennek ellenére szeretne fejlődni ezen a téren; 26,5% pedig azért szeretne fejlődni, mert úgy ítéli meg, hogy nem teljesít benne jól.

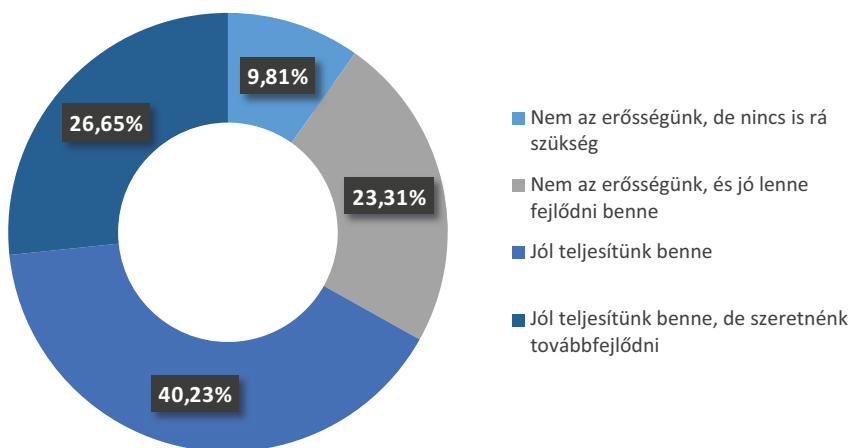


18. ábra. A hozzánk jelentkezők közül kiválasztani a tehetségeket

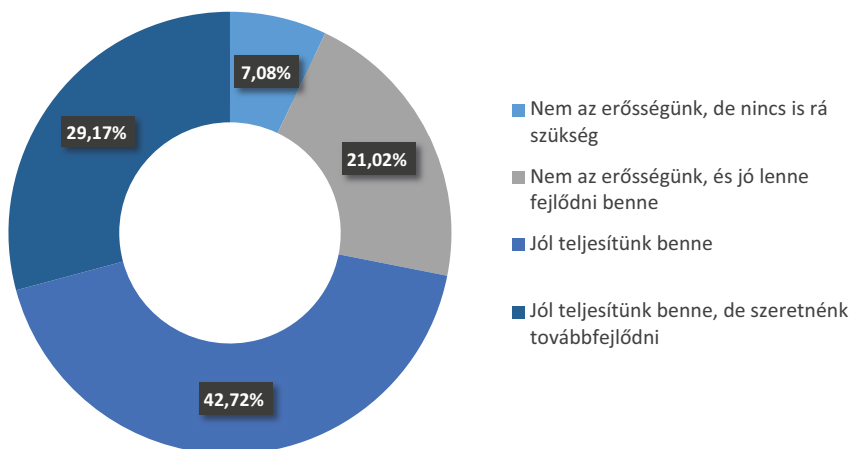
Legnagyobbbrészt úgy vélik, képesek kellemes és inspiráló munkakörnyezetet biztosítani a munkatársaknak – mintegy 45 százalék azonban szeretne fejlődni ebben, akár jól teljesítenek benne, akár nem (19. ábra). Hasonló a válaszok megoszlása a hosszú távú előmeneteli lehetőségek, valamint a dolgozók fejlődési, képzési lehetőségeinek értékelésében is (20–21. ábra).



19. ábra. A tehetséges dolgozók számára kellemes és inspiráló munkakörnyezetet biztosítani

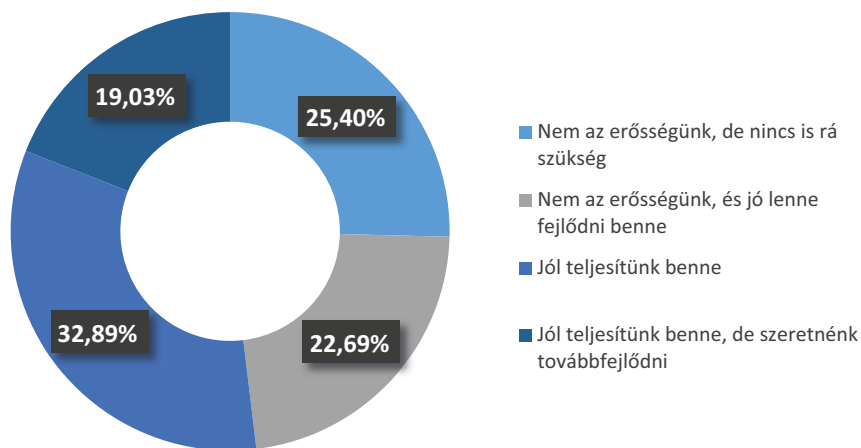


20. ábra. A tehetséges dolgozók számára hosszú távú perspektívát kínáló előmeneteli lehetőségeket nyújtani



21. ábra. Segíteni a tehetséges dolgozókat, hogy tudásuk, képességeik fejlődjenek

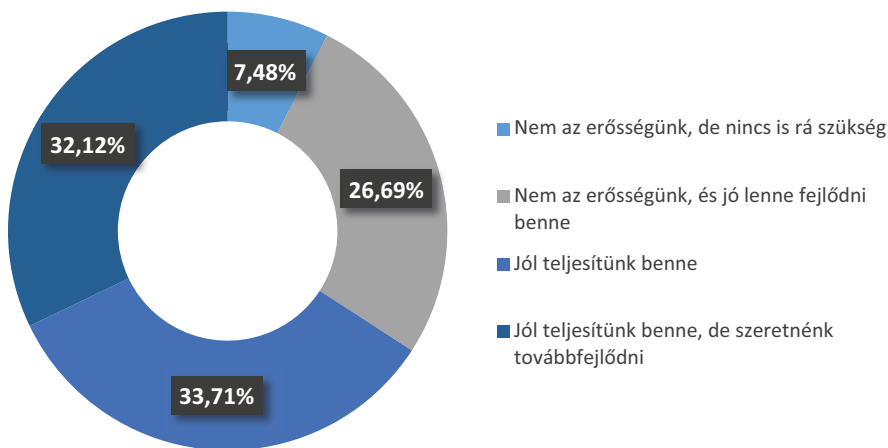
Egyenletesebb a válaszok megoszlása abban a kérdésben, hogy mennyire teljesít jól a cég a tehetséges dolgozók stratégiai döntésekbe való bevonásában (22. ábra). 25,4 százalékuk úgy nyilatkozott, hogy erre az ő vállalatukban nincs szükség; közel 42 százalék szeretne fejlődni benne (vagy azért, mert nem az erősségük, vagy azért, mert még inkább azzá szeretnék tenni); 32,9 százalékuk elégedett a teljesítményével.



22. ábra. Bevonni a tehetséges dolgozókat a vállalkozás jövőjével kapcsolatos döntésekbe

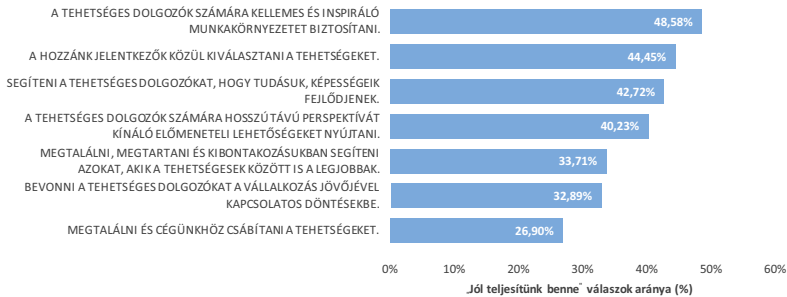
Megvizsgáltuk, hogy van-e összefüggés a válaszadók által legnagyobb arányban megvalósított innovációk (informatikai fejlesztések, belső működés rugalmasabbá tétele, technológia minőségi fejlesztése, stratégiai működés erősítése) és a munkavállalók bevonása között, azonban nem mutatható ki szignifikáns kapcsolat.

A kkv-k összességében pozitívan nyilatkoznak arról, hogy mennyire jók a legjobbak megtalálásában, megtartásában és fejlesztésében – közel 60 százalékuk azonban ebben is fejlődne (23. ábra). Ennek a szempontnak a megítélésére szignifikáns hatással van a vállalat mérete, valamint az, ha a cégben a diplomás munkavállalók aránya 50 százalék feletti; ugyanakkor a diplomás munkavállalók aránya nem, a cégméret pedig mindössze nagyjából 10 százalékkal csökkenti a becslés pontosságát. Vagyis önmagukban ezek a szempontok nem meghatározók annak eldöntésében, hogy a vállalat miként értékeli önmagát ebben a kérdésben.

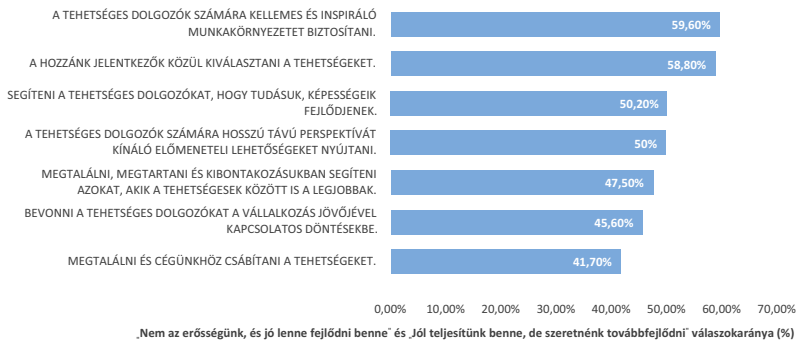


23. ábra. Megtalálni, megtartani és kibontakozásukban segíteni azokat, akik a tehetségesek között is a legjobbak

Legnagyobb arányban a jó munkakörnyezet kialakításában érzik magukat erősnek a vállalkozások; ezt követi a tehetségek kiválasztása a hozzájuk jelentkezők közül, majd a munkatársak fejlődésének segítése. Legkevésbé a tehetségek megtalálásával kapcsolatban gondolják úgy, hogy jól teljesítenek (24. ábra). Fejlődni is leginkább ebben szeretnének (25. ábra), valamint a tehetségesek között is a legjobbak megtalálásában és fejlesztésében.

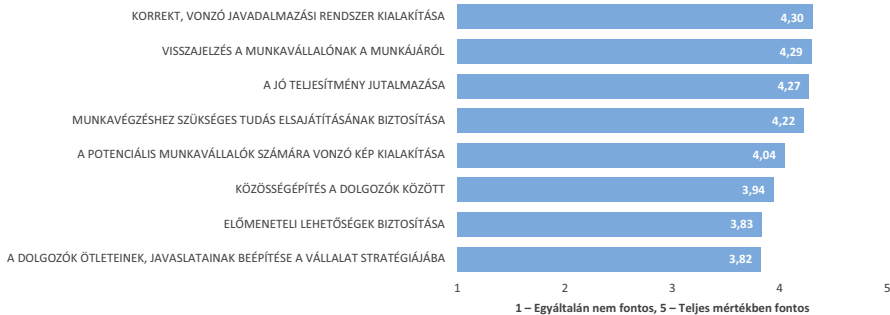


24. ábra. Mi a cégük erőssége a humánpolitika terén?



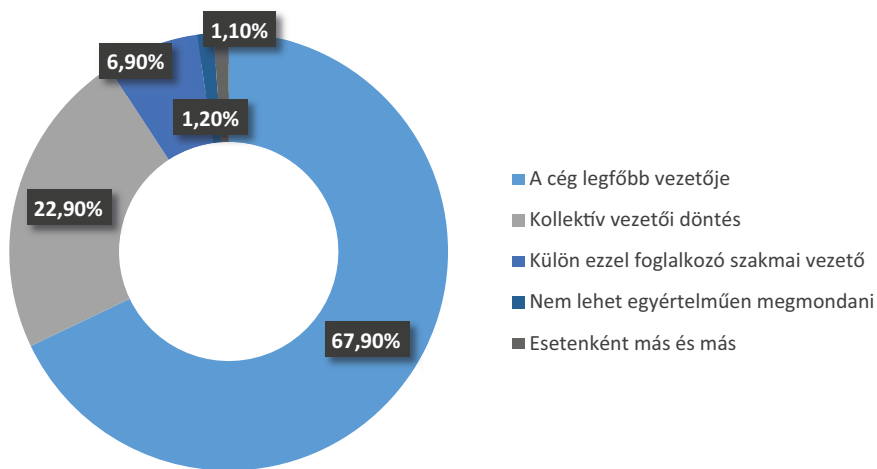
25. ábra. Miben szeretne fejlődni a cége a humánpolitika terén?

A vállalkozások úgy látják, hogy a tehetséges munkatársak megtartásához és tehetségük kibontakoztatásához az egyik legfontosabb tényező a megfelelő javadalmazás, amely mind a céghez „csábításban”, mind a megtartásban fontos szerepet játszhat (26. ábra). Hasonlóan kulcsfontosságúnak értékelik a visszajelzést a dolgozó munkájáról, valamint a jó teljesítmény jutalmazását. Fontosnak gondolják ezeken túl annak biztosítását, hogy a tehetséges munkatársak megszerezhessék a még jobb munkavégzéshez szükséges tudást, valamint hogy proaktívan kialakítsanak egy vonzó képet magukról a potenciális jelentkezők számára. Ugyanakkor még a legkevésbé fontosnak tartott szempontok (a dolgozói javaslatok beépítése a stratégiába, az előmeneteli lehetőségek biztosítása és a közösségépítés) is inkább fontosak, mint nem.



26. ábra. Mennyire fontosak a következő tevékenységek a tehetséges munkatársak megszerzése, megtartása és kibontakoztatása szempontjából az Önök cégénél?

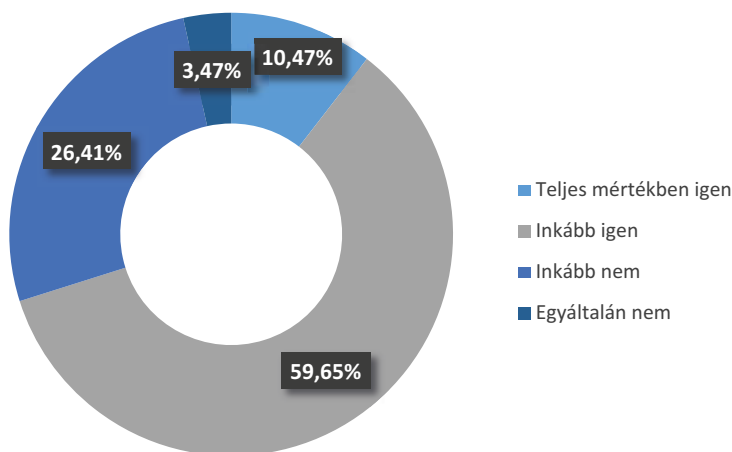
A cégek nagyjából 68 százalékában a legfőbb vezető, 23 százalékában pedig a vezetők közösen hozzák a végső döntést valamennyi humánpolitikai kérdésben – vagyis az esetek több mint 90 százalékában vezetői hatáskör a munkavállalókkal kapcsolatos stratégia. 6,9 százalék nyilatkozott úgy, hogy van külön szakmai vezető a kérdésre; az ad hoc és informális döntéshozatal aránya kevesebb, mint 2,5 százalék (27. ábra).



27. ábra. Önöknél ki hozza a végső döntést humánpolitikai kérdésekben?

Nem mutatható ki szignifikáns különbség a kiválasztás és a tehetségmenedzselés szempontjaiban és értékelésében azok között a vállalkozások között, ahol van külön humánpolitikával foglalkozó szakmai vezető, és ahol nincs ilyen személy – ezt részben az is magyarázza, hogy nagyon kicsi azon cégek aránya, ahol van külön HR-vezető.

Mindent összevetve a vállalkozások mintegy 70 százaléka úgy látja, sikeresen találja meg a tehetségeket; 30 százalék pedig inkább nem vagy egyáltalán nem teljesít jól ebben (28. ábra).



28. ábra. Mit gondol, mennyire sikerül az Ön cégének megtalálni a tehetséges munkatársakat?

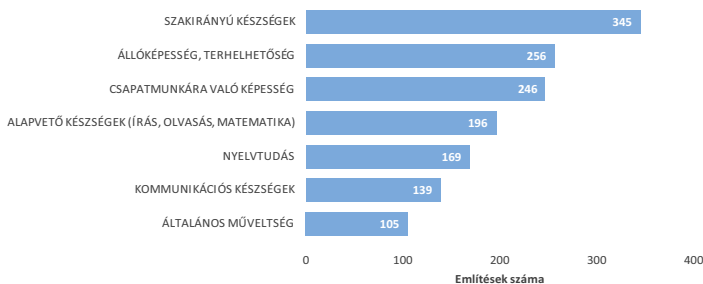
Az egyes szektorok között azonban különbség van abban, hogy véleményük szerint megtalálják-e a tehetséges munkatársakat (11. táblázat). Legnagyobb arányban a kereskedelemben működő vállalkozások érzik úgy, hogy sikeresek ebben – 18 százalékponttal magasabb arányban, mint a mezőgazdaságban és iparban tevékenykedő cégek. Mindemellett a szektor ismerete ebben az esetben is csak kismértékben csökkenti a becslési hibát, ami gyengébb erejű kapcsolatra utal.

11. táblázat. Tehetséges munkatársak sikeres megtalálásának megoszlása ágazat szerint. N = 493 P < 0,05

		Ágazat				Összesen
		Mezőgazdaság + ipar	Kereskedelem	Szolgáltatás		
Mit gondol, sikerül-e az Ön cégének megtalálni a tehetséges munkatársakat?	Nem	%	39,2%	20,9%	25,9%	29,8%
		Std. Reziduum	2,4	-1,7	-1,0	
	Igen	%	60,8%	79,1%	74,1%	70,2%
		Std. Reziduum	-1,5	1,1	0,7	
Összesen		%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

A „Véleménye szerint az oktatási rendszernek miben kellene a jelenleginél jobban fejlesztenie a diákokat?” kérdésre adott válaszok felvetik a kérdést, hogy amit a cégek az oktatás feladatának gondolnak, az valóban az oktatás feladata-e. Az általuk legfontosabbnak tartott területek egybevágóan a tehetséges munkatársak készségeivel és

tulajdonságaival; ebből arra lehet következtetni, hogy ez a lista elsősorban annak a lenyomata, hogy a cégek milyen embereket várnak, és kevésbé annak, hogy mit gondolnak az iskoláról, az oktatás tényleges szerepéről és feladatairól (29. ábra).



29. ábra. Véleménye szerint az oktatási rendszernek miben kellene a jelenleginél jobban fejlesztenie a diákokat?

A cégek 31 százaléka részt vesz valamely szakképzési vagy felsőoktatási intézményben az oktatásban; 30 százalékuk anyagiakkal vagy szolgáltatással támogat oktatási intézményt. 16,2 százalékuk ösztöndíjakat támogat, 7,8 százalék pedig részt vesz iskolai tevékenységek szervezésében (például tanulmányi verseny). További kutatást érdemelne annak vizsgálata, hogy a cégek és az oktatási rendszer szereplői között milyen kapcsolatok, formális, informális viszonyok és gyakorlatok léteznek, amelyek segítségével a kkv-k megtalálhatják a tehetségeket.

Legfontosabb eredmények

- A hazai kkv-k alapvetően pozitívan értékelik jelenlegi és jövőbeni helyzetüket; úgy látják, képesek lesznek fejlődni a közeljövőben. Legtöbben számos beruházást és fejlesztést hajtottak végre az elmúlt években (elsődlegesen termék- és folyamat-innovációt), és a jövőben a minőségen szeretnék javítani, többet eladni, és jobban felkészülni a kockázatokra – ebben véleményük szerint a magas adók és a bürokratikus terhek akadályozzák őket leginkább. Tudatosan terveznek a jövőre (leginkább rövid távra), és a piac változásaihoz igyekeznek alkalmazkodni.
- A vállalkozók a tehetség fogalmát nem csupán a szakmai tudás és a fejlődés igénye mentén értelmezik; úgy látják, mindezek mellett a tehetséges munkatársaik motiváltak, terhelhetők, lojálisak, jó kommunikációs és problémamegoldó képességekkel rendelkeznek.
- Új munkatársak vagy álláshirdetés útján kerülnek a vállalkozásokba, vagy a vezető és a kollégák kapcsolati hálóin keresztül; ritkán veszik igénybe más piaci szereplő segítségét ehhez.
- Legtöbben kérnek önéletrajzot, és interjúztatnak, de a legfontosabb szűrő számukra a próbaidő – egyéb kiválasztási módszereket kevésbé használnak.
- A kkv-k vezetői a potenciális munkatársakban a szakmai tudást és felkészültséget, a motivációt, és a céggel összeegyeztethető személyiséget keresik, legkevésbé pedig az életkor és a nyelvtudás fontos számukra.

- A kkv-k úgy látják, elsősorban a hozzájuk hasonló nagyságú vállalatokkal versenyeznek a munkavállalókért.
- A cégvezetők szerint jó lenne fejlődni a tehetségek megtalálásában; ugyanakkor úgy látják, hogy a hozzájuk jelentkezőkből és a náluk dolgozókból sikeresen ki tudják választani a legtehetségesebbeket. Hasonlóképp, véleményük szerint jó feltételeket, perspektívát és fejlődési lehetőségeket tudnak biztosítani a tehetséges munkatársaknak. Megoszlanak a vélemények abban, hogy szükséges-e bevonni a dolgozókat a stratégiai döntésekbe.
- A tehetséges munkatársak megszerzése és megtartása szempontjából a legfontosabbnak a megfelelő fizetést és a visszajelzést, a munka elismerését tartják.
- A legtöbb kkv-nál a személyi, humánpolitikai kérdések a vezető hatáskörébe tartoznak.
- A cégek mintegy harmadának van valamilyen kapcsolata oktatási, képzési intézményekkel (akár úgy, hogy részt vesznek az oktatásban, akár úgy, hogy anyagiakkal vagy szolgáltatásokkal támogatják azt).

Interjúk

Az interjúk adatfelvétel két részre tagolódott: egyrészt vállalkozói interjúkat készítettünk az ország több pontján, változatos ágazatokban működő kis- és középvállalkozások vezetőivel. Másrészt a megkérdezett vállalkozókat kértük meg arra, hogy javasoljanak olyan munkatársakat, akiket ők tehetségesnek tartanak, és akikkel munkavállalói interjút készíthetünk.

Az interjúk 2017. november–2018. február között zajlottak az ország négy pontján; 50 munkatárssal és 25 vezetővel készült interjú ez idő alatt, amely interjúk átlagos hossza egy óra volt.

A vállalkozói interjúk az alábbi témaköröket tartalmazták:

- A tehetség fogalma. (Mi jut eszébe a tehetség szóról, náluk kik a tehetségek?)
- Vállalati gyakorlat. (A vállalkozás mindennapi életében milyen szerepet játszanak a tehetségek?)
- Innováció, változás. (Hogyan hatnak a tehetségek a cég változására, fejlődésére? Mire lenne szükség ahhoz, hogy még inkább megtalálják a tehetségeket?)

A tehetségesnek nevezett munkavállalókkal készített interjúk a munkatárs életútjára, oktatási és munkatapasztalataira terjedtek ki; valamint a sikerrel, tehetséggel, fejlődéssel kapcsolatos attitűdjeire, helyzetértékelésére és jövőbeni terveire. Az elkészült interjúk alapján az alábbi kérdésekre kerestük a választ:

- Igaz-e, hogy a tehetségesnek tartott munkatárs elkötelezett a munkahelye iránt?
- Igaz-e, hogy a tehetségesnek tartott munkatárs az előírt feladatainál többet végez?
- Igaz-e, hogy a tehetségesnek tartott munkatárs karrierútja alapján nagyobb karrierbességgel jellemezhető?
- Mennyire tudatos a tehetségesnek tartott munkatárs karrierépítése?
- Milyen tapasztalatai voltak az oktatásban?
- Mit gondol a sikerről, elismerésről?
- Milyen az önértékelése; miben érzi magát jónak, miben nem?

- Milyen ambíciói vannak?
- Mit gondol a felelősségről, autonómiáról?

Az interjúk elemzésénél egy kvalitatív, a válaszok alapján különböző típusok azonosítását végző kutatási módszert alkalmaztunk (típusalkotás), annak érdekében, hogy feltárjuk az elemzési kérdések által vizsgálni kívánt összefüggéseket. A rendelkezésre álló interjúk száma és az erőforrások, valamint a kutatási kérdések jellege miatt az előre meghatározott, jól definiált kérdések alapján végzett típusalkotás hatékonyabb és pontosabb válaszokat eredményező módszer, mint a nyílt vagy félig nyílt kódok alkalmazása, ezért végeztük ilyen formában az elemzést. Ugyanezen megfontolások mentén a kutatási kérdések válaszainak gyakoriságát a kvantitatív kutatás eredményei alapján mutattuk be, melyek reprezentativitásuk miatt több információval szolgálnak.

A fejezet további részében először a vállalkozói interjúk, aztán a munkatársakkal készített interjúk elemzése következik, majd a legfontosabb megállapítások összegzése.

Vállalkozói interjúk

A felkeresett vállalkozások közel fele a fővárosban és vonzáskörzetében található, másik fele a nyugati országrészben – legkisebb arányban a keleti országrészben működő cégekkel interjúztunk. Összesen 25 vezetővel készítettünk interjút, változatos ágazatokból, amelyek között legnagyobb arányban az IT, vendéglátás-turizmus, valamint tanácsadás területén működő vállalkozások szerepeltek. A megkeresett vállalkozások több mint fele a 2000-es évek előtt alakult, a fennmaradók legnagyobb része pedig 2000 és 2010 között. Méret szerint a cégek mintegy fele 10–49 közötti létszámmal működő kisvállalkozás; a másik fele közel azonos arányban 1–9 fős mikro- és 50–249 fős középvállalat.

A tehetség fogalma

A vállalkozói interjúk a fókuszcsoportos interjúhoz hasonló tematikai felépítéssel készültek. Az első nagy kérdésblokk a tehetséggel kapcsolatos percepciók köré szerveződött: mi jut eszébe a szóról, milyenek a náluk dolgozó tehetségek.

A legfontosabb szempont talán, amihez akár pozitívan, akár negatívan, de minden vezető kapcsolódott, az a **szakmai tudás, felkészültség, végzettség** volt.

Nálunk elsősorban az ügyességre kell gondolni a tehetségnél. Nagy érzék kell a szakmához. Nagyon fontos, hogy tanulóként ki milyen képzést kap, de főként, hogy ő abból mit tanul meg, s mit épít be a saját szakmai gyakorlatába. Kell ehhez a szakmához a veleszületett tehetség is: vannak olyanok, akik ha örökké élnek, sem fogják tökéletesen csinálni, s van, aki pár éves tapasztalattal a szakma mestere.

Itt ami nagyon fontos, az a precizitás, a kitartás, a jó emlékezőtehetség, a pontosság. Nagyjából ennyi, ezek a legfontosabbak, a szakmai tudás az elengedhetetlen, már itt megtanulni az nagyon nehéz, próbáltuk, az nem ment.

Sokan hangsúlyozták ugyanakkor, hogy a szakmai tudás nem feltétlenül egy befejezett, előzetesen megszerzett dolog, hanem egy dinamikus, folyamatos tanulást és fejlődést igénylő készség; a tehetséges munkatársban megvan a fejlődésre való igény.

Tehetséges, aki gondolkodik, aki továbbgondolja azokat a feladatokat, amelyek az ő konkrét munkáját vagy munkakörét jelentik. A tehetség ott kezdődik, hogy valaki éles, nyitott szemmel jár, meglát, észrevesz dolgokat. De ez még kevés lenne, mert ez még nem tehetség. A tehetség akkor van, ha ezt kommunikálni is tudja. Tehát, aki egy kicsit többet gondolkozik annál, mint ami neki elő van írva, és ezt meg is osztja az illetékesekkel. Mindamellett, hogy a saját munkájában, saját feladataiban természetesen jó legyen, de igyekezzen cégszinten gondolkodni. Nagyban tud gondolkodni: például, ha szervezünk egy eseményt, akkor komplexen látja annak hatását a különböző részlegekre és a ház életére. A tehetség az, aki komplexen tud gondolkodni.

Mivel mi nem konkrét technológia alkalmazásával foglalkozunk, hanem projektről projektre változik [a tevékenységünk], emiatt folyamatos tanulásra van szükség, új dolgok iránti nyitottság meglegyen, és a képesség, hogy az új dolgokat gyorsan elsajátítsuk. Ahhoz, hogy valaki tehetség legyen, ez alapvető. Ha ez megvan, akkor az adott problémákra kreatív megoldást tudjon adni, és ezeket végig is tudja vinni, meg is tudja valósítani, amit elképzelt, és mindezt határidőre.

A tehetségesség minden területen más és más, alapvetően egy szakmai felkészültség, ami rugalmassággal jár együtt, a tehetség jól átlátja a saját területét nyitott, és keresi az újdonságokat, számára az szerez örömet, ha felfedezhet.

[...] a tanácsadás arról szól, hogy mennyi hozzáadott értéket tudunk termelni a tudásunkkal az adott szervezeteknél. Nálunk a tehetséges munkatárs az egyrészt az, aki szakmailag jól felkészült, kijárta az iskoláit, és tudatosan használni próbálja azokat a tudásokat, amiket megszerzett, másrészt nem állt meg az egyetemenél, az egyetem nem feltétlen tanácsadónak készíti fel az az embert, sőt, utána még hajlandó további tudásokat elsajátítani, ami idő és pénz; energiát követel. Az tud tanácsadó lenni, aki kellően nyitott, „marha” gyorsan tanul, kellően jó a rendszerlátása, ugyanakkor meg szert tesz speciális tudáselemekre. Látja a gazdaság működését, érti a szervezetek működését, érti az egyénnek a csoportban való működési szintjét, és mindezt úgy tudja alkalmazni a nagy generális tudásában, hogy vannak olyan szeletek, amikben specialistává válik, értem ezalatt, például a szervezeti kultúrában, a stratégiában kiképezi magát [...]

Ahhoz kell egy jó meglátás, hogy új szemmel tudjon ránézni dolgokra. Ne feltétlen a sablonokat lássa, hogy folyamatosan törekedjen arra, hogy újabb és újabb dolgot akarjon megtanulni. Ne álljon meg a tanulása, az érdeklődése. Egy jó kognitív képesség találkozik egy jó szorgalommal, újdonságkereséssel.

[...] Ami a tehetséget illeti a meglévő kompetenciákon felül, az az, hogy ezt a dolgot kellő elkötelezettséggel és kellő lelkesedéssel csinálja. Legyen benne vivőerő, tehát ő akarja, agilis legyen. Én azt gondolom, hogy ez kellő tehetséget mutat. [...] és ezen felül van még egy olyan, amit én elvárok, hogy ne legyen olyan, mint a „tejbe tök”, leteszed, és

ott marad. Igenis, hogy akarjon, ösztökéljen, legyen igazi paradigma-úttörő, paradigma-váltásra alkalmas személy, ne elégedjen meg azzal, ami eddig is jó volt, és akkor az út közepén megyünk. Nézzen jobbra-balra, mit tudok beépíteni; nem biztos, hogy sikerül, de legalább próbálkozik.

Többen külön is kiemelték, és már a tanulásra való igény is feltételezi, hogy a tehetséges embert érdekli, amivel foglalkozik, van kellő **motivációja és elhivatottsága**, eltökéltsége ahhoz, hogy még jobban végezze a munkáját.

Akarnia kell azt, amit csinál. Kell lennie érdeklődésnek, befogadó nyitottságnak, kezűgyességnek, szorgalomnak, észbeli tudásnak, ami adottság, és nem hanyagolható, hogy intelligensnek kell lennie, hogy átlássa a munkafolyamatokat és képes legyen önállóan is dolgozni.

[...] Amit keresünk, amennyiben van választék, az az, hogy a leendő munkatárs ténylegesen érdeklődjön a munkakör iránt, ahova felvenni szándékozzuk. Legyen érdeklődési köre az informatika, és nem érzi tehernek, hogy ő itt dolgozik, és próbáljuk ezzel motiválni őket, hogy kreatívak legyenek, megbízhatók. Kiskereskedelem is van, kasszapéNZ van, olyanok kellene, akikben az ember megbízik. Értsen hozzá – bár én nem mondom, hogy a papír az, ami a tudást adja.

[...] Ne megélhetési munkás legyen. Ha valaki azért dolgozik, hogy értéket teremtsen, sikereket teremtsen magának, a társadalomnak, akkor az egészen más munkatárs lesz, mint aki csak azért jön be, mert jól akar élni, fiatal, vagy számlái vannak, családjá van. Természetesen ez is fontos dolog, de csak ezért dolgozni negatív dolog, saját magát mérgezi meg. Sokkal jobban lehet csinálni valamit úgy, ha örömet lelünk a munkában.

A tehetséget keressük itt az emberekből. Több oldalról meg tudjuk közelíteni. Ahhoz, hogy nálunk valaki a saját szempontjából sikeres legyen, és mi is annak lássuk, azt a teljesítmény tudja mutatni, amit elvárunk tőle, ahhoz mindenképpen szükség van arra, hogy legyen megfelelő tudása, akarata, alázat. Ezeket összegyűrva fog tudni teljesíteni. A tehetséghez szerintem nemcsak az tartozik hozzá, hogy van megfelelő iskolai végzettsége és tudása, hanem készség, képesség mind alkotóeleme lehet annak, amikor valakire azt mondjuk, hogy tehetséges. Kell, hogy legyen érdeklődése afelé, amit csinál. Mert lehet, hogy én azt mondom, hogy nem jó értékesítő, és közben egy tehetséges színész vagy zeneszerző. Csak nálam nem megfelelően teljesít, mert nincs hozzá tudása, készsége, képessége, hogy megtanulja. Ahhoz, hogy valakire azt mondjam, hogy tehetséges, ahhoz az kell, hogy azon a területen legyen, amit magáénak érez, és amiben ki tud bontakozni.

Tehetséges az, akinek valamihez van egy kompetenciája, és megvan a lelkesedése is. Olyan, amit önfeledten tud csinálni, számára ez egy flow, teljesen át tudja ennek magát engedni.

Egyébként az benne van a tehetségben is, hogy többirányú érdekeltsége legyen. Ne csak ilyen kockafejű. Nem biztos, hogy tehetség az, ha valaki bele van cuppanva valamibe, és csak azzal foglalkozik. Szakbarbárság az, nem tehetség.

Különösen azokban az ágazatokban, ahol napi kapcsolatban vannak a munkatársak az ügyfelekkel, kiemelten fontosnak érzik a vállalkozók a leginkább „emberekkel való bánásmódnak” nevezhető képességek meglétét (akár a szakmai tudás részének tekintik ezeket, akár azon túli kompetenciáknak).

Globális szinten a vendéglátásban, mivel emberekkel foglalkozunk, egy felszolgáló esetében a legfontosabb, hogy értsen a vendég nyelvén. Ez tényleg tehetség kérdése. Nagyon kevés olyan felszolgáló van, akire azt mondom, hogy jó felszolgáló. Az, hogy egy tálcát hogyan kell megfogni vagy egy tányért, arra bármikor meg lehet őket tanítani, de azt, hogy hogyan tudja eladni magát, és saját magán keresztül az éttermet és az ételeket, italokat, ahhoz kell egy nyelv, amit jól kell tudnia használni. A felszolgálóknál talán ez a legfontosabb. [...]

Tehetség egyrészt tudást is jelent, de szerintem ez kevés. Az, hogy valamiben kiemelkedő az adott munkatárs, tehát mondjuk a szakmájához kapcsolódóan a tudása maximális, az szerintem alapfeltétel, de ezen kívül szerintem emberi magatartások is hozzátartoznak a tehetség fogalmához, tehát az, hogy mennyire tud ezzel a tudásával élni, mennyire tudja kamatoztatni a vállalkozás érdekében, tehát mennyire tud akár proaktív lenni, vagy mennyire tud akár jól kommunikálni. Nagyon sok olyan kollégát ismerek, aki tehetséges, jó pályázati író, de mondjuk, ha ügyféllel beszélget, nem tudja ezt a tudást úgy átadni, vagy nem biztos, hogy az ügyfélben is az a képzet társul, hogy ő nagyon tehetséges, pedig tudjuk, hogy az. [...] Az innovatív ötletek is fontosak nálunk ahhoz, hogy valaki tehetséges legyen: egy pályázati írási folyamatban segíteni kell az ügyfelet, sok esetben kimegyünk egy tárgyalásra, és csak annyi van meg egy cégben, hogy fejleszteni. Nekünk kell projektet generálni, és a projektgeneráláshoz kell a tehetség, nem árt, hogy ha az ember logikusan tud gondolkodni, előrelátóan tud gondolkodni a gazdasági helyzettel, tisztában van a gazdasági folyamatokkal. Személyes tapasztalat, de fontos az intelligencia is, azt tapasztaltam, hogy azok a munkatársaink, akik műveltebbek, okosabbak, értelmesebbek, azok sokkal jobban, hamarabb jó tanácsadóvá válnak, mert sokrétűbben gondolkoznak, tájékozottabbak, és fontos a tájékozottság is, hogy kíváncsi legyen a világ dolgaira, mert aki kíváncsi, és sok minden érdekli, utána tanácsadóként is sokkal jobban tudja ezt kamatoztatni.

Egy tehetséges munkatárs látja, hogy ennek így kell működnie, függetlenül attól, hogy a vezetője elmondja-e, hogy ezek a folyamatok, és ezt várjuk el tőled. Szerintem egy tehetséges munkatárs tud az ügyfél fejével gondolkodni, és tudja, hogy az ügyfél mit várhat el azért a pénzért, amit nekünk odaad.

Ezekkel a valamennyire körülhatárolható képességekkel és jellemzőkkel ellentétben is megjelentek vélemények: voltak, akik szerint a tehetség fő ismérve az, hogy ellátja a feladatát.

Nem így definiálnám. Inkább úgy, hogy megfelelő vagy nem megfelelő. El tudja-e látni a feladatát... Aki tehát ellátja a feladatát, az megfelelő, aki nagyon jól látja el a feladatát, az „tehetséges”. De ezt nehéz jól átadni. A motiváció is mutatja, hogy valaki megfelelő-e. A jelenlegi tíz munkatársból mondjuk van három, aki „húzóember”.

Ha azt nézzük, én nem tehetségeket keresek. Azt keresem, hogy [...] aki hozzánk jelentkezik, legyen diplomája, tudjon angolul, tudjon „excelül”, és utána akarja azt csinálni, amit mi csinálunk. [...] Ha valaki csillogó szemmel idejön, és akar fejlődni, akkor fog kapni kihívást, amivel tud fejlődni. Azt lehet tehetségnek hívni, ami ezeknek a kombinációja. Mert nekem nincs szükségem Nobel-díjas matematikusra, ebben a businessben nekem sokkal fontosabb, hogy legyen valaki, aki fel tudja gyúrni az ingujjat és dolgozik.

Mindezen kívül megjelent még a **lojalitás** és a **megbízhatóság** mint fontos szempont, valamint az önálló munkavégzés képessége; volt, akinél expliciten, de sokaknál implicit módon is előkerült a személyiség kérdése, vagyis akit tehetségesnek tartanak, az tud azonosulni a cég értékrendjével, és oszlopos tagja a közösségnek. Ezen túl a tehetséges ember inspiráló, van saját véleménye, és folyamatosan megkérdőjelezi a meglévő gyakorlatokat. Több válaszadónál is megjelent valamilyen módon az a nézet, miszerint a tehetség fiatal és/vagy pályakezdő. Volt, aki ezt pozitívumnak tekintette.

A tehetség fogalma, hát mindenképpen valami olyasmi, hogy egy kimagasló képességű kezdő. Nagyjából erre gondolok, mind a három szónak jelentősége van: egyrészt, hogy a pályája elején legyen, valamivel több legyen, mint az átlag, gyakorlatilag mindegy, hogy milyen formában, fizikailag, szellemileg, bármilyen megjelenésben.

Olyan is volt, aki úgy vélte, hogy „nálunk már nem tehetségek vannak, hanem szakemberek”.

Tehetség a szervezetben

A következő kérdésblokk a tehetségekkel kapcsolatos vállalati gyakorlatokkal kapcsolatos: (1) hogyan tudják megtalálni a tehetségeket, (2) milyen szerepük van a cég működésében, (3) hogyan lehet őket megtartani?

Nagy a szórás a válaszokban, amikor a tehetségek megtalálása, kiválasztása a kérdés. Sokszor előkerül (különösen a vendéglátás, turizmus, feldolgozóipar területén működő vállalkozásoknál) a munkaerőhiány problémája – ez esetben fel sem merül, hogy bármilyen formában szűrjék a tehetségeket, maximum a bekerülés után tudnak ezzel foglalkozni. Volt olyan válaszadó azonban, aki úgy látta, náluk csak tehetségek dolgoznak, és csak őket keresik, mivel annyira kevesen vannak, hogy nem engedhetik meg maguknak, hogy ne így legyen. Kis számban, de voltak olyan válaszadók, akik igénybe vették már fejedelmük szolgáltatásait, illetve megjelent az oktatási intézményekkel való kapcsolattartás is – ennek hatékonyságáról azonban megoszlottak a vélemények.

Ugyanúgy, mint a nem tehetségeseknél, semmilyen plusz kiválasztás nincs, hagyományos munkaerőfelvétellel. Ez egy kicsit olyan, mint a gyöngyhalászat, de már az állásinterjúkon látható, hogy kik azok, akikből tehetség válhat, igazából mindig itt alakul ki,

hogy valaki tehetséges-e vagy sem. Az előmenetelből is látható bizonyos dolog. Mi ritkán tudunk olyan munkatársat felvenni, aki korábban is ilyen területen dolgozott, itt tanulják meg a szakmát a legtöbb esetben. Szerintem sok olyan szakma van, ahol nagyobb jelentősége van a tehetségnek, mint nálunk; itt speciális tartalma van.

Alapjában természetesen keressük ezeket a kiváló embereket, de ilyet nem lehet találni. Olyat találunk, aki megfelelő, de nem feltétlenül tehetséges.

A tehetség kiderül már a felvételikor. Ha jó a kiválasztási folyamat, ott mi már azonosítjuk, hogy kiben van potenciális tehetség, és aztán látjuk, hogy valaki ténylegesen tehetséges-e vagy nem.

Nálunk csak tehetségesek vannak. Pont azért, mert kicsi a szervezet, ezért elég magasán húztuk meg a vonalat, és pont ez a nehézsége a szervezet egyben tartásának, hogy a tehetségesek bizonyos szempontból renitensek is, és folyamatosan feszegetik a szervezet határait.

A back office-ban is tehetséges embereink vannak, de azért más az ő tehetségük, mint a tanácsadóké. Most annyira kicsi a szervezet, hogy csak tehetségesekből válogathatunk.

Nálunk elég szigorú felvételi kritériumok vannak ebből a szempontból. Én úgy gondolom, hogy mi csak tehetséges embereket veszünk fel. [...] Alapvetően minden pozícióra tehetséges embereket veszünk fel, akik legalább arra képesek, amire felvesszük őket. Ideális esetben van bennük több lehetőség. [...] Több irányból is próbáljuk a cégből az utánpótlást megszerezni, biztosítani. Az egyik, hogy nekünk tradicionálisan nagyon erősek az egyetemi kapcsolataink. Tehát mind a gyakornoki programunk révén, mind az egyetemi kapcsolataink közül toborozva, akár úgy, hogy folyamatosan tartunk órákat, óraadók vagyunk a különböző intézményekben, PhD-seknek is. [...] A másik oldalról szükséges toboroznunk a szokásos eszközökkel. Ez lehet újsághirdetés, Facebook-hirdetés, alumni csoportban való hirdetés, fejevadásra is volt már példa a cégen belül. A legjobb, ami a leginkább hosszú távú befektetés, a diákokkal elkezdni dolgozni. A gyakornoki programok, régen diákmunkának neveztük, már kiválasztási folyamat: aki gyakornok és egy-két évig itt van a cégnél, az már nekünk biztosan jó jövőbeli munkavállaló.

Rendszeresen egyetemről, főiskoláról gyakornokokat hívunk be, és őket alkalmazzuk, őket építjük be.

A kvv-k tehetségeikkel (és általában a munkaerővel) kapcsolatos gyakorlatainak legfontosabb kontextuális eleme jelenleg a cégek által érzékelt munkaerőhiány. Akár pro, akár kontra gondolkodnak róla, a legtöbb interjúban megjelent valamilyen módon, mint a vélekedéseket alakító háttér tapasztalat. Elsősorban a fiatal, akár pályakezdő munkavállalók hiányát érzékelik, de még ott is, ahol véleményük szerint nem küzdenek kapacitásproblémákkal, többletmunkát jelent a vezető és a meglévő kollégák számára a rendszer működtetése.

Nálunk döntően fiatal kollégák vannak, láttunk olyan szakmákat, szakirányokat, ahol végzősöket már nem találunk a piacon. Informatikai vonalon nagy cégek laborokat, tehetséggondozó-programokat tartanak az egyetemen belül, és mire végeznek a diákok, addigra tulajdonképpen már foglaltak. Szintén informatikában vannak cégek, amelyek erre épültek fel, hogy oktatásokat tartanak, és ott is a legtehetségesebbeket próbálják megtalálni, és őket kiközvetíteni cégekhez; ezek a mi szempontunkból nem a legolcsóbb megoldások. Sokan két-három-négy félév után otthagyják az egyetemet, mert már ezzel is el tudnak helyezkedni. Sokan elmennek külföldre; mi azért tudunk legalább annyira érdekes feladatokat adni és fizetést is a junioroknak, mint amit külföldön el tudnának érni. A külföld elszívó ereje és az informatikai erőforráshiány, ami minket legjobban gátol.

A fluktuáció most nagyobb, néhányan elmentek nyugdíjba, a cég fele, kétharmada itt van nyolc-tíz éve. [...] Tanulók szívesen jönnek hozzánk tanulni, de kell valamit tenni, hogy ha valakiben látjuk a potenciált, akkor az ne ugródeszkeként használjon minket.

Kevés a fiatal, az okozza a legnagyobb gondot, és előregedik ez a szakma. Nagyon gyorsan változik a technológia. A szakmában van egy olyan váltás, hogy elmennek más technológiák felé (hibrid), amihez nem olyan tudás kell, mint a belsőégésű motorokhoz. És valószínűsíthető, hogy ez a jövő, hogy tizenöt év múlva több olyan autó lesz, ami nem belsőégésű motoros. Nagyon sok az olyan irányú változás, hogy kevésbé javítják az autót, inkább alkatrészt cserélnek, ehhez meg már nem ugyanaz a szaktudás szükséges, mint az autójavításhoz. Valóban öregszik ez a szakma, sajnos.

Az egyetemek vonatkozásában nem tiszta a duális képzések területe, a műszaki területeken sem igazán, nem azonos lehetőségek vannak az egyik helyen, mint a másikon, a humán területeken pedig végleg zavaros. A gyakorlati helyek megszűnése a bolognai oktatási modell mentén nem segítette, sőt hátráltatta ezt. Nem engedi meg, hogy valaki oda menjen gyakornoknak, ahova akar.

Míg az én generációmnak az volt a célja, hogy öt-hat évig jól érezze magát a munkahelyen, a mostani generáció maximum egy-két évben gondolkodik. Ez, hogy menjünk ki külföldre, a vendéglátásban naponta hallott mondat...

A bérszínvonal-emelést értem, hogy nem lehet nagyobb ütemben csinálni; itt lesz egy nagy, nem is tudom valami földrengés a vendéglátással kapcsolatban. Pontosan amiatt, hogy kimentek a munkavállalók...

[...] A csapat felén azt láttam, hogy semmi másért nem jár ide, minthogy anyát-apát megnyugtassa, de volt, aki ezt meg is mondta: ő csak addig marad, amíg a papírt megszerzi, és a szülei végre leszállnak róla. A másik fele meg külföldön van azóta.

Lasszóval, három héten keresztül [kerestünk az elment kolléga helyére]. A megyében senkit [nem találtunk]. Először megpróbálok ismerősön keresztül, aztán hirdetésben keresek. Nagyon szeretem a szakmámat, ezért az elvárásaim magasak magam felé is, az alkalmazottak felé is.

Hogyan lenne lehetőség [válogatni a jelentkezők között]?! Tízből nyolc ember alkalmas, idővel derül ki, ki nem alkalmas. Az nem alkalmas, aki nem ezt akarja választani [...]

Gyakornokokat, tanulókat is fogadunk. Együttműködések is vannak környékbeli oktatási intézményekkel. Azonban összességében az a helyzet, hogy az oktatási rendszer nem tudja kiszolgálni a munkaerőhiányt. Nem kerül ki annyi ember az iskolákból, hogy pótolni tudják a hiányzó munkaerőt [...]

[...] Meg kell keresni azokat a lehetőségeket, hogy valamilyen módon olyan embereket venni föl, akik kötődnek a vállalathoz. [...] Az interneten is folyamatosan fenn vagyunk. Például vettünk föl tavaly három műszaki egyetemen végzett, okos, fiatal gyereket. Egyik sem maradt. De nem azért, mert nem érezték jól magukat. Az egyik azt mondta, hogy nem gondolta volna, hogy ez egy ilyen melő.

[...] Nagy a lemorzsolódás. És nem igaz, hogy ezek nagy része külföldre megy, mert nem. Egyszerűen itt hagyja a szakmáját. Nehéz az ünnepek, hétféje, sok minden, nem sorolom.

A kollégák jellemzően helyiek. Ez sajnos nehezítő tényező. De munkaköre válogatja: egy szobaasszonynak örülünk, ha nem kell messziről buszoznia. Egy alacsonyabban fizetett munkakörre nem jönnek távolról. A kulcspozíciókban is, a menedzsment-pozíciókban is a környékbeli vonal a jellemző, de néha hozunk egy-egy kollégát Budapestről is, vagy külföldről hazahozunk valakit.

Olyanokat vesz fel, akik jobb híján legalább érdeklődnek. A munkaerőhiány a mi iparágunkban, a turizmusban nagyon erősen jelentkezik, ezért, ahogy az ember válogatna, azok a módszerek nem tudnak érvényesülni...

Komoly munkaerőhiány van, a sütőipar mint élelmiszeripari ágazat katasztrofális helyzetben van. Nem panaszkodni akarok, félre ne érts, megoldást keresünk minden egyes helyzetben. Mert a munkaerőhiány és a piaci átalakulások teljes egészében megváltoztatják a termelői környezetet.

Régóta van [munkaerőhiány], de most olyan mérvű, hogy a multinacionális cégek olyan nagy hiányban vannak, hogy nem restek egy kuplunggyártó üzemben egy péket vagy cukrászt a gépsor mellé állítani. Hogy leszedje az ő kuplungját vagy féktárcsáját. Azt gondolja, hogy aki egy liszteszsákot meg tud mozdítani, az erre is alkalmas – azt mondja, stabil jövedelmet tud biztosítani, elviszi.

Azért mennek el az egyetem után, mert nem találnak jó minőségű munkát. Itt nincs jó minőségű munka. Mindenki azt mondja, hogy nincs elég munkaerő, de ez marhaság: nincs elég munka. Ha te idejönneél, és elkezdnél keresni állást, kettő, maximum három álláshirdetést találnál, ami talán valamelyest izgalmas lehet a számodra, vagy valahogy a profilodba vág. Ez semmi.

A legmarkásabban megjelenő eszköz, amivel a vállalkozók motiválni és megtartani tudják a tehetséges munkavállalóikat, az a pénz – akár magasabb fizetés, akár különböző béren kívüli juttatások vagy jutalmak formájában. Különösen akkor kapnak fontos szerepet az anyagi juttatások, amikor nem lehetséges, hogy a kiemelkedő kolléga fentebb lépjen a ranglétrán (ami a kis, lapos szervezeteknél gyakori).

Kapnak magasabb fizetést. Ez az első dolog, ami készpénz. Ilyenből relatív kevés van arányában, kevés emberről beszélünk. [...]

[...] Pénzügyi forrásokkal lehet legjobban vagy mondhatnám azt, hogy egyedülállóan motiválni. 2018-tól, ha nehézséget fog is okozni, megpróbáljuk a 13. havi bér kifizetését. Céges rendezvény, beiskolázási támogatás. Pénzügyi segítséget adunk üdülési támogatáshoz, vagy legyen olyan lehetőség, hogy nyaralót kibérlünk, és a dolgozók családostól lemehetnek oda nyaralni.

Mi kis közösség vagyunk, nemcsak kollegák, hanem barátok is. Mindenkinek megvan a maga szerepe itt a cégben, a maga szakterülete. Erkölcsileg, emberileg és anyagilag is meg vannak becsülve, nincs probléma. A létbiztonság nálunk a legnagyobb motivátor, az állandó, stabil háttér.

A pénz mindenképpen, a fizetés az elsődleges. A másik pedig az, hogy viszonylag családdias a légkör, igyekszünk olyan háttérrel biztosítani, hogy a munkahelyre ne feltétlen úgy gondoljon, mint egy szükséges rossz, ahol el kell tölteni az idejét. Főleg ügyfelektől is visszahallva, hogy ezért szeretnek jönni hozzánk, mert ezt látják. Nem mondom, hogy nincsenek feszültségek, de próbáljuk ezt tartani.

Az anyagi juttatásokhoz kapcsolódóan és önmagában is megjelent a dicséret, elismerés fontossága; akár szóban, akár valamilyen jutalommal vagy juttatással kiegészítve.

Nyilván a tudást és a hozzáállást mi is megfelelő hozzáállással díjazzuk. Nagyon fontos, hogy a motiváció meglegyen, és fenn is maradjon. Ehhez nyilván kell, hogy amennyiben elégedettek vagyunk, akár anyagilag, akár emberileg díjazzuk, értékeljük, mindig visszajelezzük felé. A pozitívumot és a negatívumot is. Ha valamivel nem vagyunk elégedettek, megbeszéljük, hogyan fejlesszük, mit tanítsunk neki, ha meg elégedettek vagyunk, az alapvető, hogy dicséretet, elismerést kapjon. Van olyan is, hogy van színházbérlet, és arra lehet jelentkezni. Egy évben van néhány rendezvény, amit a cégvezetés indítványoz, csapatépítés néven tartjuk, az összekovácsolásról szól. Ezekkel próbálunk mi a munka mellett egy kis jóllétet építeni a csapatban.

Azok a tehetséges munkatársak, akik itt dolgoznak, ők mindig kapnak plusz feladatokot, plusz felelősséget, plusz elismerést, akár az új belépő kollégák mentorálásával, akár csoportvezetéssel, tehát a tehetségek jutalmazása így történik. Év végén mi évek óta díjazzuk a kollégákat, különböző kategóriák vannak, az adott területeken dolgozók között a legjobbakat díjazzuk, minden évben kiosztásra kerül a goodwill díj is, aki x éve itt dolgozik, és nyújtson valami pluszt, ami érdemessé teszi a díjra, és ezt vezető nem kaphatja.

Többeknél megjelent – habár nem feltétlenül csak a tehetséges munkatársakra vonatkoztatva – a megfelelő hozzáállás és a bizalmi viszony kérdése, amellyel olyan légkört lehet teremteni a munkahelyen, ami segít abban, hogy még jobb teljesítményt tudjanak nyújtani.

Emberileg úgy állunk hozzá, az sokat számít. Hogy bízom benne, hogy meg tudja a feladatot oldani vagy segítséggel, vagy egyedül, a bizalom fontos, illetve a fizetés fontos, a pénzbeli juttatás.

Emberségesség, meghallgatom a problémájukat. Nem rabszolga, hanem kolléga, munkatárs. Nem pénzt adok, hanem pihenést. Egy másik szállodába mehetnek az én munkatársaim, az övéi meg ide jönnek. A pénzt lehet, hogy rossz helyre költi el, a pihenés mindenkinek fontos.

Emberi kapcsolatok, csak emberi kapcsolatok. Szeretni kell őket, ilyen egyszerű. Ez egy hülyeség, amit szoktak kitalálni, hogy olyan feladatokat kell adni a számukra, ami perspektivikus, [...] ha igazi tehetség, akkor megtalálja magának, amit akar. És azt kell támogatni, hogy amit ő akar, úgy, hogy emberi hátteret biztosítanak. Az igazi support az, hogy szeresd. Akard, hogy kapcsolatban legyen veled. Legyél vele barát, barátságos, nem biztos, hogy barátnak kell lenni, hívd meg egy sörre, egyél vele szalonnás krumplit, az biztos, hogy ragaszkodni fog hozzád, és ott is akar maradni.

Ahol erre lehetőség van, ott a cég igyekszik anyagilag is támogatni a fejlődést, emellett a kiemelkedő munkatársakra igyekeznek nagyobb felelősséggel járó feladatokat bízni, és ha van rá lehetőség, akkor vezetővé előléptetni.

Támogatjuk, hogy a munkatársak továbbképezzék magukat, tanfolyamokra járjanak (pl. bármixer, barista, mestercukrász, nyelvtanfolyamok), gyakran a cég vállalja a teljes képzési költséget.

A cél: motiválni, motiválva megtartani a tehetséges munkatársakat, folyamatosan a karrierben előmenetelt biztosítani. Az úgynevezett cross-gondolkodás híve vagyok: cross-tréningek rendszere, cross-feladatok rendszere. Megnézzük, hogy adott ember a saját feladatain kívül még mire alkalmas. Adunk neki egy extra feladatot, extra kihívást, ami kimozdítja a saját részlegéből, és azt a fajta éhségét táplálja, hogy ő egyébként gondolkodik másban is, nagyobbban is. S utána honoráljuk mindazt anyagilag meg a kollégák előtt.

Vezetővé válik, aki tehetséges, ennek fényében a fizetése is más, és természetesen több terhet is kap, merthogy nagyobb lesz a felelőssége meg a kötelezettségének a köre.

A válaszokból az tűnik ki, hogy a fizetés mellett (és sok esetben helyett) egy kkv olyan „soft” eszközökkel tudja vonzóvá tenni magát, ami meglátásuk szerint egy multicég-nél nem feltétlenül lehetséges: ilyen a nagyfokú rugalmasság például a munkaidőben, munkaterhelésben; vagy az a családias légkör, amiben jól érzik magukat a kollégák.

Véleményük szerint ezek sok esetben többet számítanak a munkavállalónak, mint a nagyvállalatok vagy a külföldi cégek által nyújtott magasabb fizetés.

Innováció, munkatársak ötleteinek beépítése

A javaslatok, innovációk becsatornázásának két különböző szegmense jelent meg márkánsan a válaszok között. Az egyik a mindennapi működésre vonatkozó javaslatoké – ez esetben több válaszadó is hangsúlyozta: fogékonyak ezekre az ötletekre, igyekeznek megvalósítani őket, ha látják benne a potenciált.

Szeretem, illetve biztatom őket arra, hogyha van egy ötlete javításra, akár névjegykártya-készítésre, ami feladat adott helyzetben, hogy elmondják a véleményüket és megbeszéljük. Nem biztos, hogy elfogadom, amit javasol, de latba van véve, adok neki hangsúlyt. Volt egy fiú, aki ügyesen programozott, a weblapunkat a mai napig ő tartja karban, ő érzett magában késztetést, hogy megcsinálja, ha én változtatni szeretnék, most is neki írok, hogy tegye ki az ünnepi nyitvatartást. Elfogadom, amit ők javasolnak, ha illik az arculatba vagy az elképzelésbe.

Van. Kolléganőim azt mondják, új gépekkel sokkal nagyobb mennyiséget tudnának gyártani, és abban maradtunk, hogy beszerzünk két olyan gépet, amivel ugyanannyi idő alatt nagyobb kapacitással tud dolgozni. [...] Van olyan kolléga is, aki azt mondta, hajlandó lenne saját munkaeszközét továbbfejleszteni saját költségén, hogy neki kellemesebb legyen a munkavégzés. Mondtam, hogy nem kell ezt saját pénzen megoldani, megoldom én. Mozgóboltos volt, – 10 fokban nem lesz olyan jó ki-be ugrálni, tetessünk egy ablakot, amit csak el kell húzni, ő azt megvonná, hogy neki kényelmesebb legyen. Mondtam, hogy megcsináltatom én, ha nem fognak megfázni, kényelmesebb lesz, nem betegszenek meg, nem mennek táppénzre.

Van ilyen, nyilván, kíváncsiak vagyunk a véleményükre, a gondolataikra, kiaknázzuk azokat a tudásbeli pluszokat, amikkel rendelkeznek. Közös ötleteléseken nyilván részt vesznek, ha vannak tervek változásokról, például javadalmazási rendszerről. Akiket érint, értékesítők, azokkal akikben látjuk a tehetséget, és hogy odaadóan dolgoznak, nem csak ledarálják a munkát, vannak építő gondolataik az értékesítési folyamatra, reklámozásra, marketingre, egyebekre, akkor nyilván velük ezeket megvitátjuk, kikérjük a véleményüket. Ez már valahol egy olyan elismerése a tehetségnek, hogy tudja a kolléga, hogy neki számít a szava és a véleménye egy olyan változás tekintetében, ami a cég életében be fog következni.

A másik szegmens a stratégiai döntések, a cég működésének terepe – ebben már méréskeltebb volt a válaszadók nyitottsága. Javaslatokat szívesen vesznek, de a vállalkozás irányítási kérdéseinek eldöntésébe a válaszok nagy része szerint nem vonják be a munkatársakat.

A jövőbeli terveket nem, a jövőbeli tervekhez való utat tudják maximum megkönnyíteni. A rövid távú terveket igen, ha ügyes szakácsunk van, akkor arra lehet még szervezni rendezvényt. A tervek általában azért stratégiai jellegűek, stratégiai tervet még a

legtehetségesebb kolléga sem tesz. Ők sokkal inkább a napi változó környezetre tesznek ilyen-olyan javaslatot, amit persze az ember vagy elfogad, vagy nem, de általában igen, hiszen ő van benne tényleg a napi szintű vendégkapcsolatban. Általában, amit ők mondanak, azt tényleg érdemes meghallgatni, fenntartással persze, lehet, hogy nem gondol bele egy olyan oldalba, amibe én igen, a pénzügyi háttérét ő nem gondolja át, de akkor inkább úgy válaszolok, hogy a rövid távú tervekben mindenképpen, de a hosszú távú tervek, legalábbis az én fejemben, azok nem a dolgozókhoz kötöttek.

[...] Volt profilváltás, azt a nagyon jól dolgozó emberek idézték elő, rájuk lehetett támaszkodni. Ilyen értelemben ők felismerés mentén nagyon sokat tudnak segíteni a cégnek a tevékenységeiben, de önmagában az, hogy valaki tehetséges, attól még a cég nem fog megváltozni, azért mert ő az.

Ha valaki a cég tevékenységében tehetséges, az már más, az a közös munka, az az együtt fejlődés. Közös tanulás, közös folyamat, on the job jellegű képzés, menetben történő fejlődés.

Nem igazán, mivel eléggé központi irányítású a cég, a három tulajdonos dönti el, hogy mi az irány, nem mondom, hogy nem kérik ki a véleményt, de a döntés akkor is az ő kezükben van.

Mindenkinek kikérjük a véleményét, akinek a véleménye érdekes lehet, aztán majd meglátjuk, hogy ebből mi lesz. Alapvetően kézi irányítás alatt mozog a cég, de mindenkinek van javaslattételi lehetősége. El kell adni az ötletet.

Ahol becsatornázzák ezeket a javaslatokat, ott magát a tehetséges kollégát „emelik fel” arra a szintre, ahol már a felelősségi körébe tartozik a stratégiai döntéshozás.

Aki nálunk tehetséges, az nagyon hamar vezetővé válik, van olyan kollégám, aki három-négy hónap után vezető lett, mert egyből lejött az, hogy ő tehetséges, és jelenleg is vezetőként működik. Tehát aki tehetséges, az nagyon hamar befolyást tud szerezni a cég jövőbeli működése kapcsán. Nálunk nincs olyan, hogy hat évet le kell tölteni, és csak akkor lehet valaki vezető.

Tehetséges munkatársakkal készített interjúk

Összesen 50 tehetséges munkatárssal készítettünk interjút az ország keleti, középső és nyugati részéből, akik a megkeresett vállalkozásoknál dolgoznak. Interjúalanyaink kétharmada férfi, egyharmada nő volt; 38 százalékuk 30 évnél fiatalabb (34 százalékuk 30 és 40 év közötti, 18 százalékuk 40 és 50 év közötti – 10 százalékban 50 évnél idősebb válaszadóink is voltak). Interjúalanyaink 62 százalékának valamilyen felsőfokú végzettsége van, 20 százalékuk OKJ-s végzettségű, 12 százalék rendelkezik érettséggel, 6 százalékuk pedig szakmunkás végzettségű.

Igaz-e, hogy a tehetséges munkatárs elkötelezett a munkahelye iránt?

Interjúalanyaink legnagyobb része egyértelműen elkötelezett a munkahelye iránt; szeret ott dolgozni, hosszabb távon is ott képzei el a jövőjét, pozitívan nyilatkozik a munkakörnyezetéről. Legtöbbször a jó csapatot, az elismerést és a megfelelő fizetést emelik ki, mint ennek az elkötelezettségnek a fő elemeit – többen vannak, akik már évtizedek óta a cégnél dolgoznak, és végigjárták a ranglétrát.

Fontos, hogy a vezetőre emberileg és szakmailag is fel tudjak nézni. Ez nálunk itt most minden szinten stimmel. Minden jól, egyszerűen tud működni. [...] Nagyon szeretem az embereket, akikkel együtt dolgozom, nagyon jó a csapat. A szűkebb kollégák is, a tágabb kör is. Nagyon büszkék lehetünk erre a csapatra.

Családias hangulat van, közvetlenek vagyunk a vezetéssel, régóta ismerjük egymást, majdnem hogy egymás mozdulatait, gondolatait tudjuk. Természetesen vannak vitáink, mit lehet jobban, másképpen...

Gyakorlatilag olyan, mintha nulláról kezdtünk volna egy céget – és abba úgy felnőni az talán mindig szerencsésebb meg mindig jobb. Tehát az biztos, hogy ennyire talán még nem láttam rá egyik munkáltatóm életére sem, egyik cégem életére sem, mint most. [...] Úgyhogy így abszolút magaménak érzem, és akkor így kényelmes, sokkal családiasabb az egész.

A fiatal, pályakezdő interjúalanyok nagy része még nem volt a szónak ebben az értelmében elkötelezett a vállalkozás iránt, ahol dolgozik, ettől függetlenül lelkesen és teljes erőbedobással végzik a munkájukat.

Emellett azonban voltak olyan válaszadók is, akik számára inkább átmeneti vagy kényszermegoldás a jelenlegi munkahelyük; vagy akik azt érzik, hogy nem motiválja őket a munka, amit végeznek, ezért kevésbé érzik úgy, hogy kötődnének a céghez.

Igen, de itt már a motiváció kezd... nemhogy inkább adnának, hanem levesznek, és kezdik az emberből ezt kioltni. Már nem vagyok olyan szorgalmas, mint például fél évvel ezelőtt. Amikor szorgalmas és rendes vagy, egyre több mindent rád pakolnak. Aztán meg, amit korábban szorgalomból csináltál, most „leszúrnak” miatta, hogy miért nincs megcsinálva. Aztán ennek így azért vannak következményei, nem mindig van kedvem, meg nem úgy állok hozzá, ahogy hozzáálltam.

Semmit [sem érzek a jelen élethelyzetemben sikernek] – most jelenleg semmit, teljesen mindegy, hogy mi történik körülöttem. Felkelek reggel, az már egy siker. Teljesen mindegy, mi van, csak legyen kész, legyen leadva, hagyjuk már békén egymást, nem tudom. Most eszembe jutott, hogy el kéne utazni egyedül Balira, vagy nem tudom, valahova, ahol nincs internet, nincs semmi.

Egy másik szempont, ami megjelenik, az a karrier, a ranglétra kérdése. Többen is voltak, akik a szakmai karrierjük olyan pontján vannak, ahonnan nem egyértelmű, hogy merre

lehetne továbblépni a cégnél – ez pedig magában hordozza annak az esélyét, hogy elgondolkoznak azon: máshol lenne érdemes folytatni.

Úgy gondolom, hogy érdemesebb a vezetés felé továbbfejlődni, mert úgy gondolom, hogy az a következő szint. Programozásban ennél a cégnél nem nagyon tudnék szerintem hova fejlődni – egyrészt mert nincs is rá igény, másrészt nincsenek emberek, akiktől már tudnék tanulni. Vezetésben csomó mindenkitől tudok tanulni, tehát az úgy egyszerűbb, meg így logikusabbnak tűnik.

Mert itt én most szakértő vagyok, lehet, hogy fél év múlva vezető szakértő leszek. De csoportvezető csak akkor tudok lenni, ha az én főnökömet leváltják. Ezért van fejlődési korlát. Mert kevesen vagyunk, a kkv-kban, a kisebb cégeknél ez mindenképpen így van. Sokszor a szintlépést csak akkor tudod megtenni, ha átmész másik céghez. [...] De nem hiszem, hogy tudnak olyan nagyon sokat adni ahhoz... a fejlődésnek is van egy szintje, amit egy adott cégnél el tudsz érni. Szerintem. És ahhoz, hogy továbbfejlődj vagy magasabb fizetést tudj elérni, ahhoz váltani kell.

Pont erről beszéltünk az előbb, hogy kis cég és viszonylag korlátos mennyiségű lehetőség. Lehet még seniorrá válni, de az csak fizetésben jelenik meg, nem lesz nagyobb valakinek a felelőssége. Évek után el lehet menni a business development sales irányba. Nem mintha ott hiány lenne, de ők is túl vannak terhelve. Mindig mindenhová kell ember. Igen, ezeket lehet csinálni.

De az is lehet, hogy elvállik az utunk pont amiatt, hogy lehet, túl erős lesz az, hogy másoknak kell hogy megfeleljek, és abból kell fejlődjek, akkor inkább keresek olyan helyet, ahol elismerik azt, hogy egyén vagyok, és lehet, hogy az én kiteljesedésem hosszú távon jobb a többieknek is. Ha nem, akkor majd beállok a sorba. De hiszek abban, hogy találok olyan helyet, ahol, ha itt nem működne – most működik, de ha nem működne –, ezt elfogadják.

Igaz-e, hogy a tehetségesnek tartott munkatárs az előírt feladatainál többet végez?

Ritkán történt explicit utalás erre az interjúkban; arra azonban lehet következtetni, hogy a lelkes, elkötelezett, kiemelkedőnek tekintett munkatárs minden bizonnyal proaktívan áll a munkavégzéshez, vannak újító ötletei. Emellett az is felmerül, hogy számos esetben ezeknél a vállalkozásoknál a munkakörök kellően általánosan vannak megfogalmazva vagy kialakítva; így a tehetséges, fontos munkatárs gyakorlatilag „mindenesként” dolgozik.

Igaz-e, hogy a tehetségesnek tartott munkatárs karrierútja alapján nagyobb karriresebbséggel jellemezhető?

Az interjúk alapján ezt az állítást nem feltétlenül lehet megerősíteni. Egyrészt előkerül a már korábban is tárgyalt helyzet, a kicsi és lapos szervezetű cégekkel, ahol kevésbé lehet a hierarchiában előrelépni – így a tehetségesnek tartott munkatárs nem lépked felfelé a ranglétrán, mivel legtöbbször fölötte már csak a vállalkozás vezetője van. Ez esetben

felmerül a kérdés, hogy mennyiben beszélhetünk és érdemes-e a klasszikus értelemben vett karrierpályáról a kkv-k tehetséges munkatársai esetében. Ehhez kapcsolódóan azt is tisztázni kell, hogy a karriersebesség az adott cégen belül vagy ágazati szinten értelmezendő – ugyanis könnyen lehet, hogy olyan tehetséges munkatársak, akik az adott cégen belül átlagosnak számító karriert járnak be, ágazati összehasonlításban „nagy” karriersebességgel jellemezhetők.

Másrészt számos interjúalanyunk pályakezdő volt, akinek ez az első munkahelye (ahol igen gyakran még junior pozícióban vannak), így erre vonatkozóan nem derült ki információ.

Emellett azonban voltak olyan válaszadóink, akik valóban nagy karriersebességgel jellemezhetők a szervezetben belül, mert viszonylag rövid idő alatt eljutottak az elérhető legmagasabb szervezeti pozícióba, vagy pedig folyamatosan egyre több és több felelősségel járó feladatot bíztak rájuk.

Most alakítottunk ki pont egy ilyen lépcsős rendszert, hogy intern-től el lehet jutni menedzserig vagy partnerig két, két és fél év alatt valahogy. Szóval van egy ilyen career track, [...] meg van határozva, hogy minden pozícióban mit kell tudnia annak, aki benne van, mi a feljebb lépésnek a kulcsa, mit kell csinálnia közben, hány projektnek kell lennie, ilyesmi. Amúgy magam előtt most – jelenleg nem tudom, hogy innen hova lehetne menni feljebb, mert én elég közvetlenül dolgozom együtt már most is a főnökeimmel, meg eléggé olyan dolgot csinállok, hogy nem nagyon van senki alattam sem meg felettem sem...

Mennyire tudatos a tehetségesnek tartott munkatárs karrierépítése?

Az interjúk alapján úgy tűnik, a legtöbb válaszadó úgy élte meg eddigi karrierpályáját, mint a véletlen vagy a kapcsolati háló hozta lehetőségek egymásutánját – többen voltak, akik nem is tanulták előtte a szakmát, amiben most dolgoznak.

Az értékesítést lényegében gyakorlatban, munka közben tanultam meg, s így építettem a kapcsolati, partneri hálózatot is...

Kisebbségben voltak azok, akik tudatosan, előre tervezve alakították akár a munkahelyi előmenetelüket, akár a munkahelyváltásokat, melyeket sok esetben maga a munkajellege, a munkakör is diktálta. Szintén megjelent az önképzés, önfejlesztés mint tudatos karrieralakítási technika.

Nézze, ha a vendéglátásban az ember több helyen van, nem azt jelenti, hogy munkahelyet változtat, hanem azt jelenti, hogy több rutint szerez. Minden konyhának, minden egységnek megvan a maga arculata, és ahol az ember egy picit el tud menni, többet ér az az ember, több fogást, több dolgot tud csinálni. Valamikor ott marad hosszabb ideig, mert kihívásnak érzi, amit ott csinál, jó társaságban van és a vezetés is partner abban, hogy továbbvigyék, és ebben látják a fantáziát.

Milyen tapasztalatai voltak az oktatásban?

A válaszadók tapasztalatai vegyesek – alapvetően nem elégedettek így visszanezve, kevesen érezték azt, hogy az oktatási intézmények valóban felkészítették volna őket mindarra, ami a munkában várta őket. Sokan kiemelték, hogy gyakorlatban sajátították el a szakmájuk, munkakörük legnagyobb részét – különösen igaz ez azokban az esetekben, amikor a válaszadó el is hagyta a tanult szakterületét, és máshol kezdett dolgozni.

Szaktanulmányok igazából nem voltak, amit én elvégeztem, információprogramozó vagyok, de semmi pluszt nem adott az akkori tudásomhoz képest, de pár tanárt sikerült pár dologra megtanítanom. Igazából magamtól tanultam mindent, ezt kell mondanom.

Ha most újra kezdhethném, lehet, hogy külföldön csinálnám a sulit. Nem volt rossz iskola alapvetően, erős volt szerintem, viszont maga az anyag ... Volt olyan, hogy az egyik tanár mondta például, hogy ezt meg kell tanítania, nem tudja, hogy miért, a való életben ez nem így van...

Egy dolgot tanultam meg egyetemen: tanulni. Viccesen hangzik, tizennégy év alatt végeztem el, tehát nem tudtam valami jól tanulni. De inkább azt tanultam meg, hogy hogyan lehet rövid idő alatt sok mindent megtanulni és alkalmazni.

Gyakorlatorientáltság hiányát éreztem, valamint a mesterképzést félig nappalin, félig levelezőn végzetem el. Az első évben nappalin voltam, de mellette dolgoztam, így úgy ítélt meg, hogy többet kapok, ha többet dolgozom, és akkor az egyetemi órákat átcsoportosítottam levelezőre, hétvégére. Az egyetemi tanulmányaim alatt a mesterképzésen megszerzett tudást már nem ítéltem annyira újdonság erejűnek. A nem a munkahelyi tematikának megfelelően összerakott tananyag volt a gyengesége. De utána a munkatapasztalat mellett éreztem azt, hogy az oktatói szinten sem volt meg az a gyakorlati tudás, amit várt volna az ember az egyetemen, ha a munkahelyről megy vissza. (47)

Megjelentek ugyanakkor pozitív vélemények is. Emellett többen kiemelték az inspiráló tanárokat, valamint a közösséget.

A mai napig ajánlom, még akkor is, ha nem kutató leszel, egyfajta problémamegoldási szemléletet ad.

Szerintem elég komplex képzést kaptunk a könyvviteli dolgokról, műszaki ismereteket, ami szálloda üzemeltetéséhez szükséges. Ez talán durvább is volt, mint amennyi szükséges.

Oktatóink, tanáraink tettek [rám] nagy benyomást. Próbáltak rávilágítani a szakma felelősségére, arra, hogy mit hogyan és miért kell megcsinálni: úgy kell elkészíteni az ételt, hogyha eléd tennék le, akkor élvezettel fogyasztanád el.

Többen említették pozitívan a munka melletti/közbeni tanulást.

Nekem az a tapasztalatom, hogy azok a kollégák, akik nem a hagyományos sorrendet követik, hogy előbb tanulnak, majd szereznek gyakorlatot, hanem úgy mond a végeken kezdik: először szereznek munkatapasztalatot, s közben tanulnak, sokkal hatékonyabban, rugalmasabban tudnak elsajátítani új ismereteket, sokkal könnyebben tudják továbbképezni magukat. Én is így tapasztaltam: a munkatapasztalat olyan szemléletmódot, gondolkodásmódot adott, ami nagy könnyebbséget jelentett a tanulmányok során.

Amikor arról kérdeztük az interjúalanyokat, hogy mi az, amit nem adott meg számukra az oktatás, a gyakorlat mellett leggyakrabban a nyelvtudást említették – ez került elő leggyakrabban akkor is, amikor azt kérdeztük, miben szeretnének fejlődni.

[...] Ami szerintem gyengesége volt az itteni egyetemnek, az a nyelvi képzés. Igaz, hogy kötelező volt a két középfokú szakmai nyelvvizsgálattal bővített nyelvvizsga, de annyira mégsem volt jó az oktatása ennek. Én ezt láttam hátránynak.

Azért én gimiben nem feszültem meg, aminek megvannak az utólagos parái; például az angol.

Amit nem tanultam meg, de jó lett volna, az a nyelv.

Mit gondol a sikerről, elismerésről?

A legtöbb válaszadó számára jelenlegi munkája, pozíciója, élethelyzete az, amit sikerként él meg; az hogy szereti a munkáját, értelmes dolgokat csinál, szakmailag fejlődik – ehhez kapcsolódóan megjelenik többször az is, hogy a magánéletükben rendben vannak a dolgok.

A legfontosabb siker, hogy eljutottam egy olyan területre, ami nekem jó, ez önmagában egy siker. Az én reményeim arról szólnak, hogy az igazán sikeres időszak még előttem van...

Elégedett vagyok a saját pozíciómmal, saját sikerként élem meg. Van három gyerekem, egy feleségem, egy házam stb., otthonról dolgozom, nincsenek anyagi gondjaink, szeretem a munkámat, azt, hogy ezt elértem 35 éves koromban, ezzel elégedett vagyok.

Arra vagyok a legbüszkébb, hogy minden, amit elértem ennél a cégnél, azt azért kaptam meg, mert tettem érte, és tisztességesen. Arra is büszke vagyok, hogy a vezetők meglátták bennem, úgy, hogy nem kellett tepernem. Nem vagyok ez a teperős, hogy mondjak valamit, csak hogy legyen valami.

A diplomámat, a befektetett energiát. Amit a munkámban elértem: amilyen projekteken dolgoztam, embereket, akiket megismertem, ez mind siker. Sikerélménynek tartom azt, hogy ennyi időt kibírtam egy munkahelyen. [...] Egy jó párkapcsolatot fenntartani, el lehet könyvelni sikernek ilyen húzott munkatempó meg életvitel mellett, hogy ennyit

kell dolgozni, sok esetben beáldozni dolgokat, hogy sikerül menedzselni. Büszke vagyok arra, hogy egyenes és becsületes vagyok ennyi év után is.

Nem mindenki érezte azonban ezeket az eredményeket a szó szoros értelmében sikernek:

Úgyhogy most az a siker, ha jól érzem magam – jól érezni magam, az már siker. Tehát ma ez például egy egész jó nap, ma egész pozitívan beszélek. Ez nagyon nehéz amúgy, szerintem én sosem éreztem semmire azt, hogy ez nagyon nagy siker; én minden év végén úgy érzem, hogy igen, ebben az évben sem sikerült igazából semmit letenni az asztalra, ami számítana. Soha nincs az, hogy fű, de király voltam, mindig csak jah, ez is kész van – de legalább kész van. Irigylem azokat, akik ilyen kis dolgoknak, mondjuk leadnak egy beadandót, örülnek – de hát az nem siker, az csak kész lett. Ja, ha érdekel valami, azt már sikernek élem meg. (50)

Milyen az önértékelése; miben érzi magát jónak, miben nem?

Interjúalanyaink legnagyobb része a problémamegoldó képességét érzi a leghasznosabb képességének – vagyis amikor felmerül egy feladat, azt meg tudja oldani.

Szerintem nagyon jól alkalmazkodom, meg tudok küzdeni a feladatokkal. Kell idő, hogy megértssem, és átlássam a feladatokat, de ha az megvan, akkor lelkiismeretesem megcsinálom. Szerintem én alapos is vagyok, meg precíz, meg nagyon szeretem a rendet. Hogy rendszerben és rendben legyenek a dolgok.

Elég jó a rálátásom a dolgokra, meg elég analitikus a gondolkodásom, és ha nem olyan területen van a probléma, amit nem annyira ismerek, [...] akkor van annyira analitikus a gondolkodásom, hogy relatíve hamar vissza tudom fejtetni a dolgokat.

A munkához való hozzáállásomat, hogy aktív vagyok. Az alkalmazkodó képességem, illetve változásra való képességem. Szeretek itt szervezni.

Emellett többen kiemelték még az alkalmazkodóképességet, a precizitást, valamint a jó kommunikációs képességet, mint fő erősséget.

Nagyon jól tudok adaptálódni egy helyzetre, bedobnak egy bankba, akkor nagyon gyorsan fel tudom szedni az információkat, átlátom a folyamatokat.

Ami az erősségem: a rugalmasság, a gyorsaság és a pontosság. Ezt a három dolgot tudnám kiemelni, ami ehhez a munkához mindenképpen kell. Illetve a talpraesettség.

Precizitás, elég kitarító vagyok, lojális, a céghez is. Ezek a visszajelzések. Én ezeket nem mindig érzem.

Bevallom, ezen még nem gondolkoztam, talán a kapcsolattartás. Legfontosabb az empátia, mindenkivel megtalálom a hangot, mindenkivel tudok beszélgetni. Ez az, ami hasznos.

Egyebek mellett két terület mutatkozott meg markánsan, amikor arról kérdeztük a válaszadókat, hogy miben szeretnének fejlődni: az egyik az emberekhez való hozzáállás, a másik pedig a már korábban említett nyelvtudás.

Nekem, amiben fejlődnöm kell, ami elsősorban a fiatalságból adódik, az a peoplemenedzsment. Úgy látom, hogy ebben nekem is rengeteg fejlődni valóm van.

Alapvetően ez, ilyen szociális képességek, mert ez nem mindig megy annyira. Alapvetően elég introvertált vagyok – ha elegendem lesz az emberekből, akkor elegendem van.

Meg az is jó lenne, ha tudnék még türelmesebb lenni – sokszor nehéz az emberekkel, és nem szabad, hogy ez az ember arcára kiüljön, hogy mit gondol. A teherbírásomat is jó lenne növelni.

Ez egy ilyen általános dolog: az angol sose lehet elég jó, ebben is benne van, hogy még jobb lehetne.

Milyen ambíciói vannak?

Nem lehet egyetlen általános irányt meghatározni, ami felé a válaszadók orientálódtak – egyaránt megjelent annak az igénye, hogy a jelenlegi munkahelyükön fejlődjenek (ha erre lehetőség van) valamilyen vezetői beosztás felé, valamint a szakterületükön belüli specializálódás is. Voltak, akik nyitottak arra, hogy máshol próbálják ki magukat a jövőben.

Mivel most kezdtem el ezt a konzulensséget, ezt most el tudom képzelni öt év távlatában, illetve hasonló ilyen dolgokat venni fel mellé, most nagy változásra nem számítok a következő öt évben. [...] Most én viszonylag jó helyen vagyok, azt hiszem.

Remélem, itt dolgozom, remélem, sokkal több tapasztalattal, addigra már remélem, kiderül, hogy projektmenedzser irányba hajlok, mert tetszik az, hogy valaminek a specialistája legyek.

Itt szeretnék dolgozni, sommelier tanfolyamot elvégezni. Az a nagy álmom, hogy a kávézóban nagyobb szerep jusson a bornak, s nekem ez legyen a fő feladatomban. Jó lenne, ha a borok kapcsán tudnék beszélgetni a vendégekkel.

Néhány éven belül lehet, hogy már nem leszek itt. Két és fél éve itt vagyok, már idén is gondolkodtam rajta – ugye két év az a határ, aminél lehetne váltani – ennyi. De nem hiszem, hogy tudnak olyan nagyon sokat adni ahhoz... a fejlődésnek is van egy szintje, amit egy adott cégnél el tudsz érni. Szerintem. És ahhoz, hogy továbbfejlődj vagy magasabb fizetést tudj elérni, ahhoz váltani kell.

Külföldön [látom magam öt év múlva], mert az egész cégünk lassan a teljesen nyugati munkakultúrára, sebességre, mentalitásra épít. Bárhogy is mondjuk, hogy megvannak a mi értékeink, nagyon kevés olyan dolog van, amit fel tudunk sorolni, hogy ez a mi

értékünk. Ha már ez megvan, inkább külföldön csinálnám, mert jobban megéri anyágilag is.

Ugyanakkor nem mindenki rendelkezett kiforrott vagy nagyjából kiforrott elképzelésekkel a közeljövőre vonatkozóan – valamint ha voltak is elképzelések, azok nem feltétlenül voltak a szó szoros értelmében „ambiciózusok”.

Fogalmam sincs, tényleg. Nem tudom, tényleg, annyira nem szoktam előre gondolkodni amúgy, remélem, hogy lesz egy olyan terület, amiben profibbnak mondhatom, és tényleg egyedül is el tudnék vinni egy projektet, hogy konkrétan ez mi, azt nem tudom.

Számomra ez most teljesen megfelelő. Az ember mindig azt mondja, hogy ennél lehetne jobb is, de amit szeretnék, az megvan. Rugalmas a munkaidőm, ez sokat jelent, tudok mellette sportolni. Ennél többet nem kívánnék.

Mit gondol a felelősségről, autonómiáról?

Számos válaszadónál megjelent a munkán belüli autonómia igénye; sokaknál ez az egyik szempont, ami miatt szeretik a jelenlegi munkahelyüket.

Ha az eddigi munkahelyeimet nézem, akkor gyakorlatilag mindenhol, nem azt mondom, hogy cég a cégben voltam, de megvolt az a szabad kéz, amire én azt gondolom, hogy szükségem van; nem azt mondom, hogy mindegy onnantól kezdve, hogy ki a főnököm, kinek a névjegyével megyek bárhova, mert azért van egy emberi tényező is, meg az ember látja, hogy mi az irány, hogy az irány.

Teljesen [önállóságot kapok]. Ha olyan van, hogy segítség kell, úgyis szólunk, hogy valamit ki kéne találni. De szerencsére ilyen nem nagyon volt.

Ez a munkahely, gondolom, azért is tetszik, mert ez beleillett, mert az ember kibontakozhat, kreatív lehet, meghagyják számára azt a teret, hogy önállóan, saját elképzelése szerint igazítsa a munkát, nem sablon. [...] és azért is vagyok ennél a cégnél, mert lehet az én stílusomban dolgozni.

Akiknél hangsúlyosan hiányzott az önállóság, ott ez leginkább a munka jellegéből fakadt.

Bonyolult ez a rendszer – nemcsak mi vagyunk, hanem a fogorvosoktól függünk, őket kell kiszolgálnunk. Az befolyásolja az egészet, hogy ők mit szeretnének. Ahhoz kell nekünk alkalmazkodnunk.

Az önálló vállalkozás indítását se nem támogatják, se nem utasítják el egyöntetűen; nagy a válaszok szórása ebben a kérdésben is.

Teljesen tudnám csinálni, talán egy kis több szabadsággal. A munkakörnyezetet az ügyfél határozza meg, ezt el tudnám képzelni, hogy saját magamnak szabom meg, de egyébként megfelel.

Az álmaim szintjén egy kkv-s cégnek lennék a vezetője, valóságban: egy team leader, egy divízióvezető pozíció számomra teljesen megfelel, ha a közvetítés ágon mozgunk, ha belső HR, akkor egy osztályvezetői pozícióval megelégszem.

Saját cég lenne jó, de ahhoz még sok tudásra van szükség, például ügyfélkommunikációs tudásra [...]

Szeretem, ha más viszi ezt a részét, utálom az üzletet. Utálom a pénzrakosgatást meg az ezzel járó manipulációt. Én abban hiszek, hogy dolgozzunk, és emiatt én nem tudnék céget csinálni, illetve nagyon rossz cégvezető lennék.

Nem hiszem, hogy szívesen csinálnám. Sem a cégvezetésben nem érzem, hogy tudnám csinálni, úgy meg semmi értelme belevágni. Így alkalmazottként nekem megvan a kényelmes része. Nyilván megvan a kötöttség része is, de ez így abszolúte pozitív. Nem gondoltam se azon, hogy kisebb cégbe beszállni, se, hogy saját céget, se, hogy igazi menedzsernek lenni. Tehát ez most nincs a képben.

Én nem szeretnék céget vezetni. Volt cégem, de az adminisztratív része, és az, hogy jópofizni menjek, az nagyon rémes.

Ezért sem vagyok vállalkozó, mert azt a részét nem tudnám vinni, nem is érdekel, nem is akarom. Engem a munka érdekel, az, hogy jobb legyen, haladjon, működjön a dolog. Az ember a rosszat megjavítja, és elégedetté teszi az ügyfeleket.

Az elemzési kérdések alapján a következő megközelítések figyelhetők meg a munkatársak ambícióit tekintve:

- A válaszadóink kis részének nincsenek nagy ambíciói, leginkább „örül, hogy dolgozhat”.
- Voltak, akiknek vannak ambíciói, de ezek a jelenlegi munkájukhoz képest gyökeresen más területre vonatkoznak.
- Másoknak vannak elképzelései a jövőbeli karrierútjukra vonatkozóan, ugyanakkor nem tesznek erőfeszítéseket annak érdekében, hogy előlendítsék azt („lesz, ami lesz”).
- Az interjúalanyok egy része azonban azon túl, hogy ambiciózus, stratégiai módon gondolkodik a karrierútjáról, és aktívan tesz érte, hogy elérje a céljait – jellemzően három irányba fejlődnének tovább:
 - vannak akik a szakmájukban, szakterületükön akarnak a csúcsra jutni, és a lehető legjobb szakemberekké válni;
 - mások a cégen (vagy más cégen) belül szeretnének a lehető legmagasabb vezetői pozícióba jutni;
 - végül vannak, akik saját vállalkozást szeretnének indítani és vezetni a jövőben.

Legfontosabb eredmények

Vállalkozói interjúk

- A vállalkozók a tehetség legfontosabb összetevőjének a szakmai tudást, felkészültséget tekintik; emellett a tanulás igényét, a motivációt, és az ún. interperszonális készségeket emelték ki.
- A kkv-k nagyrészt nem fordítanak külön energiát a tehetségek vonzására a toborzás során – akár azért, mert nem áll rendelkezésükre elegendő erőforrás ehhez, akár azért, mert az alacsony munkaerőkínálat miatt nem is lenne életszerű.
- A legmarkánsabban megjelenő eszköz, amivel motiválni és megtartani tudják a tehetséges munkavállalókat, az a pénz, akár magasabb fizetés, akár különböző béren kívüli juttatások vagy jutalmak formájában; valamint kiemelték az elismerés, a bizalmi, partneri viszony kiépítésének fontosságát is.
- A válaszokból az tűnik ki, hogy egy kkv olyan „soft” eszközökkel tudja vonzóvá tenni magát, ami a vállalatvezetők meglátása szerint egy nagyobb cégnél nem feltétlenül lehetséges: ilyen a nagyfokú rugalmasság, például a munkaidőben, munkaterhelésben; vagy az a családi légkör, amiben jól érzik magukat a kollégák.
- A vezetők alapvetően nyitottak az újító, innovatív ötletekre – amennyiben azok a mindennapi működésre vonatkoznak. A vállalkozás vezetésére, stratégiájára vonatkozó ötleteket sem vetik el, de erősebben megjelenik az a vélemény, hogy ezek a döntések nem a munkatársakra tartoznak.

Tehetségesnek nevezett munkavállalókkal készített interjúk

- A tehetségesnek nevezett munkatársak elkötelezettek a munkahelyük iránt, és elsődlegesen ott képzelik el magukat a közeljövőben (még abban az esetben is nagyrészt pozitívan nyilatkoznak a munkakörnyezetről, amikor nincs meg ez a hosszabb távú elköteleződés).
- A kisebb cégből és laposabb struktúrából következően a válaszadók úgy látják: nem egyértelmű, meddig tudnak eljutni a ranglétrán. Ehhez többféleképpen viszonyulnak, attól függően, hogy mennyire tartják fontosnak a karriert, vagy mennyire szeretnének vezetővé válni.
- Változó oktatási tapasztalatokkal rendelkeznek, azonban nagyrészt egyetértettek abban, hogy jelenlegi munkájuk csínját-bínját menet közben, munkavállalóként sajátították el.
- A legtöbb válaszadó számára jelenlegi munkája, pozíciója, élethelyzete az, amit sikerként él meg; az, hogy szereti a munkáját, értelmes dolgokat végez, szakmailag fejlődik.
- Legfontosabbnak a problémamegoldó képességüket tartják, valamint az alkalmazkodó-képességüket és a precizitást.
- A munkavállalók az autonómiát és a partneri viszonyt értékelik leginkább a munkahelyükben, valamint annak rugalmasságát.
- Az önálló vállalkozás indítását se nem támogatják, se nem utasítják el egyöntetűen – akár pró, akár kontra érvelnek, mindkét esetben a személyiséget, a személyes kvalitásokat emelik ki.

EREDMÉNYEK A KUTATÁSI KÉRDÉSEK, ILLETVE HIPOTÉZISEK TÜKRÉBEN

A fókuszcsoportos, kérdőíves, valamint interjú adatfelvétel eredményeit nem csupán önmagukban, leíró és elemző szempontok mentén érdemes vizsgálni, hanem általánosabb kérdéseken keresztül, összehasonlító jelleggel is, egymásra reflektálva, egymást kiegészítve. A kutatási kérdések a tehetség és a kkv-k különböző aspektusaira fókuszálnak, legtöbbjük megválaszolásához több részkutatás is szolgáltatott információt. A hipotézisek nagyrészt a kutatási kérdésekből indulnak ki, azokat szintetizálják.

A következő kutatási kérdésekre kerestük a választ:

- Milyen szervezeti modell szerint működnek a sikeres kkv-k?
- A kkv-k tulajdonosai, vezetői a menedzsmentképességek, a folyamatok irányításának képessége, az információ- és erőforrás-beszerző képesség tekintetében hogyan jellemezhetőek?
- A vállalkozások mit tekintenek innovációnak, milyen innovációtípusok jellemzők a kis- és középvállalatokra?
- Milyen szerepet játszik a vállalatok sikerességében az innováció (újítások, találmányok, alkotómunka áll-e a sikerek mögött vagy valami más)?
- A vállalkozások háttérváltozói szerint milyen jellemző eltéréseket figyelhetünk meg az innovációs tevékenységek intenzitása tekintetében?
- A magyar vállalkozások, ezen belül a kis- és középvállalkozások tulajdonosai, vezetői kit tartanak tehetséges munkatársnak, milyen kategorizációs folyamatokat használnak, amikor a tehetséges munkatársra vonatkozó észleléseiket kialakítják?
- A vállalkozások háttérváltozói szerint milyen jellemző eltéréseket figyelhetünk meg a tehetséges munkatársról vallott felfogás vonatkozásában?
- A munkaerő biztosításánál mekkora a jelentősége a tehetségnek, illetve más konkurens tényezőknek, és ezek milyen mértékben játszanak szerepet a kiválasztási folyamatokban?
- A kkv-k miként tudják magukhoz vonzani és megtartani a (hazai vagy akár külföldi) tehetségeket?
- A kkv-k humán stratégiájának része-e a tehetségek menedzselése; a tehetség-menedzsment hogyan valósul meg a vállalkozásokban?
- A vállalkozások a tevékenységük során hogyan hasznosítják a tehetségeket, kiaknázzák-e a bennük rejlő kreatív potenciált; megvalósul-e a tudásmegosztás, tudástermelés?

- A vezető, a tulajdonos ösztönzi-e az innovatív ötleteket? A szervezeti kultúra milyen mértékben támogatja vagy gátolja az önálló kezdeményezéseket?
- A tehetséges munkavállalók / potenciális munkavállalók milyen elvárásokat fogalmaznak meg a vállalkozásokkal szemben, mennyire elégedettek a hazai kkv-k által nyújtott lehetőségekkel, milyen háttérváltozók befolyásolják pályaválasztásukat, munkavállalói elkötelezettségüket, teljesítményüket?
- Milyen a tehetséges munkavállalók / potenciális munkavállalók vállalkozási tevékenységgel kapcsolatos attitűdje, milyenek a vállalkozási képességeik és törekvéseik, milyen tényezők gátolják, nehezítik vállalkozási törekvéseiket?

Hipotéziseink a következők voltak:

- (H1) A kis- és középvállalatok vezetői/szakértői a „tehetség” fogalmát tágabban értelmezik, mint az általunk használt definíció (kiemelkedő képesség és teljesítmény, feladat iránti elkötelezettség és motiváltság, kreativitás és intelligencia).
- (H2) A kis- és középvállalatok tehetséghez való hozzáállása és a tehetségekkel kapcsolatos gyakorlatai – adottságaikból eredően (méret, árbevétel, regionalitás, K+F költségek stb.) – mások, mint a nagyvállalatok tehetségmenedzsment (TM) gyakorlata. Ez az eltérés megjelenik a humánerőforrás-menedzsment teljes folyamatában.
- (H3) „A kiválók figyelnek a kiválóságra.” Hipotézisünk szerint a sikeresnek definiált kis- és középvállalkozásoknál megtalálhatók a tehetségmenedzselés folyamatának elemei, míg a kevésbé sikeres vállalatoknál hiányos a tehetségkezelés.
- (H4) A „tehetségesként” definiált munkatársak értékei, attitűdjei, motivációja sajátos homogenitást mutatnak, függetlenül attól, hogy milyen ágazatban, mekkora cégnél dolgoznak.
- (H5) A tehetségek munkaerőpiaci mozgásának felismerhető mintázatai vannak, amelyben a kis- és nagyvállalatok különböző szerepet töltenek be.

A fejezet további részében először a kutatási kérdésekre adott válaszokat ismertetjük, majd a hipotézisek eredményeit.

Kutatási kérdések

Milyen szervezeti modell szerint működnek a sikeres kkv-k?

A „siker” mint kritérium – ahogy erre később is kitérünk – nehezen konceptualizálható, ebből következően nem alkalmazható rá egyetlen mérőeszköz; különösen azért nem, mert alapvetően időbeli fogalom, amit dinamikusan lehet vizsgálni, statikus adatfelvételnél nem vizsgálható. Ebből következően a kérdőív esetében egy **proxy-változót** használtunk. Az interjúk során azzal az előfeltevéssel éltünk, hogy elsősorban azok a cégek hajlandók beszélgetni velünk, amelyek magukat sikeresnek tekintik – ezt az elkészült interjúk nagyrészt megerősítették. Így feltételezzük, hogy azok a cégek között, amelyekkel interjúztunk, nagyrészt „sikeres” vállalkozások szerepelnek. Fontos kiegészítés, hogy ez a „sikeresség” javarészt a cégek percepcióját tükrözi; a vállalkozások által termelt hozzáadott értéket nem vizsgáltuk.

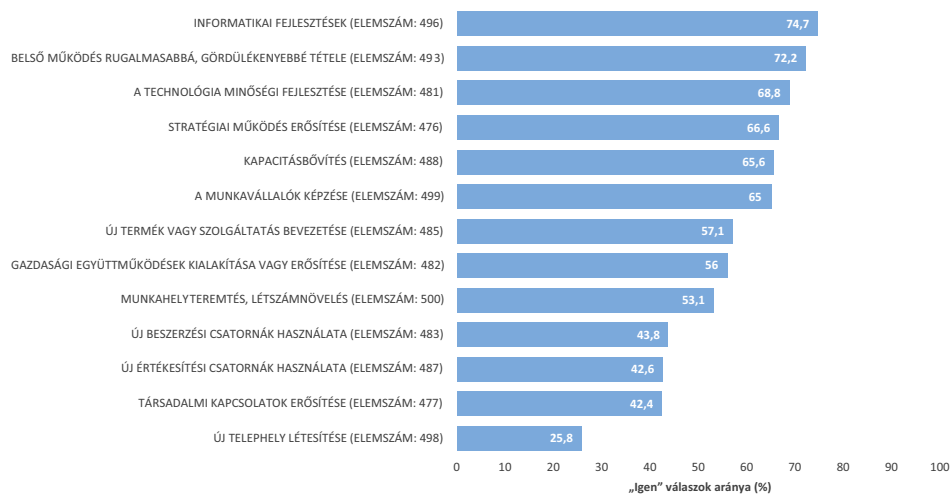
A vállalkozókkal és a tehetséges munkavállalókkal készített interjúk benyomásai alapján a megismert kkv-k zömmel lapos szervezeti forma szerint működnek, működésüket tekintve pedig lehetnek (1) kreatív, tanácsadó, nagyvállalati modell szerint működő cégek; (2) valamilyen „klasszikus” üzleti modell szerint működő vállalkozások vagy (3) üzemek, termelőcégek. Ebből következően ezekben a működési modellekben a vállalkozás vezetője alatt általában nincs vagy minimális a további hierarchikus bontás – és amennyiben mégis beszélhetünk ilyenről, akkor informálisan kialakult és működő szisztémák vannak.

A kkv-k tulajdonosai, vezetői a menedzsmentképeségek, a folyamatok irányításának képessége, az információ- és erőforrás-beszerző képesség tekintetében hogyan jellemezhetők?

A kérdőív vonatkozó kérdései alapján a vállalkozók kétharmada (67%) valamilyen szintig tudatosan tervez a jövőre. Legnagyobb részük (49%) absztrakt, hosszú távú stratégiát „készít” (tudjuk, merre akarunk menni, de részletesen csak rövid távra látunk előre); emellett közel ötödük vallja: részletesen kell és lehet is tervezni. A piachoz való viszonyban a vállalkozók 49 százaléka folyamatosan alkalmazkodik a piaci igények változásához; 10 százaléku pedig úgy gondolja: kezdeményezni kell a piacon, ha versenyképesek akarnak maradni. Kb. 34 százalék a jelenlegi tevékenységét javítja a piaci igényeknek megfelelően, közel 7 százalék szerint pedig beállt a piac és a technológia is. Mindebből arra lehet következtetni, hogy a vállalkozók nagy része tudatosan igyekszik irányítani a folyamatokat, és folyamatosan próbál idomulni a piaci változásokhoz (ez inkább reaktív, mintsem proaktív viszonyulás).

A piaci információk hozzáférhetetlensége nem akadályozza a vállalatokat abban, hogy fejlődjenek – ebből arra lehet következtetni, hogy a vállalkozók birtokában vannak a megfelelő információknak, azokat könnyen be tudják szerezni. A tőke sem akadályozó tényező, vagyis a vállalkozók nem érzik úgy, hogy problémát jelentene az erőforrások beszerzése.

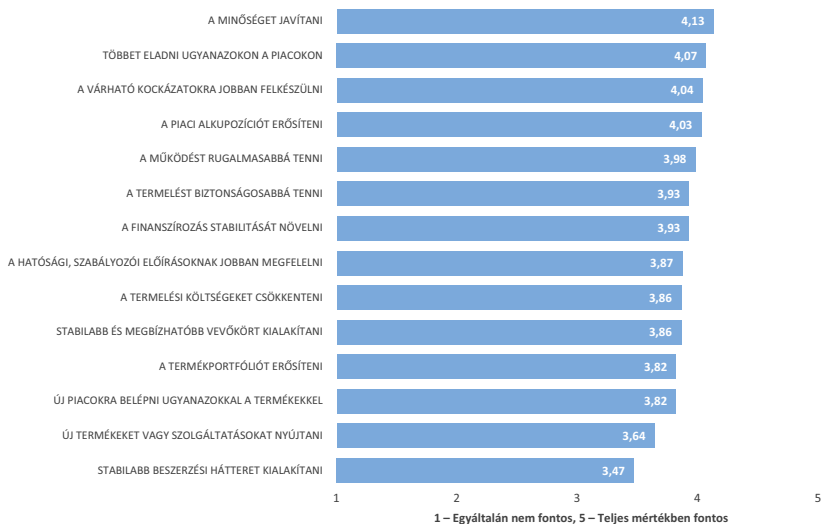
A vállalkozások mit tekintenek innovációnak, milyen innovációtípusok jellemzők a kis- és középvállalatokra?



30. ábra. Milyen fejlesztést vagy beruházást valósítottak meg az elmúlt öt évben? (korábban 7. ábra)

A kérdőíves felmérés eredményei azt mutatják, hogy a vállalkozások az elmúlt időszakban legnagyobb arányban informatikai fejlesztéseket valósítottak meg; emellett a lista első öt helyéből három valamilyen technológiai fejlesztés, innováció. Ebből arra lehet következtetni, hogy – az *Oslo-kézikönyv* (OECD-Eurostat, 2005) kategorizálását használva – nagyrészt termék- és folyamatinnovációs tevékenységekbe ruháznak be a kkv-k. Az öt legnagyobb arányú fejlesztés két eleme (a „belső működés rugalmasabbá, gördülékenyebbé tétele”, valamint a „stratégiai működés erősítése”) ugyanakkor a szervezeti, szervezési innovációk fontosságára is rávilágít.

A termék- és folyamatinnováció fontosságát jelzi az is, hogy a kkv-k továbblépésük legfontosabb elemének a minőség javítását tekintik. Ebből arra lehet következtetni, hogy amennyiben innoválnak majd, akkor ezeken a területeken teszik azt. A rugalmasabb működés fontossága emellett jelzi, hogy a szervezeti innováció is fontos szempont a cégek fejlődésében.



31. ábra. Az Ön vállalkozása miben szeretne továbblépni a következő három évben? (korábban 8. ábra)

Többféle innovációs tipizálás létezik, a termék-/folyamatinnováción túl (HÁMORI és SZABÓ, 2012). Megkülönböztethetünk egymástól inkrementális és radikális innovációt, ahol az előbbi már létező dolgok javítását, még jobbá tételét jelenti, míg az utóbbi egy korábban nem létező termék/technológia létrehozását takarja (a szerzők kiemelik azonban, hogy számos esetben nem választható szét egyértelműen, hogy mikortól számít valami teljesen újnak, így a két innovációtípus közötti különbség nem mindig magától értetődő). A vállalkozókkal és a tehetségesnek nevezett munkavállalókkal készített interjúk alapján kirajzolódó kép az inkrementális innovációk fontosságát hangsúlyozza – az interjúalanyok által említett újdonságok és változtatások legtöbbször a meglévő technológiák és folyamatok javítását célozzák.

HLÉDIK és SZABÓ (HÁMORI és SZABÓ, 2012) kutatása úgy találta, hogy a kkv-k nagyon magas aránya (90%-a) hajtott végre innovációt a kutatást megelőző öt évben. Ezek az eredmények egybecsengenek jelen kutatás kérdőíves adatfelvételének eredményeivel; emellett sokkal nagyobb arányú innovációs tevékenységet mutat, mint a KSH vonatkozó statisztikája.¹³ Mindez arra utal, hogy a vállalkozások másképp gondolkoznak a saját tevékenységükről, mint az általános kategorizálások (valamint felveti az innováció definíciójának és határainak kérdését is). Ugyanezen kutatás kiemeli, hogy legnagyobb arányban termék- és folyamatinnovációkat hajtottak végre a cégek – ez a megállapítás érvényes a jelen adatfelvétel eredményeire is.

¹³ Forrás: Az innovatív vállalkozások aránya létszám-kategóriák szerint. Gazdasági szervezetek. Időszak: 2014. év (<http://statinfo.ksh.hu/Statinfo/themeSelector.jsp?page=2&szst=OHI>)

Milyen szerepet játszik a vállalatok sikerességében az innováció (újítások, találmányok, alkotómunka áll-e a sikerek mögött vagy valami más)?

A vállalkozókkal és a tehetséges munkavállalókkal készített interjúk nem festenek egyértelmű képet, amely alapján megválaszolható lenne, hogy mennyiben járul hozzá az innovatív tevékenység az általuk érzékelt sikerességhez. Kevesen emeltek ki ugyanis konkrét példát újításra, innovációra, találmányra, amelyre büszkék, és amelyek hozzásegítették őket a fejlődéshez (sőt elhangzott olyan vélemény is, hogy az innovációra egyáltalán nem vevő az ő piacuk).

Rengeteg olyan dolog van, amit a dolgozók javaslatára változtattak meg – legyen akár működtetési rendszer, akár tárgyi eszköz átcsoportosítása a cégben, vagy egy új, a meglévőtől eltérő fókuszú gondolatmenet stb.

[...] Hálógyártásra kaptak innovációs díjat a kamarától – ők készítettek az országban elsőként.

Például hollywoodi filmek készítéséhez fejlesztettek szoftvert...

Azért ez a kis csapat mindig is innovatív volt, tehát a tehetségünket nemcsak arra használtuk, hogy jó munkákat csináltunk és magas színvonalon, hanem arra is, hogy fejlesztettünk „csomó mindent”. Volt, amire EU-s pénzt is kaptunk, és állami pénzeket is kaptunk, ebből a szempontból igyekeztünk új dolgokat létrehozni; egy a probléma, hogy a magyar piac nem fizeti meg ezeket. Hiába vagyunk irtó okosak, sem tanácsadói napi díjban nincs differenciálás közöttünk és egy kevésbé felkészült tanácsadó között, sem abban nem kaptunk extra pénzeket, hogy kitaláltunk egy szervezetdiagnosztikai módszert, ami újszerű a piacon, fejlesztettünk szervezetdiagnosztikai tesztet, kitaláltunk új mérési eljárásokat stressz-menedzsmentre, új programokat stb. A piacot ez hidegen hagyja. Nem fizetik meg, nem érdeklik őket, és bizalmatlanok minden újdonsággal szemben; ami nem úgy kezdődik, hogy Amerikából jöttem vagy Nyugat-Európából jöttem, az gyanús. Az ügyfeleink központokból kapják meg hogy mit lehet, és mit nem, főleg a válság után központosítottak mindent. Az itteni, idehelyezett HR-ek nem kapnak lehetőséget; arra kapnak lehetőséget, hogy a pénzüsszegeből a lehető legtöbbet kihozzák a tréningben, ebben mérik őket. Az, hogyha behozol egy új eszközt, az vagy működik, vagy nem, van egy bizonytalanságfaktor. Ha valami extrára adsz ki pénzt, akkor kevesebb tréninget tudsz megvenni, márpedig ő abban van mérve, hogy hány kollégát hány tréningnapra küldött el, ami egy idióta mérés. Mert hogy pont ebben tudnánk valami hatékonyságot növelni, hogy nem kell kifizetni, nem annyi embert elküldeni, nem olyan tréningekre, akkor máris jobb lenne, de idáig nem nagyon jutnak el a kedves HR-es kollégák. Nem azt mondanám, hogy az újdonság ellen vannak, csak nem értik és nem vállalják fel ennek a bizonytalanságát.

Az egyik ötletünk, amit itt most már kiszerveztünk egy másik cégbe, egy mesterséges intelligenciával támogatott tudásmenedzsment-eszköznek a fejlesztése.

Másrészt viszont általánosságban az alkotó tevékenység, az újító szellem támogatása erőteljesen megjelent; nagyrészt pozitívan és lelkesen számoltak be arról, hogy szeretik, ha a kollégáik kezdeményeznek (ha azonban úgy látják, hiányoznak az ötletek, azt negatívan értékelik).

Mi innovatív vállalkozásnak definiáljuk magunkat, ezt a tehetséges emberek végzik, teremtik meg, az innováció a munkatársak feladata.

Azok a tehetségesek, akik újszerű dolgokat alkotnak a csapaton belül. Ha ide veszem a hangsúlyt, akkor ők többször kezdeményeznek újabb dolgokat.

Ez egy kis közösség, ezért mi határozzuk meg, hogy milyen irányban megyünk, mi az, amivel foglalkozni szeretnénk, mire szánjuk az időt, mire nem.

[...] mindenkitől el is várom. Jól, kreatívan állnak hozzá [a tehetségek] a feladatokhoz, igyekeznek azokat hatékonyan végrehajtani. Főleg ezekből lesznek a húzóemberek, akik hatékonyságra töreksenek. De ez idővel, a munka során kerül csak felszínre.

Van ilyen, nyilván kíváncsiak vagyunk a véleményükre, a gondolataikra, kiaknázzuk azokat a tudásbeli pluszokat, amikkel rendelkeznek. Közös ötleteléseken nyilván részt vesznek, ha vannak tervek változásokról, például javadalmazási rendszerről. Akiket érint, értékesítők, azokkal, akikben látjuk a tehetséget, és hogy odaadón dolgoznak, nem csak ledarálják a munkát, vannak építő gondolataik az értékesítési folyamatra, reklámozásra, marketingre, egyebekre, akkor nyilván velük ezeket megvitatjuk, kikérjük a véleményüket. Ez már valahol egy olyan elismerés a tehetségnek, hogy tudja a kolléga, hogy neki számít a szava és a véleménye egy olyan változás tekintetében, ami a cég életében be fog következni.

Bármikinek nyitva áll a lehetőség, hogy munkaidő után kísérletezzon. [...] Ha ennek az a célja, hogy a közös érétkeinket növelje, ez bármikinek áll.

A jövőbeli tervekbe van, hogy beépül a munkatársak javaslata, most a jövőbeli terv nálunk egy típusválasztás lesz...

Egy kisebb vállalatnál nem is tudom másképp csinálni. Egy középvállalat csak a saját tehetségeire számíthat.

Igaz ezekre az ötletekre a nyitott kapuk politikája – szó szerint nyitva van az ajtó mindig a vezetői szobákban. Bárki bármikor bejöhet akár a munkájával közvetlenül, akár hosszabb távon az újító ötletével, és akkor ezeket átbeszéljük. Nyilván ez viszi előre a céget is. Nemcsak a saját ötleteink, hanem – ha szerencsénk van – a benne dolgozó munkavállalók ötletei is.

Ebben a cég vezetője jár az élen, hiszen ő szabja meg a technológiai irányvonalat.

Nagyon örülnek, ha van kreatív ötlet, újítási javaslat, általános proaktivitás. Bár egyre kevesebbet tapasztalnak ebből.

Persze! Nyitottak vagyunk erre. Ha valakinek jobb megoldása van, nagyon szívesen partnerek vagyunk, nem zárkózunk el. Könnyítsük egymás feladatát, munkáját, és akkor jó lesz.

Az a baj, hogy ebből keveset tudok mondani. Olyan emberek is, akik kulcsemberek, ez a része sehol nem olyan erős. Ilyennel nem nagyon találkoztam. Olyannal, aki... talán az egyik vendéglőben az egyik séf a saját területén: étlapírás, összeállítás, vacsoraest – hozott valami pluszt. De a legtöbb esetben hiányzik, hogy ne tőlem jöjjön az ötlet, hogy váltsunk étlapot.

Ehhez kapcsolódóan a tehetségesnek nevezett munkatársakkal készített interjúkban szintén (túlnyomórészt) pozitívan számoltak be arról, hogy újító javaslataikat jól fogadták a cégnél. Változó azonban, hogy említettek-e konkrét példát vagy általánosságban beszéltek, illetve a válaszadók a munkahelyük sikerességét (vagy sikertelenségét) nem kötötték semmilyen módon össze az innovatív tevékenységekkel.

[...] a saját cégünk honlapját sikerült úgy összerakni, hogy elég szuper lett, nyertünk vele díjat. Teljesen egyedül csináltam a front-endjét a vezető designerünkkel. Az akkori vezérigazgatóval, aki kreatív igazgató volt, jól összeraktuk.

Örömmel hallgatták, meghallgatták minden új ötletünket, és ha megoldható, és van rá kapacitás, akkor azt be is indítjuk, nincsenek lezárva az új ötletek, bármi olyan új ötlet van, ami jönnek hangzik, és még működhet is, elindítjuk, megpróbáljuk, aztán van, amelyik nem sikerül, abbahagyjuk. Mindenre vevők.

Rengeteg ilyen volt. Itt nem szoktak velem vitatkozni. Nekem pozitív az élményem, többnyire megvalósultak, ha nem valósult meg, az reális okok miatt történt, például erőforrások miatt.

Igen, tanulunk egymástól. Volt, amiről nekem nem volt fogalmam, el se tudtam képzelni, hogy ilyen lehetséges.

Volt például, hogy a mostani cégnél én mentem el a jelöltekkel interjúzni. Korábban az volt, hogy behívtuk őket interjúzni, de sokan csak este hatra, a nap végére tudtak jönni, és javasoltam, hogy nincs erre időnk, hogy a jövő héten bejön majd interjúra, és fogtam magam, el bkv-ztam, és az ebédidőben beültünk valahova: Az interjú nem tőle, hanem tőlünk függ, és ezt bevezettem. Amikor a főnököm látta, hogy ez működik, akkor azt mondta, na jó, kapsz egy autót hozzá. [...] Könnyű volt elfogadtatni, hála istennek, a főnököm racionális, és ilyenekben gyorsan tud dönteni. A logikus ötletekre mindig vevő volt.

(További interjúidézetek a *Kutatás részfolyamatainak eredményei* fejezetben olvashatók: a szerk.)

Mindezek alapján nem lehet egyértelműen megválaszolni, hogy miként látják a vállalkozások vezetői/munkatársai az innovatív tevékenység szerepét a vállalkozás sikerességében.

A vállalkozások háttérváltozói szerint milyen jellemző eltéréseket figyelhetünk meg az innovációs tevékenységek intenzitása tekintetében?

Az elmúlt öt évben megvalósított beruházások/fejlesztések és a vállalkozás mérete között szinte minden item esetében szignifikáns összefüggés van. Összességében megállapítható, hogy minden fejlesztéstípust a közepes méretű vállalkozások vezettek be / alkalmaztak legnagyobb arányban (összehasonlítva a mikro- vagy a kisvállalkozásokkal) – fenntartva, hogy a válaszok egészét tekintve a legtöbb fejlesztést nagyrészt bevezették, tehát az eltérések is ezen belül értelmezendők. A 12. és 13. táblázat alapján látható, hogy mind az informatikai fejlesztések, mind a belső működés rugalmasabbá, gördülékenyebbé tétele esetében a mikro- és a középvállalatok között mintegy 20 százalékpontnyi különbség van.

12. táblázat. Informatikai fejlesztések és vállalatméret. N = 496 P < 0,05

			Hány főt foglalkoztat az Önök vállalata?			Összesen
			5–9 fő	10–49 fő	50–249 fő	
Milyen fejlesztést vagy beruházást valósítottak meg az elmúlt öt évben? – Informatikai fejlesztések	Nem	%	34,7%	28,6%	13,8%	25,4%
		Std. Reziduum	2,2	0,9	–3,0	
	Igen	%	65,3%	71,4%	86,2%	74,6%
		Std. Reziduum	–1,3	–0,5	1,7	
Összesen		%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

13. táblázat. Belső működés rugalmasabbá, gördülékenyebbé tétele és vállalatméret. N = 493 P < 0,05

			Hány főt foglalkoztat az Önök vállalata?			Összesen
			5–9 fő	10–49 fő	50–249 fő	
Milyen fejlesztést vagy beruházást valósítottak meg az elmúlt öt évben? – Belső működés rugalmasabbá, gördülékenyebbé tétele	Nem	%	32,9%	32,2%	18,8%	27,8%
		Std. Reziduum	1,1	1,1	–2,2	
	Igen	%	67,1%	67,8%	81,2%	72,2%
		Std. Reziduum	–0,7	–0,7	1,4	
Összesen		%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

A szektor szerepe már kevésbé egyértelmű: a 13 itemből 5 esetében szignifikáns az összefüggés. Ezek alapján a kapacitásbővítés és a technológia fejlesztése terén a mezőgazdaságban és az iparban tevékenykedő cégek a legaktívabbak, míg beszerzési és értékesítési csatornák terén a kereskedelemben működő vállalkozások. Szintén ezek a cégek vezettek be legnagyobb arányban új terméket vagy szolgáltatást (14–18. táblázat).

14. táblázat. Technológia minőségi fejlesztése és szektor. N = 480 P < 0,05

			Szektor			Összesen
			Mezőgazdaság + ipar	Kereskedelem	Szolgáltatás	
Milyen fejlesztést vagy beruházást valósítottak meg az elmúlt öt évben? – A technológia minőségi fejlesztése	Nem	%	21,7%	36,1%	37,2%	31,0%
		Std. Reziduum	-2,3	0,9	1,5	
	Igen	%	78,3%	63,9%	62,8%	69,0%
		Std. Reziduum	1,5	-0,6	-1,0	
Összesen		%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

15. táblázat. Kapacitásbővítés és szektor. N = 490 P < 0,05

			Szektor			Összesen
			Mezőgazdaság + ipar	Kereskedelem	Szolgáltatás	
Milyen fejlesztést vagy beruházást valósítottak meg az elmúlt öt évben? – Kapacitásbővítés	Nem	%	25,3%	43,6%	38,1%	34,5%
		Std. Reziduum	-2,1	1,6	0,9	
	Igen	%	74,7%	56,4%	61,9%	65,5%
		Std. Reziduum	1,6	-1,2	-0,6	
Összesen		%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

16. táblázat. Új beszerzési csatornák használata és szektor. N = 483 P < 0,05

			Szektor			Összesen
			Mezőgazdaság + ipar	Kereskedelem	Szolgáltatás	
Milyen fejlesztést vagy beruházást valósítottak meg az elmúlt öt évben? – Új beszerzési csatornák használata	Nem	%	51,1%	40,2%	70,0%	56,1%
		Std. Reziduum	–,9	–2,2	2,6	
	Igen	%	48,9%	59,8%	30,0%	43,9%
		Std. Reziduum	1,0	2,5	–2,9	
Összesen		%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

17. táblázat. Új értékesítési csatornák használata és szektor. N = 487 P < 0,05

			Szektor			Összesen
			Mezőgazdaság + ipar	Kereskedelem	Szolgáltatás	
Milyen fejlesztést vagy beruházást valósítottak meg az elmúlt öt évben? – Új értékesítési csatornák használata	Nem	%	56,5%	43,2%	66,7%	57,5%
		Std. Reziduum	–0,2	–2,0	1,7	
	Igen	%	43,5%	56,8%	33,3%	42,5%
		Std. Reziduum	0,2	2,3	–1,9	
Összesen		%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

18. táblázat. Új termék vagy szolgáltatás bevezetése és szektor. N = 485 P < 0,05

			Szektor			Összesen
			Mezőgazdaság + ipar	Kereskedelem	Szolgáltatás	
Milyen fejlesztést vagy beruházást valósítottak meg az elmúlt öt évben? – Új termék vagy szolgáltatás bevezetése	Nem	%	45,1%	30,0%	48,2%	42,9%
		Std. Reziduum	0,5	–2,1	1,1	
	Igen	%	54,9%	70,0%	51,8%	57,1%
		Std. Reziduum	–0,4	1,8	–1,0	
Összesen		%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

A jövőről való vélekedés (vagyis hogy milyen lesz a cégük helyzete) és a beruházások kapcsolata azonban egyöntetűen szignifikáns. Ez esetben felmerül az összefüggés irányának a kérdése, tehát a beruházások alakítják-e a jövőre vonatkozó várakozásokat,

vagy a perspektíva befolyásolja, hogy milyen fejlesztéseket hajtanak végre. Akik szerint a vállalkozás helyzete jobb lesz a jövőben, azok lényegesen nagyobb arányban hajtották végre az általunk kérdezett fejlesztéseket (lásd például 19–20. táblázat).

19. táblázat. Informatikai fejlesztések és perspektíva. N = 473 P < 0,05

			Mit gondol, milyen lesz az Önök cégének a helyzete három év múlva?			Összesen
			Roszbabb	Ugyanolyan	Jobb	
Milyen fejlesztést vagy beruházást valósítottak meg az elmúlt öt évben? – Informatikai fejlesztések	Nem	%	46,9%	29,2%	18,0%	24,7%
		Std. Reziduum	2,5	1,3	-2,1	
	Igen	%	53,1%	70,8%	82,0%	75,3%
		Std. Reziduum	-1,4	-0,7	1,2	
Összesen		%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

20. táblázat. Belső működés rugalmasabbá, gördülékenyebbé tétele és perspektíva. N = 471 P < 0,05

			Mit gondol, milyen lesz az Önök cégének a helyzete három év múlva?			Összesen
			Roszbabb	Ugyanolyan	Jobb	
Milyen fejlesztést vagy beruházást valósítottak meg az elmúlt öt évben? – Belső működés rugalmasabbá, gördülékenyebbé tétele	Nem	%	46,9%	37,0%	17,2%	27,6%
		Std. Reziduum	2,1	2,5	-3,1	
	Igen	%	53,1%	63,0%	82,8%	72,4%
		Std. Reziduum	-1,3	-1,6	1,9	
Összesen		%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

A magyar vállalkozások, ezen belül a kis- és középvállalkozások tulajdonosai, vezetői kit tartanak tehetséges munkatárstnak, milyen kategorizációs folyamatokat használnak, amikor a tehetséges munkatársra vonatkozó észleléseiket kialakítják?

A fókuszcsoporthoz tartozó interjú tanulságai alapján a kkv-k vezetői között két megközelítés jelenik meg legerősebben:

- a valamilyen szempontból kimagasló teljesítményre való képesség;
- a folyamatos fejlődésre, tanulásra való igény.

Fontos szempontnak tűnt emellett a tehetség dinamikus, időbeli értelmezése is: a tehetség nemcsak egy adott pillanatban értelmezhető, hanem fejleszthető, alakítható jellemző. A tehetség összetevői között a kreativitás is megjelent, de nem tulajdonítottak neki kiemelt jelentőséget. A megszólalók a személyiség egyéb vonásait tartották fontosnak: a nyitottságot, a csapatmunkára való képességet, a kritikus gondolkodást és a motivációt, hogy **ne olyanok legyenek, mint mások**. Ez utóbbi, meglehetősen absztrakt kritérium számtalanszor visszaköszönt, más-más tartalommal, akár mint a tehetség egyik feltétele, akár mint a fejlődés követelménye.

A résztvevők egy új szemponttal is gazdagították a közöttük kialakuló narratívát: a tehetség nem minden esetben jó tulajdonság. Az ő értelmezésükben ugyanis a kimagasló teljesítmény (amelynek már a felkutatása is költséges) a nehezen kontrollálhatósággal, a közös munkára való képtelenséggel s a kiszámíthatatlansággal párosulhat – ezek pedig olyan jellemzők, amelyeket egy kisebb vállalat nem biztos, hogy megengedhet magának, amennyiben kiszámítható működést és növekedést szeretne elérni.

Nem volt teljes egyetértés abban, hogy szükséges-e különbséget tenni a tehetséges munkavállalók és „mindenki más” között. Volt, aki azzal érvelt, hogy hibás ez a dichotómia, mert mindenki tehetséges valamiben, és ezeket a kompetenciákat kell feltérképezni.


Többen viszont az átlagosnál jobb teljesítmény kritériumát kérdőjelezték meg. Felmerült a kérdés, hogy tehetségesnek számít-e az az ember, aki megérti és pontosan elvégzi a kapott feladatot. Többek szerint igen, amiből két megállapítás következik.

Egyrészt: amennyiben így értelmezzük a tehetséget, különösen felértékelődik az oktatás alapkompétencia-átadó szerepe, amelyet a résztvevők kritikával illettek. A tehetséggondozás mellett (akár helyett) ez kerülhet a tehetséggel kapcsolatos stratégiák fókuszába. Másrészt: ezeknek a vállalkozóknak nem tehetségekre van szükségük, hanem stabil, megbízható, átlagos munkaerőre, aki tehermentesíti a menedzsert vagy a vezetőt. Ez a megközelítés, melyet az egyik résztvevő konkrétan ki is mondott, teljesen más típusú tehetségek kinevelését igényli.

A **kérdőív** vonatkozó kérdése („Milyen jellemzőkkel, tulajdonságokkal írná le a tehetséges munkatársait? Kérem, sorolja fel a három legfontosabbat!”) alapján legfontosabbnak a szakmai tudást, felkészültséget (és az ehhez kapcsolódó fogalmi mező elemeit) tartották. Szintén magas említésszámmal szerepeltek azok a tulajdonságok, amelyek a munkabíráshoz, terhelhetőséghez, stressztűréshez kapcsolódnak. A tehetséges munkatárs emellett motivált és elkötelezett; nemcsak szeret, hanem akar is dolgozni; könnyen alkalmazkodik, rugalmas; lojális és megbízható; csapatjátékos, de tud önállóan dolgozni; jól kommunikál; jó problémamegoldó képességekkel rendelkezik; kreatív; precíz és pontos; türelmes; szorgalmas.

Ezek a szerteágazó, sokrétű és esetenként egymással is nehezen összeegyeztethető jellemzők rámutatnak, hogy mit keresnek leginkább a cégek az alkalmazottakban. A legfontosabb eszerint, hogy a szakmájukhoz (vagy az elvégzendő feladathoz) jól értő, leginkább a problémákat önállóan megoldani képes, dolgozni tudó és akaró emberekre van szükségük – legalábbis a legjobb munkatársaik ilyenek. Mindezek legnagyobb részét összhangban vannak a kérdőív egyéb kérdéseire adott válaszok megoszlásával, valamint a fókuszcsoporthoz tartozó interjú eredményeivel is.

A **vállalkozókkal készített interjúk** eredményei alapján a legfontosabb szempont, amihez akár pozitívan, akár negatívan, de minden vezető kapcsolódott, az a szakmai



tudás, felkészültség, végzettség volt. Sokan hangsúlyozták ugyanakkor, hogy a szakmai tudás nem feltétlenül befejezett, előzetesen megszerzett dolog, hanem dinamikus, folyamatos tanulást és fejlődést igénylő készség; a tehetséges munkatársban megvan a fejlődésre való igény. Többen külön is kiemelték, és már a tanulásra való igény is feltételezi, hogy a tehetséges embert érdekli, amivel foglalkozik, van kellő motivációja és elhivatottsága, eltökéltsége ahhoz, hogy még jobban végezze a munkáját. Különösen azokban az ágazatokban, ahol napi kapcsolatban vannak a munkatársak az ügyfelekkel, kiemelten fontosnak érzik a vállalkozók az „emberekkel való bánásmódnak” nevezhető képességek meglétét (akár a szakmai tudás részének tekintik ezeket, akár azon túli kompetenciának).

Ezekkel a valamennyire körülhatárolható képességekkel és jellemzőkkel ellentétben is megjelentek vélemények: voltak, akik szerint a tehetség fő ismérve az, hogy **ellátja a feladatát**. Mindezen kívül megjelent még a lojalitás és a megbízhatóság mint fontos szempont, valamint az önálló munkavégzés képessége; volt, akinél expliciten, de sokaknál implicit módon is előkerült a személyiség kérdése, vagyis akit tehetségesnek tartanak, az tud azonosulni a cég értékrendjével, és oszlopos tagja a közösségnek. Ezen túl a tehetséges ember inspiráló, van saját véleménye, és folyamatosan megkérdőjelezi a meglévő gyakorlatokat.

Mindezen eredmények arra utalnak, hogy a különböző adatfelvételekben megjelenő válaszok és dilemmák egy irányba mutatnak, hasonló szempontok fontosságát hangsúlyozzák, még ha a hangsúlyok között vannak is eltolódások.

A vállalkozások háttérváltozói szerint milyen jellemző eltéréseket figyelhetünk meg a tehetséges munkatársról vallott felfogás vonatkozásában?

A kérdőíves felvétel során megkérdeztük, hogy új munkatárs felvételekor milyen szempontokat prioritizálnak. Ennek eredményeképp kiderült, hogy a vállalkozók a szakmai tudást, a motivációt, a személyiséget és a bérigényt tartják a legfontosabbnak.

A cég mérete és ezen szempontok prioritizálása között nincs szignifikáns kapcsolat; hasonlóképp az export, valamint a jövőről való gondolkozás között sem. A szektor is mindössze egy item, a személyiség fontosságának megítélésében szignifikáns. Ez esetben – érthető módon – leginkább a kereskedelemben működő vállalkozások tartják fontosnak a leendő munkatárs személyiségét. Ugyanakkor mindegyik szektorban egyértelműen fontosnak tartják azt.

21. táblázat. Személyiség fontossága és szektor. N = 499 P < 0,05

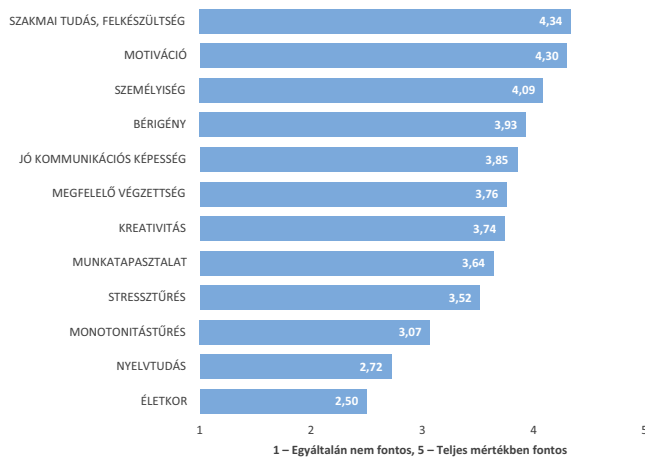
			Szektor			Össze- sen
			Mezőgazda- ság + ipar	Kereskede- lem	Szolgálta- tás	
Új munkatárs ki- választása során milyen jellem- zőket tartanak fontosnak? – Személyiség	Nem fontos	%	8,0%	0,9%	11,0%	7,6%
		Std. Rezi- duum	0,2	–2,6	1,7	
	Fontos	%	92,0%	99,1%	89,0%	92,4%
		Std. Rezi- duum	–0,1	0,7	–0,5	
Összesen		%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Mindezek alapján a vizsgált háttérváltozók nem befolyásolják, hogy milyen szempontokat tartanak fontosnak a vállalkozások a jelentkezőkben.

A munkaerő biztosításánál mekkora a jelentősége a tehetségnek, illetve más konkurens tényezőknek, és ezek milyen mértékben játszanak szerepet a kiválasztási folyamatokban?

A vállalkozók a leendő munkatársakban legfontosabbnak a szakmai tudást és felkészültséget, a motivációt, valamint a személyiséget tartják. (Ezek felmérhetők valamilyen szinten egy interjún keresztül, de „élesben”, vagyis próbaidő alatt mindenképpen képet kap róla a munkáltató.) A bérigény fontos szempont, amelynek jelentősége a kkv-k szempontjából érthető.

Fontosabbnak tartják a jelentkezőkben a jó kommunikációs képességet, a megfelelő végzettséget, a kreativitást, a munkatapasztalatot és a stressztűrést. Kvalitatív vizsgálat tárgyát képezheti annak feltárása, hogy a szaktudás, végzettség és tapasztalat elemei hogyan viszonyulnak egymáshoz, mikor melyiket helyezik előtérbe a vállalkozások. A monotonitástűrésről semlegesen nyilatkoztak, a nyelvtudás, de legfőképp az életkor pedig kevésbé fontos a cégek számára.



32. ábra. Új munkatárs kiválasztása során milyen jellemzőket tartanak fontosnak? (korábban 14. ábra)

Számos alkalommal felmerült a vállalkozókkal készített interjúkban (különösen a vendéglátás, turizmus, feldolgozóipar területén működő vállalkozásoknál) a munkaerőhiány problémája – ez esetben fel sem merül, hogy bármilyen formában szűrjék a tehetségeket, maximum a bekerülés után tudnak ezzel foglalkozni. Volt olyan válaszadó azonban, aki úgy látja, náluk csak tehetségek dolgoznak, és csak őket keresik, mivel annyira kevesen vannak, hogy nem engedhetik meg maguknak, hogy ne így legyen. Kis számban, de voltak olyan válaszadók, akik igénybe vették már fejedelmük cégek szolgáltatásait, illetve megjelent az oktatási intézményekkel való kapcsolattartás is – ennek hatékonyságáról azonban megoszlottak a vélemények.

A kv-k miként tudják magukhoz vonzani és megtartani a (hazai vagy akár külföldi) tehetségeket?

A vállalkozókkal készített interjúk alapján a legmarkánsabban megjelenő eszköz, amivel a vállalkozók motiválni és megtartani tudják a tehetséges munkavállalóikat, az a pénz, akár magasabb fizetés, akár különböző béren kívüli juttatások vagy jutalmak formájában. Különösen akkor kapnak fontos szerepet az anyagi juttatások, amikor a kiemelkedő kolléga nem tud fentebb lépni a ranglétrán (ami a kis, lapos szervezeteknél gyakori). Az anyagi juttatásokhoz kapcsolódóan, és önmagában is megjelent a dicséret, az elismerés fontossága (akár szóban, akár valamilyen jutalommal vagy juttatással kiegészítve).

Többeknél megjelent – nem csak a tehetséges munkatársakra vonatkoztatva – a megfelelő hozzáállás és a bizalmi viszony kérdése, amellyel olyan légkört lehet teremteni a munkahelyen, ami segít abban, hogy még jobb teljesítményt tudjanak nyújtani. Ahol erre lehetőség van, ott a cég igyekszik anyagilag is támogatni a fejlődést; emellett a kiemelkedő munkatársakra is megpróbálnak nagyobb felelősséggel járó feladatot bízni, és ha van rá lehetőség, akkor vezetővé előléptetni.

A válaszokból az tűnik ki, hogy a fizetés mellett (és sok esetben helyett) egy kkv olyan „soft” eszközökkel tudja vonzóvá tenni magát, ami egy multicégnél nem feltétlenül lehetséges: ilyen a nagyfokú rugalmasság, például a munkaidőben, a munkaterhelésben; vagy a családias légkör, amiben jól érzik magukat a kollégák. Ezek sok esetben többet számítanak a munkavállalónak, mint a nagyvállalatok vagy a külföldi cégek nyújtotta magasabb fizetés.

A kkv-k humán stratégiájának része-e a tehetségek menedzselése; a tehetségmenedzsment hogyan valósul meg a vállalkozásokban?

A fókuszcsoportos beszélgetésből egyértelműen kiderült, hogy a résztvevők nem alkalmaznak sztenderdizált protokollt a tehetségek kiválasztás során történő felismerésére. Úgy tűnik, a megszólalók ezt nem tekintik hiányosságnak. Ennek oka kettős: egyrészt a munkaerőhiány, amelyet mindannyian éreznek, más típusú munkaerőkiválasztási megközelítést követel meg tőlük, amelybe nem feltétlenül fér bele, hogy túlságosan definitív tehetségelemeket keressenek a jelentkezőkben.

Gyakran le kell adni az igénylistából, majd a jó munkaerő-alapanyagot olyanná formálni, amilyenre szükség van.

Másrészt, amint az korábban kiderült, a tehetség időben változó, fejlődő mivolta miatt úgy gondolják, hogy a „valódi” értékek majd később, a náluk eltöltött idő alatt jelennek meg – amennyiben van mód és lehetőség ennek a kibontakozására.

Az általuk tehetségesnek gondolt munkatársak általában

- nagyobb önállóságot kapnak;
- hamarabb kapnak nagy felelősséggel járó feladatokat;
- hamarabb szerepet kapnak a bizalmi vagy akár stratégiai kérdésekben is,

mint a többi, hasonló tapasztalattal rendelkező kollégájuk. Az önállóság és a bizalom dinamikus viszonyt eredményez a munkatárs és a cég között. Úgy vélik, hogy ha a vállalat teret ad a tehetségnek, az óhatatlanul vissza fog hatni a szervezetre, alakítva azt. Ezt a folyamatot tudni kell kezelni.

Emellett megjelent a dolgozók megtartásának kérdése is, amelynek kapcsán különböző gyakorlatokról számoltak be a résztvevők. Volt, aki a munkavállalói élményt javítja, ezzel szeretné magánál tartani a munkavállalóit – rendezvények szervezésével, rugalmassággal a beosztottak életének egyéb aspektusaival szemben, a stressz csökkentésével és a csapat elégedettségének policy szintre emelésével. Más a rugalmasságot a fluktuációban is igyekszik érvényesíteni: ha a munkavállaló másfelé menne, akkor igyekeznek nem teljesen „elveszíteni”, hanem valamilyen egyéb konstrukcióban a látóterükben tartani (pl. mentorként, projektben külső szakemberként stb.).

Érdekes szempont, hogy habár nem expliciten kimondva, de megjelent a csapat, a dolgozók szerepe a legjobbaktartásában és fejlődésében: ha a közösség hasonló élethelyzetben van, vagy jól működik köztük a munkamegosztás, az legalább olyan fontos lehet, mint a vezető személye.

A kérdőív eredményei alapján a vállalkozások úgy látják, nem képesek magukhoz „csábítani” a tehetségeket; azonban a hozzájuk jelentkezőkből sikerül kiválasztani a legkiválóbbakat. A tehetséges kollégáknak pedig jó körülményeket és fejlődési lehetőségeket tudnak biztosítani – ugyanakkor megoszlanak a vélemények abban, hogy be kell-e vonni őket a stratégiai döntéshozatalba.

A vállalkozókkal készített interjúk megerősítik a kérdőíves felmérés eredményeit.

A vállalkozások a tevékenységük során hogyan hasznosítják a tehetségeket, kiaknázzák-e a bennük rejlő kreatív potenciált; megvalósul-e a tudásmegosztás, tudástermelés?

A tehetséges munkavállalókkal készített interjúk során markánsan megjelent az a nézet, hogy az ő munkahelyük nagyon támogató a kreatív, újító ötletekkel kapcsolatban; meghallgatják, és ha lehet, akkor beépítik őket a mindennapi működésbe.

Szerencsére a vezetés is olyan, hogy abszolút meghallgatja ezeket az ötleteket, nyitott rá. Az már más kérdés, hogy mennyire történnek ezek meg. Összefoglalva: a nyitottság megvan szerencsére. Ilyen szempontból jó helyzetben vagyunk.

Igen, van erre egy e-mail-címünk, kéthetente két kolléga végigmegegy az ötleteken, és ami nem valósítható meg valami ok miatt, akkor megírják, hogy ez volt az ötlet, és emiatt vetettük el. Ami meg jó, azt megvalósítjuk.

Örömmel meghallgatták minden új ötletünket, és ha megoldható és van rá kapacitás, akkor azt be is indítjuk; nem zárkoznak el az új ötletek elől, bármi olyan új ötlet van, ami jónak hangzik, és még működhet is, elindítjuk, megpróbáljuk, aztán van, amelyik nem sikerül, abbahagyjuk. Mindenre vevők.

A projektszintű ötletek mindenképpen a projekt szintjén haladnak, de nyilván ha ez olyasmi, amit más környezetben is föl lehet használni, akkor egy ember, például én azon vagyok, hogy ezeket átvezessük, hogyan lehet fölhasználni máshol.

A vezető, a tulajdonos ösztönzi-e az innovatív ötleteket, a szervezeti kultúra milyen mértékben támogatja vagy gátolja az önálló kezdeményezéseket?

A fókuszcsoportos beszélgetés résztvevői a vezető szerepét (vagyis a saját szerepüket) egyöntetűen fontosnak vélik a jó munkavállalók felismerésében és fejlesztésében, motiválásában; az komoly hiba, ha a vezető nem találja meg, hogy ki miben jó. Volt, aki kiemelte, hogy a vezető felelőssége abban áll, hogy stabil növekedést biztosítson a vállalatának, mivel a motivált, ambíciózus beosztottnak így tud teret adni a kibontakozásra.

Aki az üzemeltetést végzi, annak a munkafeltételeit, körülményeit kell úgy biztosítani, hogy elégedett legyen. Míg azt, aki a kreatív munkát végzi, nem feltétlenül a pénz és a munkaidő motiválja, hanem a lehetőség. Ez nagyon fontos szó, ami sem az oktatásban,

sem a munkaerőpiacon nem jelenik meg – a lehetőséget kell megadni neki, hogy az lehessen, aki lenni akar.

A vállalkozókkal készített interjúkban a javaslatok, innovációk becsatornázásának két különböző szegmense jelent meg markánsan. Az egyik a mindennapi működésre vonatkozó javaslatoké – ez esetben több válaszadó is hangsúlyozta: fogékonyak ezekre az ötletekre, igyekeznek megvalósítani őket, ha látják benne a potenciált.

Szeretem, illetve biztatom őket arra, hogyha van egy ötlete javításra, akár névjegykártya-készítésre, ami feladat adott helyzetben, hogy elmondják a véleményüket és megbeszéljük. Nem biztos, hogy elfogadom, amit javasol, de latba van véve, adok neki hangsúlyt. Volt egy fiú, aki ügyesen programozott, a weblapunkat a mai napig ő tartja karban, ő érzett magában késztetést, hogy megcsinálja, ha én változtatni szeretnék. Most is neki írok, hogy tegye ki az ünnepi nyitvatartást. Elfogadom, amit ők javasolnak, és ha illik az arculatba vagy az elképzelésbe.

A másik szegmens a stratégiai döntések, a cég működésének terepe – ebben már visszafogottabb volt a válaszadók nyitottsága. Javaslatokat szívesen vesznek, de a vállalkozás irányítási kérdéseinek eldöntésébe a válaszok nagy része szerint nem vonják be a munkatársakat.

A jövőbeli terveket nem, a jövőbeli tervekhez való utat tudják maximum megkönnyíteni. A rövid távú terveket igen, ha ügyes szakácsunk van, akkor arra lehet még szervezni rendezvényt. A tervek általában azért stratégiai jellegűek, stratégiai tervet még a legtehetségesebb kolléga sem tesz. [...]

Nem igazán, mivel eléggé központi irányítású a cég, a három tulajdonos dönti el, hogy mi az irány; nem mondom, hogy nem kéri ki a véleményét, de a döntés akkor is az ő kezükben van.

Ahol becsatornázzák ezeket a javaslatokat, ott magát a tehetséges kollégát „emelik fel” arra a szintre, ahol már a felelősségi körébe tartozik a stratégiai döntéshozás.

Aki nálunk tehetséges, az nagyon hamar vezetővé válik, van olyan kollégám, aki három-négy hónap után vezető lett, mert egyből lejött az, hogy ő tehetséges, és jelenleg is vezetőként működik. Tehát aki tehetséges, az nagyon hamar befolyást tud szerezni a cég jövőbeli működése kapcsán. Nálunk nincs olyan, hogy hat évet le kell tölteni és csak akkor lehet valaki vezető.

(További interjúidézetek a *Kutatás részfolyamatainak eredményei* fejezetben olvashatók – a szerk.)

A tehetséges munkavállalók / potenciális munkavállalók milyen elvárásokat fogalmaznak meg a vállalkozásokkal szemben, mennyire elégedettek a hazai kkv-k által nyújtott lehetőségekkel, milyen háttérváltozók befolyásolják pályaválasztásukat, munkavállalói elkötelezettségüket, teljesítményüket?

A tehetséges munkavállalókkal készített interjúk tanulságai alapján a megkérdezett kis- és középvállalkozásoknál dolgozó munkatársak leginkább a rugalmasságot és a partneri légkört értékeli nagyra a munkahelyükön. A fizetés és a juttatások szerepe is fontos (ezzel a legtöbben elégedettek), de többször kiemelték: a cég(vezetők) és a munkatársak hozzáállása az a szempont, ami miatt érdemes a munkahelyükön dolgozni. Ezt a légkört és hozzáállást többen is szembeállították a nagyvállalatok, multicégek gyakorlataival.

[...] Szeretem, hogy ennyire rugalmas, a kollégáim szuper jófejek, a vezetőség is. Nem tudok róla rosszat mondani. Meg van mit csinálni, be tudod osztani az idődet, el tudsz menni délután, ez azért fontos a mai világban. Nagyon figyelnek rád mint kolléga, tetszik az, hogy ennyire figyelnek az emberi oldalra.

[...] Egyszer, amikor hat éve azt mondtam neki [a vezetőnek], hogy én ezt a munkát meguntam, és keresek másik munkát, csak hogy tudjál róla, akkor ő egy kicsit megjegyd, és azt mondta: oké, de tartsuk fent azt a lehetőséget, hogy én is ajánlok valamit, és hátha ez jó neked, és így is lehet, és láttam, hogy ő meg akar tartani, ezt a fajta gondolkodást értéknek tartja a cégnél.

Szeretem, hogy változatos, a folyamatos pörgést, azt hogy a projektek váltogatják egymást, ezáltal nagyon sokat tudok tanulni mindenhol.

Ami jó: nekem az nagyon tetszik, hogy bemegyek mindig ugyanoda és elmegyek délután négykor, nagyon tetszik, hogy ez ennyire változatos, az ügyfelek is mások, a kollégák is mások, hogy mit csinállok, az is más, sok mindenbe belenézhetek, beletanulhatok, hátha kiderül, hogy mi az, amivel foglalkozhatok életem végéig is akár, ez tök jó. Annyi barátomtól hallom, hogy már mennyire unja, mindig ugyanaz, ugyanazokkal az emberekkel. Ez mondjuk negatív is tud lenni, ha olyan messze van, hogy akár egy órát is kell utaznom, ezt tudom csak mondani negatívumként, én szeretem a változatosságot.

Három fő dolog van, ami fontos nálam: élvezzem, amit csinállok, és ez valós karrier cél, keressek úgy is, hogy eltartsam a családom, az egy cél, hogy [a feleségem] lehessen itthon, ő most még gyesen van, jobb szeretném, ha a gyerkőccel lehetne itthon. Harmadik, hogy szakmailag legyen jövőképem, és ahhoz az kell, hogy legyenek képesítéseim.

Előzetesen arra számítottam, hogy a kisebb cégek talán rugalmasabbak tudnak lenni, álláskereséseknél is elhangzott a kölcsönös rugalmasság. Itt ez megállta a helyét. Ugyanez a munkába járással: a multiknál akár mennyire is győzködtem őket, nem tudtam elérni, hogy engedjenek távmunkát; ez a kétezres évek közepe volt, akkor még nem volt divat. Már az elején jeleztem itt, hogy az elején még bejárom, de aztán inkább otthonról dolgozom, és [a vezető] erre azt mondta, hogy jó, és nagyjából én voltam, aki megteremtette a homeworkingos dolgot, én voltam az első aki több napot otthonról

dolgozott. [...] Nagy cégnél nem tudod átvinni, hogy tőled tanuljon, de egy kis cégnél meg elindítottam egy lavinát, és ez végigment, kvázi meg lehet változtatni a cégnek a működését.

Ezek ultralapos szervezetek most, ahol dolgozom, az irodába akkor megyek be, amikor valami gond van, ha el vagyok akadva, vagy külföldre dolgozunk...

Az esszenciája [cégnek], hogy biztonságban érzem magam, és hogy mindig van kire számítani, és ezt szakmailag is értem. Lehet, hogy valamivel nem boldogulok, de biztos vagyok benne, hogy valaki fog segíteni, ha elakadtam, meg ez egy tök jó csapat. Itt mindig megújul minden, újabb és újabb dolgokat kell tanulni, ez például tök jó.

Itt vagyok már szinte az eleje óta, kis kitérőt leszámítva, olyan sok helyen nem dolgoztam. Ami jó volt, hogy felkaroltak minket és kiképeztek. [...] A munkahelyben nagy előny az, hogy rugalmas. A munkában az, hogy kapok döntési és felelősségi jogkört. Amit kevésbé szeretek, hogy sajnós az elmúlt időszakban eléggé összezugsorodott a cég, és nincs úgy már szakmai közösség és a csapatunk, a vezetés sincs bent, az jó lenne, ha jelen lennének.

A kötetlen munkaidő annyira fontos nekem, hogy nem is tudom másképp elképzelni. Teljesen kizártnak tartom, hogy nyolctól négyig üljek egy irodában, egyáltalán nem tudom magam elképzelni egy ilyen helyzetben.

A kkv szektorban azt szeretem, hogy az tud rugalmas lenni. Ha később szeret bejárni, és tovább maradni, azt is lehet, le lehet dolgozni később. Sokkal rugalmasabb, sokkal emberközelibb.

Azt, hogy nem monoton, nem minden napom ugyanaz. Nem egy tipikus irodai munka. Nagyon összetett feladatkör, sok figyelmet igényel, de sok felelősséggel is jár. Nincs egy évben két ugyanolyan napom. Számomra ez most teljesen megfelelő. Az ember mindig azt mondja, hogy ennél lehetne jobb is, de amit szeretnék, az megvan. Rugalmas a munkaidőm, ez sokat jelent, tudok mellette sportolni. Ennél többet nem kívánnék.

Az egyik nagyon fontos dolog, az biztosan a pénz, egyértelmű. A fizetés, juttatási csomag en bloc. A fizetés és az azon túli dolgok. A másik a fejlődési lehetőség. Ez a kettő kb. ugyanolyan fontos. Ha azt érzed, hogy valami pluszt ad. Nem az, aki elvégezte az egyetemet, aztán hátradől, hanem olyanokról beszélek, akik akarnak is, van belső indíttatásuk a fejlődésre, meg el akarnak érni valamit az életben, tanulni akarnak. Ezt nagyon fontos dolognak tartom, ha olyan pluszt tud nyújtani a cég, hogy gondolja, hogy a későbbiekben tudja kamatoztatni, abban az esetben akkor is marad, ha esetleg máshol többet keresne.

Milyen a tehetséges munkavállalók / potenciális munkavállalók vállalkozási tevékenységgel kapcsolatos attitűdje, milyenek a vállalkozási képességeik és törekvéseik, milyen tényezők gátolják, nehezítik vállalkozási törekvéseiket?

A válaszadók véleménye megoszlik abban a kérdésben, hogy szeretnének-e a jövőben saját vállalkozásba fogni. Azok, akik el tudják képzelni, hogy vállalkozzanak, magától értetődőnek veszik ezt; sokkal részletesebb annak kifejtése, hogy miért **nem** akarnak vállalkozni.

Legtöbbször a SPINELLI és ADAMS (2011) által „vállalkozói attitűdként” definiálható készség- és személyiségjegyek hiányát említik: úgy látják, ők nem tudnának / nem szeretnének az **üzlettel** foglalkozni: azzal, hogy legyen egy ötletük, amit megpróbálnak eladni másoknak. Ezzel szembeállítva jelent meg sokszor az a vélemény, hogy ők inkább a szakmájukkal akarnak foglalkozni – különösen akkor nem érzik szükségét annak, hogy önálló céget alapítsanak, amikor a jelenlegi munkahelyükön nagy önállóságot kapnak, vagyis szabadon végezhetik a munkájukat, fejlődhetnek, és nem szükséges foglalkozniuk a vállalkozás üzleti részével.

Saját cég lenne jó, de ahhoz még sok tudásra van szükségem, például ügyfélkommunikációs tudásra...

...nekem az a nagy tervem, hogy lesz saját cégem. Nem tudom, most nehéz előrenézni, most le van picit hajtva a fejem. [...] De csak akkor csinálom céget, ha sikerül feltalálni a spanyolviaszt legalább újra. Nem fogok még egy fiatalos, Y-generációs trendi ügynökséget csinálni. Hanem valami nagy ötletet megcsinálni.

Nem hiszem, hogy szívesen csinálnám. A cégvezetésben sem érzem, hogy tudnám csinálni, úgy meg semmi értelme belevágni. Így alkalmazottként nekem megvan a kényelmes része. Nyilván megvan a kötöttség része is, de ez így abszolúte pozitív. Nem gondolkodtam se azon, hogy kisebb cégbe beszállni, se, hogy saját céget, se, hogy igazi menedzsernek lenni. Tehát ez most nincs a képben.

(További interjúidézetek a *Kutatás részfolyamatainak eredményei* fejezetben olvashatók – a szerk.)

A *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) 2016-os adatfelvétele alapján a magyar válaszadók 38,4 százaléka érzi úgy, hogy rendelkezik azokkal a készségekkel, amelyek egy üzlet beindításához szükségesek.¹⁴ Emellett 52,8 százalékuk szerint Magyarországon jó karriernek számít vállalkozni. Az *Amway Global Entrepreneurship Report* 2016-os jelentésében szintén 23 százalék azok aránya, akik úgy látják, hogy rendelkeznek a megfelelő képességekkel, míg 33 százalék tekinti kívánatos karriernek a vállalkozást.¹⁵ A vállalkozói készségek meglétének mindkét adatfelvétel szerinti alacsony arányára „rímelnek” az interjúalanyok válaszai is.

¹⁴ Forrás: <http://www.gemconsortium.org/data/>

¹⁵ Forrás: https://23hizqizbc2qqq8o9r5c6tuk-wpengine.netdna-ssl.com/wp-content/uploads/2018/05/Ager_2018_Brochure_Color.pdf

Hipotézisek

1. hipotézis

(H1) A kis- és középvállalatok vezetői/szakértői a „tehetség” fogalmát tágabban értelmezik, mint az általunk használt definíció (kiemelkedő képesség és teljesítmény, feladat iránti elkötelezettség és motiváltság, kreativitás és intelligencia).

A fókuszcsoportos interjú, a kérdőív és a vállalkozói interjúk tanulsága alapján az általunk megkérdezett vállalkozásvezetők elsősorban hasonló kategóriák mentén gondolkodnak a tehetségről, mint az általunk előzetesen alkotott definíció:

- a szakmai tudás és teljesítmény, és
 - a motiváció, az elkötelezettség
- kiemelten fontos szerepet kap. Emellett azonban megjelenik
- a fejlődésre való igény,
 - a jó problémamegoldó-képesség,
 - a munkabírás,
 - a lojalitás és
 - az emberekkel való bánásmód

mint olyan kiegészítő elemek, amelyek kombinációja együttesen „alkotja” számukra a tehetséges munkatársat. A kiemelkedő szakmai tudás (és motiváció) szükséges, ám nem elégséges feltétele a tehetségnek a kkv-k vezetői számára. Ez a hipotézis tehát csak ezzel a kiegészítéssel együtt igazolható.

2. hipotézis

(H2) A kis- és középvállalatok tehetséghez való hozzáállása és a tehetségekkel kapcsolatos gyakorlatai – adottságaikból adódóan (méret, árbevétel, regionalitás, K+F költségek stb.) – mások, mint a nagyvállalatok tehetségmenedzsment (TM) gyakorlata. Ez az eltérés megjelenik a humánerőforrás-menedzsment teljes folyamatában.

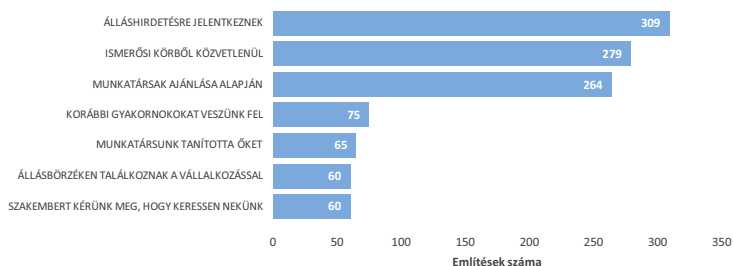
A kis- és középvállalkozások HR-rel kapcsolatos tevékenységeinek felméréséhez több kérdés is kapcsolódott. Elsőként arra kérdezett rá a kérdőív, hogy milyen fő csatornákon keresztül jutnak el a cégekhez az új munkatársak (33. ábra). A válaszok gyakoriságából három különböző irányvonal rajzolódik ki: egyrészt legmagasabb elemszámmal az „álláshirdetésre jelentkeznek” válasz szerepel. Ez azt jelentheti, hogy a kkv-k rekrutációjában a leginkább klasszikusnak számító eszköz dominál – az álláshirdetés egyszerű, olcsó, jól operacionalizálható módszer, amellyel a kisebb cégek is részt tudnak venni a munkaerőért folytatott versenyben. További kutatást igényelne annak feltárása, hogy

milyen mechanizmusok alakítják ennek használatát mind a vállalkozások, mind az állás-keresők szempontjából.

Másrészt ezek a vállalkozások a meglévő kapcsolati tőkéjükre támaszkodnak: ismerősi körből, valamint dolgozóik ajánlása alapján szerzik a dolgozókat. Ez a gyakorlat másfajta megközelítést mutat az álláshirdetéseken keresztül történő toborzáshoz képest. Az azonban nem egyértelmű, hogy azért használják a saját kapcsolati hálójukat mint rekrutációs eszközt, mert más módokon nem tudnak versenyezni a nagyvállalatokkal, vagy pedig tudatosan építenek rá, mivel így hatékonyabban jutnak el olyan potenciális munkatársakhoz, akikre szükségük van.

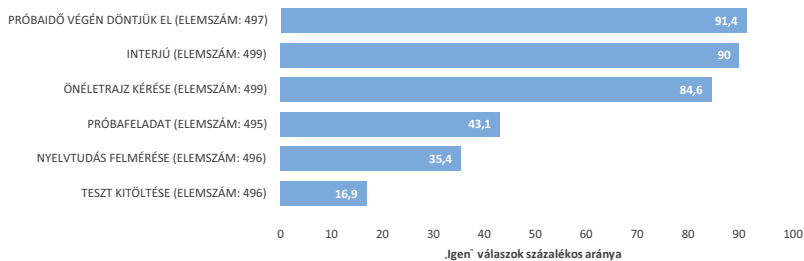
Harmadrészt a kkv-k kevésbé vesznek igénybe segítséget a piacról (nem bíznak meg szakembert a toborzással, nem állásbörzéken találkoznak a munkavállalókkal), valamint nem jellemző rájuk az a gyakorlat, hogy az oktatásban vagy gyakornokságon keresztül „fognák” meg a leendő alkalmazottjaikat. További elemzés tárgyát képezheti, hogy miért nem sikeresebbek ezek a módszerek a kkv-k esetében.

A tehetségesnek nevezett munkatársakkal készített interjúkból nem lehet egyértelmű következtetést levonni a kiválasztás folyamatáról. Néhány interjúban megjelent, hogy az interjúalanyok közelebbi vagy távolabbi ismerősök révén szereztek tudomást az álláslehetőségről, így jelentkeztek rá (vagyis például nem egy állásajánlatokat gyűjtő oldalon böngésztek) – mindez nem egy egyértelmű trend, azonban felhívja a figyelmet a munkaerőpiac eme sajátosságára.



33. ábra. Honnan kerülnek ki a vállalkozás munkatársai? (korábban 12. ábra)

Bárhonnan érkezzenek is az új munkatársak, a kkv-k elsődlegesen a tapasztalást helyezik előtérbe a szakmai tudás és a motiváció felméréséhez („próbaidő végén döntjük el”), mintsem az előzetes felmérést (próbafelelet vagy teszt) (34. ábra). Felmerül a kérdés, hogy az interjú is a tudás és motiváció felmérését szolgálja-e – amennyiben így van, akkor ez azt jelenti, hogy a vállalkozók úgy érzik, alkalmas ez a módszer arra, hogy megtudják a jelentkezőről mindazt, amire szükségük van.

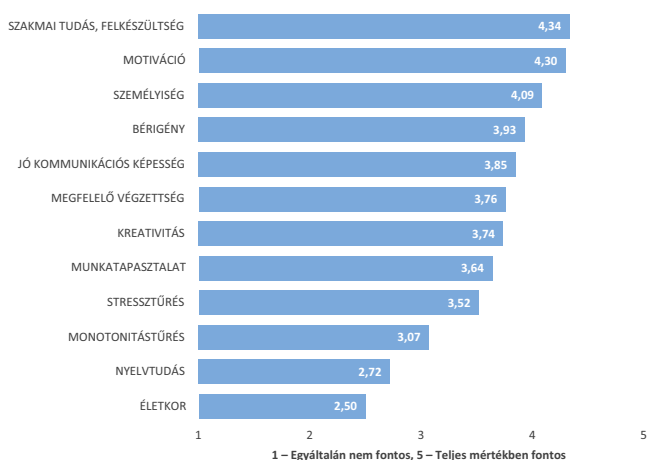


34. ábra. Használják-e az alábbi módszereket az új munkatársak kiválasztása során? (korábban 13. ábra)

Ezek a gyakorlatok minden valószínűség szerint nem függetlenek a kkv-k által preferált jellemzőktől és tulajdonságoktól (35. ábra). A vállalkozók a leendő munkatársakban legfontosabbnak a szakmai tudást és a felkészültséget, a motivációt, valamint a személyiséget tartják. (Ezek felmérhetők valamilyen szinten egy interjún, de „élesben”, vagyis próbaidő alatt mindenképpen képet kap róla a munkáltató.) A bérigény fontos szempont, amelynek jelentősége a kkv-k szempontjából érthető – ugyanakkor a bérek szintje nem szerepelt a fejlődést akadályozó legfontosabb tényezők között.

Fontosabbnak tartják a jelentkezőkben a jó kommunikációs képességet, a megfelelő végzettséget, a kreativitást, a munkatapasztalatot és a stressztűrést. Kvalitatív vizsgálat tárgyát képezheti annak feltárása, hogy a szaktudás, a végzettség és a tapasztalat elemei hogyan viszonyulnak egymáshoz, mikor melyiket helyezik előtérbe a vállalkozások.

A monotonitástűrésről semlegesen nyilatkoztak, a nyelvtudás, de legfőképp az életkor pedig kevésbé fontos a cégek számára. A nyelvtudás háttérbe szorulásának (35 százalék méri fel a nyelvtudást a jelentkezőknél, lásd a 34. ábra) oka nem egyértelmű, de összefüggésben lehet a magyarországi kkv-k helyi, országos és globális értékláncokban elfoglalt helyzetével.



35. ábra. Új munkatárs kiválasztása során milyen jellemzőket tartanak fontosnak? (korábban 14. ábra)

Mindemellett megfigyelhetők eltérések az egyes szektorok között: legmagasabb arányban a szolgáltatószektorban tartják fontosnak a nyelvtudás meglétét, és leginkább ők azok, akik ezt már a kiválasztás során tesztelik (22. és 23. táblázat). A becslési hiba valószínűségének csökkentését mutató tau ugyanakkor 0,24 és 0,18, ami azt jelenti, hogy a szektor ismerete 24, illetve 18 százalékkal javítja a becslésünket; mindez gyenge kapcsolatra utal a két változó között. A vállalat mérete, régjós elhelyezkedése, a cég jövőről és piacról vallott felfogása nem befolyásolja szignifikánsan a nyelvtudás fontosságát; a vállalkozás exporttevékenysége abban az esetben függ össze szignifikánsan a nyelvtudás fontosságával, amikor a vállalkozás értékesítésének több mint fele történik külföldre.

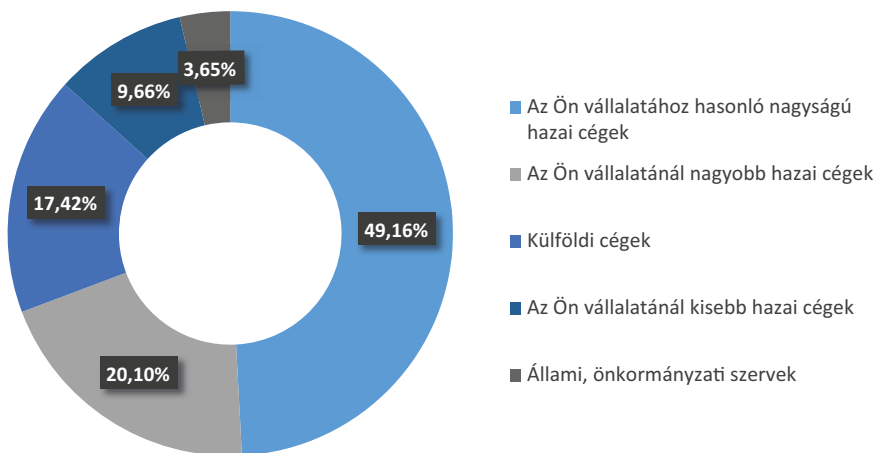
22. táblázat. **Nyelvtudás fontosságának megoszlása ágazat szerint. N = 498 P < 0,05**
(korábban 8. táblázat)

			Ágazat			Összesen
			Mezőgazdaság + ipar	Kereskedelem	Szolgáltatás	
Új munkatárs kiválasztása során milyen jellemzőket tartanak fontosnak? – Nyelvtudás	Nem fontos	%	73,3%	61,3%	48,0%	60,4%
		Std. Reziduum	2,3	0,1	-2,3	
	Fontos	%	26,7%	38,7%	52,0%	39,6%
		Std. Reziduum	-2,8	-0,1	2,8	
Összesen		%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

23. táblázat. **Nyelvtudás felméréseinek megoszlása ágazat szerint. N = 501 P < 0,05**
(korábban 9. táblázat)

			Ágazat			Összesen
			Mezőgazdaság + ipar	Kereskedelem	Szolgáltatás	
Használják-e az alábbi módszereket az új munkatársak kiválasztása során? – Nyelvtudás felmérése	Nem	%	76,2%	59,8%	57,0%	64,9%
		Std. Reziduum	1,9	-0,7	-1,4	
	Igen	%	23,8%	40,2%	43,0%	35,1%
		Std. Reziduum	-2,6	0,9	1,9	
Összesen		%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

A kis- és középvállalkozások – percepció szintjén mindenképp – egymással versenyeznek elsődlegesen (36. ábra). 20 százalékuk szerint a hazai nagyvállalatok a versenytársak, 17,42 százalékuk szerint pedig a külföldi cégek. Kevesebb, mint 10 százalékuk érzi vetélytársnak a kis cégeket, és 3,6 százalék emelte ki az állami vagy önkormányzati szervezetet (tehát a közzsférát), mint legnagyobb konkurenciát a tehetséges munkatársakért folytatott versenyben.



36. ábra. Véleménye szerint a tehetséges munkavállalókért folytatott versenyben kik az Ön vállalkozásának legnagyobb versenytársai? (korábban 15. ábra)

A versenytársak megítélésében szerepet játszik a szektor is, amelyben az adott cég működik. A 24. táblázat alapján látható, hogy a nagyobb hazai cégeket a kereskedelem- és a szolgáltató szektorban működő vállalkozások tekintik leginkább vetélytársnak, míg a külföldi cégeket a mezőgazdasági és ipari cégek érzik nagyobb arányban versenytársnak. Az állami szektor által sokkal nagyobb arányban érzik magukat fenyegetve a szolgáltató szektor cégei, mint akár a mezőgazdaság és ipar területén, akár a kereskedelemben működő kkv-k.

24. táblázat. A munkatársakért folytatott versenyben a legnagyobb versenytársnak tekintett szerv megoszlása ágazat szerint. N = 455 P < 0,05 (korábban 10. táblázat)

			Ágazat			Összesen	
			Mezőgazdaság + ipar	Kereskedelem	Szolgáltatás		
Véleménye szerint a tehetséges munkavállalókért folytatott versenyben kik az Ön vállalkozásának legnagyobb versenytársai	Az Ön vállalatához hasonló nagyságú hazai cégek	%	47,2%	51,4%	49,7%	49,2%	
		Std. Reziduum	-0,4	0,3	0,1		
	Az Ön vállalatánál kisebb hazai cégek	%	12,9%	10,1%	6,0%	9,5%	
		Std. Reziduum	1,4	0,2	-1,5		
	Az Ön vállalatánál nagyobb hazai cégek	%	17,2%	22,0%	21,9%	20,2%	
		Std. Reziduum	-0,9	0,4	0,5		
	Külföldi cégek	%	20,9%	15,6%	15,8%	17,6%	
		Std. Reziduum	1,0	-0,5	-0,6		
	Állami, önkormányzati szervek	%	1,8%	0,9%	6,6%	3,5%	
		Std. Reziduum	-1,1	-1,4	2,2		
	Összesen		%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Az elmúlt évben átlagosan hat munkatárs hagyta el a cégeket – és átlagosan ugyanennyi új munkatársat vettek fel. Ugyanakkor a válaszok szórása miatt (a szórás mindkét kérdés esetében kb. 11 volt) érdemes lehet inkább a mediánt (középértéket) figyelembe venni: az első kérdés („Az elmúlt egy évben hány munkatárs hagyta el a céget?”) mediánja 2, a második kérdés („Az elmúlt egy évben hány új munkatársat vettek fel?”) középértéke 3. A módusz (leggyakoribb érték) mindkét kérdés esetében a 0 volt. A cégek 75,8 százaléka szerint tavaly nem volt nagyobb a fluktuáció, mint egy évvel korábban.

A vállalkozások vezetői fontosnak tartják mind a szakmai továbbképzést, mind a készségfejlesztést és a csapatépítést; semlegesebben nyilatkoztak a „személyre szabott egyéni fejlesztés” (vagyis a különböző mentorálási és coaching technikák) hasznosságáról (37. ábra). Mivel a kérdés ezeknek a képzési formáknak a megítélésére vonatkozott, így nem lehet következtetni belőle arra, hogy mennyire használják azokat. A munkahelyi képzések – formálisak és informálisak – világának részletesebb megismerése további kutatást igényel.

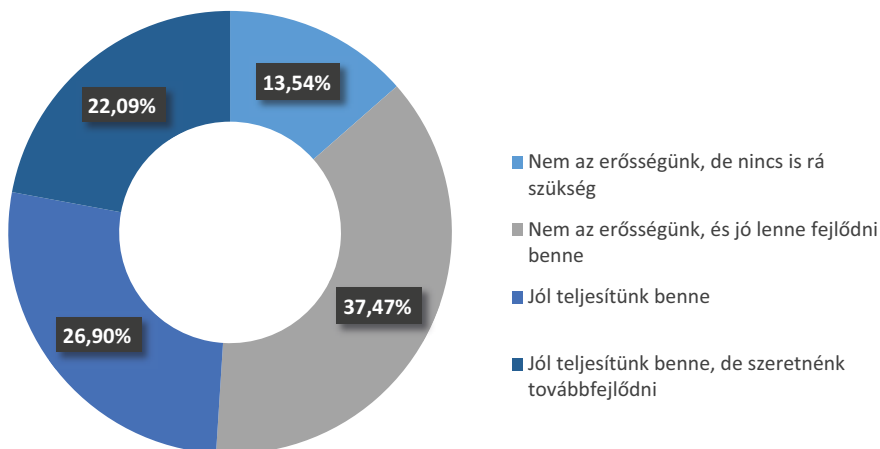


37. ábra. Mennyire tartja hasznosnak az alábbi továbbképzési, fejlesztési formákat? (korábban 16. ábra)

A kérdőív kitöltői saját szavaikkal is jellemezték tehetséges munkatársaikat. Legfontosabbnak a szakmai tudást, felkészültséget (és az ehhez kapcsolódó fogalmi mező elemeit) tartották. Szintén magas említésszámmal szerepeltek azok a tulajdonságok, amelyek a munkabíráshoz, terhelhetőséghez, stressztűréshez kapcsolódnak. A tehetséges munkatárs emellett motivált és elkötelezett; nemcsak szeret, hanem akar is dolgozni; könnyen alkalmazkodik, rugalmas; lojális és megbízható; csapatjátékos, de tud önállóan dolgozni; jól kommunikál; jó problémamegoldó képességekkel rendelkezik; kreatív; precíz és pontos; türelmes; szorgalmas.

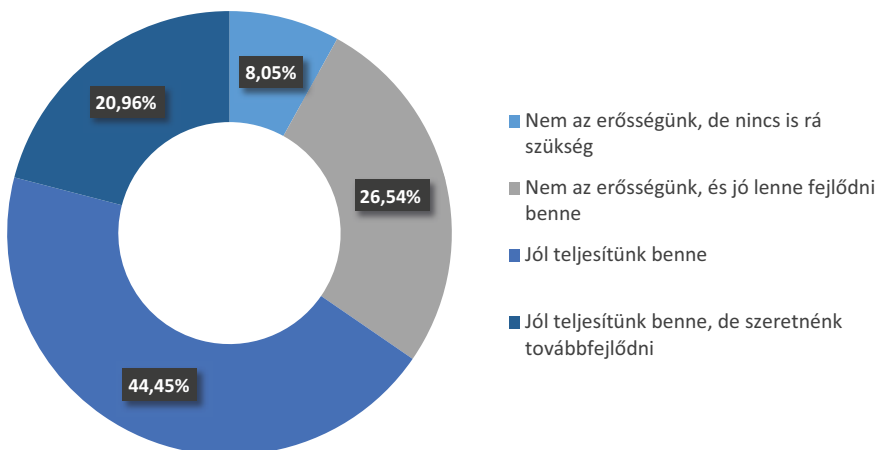
Ezek a szerteágazó, sokrétű és esetenként egymással is nehezen összeegyeztethető jellemzők rámutatnak arra, hogy mit keresnek leginkább a cégek az alkalmazottakban. A legfontosabb eszerint, hogy a szakmájukhoz (vagy az elvégzendő feladathoz) jól értő, leginkább probléma és felügyelet nélkül dolgozni tudó és akaró emberekre van szükségük – legalábbis a legjobb munkatársaik ilyenek. Mindezek legnagyobb részét összhangban vannak a megelőző kérdések eredményeivel.

Egy hosszabb kérdésblokkban értékelték a válaszadók cégük humánpolitikai tevékenységét, aszerint hogy mennyire az erősségük az adott terület, és mennyiben szeretnének fejlődni benne. Az első item a tehetségek megtalálása és a vállalathoz csábítása volt: 37,5 százalékuk úgy érzi, nem teljesítenek kiemelkedően benne, azonban jó lenne fejlődni (38. ábra). Mintegy 27 százalék úgy látja, jól teljesítenek benne, 22 százalékuk pedig még jobban szeretne. 13,5 százalék ugyanakkor úgy nyilatkozott, hogy nincs szükségük arra, hogy tehetségeket szerezzenek maguknak.



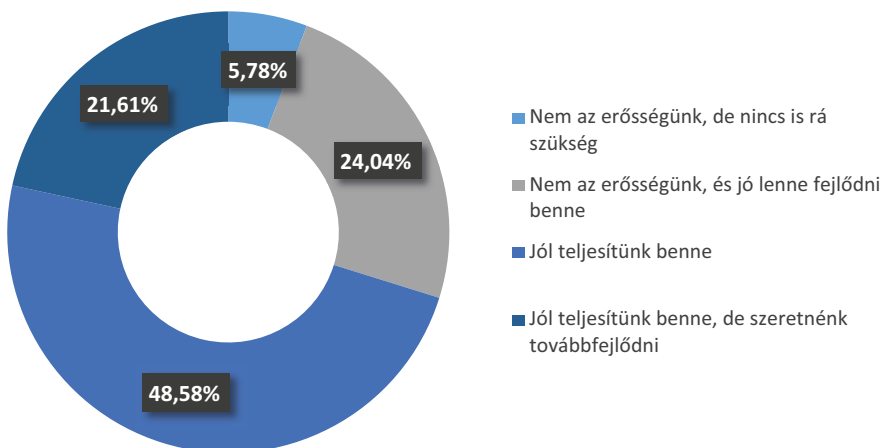
38. ábra. **Megtalálni és cégünkhöz csábítani a tehetségeket** (korábban 17. ábra)

Habár a legnagyobb arányban nem elégedettek abbéli teljesítményükkel, hogy magukhoz csábítsák a tehetségeket, mégis úgy érzik, hogy a hozzájuk jelentkezőkből ki tudják választani a tehetséges jelölteket (39. ábra). 21 százalékuk ennek ellenére szeretne fejlődni ezen a téren; 26,5% pedig azért, mert nem teljesít benne jól.

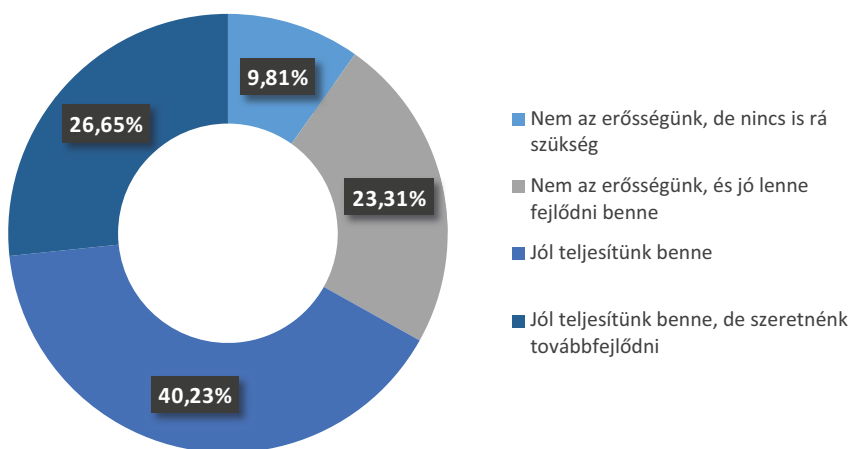


39. ábra. **A hozzánk jelentkezők közül kiválasztani a tehetségeket** (korábban 18. ábra)

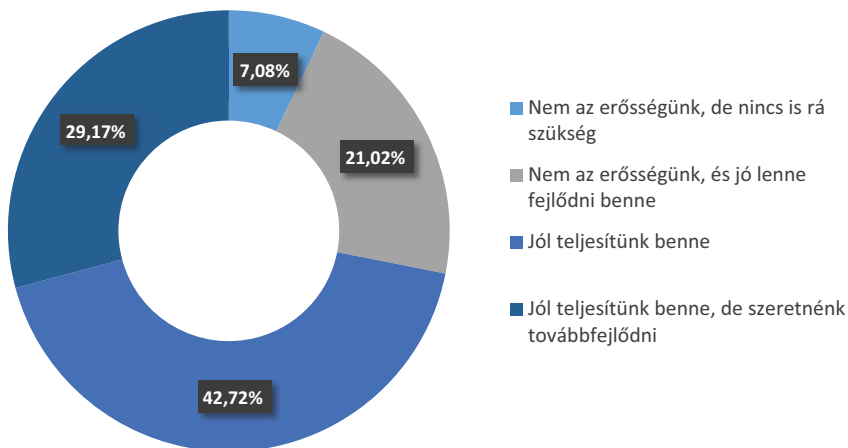
Legnagyobbrészt úgy vélik, képesek kellemes és inspiráló munkakörnyezetet biztosítani a munkatársaknak – mintegy 45 százalék azonban szeretne fejlődni ebben, akár jól teljesítenek benne, akár nem (40. ábra). Hasonló a válaszok megoszlása a hosszú távú előmeneteli lehetőségek, valamint a dolgozók fejlődési, képzési lehetőségeinek értékelésében is (41–42. ábra).



40. ábra. A tehetséges dolgozók számára kellemes és inspiráló munkakörnyezetet biztosítani (korábban 19. ábra)

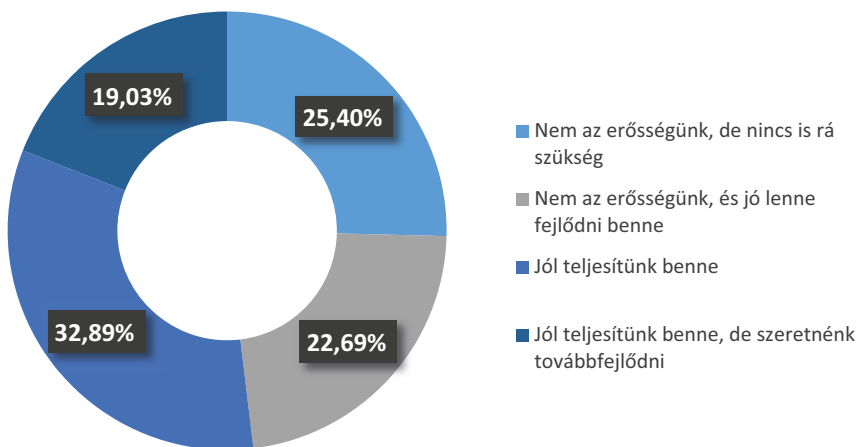


41. ábra. A tehetséges dolgozók számára hosszú távú perspektívát kínáló előmeneteli lehetőségeket nyújtani (korábban 20. ábra)



42. ábra. Segíteni a tehetséges dolgozókat, hogy tudásuk, képességeik fejlődjenek

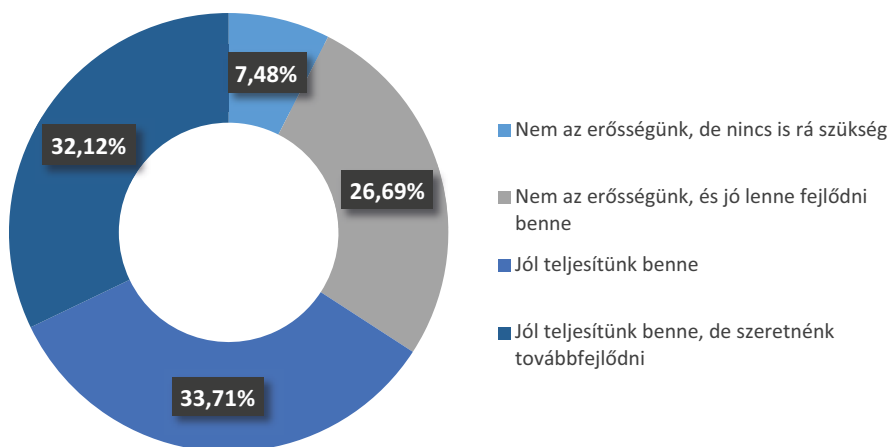
Egyenletesebb a válaszok megoszlása abban a kérdésben, hogy mennyire teljesít jól a cég a tehetséges dolgozók stratégiai döntéseibe való bevonásában (43. ábra). 25,4 százalékuk úgy nyilatkozott, hogy erre az ő vállalatukban nincs szükség; közel 42 százalék szeretne fejlődni benne (vagy azért, mert nem az erősségük, vagy azért, mert még inkább azzá szeretnék tenni); 32,9 százalékuk elégedett a teljesítményével.



43. ábra. Bevonni a tehetséges dolgozókat a vállalkozás jövőjével kapcsolatos döntésekbe (korábban 22. ábra)

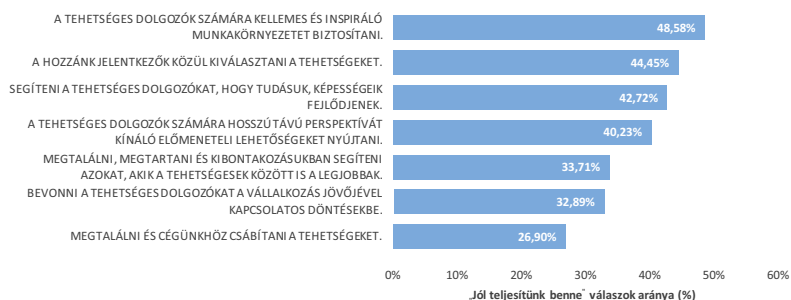
A kv-k összességében pozitívan nyilatkoznak arról, hogy mennyire jók a legjobbak megtalálásában, megtartásában és fejlesztésében – közel 60 százalékuk azonban ebben is fejlődni (44. ábra). Ennek a szempontnak a megítélésére szignifikáns hatással

van a vállalat mérete, valamint az, ha a cégben a diplomás munkavállalók aránya 50 százalék feletti; ugyanakkor a diplomás munkavállalók aránya nem, a cégméret pedig mindössze nagyjából 10 százalékkal csökkenti a becslés pontosságát – vagyis önmagukban ezek a szempontok nem meghatározók annak eldöntésében, hogy a vállalat miként értékeli önmagát ebben a kérdésben.

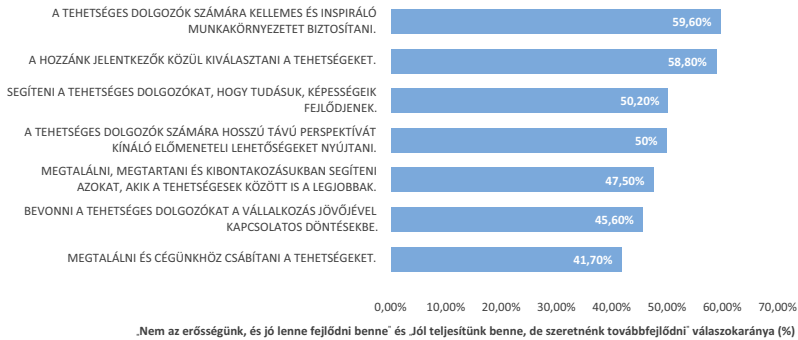


44. ábra. Megtalálni, megtartani és kibontakozásukban segíteni azokat, akik a tehetségesek között is a legjobbak (korábban 23. ábra)

Legnagyobb arányban a jó munkakörnyezet kialakításában érzik magukat erősnek a vállalkozások, ezt követi a tehetségek kiválasztása a hozzájuk jelentkezők közül, majd a munkatársak fejlődésének segítése. Legkevésbé a tehetségek megtalálásával kapcsolatban gondolják úgy, hogy jól teljesítenek (45. ábra). Fejlődni is leginkább ebben szeretnének (46. ábra), valamint a tehetségesek között is a legjobbak megtalálásában és fejlesztésében.

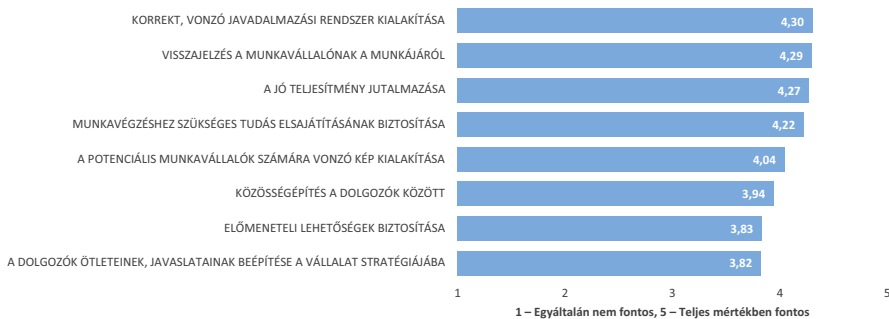


45. ábra. Mi a cégük erőssége a humánpolitika terén? (korábban 24. ábra)



46. ábra. Miben szeretne fejlődni a cége humánpolitika terén? (korábban 25. ábra)

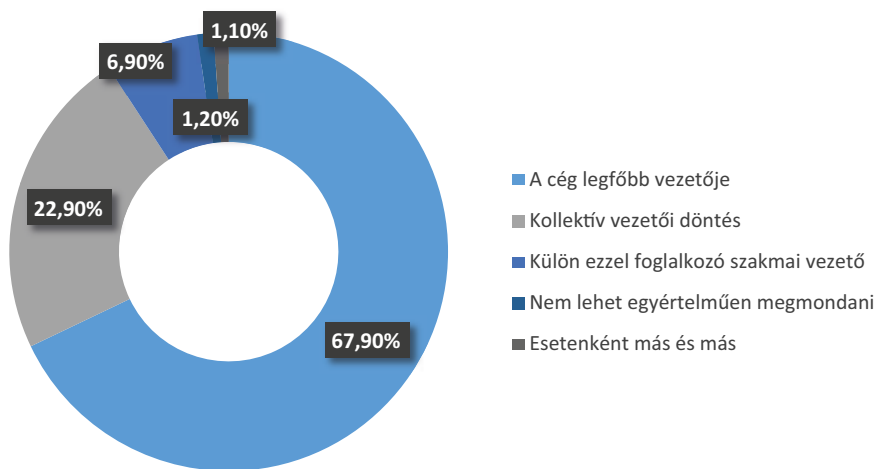
A vállalkozások úgy látják, hogy a tehetséges munkatársak megtartásához és tehetségük kibontakoztatásához az egyik legfontosabb a megfelelő javadalmazás (amely mind a céghez „csábításban”, mind a megtartásban fontos szerepet játszhat) (47. ábra). Hasonlóan kulcsfontosságúnak értékelik a visszajelzést a dolgozó munkájáról, valamint a jó teljesítmény jutalmazását. Fontosnak gondolják ezeken túl annak biztosítását, hogy a tehetséges munkatársak megszerezhessék a még jobb munkavégzéshez szükséges tudást, valamint hogy proaktívan kialakítsanak egy vonzó képet magukról a potenciális jelentkezők számára. Még a legkevésbé fontosnak tartott szempontok (a dolgozói javaslatok beépítése a stratégiába, az előmeneteli lehetőségek biztosítása és a közösségépítés) is inkább fontosak, mint nem.



47. ábra. Mennyire fontosak a következő tevékenységek a tehetséges munkatársak megszerzése, megtartása és kibontakoztatása szempontjából az Önök cégénél? (korábban 26. ábra)

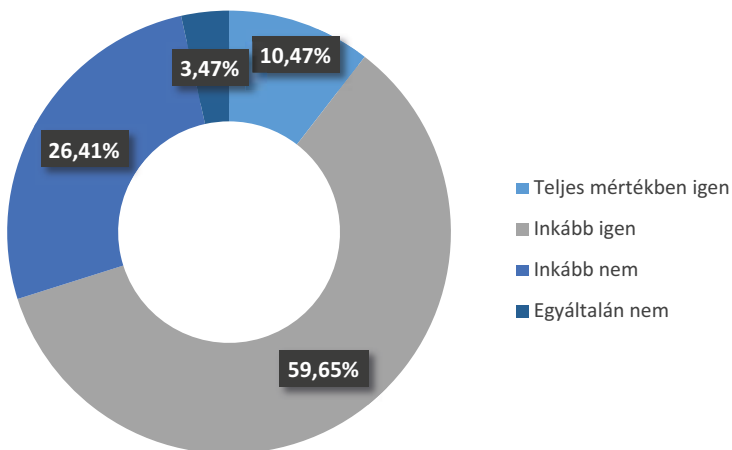
A cégek nagyjából 68 százalékában a legfőbb vezető, 23 százalékában pedig az érintett vezetők közösen hozzák meg humánpolitikai kérdésekben a végső döntést – vagyis az esetek több mint 90 százalékában vezetői hatáskör a munkavállalókkal kapcsolatos stratégia. 6,9 százalék nyilatkozott úgy, hogy a humánpolitikai szakmai vezetőhöz

rendelt a végső döntés humánpolitikai kérdésekben; az ad-hoc és informális döntéshozatal aránya kevesebb, mint 2,5 százalék (48. ábra).



48. ábra. Önöknél ki hozza a végső döntést humánpolitikai kérdésekben? (korábban 27. ábra)

Mindent összevetve a vállalkozások mintegy 70 százaléka úgy látja, sikeresen találja meg a tehetségeket; 30 százalék pedig saját megítélése szerint kevésbé jól vagy egyáltalán nem teljesít jól ebben (49. ábra).



49. ábra. Mit gondol, mennyire sikerül az Ön cégének megtalálni a tehetséges munkatársakat? (korábban 28. ábra)

Különbség mutatkozik ugyanakkor az egyes szektorok között abban, hogy véleményük szerint megtalálják-e a tehetséges munkatársakat (25. táblázat). Legnagyobb arányban a kereskedelemben működő vállalkozások érzik úgy, hogy sikeresek ebben – 18 százalékponttal magasabb arányban, mint a mezőgazdaságban és iparban tevékenykedő cégek. A szektor ismerete ebben az esetben is csak kismértékben csökkenti a becslési hibát, ami gyengébb erejű kapcsolatra utal.

25. táblázat. Tehetséges munkatársak sikeres megtalálásának megoszlása ágazat szerint. N = 493 P < 0,05 (korábban 11. táblázat)

			Ágazat			Összesen
			Mezőgazdaság + ipar	Kereskedelem	Szolgáltatás	
Mit gondol, sikerül-e az Ön cégének megtalálni a tehetséges munkatársakat?	Nem	%	39,2%	20,9%	25,9%	29,8%
		Std. Reziduum	2,4	-1,7	-1,0	
	Igen	%	60,8%	79,1%	74,1%	70,2%
		Std. Reziduum	-1,5	1,1	0,7	
Összesen		%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Összességében a kkv-k nem érzik erősnek magukat a tehetséges cégekhez csábításában, de úgy látják: a hozzájuk jelentkezőkből sikeresen választják ki az általuk tehetségesnek vélt potenciális munkatársakat, akiknek azután meg tudják adni azokat az eszközöket és lehetőségeket, amelyekkel kibontakoztathatják a tehetségüket. Toborzásra és kiválasztásra kevesebb eszközt használnak, mint a nagyvállalatok bevett gyakorlata, és jobban támaszkodnak a vezetői és munkatársi kapcsolathálóra. Úgy vélik, hogy a megfelelő kompenzáció, a jó munkakörnyezet és az értékelés, visszajelzés, jutalmazás a legfontosabb szempontok, amikkel megtarthatják és fejleszthetik a náluk dolgozó kiemelkedő kollégákat.

A nagyvállalatok és a kkv-k közötti leglátványosabb különbség abból fakad, hogy a kisebb vállalkozások nem tudnak erősek lenni azokon a területeken, ahol szükséges lenne külső erőforrást bevonni (pl. munkaerő-toborzásában, képzésekben). A kevésbé szabályozott folyamatok, a gyakran informális hierarchiák miatt a vállalkozás vezetőjének központi szerepe van a cég működésében, amibe nem vonja be a tehetséges munkatársakat.¹⁶ Ezen szempontokat figyelembe véve a hipotézist igazoltuk tekintjük.

¹⁶ További kutatás tárgyát képezné annak feltérképezése, hogy a nagyvállalatok esetében ez a bevonás mennyire valósul meg a gyakorlatban.

3. hipotézis

(H3) „A kiválók figyelnek a kiválóságra.” Hipotézisünk szerint a sikeresnek definiált kis- és középvállalkozásoknál megtalálhatók a tehetségmenedzselés folyamatának elemei, míg a kevésbé sikeres vállalatoknál hiányos a tehetségkezelés.

Ahogy korábban említettük, nem magától értetődő, hogy milyen cégeket tekintünk sikeresnek. Az egyik válaszlehetőség, hogy azokat a vállalatokat, amelyek gyors növekedésre voltak képesek – vagyis az úgynevezett „gazella-vállalatokat”. Ez a sikerkritérium esetünkben problémásnak bizonyul, elméleti és gyakorlati szempontból is. Elméleti szempontból azért, mert ez a megközelítés abból indul ki, hogy minden vállalkozás célja a növekedés, ami által minimum közepes méretű, de inkább nagyvállalattá válhat (mind ez magában foglalja azt is, hogy csak az ekkora méretű vállalatok versenyképesek). Ez a gondolkozási keret valamennyire rímel az irodalom-összefoglalóban is említett **entrepreneur-small business owner** dilemmára. Emiatt, illetve a BÉKÉS és MURAKÖZY 2013-as tanulmányában is ismertetett sajátosságok miatt (vagyis, hogy Magyarországon nem igazán valósul meg ezen vállalatok tartós növekedése) érdemes megfontolni, hogy egy ennél tágabban értelmezett sikerfogalommal dolgozzunk, amikor az eredményeket szeretnénk interpretálni. Gyakorlati szempontból ez a definíció azért is problémás, mert csak dinamikusan értelmezhető; a kérdőíves lekérdezésből azonban nem állnak rendelkezésünkre többéves adatok.

Mindezen megfontolásokat figyelembe véve érdemes lehet a sikerességet a vállalkozók értékeléséből megközelíteni – feltételezhetjük ugyanis, hogy amikor cégük jövőbeni helyzetéről nyilatkoznak, akkor sokkal több faktort vesznek számításba, mint amennyi változót a lekérdezés generált. Ez az értékelés (figyelembe véve az önértékelés inherens torzításait) ezáltal alkalmas lehet arra, hogy az így definiált „sikerés” és „nem sikerés” vállalatok körében vizsgáljuk a HR-tevékenység és a tehetségmenedzsment elemeit.

A tehetségmenedzsment sokrétű feladatkészletéből a szakirodalmi összefoglalóban az alábbiakat emeltük ki:

- tehetségek keresése és felismerése, vonzása, megszerzése és kiválasztása;
- a munkavállalók értékelése a múltbeli teljesítménye és jövőbeni potenciálja alapján;
- a képesség mérése és értékelése, karrierterv meghatározása, pályafutás tervezése és irányítása;
- a meghatározott, felmért potenciál megerősítése, fejlesztése: szakmai képzés, motiváció;
- a távozásból, az elhagyásból, elbocsátásból eredő problémák kezelése, a helyreállító intézkedések meghozatala.

Ennek az elemsornak a kv-kra optimalizált változatát az alábbi kérdésben szerepeltettük a lekérdezésben: „Mennyire fontosak a következő tevékenységek a tehetséges munkatársak megszerzése, megtartása és kibontakoztatása szempontjából az Önök cégénél?”

- A potenciális munkavállalók számára vonzó kép kialakítása.
- Munkavégzéshez szükséges tudás elsajátításának biztosítása.

- Visszajelzés a munkavállalónak a munkájáról.
- Korrekt, vonzó javadalmazási rendszer kialakítása.
- Közösségépítés a dolgozók között.
- A dolgozók ötleteinek, javaslatainak beépítése a vállalat stratégiájába.
- A jó teljesítmény jutalmazása.
- Előmeneteli lehetőségek biztosítása.

A sikerességet a korábbiakban kifejtettek mentén az alábbi kérdéssel határoztuk meg: „Mit gondol, milyen lesz az Önök cégének a helyzete három év múlva?” (Az átláthatóbb elemzés érdekében a válaszokat három kategóriába vontuk össze: rosszabb, ugyanolyan, jobb.)

A kapcsolatok részletesebb megértése érdekében keresztábra-elemzést végeztünk a tehetségmenedzsmentre vonatkozó kérdések és a sikeresség bevonásával. A nyolc kapcsolatból ez esetben négy: a munkavégzéshez szükséges tudás elsajátításának biztosítása, a korrekt, vonzó javadalmazási rendszer kialakítása, a közösségépítés a dolgozók között, valamint az előmeneteli lehetőségek biztosítása volt statisztikailag szignifikáns (26–29. táblázat). A táblákból kitűnik, hogy nagyobb arányban ítélik fontosnak ezeket a szempontokat azok, akik pozitívan ítélik meg a cégük jövőjét. A magyarázó változó előrejelző hatása azonban nem szignifikáns egyetlen változó esetében sem, ami arra utal, hogy (önmagában) a sikeresség ebben az esetben használt mutatója nem szükségszerűen alkalmazható a tehetségmenedzsment fontosságának előrejelzésére.

26. táblázat. Munkavégzéshez szükséges tudás elsajátításának biztosítása.

N = 464 P < 0,05

			Mit gondol, milyen lesz az Önök cégének a helyzete három év múlva?			Összesen
			Roszsabb	Ugyanolyan	Jobb	
Mennyire fontosak a következő tevékenységek a tehetséges munkatársak megszerzése, megtartása és kibontakoztatása szempontjából az Önök cégénél? – Munkavégzéshez szükséges tudás elsajátításának biztosítása	Egyáltalán nem fontos	%	10,0%	1,6%	0,0%	1,3%
		Std. Reziduum	4,2	0,3	-1,8	
	Inkább nem fontos	%	0,0%	2,1%	3,7%	2,8%
		Std. Reziduum	-0,9	-0,6	0,9	
	Inkább fontos	%	50,0%	53,1%	45,9%	49,1%
		Std. Reziduum	0,1	0,8	-0,7	
	Teljes mértékben fontos	%	40,0%	43,2%	50,4%	46,8%
		Std. Reziduum	-0,5	-0,7	0,8	
Összesen		%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

27. táblázat. Korrekt, vonzó javadalmazási rendszer kialakítása.
N = 470 P < 0,05

			Mit gondol, milyen lesz az Önök cégének a helyzete három év múlva?			Összesen
			Roszbabb	Ugyanolyan	Jobb	
Mennyire fontosak a következő tevékenységek a tehetséges munkatársak megszerzése, megtartása és kibontakoztatása szempontjából az Önök cégénél? – Korrekt, vonzó javadalmazási rendszer kialakítása	Egyáltalán nem fontos	%	3,2%	0,5%	0,0%	0,4%
		Std. Reziduum	2,4	0,2	-1,0	
	Inkább nem fontos	%	0,0%	3,1%	0,4%	1,5%
		Std. Reziduum	-0,7	1,8	-1,4	
	Inkább fontos	%	35,5%	51,5%	48,6%	48,9%
		Std. Reziduum	-1,1	0,5	-0,1	
Teljes mértékben fontos	%	61,3%	44,9%	51,0%	49,1%	
	Std. Reziduum	1,0	-0,8	0,4		
Összesen		%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

28. táblázat. Közösségépítés a dolgozók között.
N = 463 P < 0,05

			Mit gondol, milyen lesz az Önök cégének a helyzete három év múlva?			Összesen
			Roszbabb	Ugyanolyan	Jobb	
Mennyire fontosak a következő tevékenységek a tehetséges munkatársak megszerzése, megtartása és kibontakoztatása szempontjából az Önök cégénél? – Közösségépítés a dolgozók között	Egyáltalán nem fontos	%	16,7%	2,1%	1,2%	2,6%
		Std. Reziduum	4,8	-0,4	-1,3	
	Inkább nem fontos	%	3,3%	10,4%	7,9%	8,6%
		Std. Reziduum	-1,0	0,8	-0,4	
	Inkább fontos	%	43,3%	52,6%	56,4%	54,0%
		Std. Reziduum	-0,8	-0,3	0,5	
Teljes mértékben fontos	%	36,7%	34,9%	34,4%	34,8%	
	Std. Reziduum	0,2	0,0	0,1		
Összesen		%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

29. táblázat: **Előmeneteli lehetőségek biztosítása.**

N = 464 P < 0,05

			Mit gondol, milyen lesz az Önök cégének a helyzete három év múlva?			Összesen	
			Rosszabb	Ugyanolyan	Jobb		
Mennyire fontosak a következő tevékenységek a tehetséges munkatársak megszerzése, megtartása és kibontakoztatása szempontjából az Önök cégénél? – Előmeneteli lehetőségek biztosítása	Egyáltalán nem fontos	%	10,3%	5,6%	2,1%	4,1%	
		Std. Reziduum	1,7	1,1	-1,5		
	Inkább nem fontos	%	3,4%	8,2%	13,3%	10,6%	
		Std. Reziduum	-1,2	-1,0	1,3		
	Inkább fontos	%	58,6%	59,0%	51,7%	55,2%	
		Std. Reziduum	0,3	0,7	-0,7		
	Teljes mértékben fontos	%	27,6%	27,2%	32,9%	30,2%	
		Std. Reziduum	-0,3	-0,8	0,8		
	Összesen		%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Annak érdekében, hogy mélyebb összefüggéseket is vizsgálni lehessen a cégek egyéb háttérváltozói és humánpolitikai tevékenységének egésze között, kompozit mutatókat hoztunk létre, melyek függő változóként szolgálhatnak az elemzésekben.

Az alábbi változókat definiáltuk a vállalkozások HR-tevékenységére vonatkozóan:

- Mennyire stratégiai a HR:
 - a stratégiai HR-ben sokszínű és proaktív a humánerőforráshoz kapcsolódó tevékenység, valamint a cég részt vesz az oktatásban (pl. részt vesznek az oktatásban, versenyek szervezésében, anyagiakkal és szolgáltatásokkal támogatják az intézményt).
- Mennyire sikeres a HR:
 - akkor tekintettük sikeresnek egy vállalkozás HR-tevékenységét, ha úgy érzik, megtalálják a tehetségeket, nem tekintik nagyinak a fluktuációt, és sok szempontból erősnek érzik a tevékenységüket.
- Mennyire nagy a nyomás a HR-en:
 - akkor nagy a nyomás a HR-en, ha nagy a fluktuáció, és ha úgy érzik, hogy nagyvállalatokkal vagy külföldi cégekkel kell versenyezniük az emberekért.
- Mennyire aktív a HR:
 - akkor tekintettük aktívnak a HR-t, ha sok mindenben szeretnének fejlődni, és ha van együttműködés az oktatási intézményekkel.

- Mennyire fontosak a „klasszikus” szempontok és elemek a HR-ben:
 - „klasszikus” szempontnak a vonzó javadalmazási rendszert, a jutalmazást, az előléptetési rendszer fontosságát; a „mérhető” tudások (szakmai tudás, nyelvtudás) és a bérigény fontosságát, valamint az oktatás szakmai ismereteket átadó szerepének fontosságát tekintettük.
- Mennyire fontosak a „soft” szempontok és elemek a HR-ben:
 - „soft” szempontnak tekintettük a motiváltság, kreativitás, kommunikációs képesség, személyiség fontosságát; a közösségépítés, visszajelzés, motiválás fontosságát; valamint az oktatás kommunikációképesség-fejlesztő szerepének és az oktatás csapatmunka fejlesztő szerepének fontosságát.

Vállalati háttérváltozónak tekintettük

- a méretet;
- a lokációt;
- a szektort;
- az exporttevékenységet;
- a cég jövőbeni helyzetének megítélését;
- a fiatal munkavállalók arányát;
- a diplomás munkavállalók arányát;
- a fejlesztések stratégiai fókuszát.

Stratégiai HR-t folytat-e a cég?

Arra, hogy egy vállalkozásban az általunk stratégiai HR-ként definiált HR-tevékenységeket folytatnak-e, nincs hatással a szektor, ahol a cég működik, sem az exporttevékenység, ahogy a fiatal munkavállalók aránya és az optimista jövőfelfogás sem. A stratégiai fókuszú fejlesztések megléte esetén ugyanakkor kétszer nagyobb az esély arra, hogy stratégiai HR-tevékenységet folytat az adott cég. Ha egy vállalkozásban 50 százaléknál magasabb a diplomás munkavállalók aránya, akkor négyszeres ennek esélye. A közepes méretű vállalkozásoknál a mikrovállalkozásokhoz képest háromszor nagyobb az esélye a stratégiai HR-tevékenységnek. A fővároshoz képest Kelet-Magyarországon 2,7-szer, Nyugat-Magyarországon pedig több mint háromszor nagyobb az esélye a stratégiai HR-nek.

30. táblázat. Stratégiai HR-t folytat-e a cég?

	Sig.	Exp(B)
Stratégiai fejlesztések**	0,036	2,065
Fiatal munkavállalók	0,795	1,124
Diplomás munkavállalók**	0,001	4,154
Export	0,950	0,979
5–9 fő	0,045	
10–49 fő	0,124	1,931
50–249 fő**	0,013	3,044

	Sig.	Exp(B)
Budapest	0,011	
Kelet-Magyarország**	0,016	2,702
Nyugat-Magyarország**	0,005	3,049
Mezőgazdaság–ipar	0,943	
Kereskedelem	0,733	1,159
Szolgáltatás	0,906	1,049
Jövő – rosszabb	0,279	
Jövő – ugyanolyan	0,139	11,643
Jövő – jobb	0,117	13,449
Constant	0,000	0,002

Szignifikáns összefüggések: **

Sikerese a HR?

A HR sikeressége és a stratégiai fejlesztések, az exporttevékenység, a jövőfelfogás, a fiatal és a diplomás munkavállalói arány valamint a cégméret között nincs szignifikáns kapcsolat. Budapesthez és Pest megyéhez viszonyítva azonban Kelet-Magyarországon mintegy 53 százalékkal kisebb az esélye annak, hogy a vállalat HR-tevékenységét sikeresnek értékeljük (Nyugat-Magyarország esetében nem mutatható ki szignifikáns kapcsolat). Hasonlóképp a mezőgazdasági-ipari vállalkozásokhoz viszonyítva a kereskedelmi cégek közel háromszor nagyobb eséllyel folytatnak sikeresnek definiálható HR-t.

31. táblázat. Sikeres-e a HR?

	Sig.	Exp(B)
Stratégiai fejlesztések	0,340	1,445
Fiatal munkavállalók	0,191	2,102
Diplomás munkavállalók	0,073	2,540
Export	0,753	1,112
5–9 fő	0,532	
10–49 fő	0,291	0,657
50–249 fő	0,341	0,667
Budapest	0,134	
Kelet-Magyarország**	0,046	0,476
Nyugat-Magyarország	0,471	0,751
Mezőgazdaság–ipar	0,068	
Kereskedelem**	0,021	2,894
Szolgáltatás	0,442	1,323

	Sig.	Exp(B)
Jövő – rosszabb	0,405	
Jövő – ugyanolyan	0,769	1,194
Jövő – jobb	0,654	0,765
Constant	0,041	3,974

Szignifikáns összefüggések: **

Nagy nyomás nehezedik-e a HR-re?

Az általunk alkalmazott magyarázó változók közül egyik sem áll szignifikáns kapcsolatban azzal, hogy az adott cégre mekkora nyomás nehezedik HR-szempontból. Emellett feltételeztük, hogy amennyiben nagy a HR-en lévő nyomás egy vállalatnál, úgy kisebb az esélye annak, hogy sikeresnek vagy aktívnek tekinthessük a humánerőforrás-tevékenységét; valamint ez esetben felértékelődik a „klasszikus” HR-elemek fontossága. Nem mutatható ki szignifikáns kapcsolat azonban egyik esetben sem, így ezeket a hipotéziseket elvetettük.

Aktív HR-t folytat-e a cég?

A HR-tevékenység aktivitására a stratégiai fejlesztések, a fiatal munkavállalók aránya, a szektor és a jövőkép nincs hatással. A vállalkozás mérete azonban igen: a mikrovállalkozásokhoz képest a kisvállalkozások háromszor, a közepes méretű vállalkozások pedig mintegy két és félszer nagyobb eséllyel folytatnak aktív HR-tevékenységet. Ugyanígy Budapesthez és Pest megyéhez viszonyítva Nyugat-Magyarországon 3,4-szeres esélye van annak, hogy aktívnek értékeljük a cég HR-tevékenységét. Ha a cégnél a diplomás munkavállalók aránya 50 százaléknál magasabb, úgy két és félszer nagyobb eséllyel folytatnak aktív HR-t; míg az export 43 százalékkal csökkenti ennek az esélyét.

32. táblázat. Aktív HR-t folytat-e a cég?

	Sig.	Exp(B)
Stratégiai fejlesztések	0,147	1,497
Fiatal munkavállalók	0,456	0,755
Diplomás munkavállalók**	0,006	2,595
Export**	0,037	0,570
5–9 fő	0,002	
10–49 fő**	0,000	3,121
50–249 fő**	0,012	2,405
Budapest	0,000	
Kelet-Magyarország	0,098	1,684
Nyugat-Magyarország**	0,000	3,471

	Sig.	Exp(B)
Mezőgazdaság–ipar	0,357	
Kereskedelem	0,351	0,736
Szolgáltatás	0,168	0,653
Jövő – rosszabb	0,089	
Jövő – ugyanolyan	0,353	1,712
Jövő – jobb	0,089	2,657
Constant	0,000	0,063

Szignifikáns összefüggések: **

Fontosak-e a „soft” szempontok a HR-ben?

A „soft” szempontok fontossága a cég exporttevékenységével van összefüggésben: amennyiben egy vállalat exportál, mintegy 45 százalékkal kisebb az esélye, hogy fontosnak ítélje a „soft” szempontokat. Emellett a stratégiai fejlesztések megléte esetén 1,7-szer nagyobb eséllyel ítéli fontosnak ezeket a szempontokat. Egyetlen más általunk használt magyarázó változó esetében sem volt szignifikáns az összefüggés.

33. táblázat. Fontosak-e a „soft” szempontok a HR-ben?

	Sig.	Exp(B)
Stratégiai fejlesztések**	0,025	1,783
Fiatalkorú munkavállalók	0,530	1,225
Diplomás munkavállalók	0,811	1,075
Export**	0,017	0,571
5–9 fő	0,056	
10–49 fő	0,260	1,346
50–249 fő	0,243	0,711
Budapest	0,788	
Kelet-Magyarország	0,710	1,106
Nyugat-Magyarország	0,495	1,202
Mezőgazdaság–ipar	0,730	
Kereskedelem	0,488	0,817
Szolgáltatás	0,974	1,009
Jövő – rosszabb	0,214	
Jövő – ugyanolyan	0,095	2,167
Jövő – jobb	0,227	1,749
Constant	0,030	0,328

Szignifikáns összefüggések: **

Fontosak-e a „klasszikus” szempontok a HR-ben?

A „klasszikus” HR-szempontok megítélésére hatással van az exporttevékenység. Ha egy cég külföldre is értékesít, akkor több mint kétszer nagyobb az esélye, hogy fontosnak értékelje az általunk klasszikusnak értékelt HR-szempontokat. Kapcsolat mutatható ki a diplomás munkavállalók arányával is; ha egy vállalatnál 50 százalék felett van a diplomások aránya, akkor szintén több mint kétszer nagyobb az esélye, hogy az adott cég fontosnak ítéli ezeket a „klasszikus” szempontokat.

34. táblázat. Fontosak-e a „klasszikus” szempontok a HR-ben?

	Sig.	Exp(B)
Stratégiai fejlesztések	0,857	1,049
Fiatal munkavállalók	0,593	0,834
Diplomás munkavállalók**	0,008	2,247
Export**	0,001	2,203
5–9 fő	0,003	
10–49 fő	0,143	1,486
50–249 fő	0,075	0,588
Budapest	0,206	
Kelet-Magyarország	0,712	0,905
Nyugat-Magyarország	0,081	0,615
Mezőgazdaság–ipar	0,266	
Kereskedelem	0,271	0,723
Szolgáltatás	0,544	1,183
Jövő – rosszabb	0,214	
Jövő – ugyanolyan	0,119	2,032
Jövő – jobb	0,338	1,544
Constant	0,020	0,307

Szignifikáns összefüggések: **

Elmondható, hogy az általunk vizsgált magyarázó változók közül a legtöbb kapcsolatba hozható a cég HR-tevékenységének valamely aspektusával; azonban nagy a szórás, és nem lehet egyértelműen azonosítani azokat a háttérváltozókat, amelyek leginkább befolyásolják a HR-tevékenységet. Emellett a sikeresség általunk használt mutatója és ezen szempontok között egy esetben sem volt szignifikáns az összefüggés.

Mindezen elemzéseket figyelembe véve ezt a hipotézist nem tudjuk meggyőzően bizonyítani. További, mélyebb kutatást igényel az összefüggések egyértelmű feltárása – ugyanis a kvalitatív kutatás eredményeiből arra lehet következtetni, hogy nem a „sikerres” vállalkozások figyelnek a kiválóságra, hanem azok, amelyeknél a kiválóság felkutatása és megtartása az üzleti modell részét képezi.

4. hipotézis

(H4) A „tehetségesként” definiált munkatársak értékei, attitűdjei, motivációja sajátos homogenitást mutatnak, függetlenül attól, hogy milyen ágazatban, mekkora cégnél dolgoznak.

A tehetséges munkatársakkal készített interjúk eredményei változatos képet mutatnak – felfedezhetők ugyanakkor közös pontok a válaszadók helyzetértékelésében és motivációiban, munkájukhoz és munkahelyükhöz kapcsolódó attitűdjeiben.

Kiemelten fontosnak tartják a munkahelyük rugalmasságát, valamint azt, hogy (relatív) nagy autonómiával dolgozhatnak, egy olyan közegben, ahol a viszonyok kevésbé tűnnek hierarchikusnak, és ahol partnerként tekintenek egymásra a felek – ezek a szempontok alapvetően befolyásolják a munkájukhoz való viszonyukat, és nagyban hozzájárulnak ahhoz, hogy az interjúalanyok úgy érzik: jó nekik ott, ahol most vannak, elkötelezettek a munkahelyük iránt.

Ez a munkahely gondolom azért is tetszik, mert ez beleillett, mert az ember kibontakozhat, kreatív lehet, meghagyják számára azt a teret, hogy önállóan, saját elképzelése szerint igazítsa a munkát, nem sablon. [...] és azért is vagyok ennél a cégnél, mert lehet az én stílusomban dolgozni.

Általában a jó problémamegoldó képességüket (illetve azt, hogy „meg tudják oldani a feladatokat” és kihívásokat, amik felmerülnek) tekintik a legjobb készségüknek, és szerintük ezt értékeli bennük a vezetők, kollégák is. Ez a problémamegoldó képesség az esetek nagy részében a kreativitással egyezik meg, ezt a kifejezést azonban kevésbé használták a válaszadók.

Elég jó a rálátásom a dolgokra, meg elég analitikus a gondolkodásom, és ha nem olyan területen van a probléma, amit nem annyira ismerek, [...] akkor van annyira analitikus a gondolkodásom, hogy relatíve hamar vissza tudom fejteni a dolgokat.

Gyors problémafelismerés, megoldásorientált gondolkodás. Nagyon jól megy, hogy az IT részét is elsajátítom, és tudok beszélni az ügyféllel. Hibrid vagyok, és ritka, hogy ez egyben van meg.

Nem lehet azonban egyetlen általános iránynt meghatározni a válaszadók jövőbeni ambícióit illetően – egyaránt megjelent annak az igénye, hogy a jelenlegi munkahelyükön fejlődjenek (ha erre lehetőség van) valamilyen vezetői beosztás felé; valamint a szakterületükön belüli specializálódás is. Voltak, akik nyitottak arra, hogy máshol próbálják ki magukat a jövőben.

Remélem, itt dolgozok, remélem, sokkal több tapasztalattal, addigra már remélem kiderül, hogy projektmenedzser irányba hajlok, mert tetszik az, hogy valaminek a specialista legyek.

Hát remélem, hogy valahol egy klassz csapatot vezetek, meg így jól érzem magam a bőrömben. Az a legnagyobb kihívás a vezetésben, hogy ugyanazt a hasznosságérzetet

így megtaláljam, mint mondjuk a programozásban. De az is elképzelhető, hogy egy saját céget vezetek. Nem szoktam ennyire nagyon előre gondolkozni, én inkább úgy szoktam, hogy az adott helyzethez alkalmazkodom.

Ez az irány, szeretnék majd vezetővé válni ezen a területen. Lehet, hogy valamilyen nemzetközi intézetnél, szervezetnél.

Két út: levezetem ezt most, kapok több IT-projektet, elkezdek ügyfélmeetingre járni – nekem az hiányzik, eléggé zavar, hogy engem nem visznek ügyfélhez. [...] Nekem ez egy út; a másik, hogy MA [-képzés], külföldön tanulni egy picit; és utána egy év robot, ezt én ki akarom próbálni, az ügynökséges robot az biztos fun, hogy négy óra alvással bemész, tizenkét kávé, és akkor darálsz tovább.

Magam részéről nem zárkózom el attól, hogy egy másik cégnél fogok dolgozni öt év múlva, de abban bízom, hogy addigra olyan kapcsolati rendszerem lesz, olyan rálátásom lesz, olyan hathatós segítséget tudok adni cégeknek, hogy azt mondják, hogy miért nem dolgozol inkább nálunk.

Külföldön [látom magam öt év múlva], mert az egész cégünk lassan a teljesen nyugati munkakultúrára, sebességre, mentalitásra épít. Bárhogy is mondjuk, hogy megvannak a mi értékeink, nagyon kevés olyan dolog van, amit fel tudunk sorolni, hogy ez a mi értékünk. Ha már ez megvan, inkább külföldön csinálnám, mert jobban megéri anyagilag is.

Az önálló vállalkozás indítását se nem támogatják, se nem utasítják el egyöntetűen; nagy a válaszok szórása ebben a kérdésben is.

Az álmaim szintjén egy kkv-s cégnek lennék a vezetője; a valóságban: Egy team leader, egy divízióvezető pozíció számomra teljesen megfelel, ha a közvetítés ágon mozgunk. Ha belső HR, akkor egy osztályvezetői pozícióval megelégszem.

[...] nekem az a nagy tervem, hogy lesz saját cégem. Nem tudom, most nehéz előre-nézni, most le van picit hajtva a fejem. Hetedikben biztos azt mondtam volna, hogy természetesen, nekem biztos saját cégem lesz – hetedikben még elég naiv vagy. De csak akkor csinálok céget, ha sikerül feltalálni a spanyolviaszt legalább újra. Nem fogok még egy fiatalos, y-generációs trendi ügynökséget csinálni. Hanem valami nagy ötletet megcsinálni.

Ezen gondolkoztam mostanában [hogy legyen saját cégem], de szerintem bennem ez nincs meg. Ahhoz talpraesettnek kell nagyon lenni, meg eladni dolgokat – és nem mondom, hogy nem vagyok talpraesett, mert ha az excelben van egy problémám azt nagyon kreatívan meg tudom oldani; de az hogy én a nulláról eladjak valamit, ahhoz valószínűleg nekem nincsenek meg a képességeim. Az egy másféle embert kíván, mint én vagyok. Maximum így valahogy partnerrel együtt, úgy esetleg, de egyelőre nem látok olyan embert, akivel ezt lehetne.

Nem hiszem, hogy szívesen csinálnám. Sem a cégvezetésben nem érzem, hogy tudnám csinálni, úgy meg semmi értelme belevágni. Így alkalmazottként nekem megvan a kényelmes része. Nyilván megvan a kötöttség része is, de ez így abszolúte pozitív. Nem gondolkoztam se azon, hogy kisebb cégbe beszállni, se, hogy saját céget, se, hogy igazi menedzsernek lenni. Tehát ez most nincs a képben.

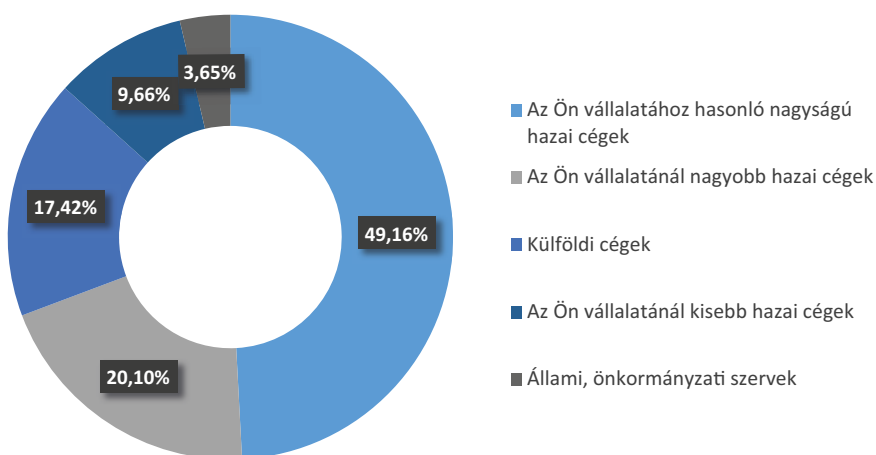
És nem szeretnék céget vezetni. Volt cégem, de az adminisztratív része, és az, hogy jópofizni menjek, az nagyon rémes.
(További interjúidézetek a *Kutatás részfolyamatainak eredményei* fejezetben olvashatók – a szerk.)

Mindezek alapján a hipotézis részben igazolódott: bizonyos attitűdök és motivációk terén nagy az együttljárás, másokban azonban szórnak a válaszok, és nem lehet egyértelmű irányt meghatározni.

5. hipotézis

(H5) A tehetségek munkaerőpiaci mozgásának felismerhető mintázatai vannak, amelyben a kis- és nagyvállalatok különböző szerepet töltenek be.

A kérdőíves felmérésben szerepelt egy kérdés arra vonatkozóan, hogy a kkv-k miként látják, kikkel versenyeznek a tehetséges munkatársakért. Ez alapján úgy tűnik, hogy – percepció szintjén – egymással versenyeznek elsődlegesen (50. ábra). 20 százalékuk szerint a hazai nagyvállalatok a versenytársak, 17,42 százalékuk szerint a külföldi cégek. Kevesebb, mint 10 százalékuk érzi vetélytársnak a kisebb cégeket, és 3,6 százalék emelte ki az állami vagy önkormányzati szerveket (tehát a közszférát), mint legnagyobb konkurenciát a munkatársak számára.



50. ábra. Véleménye szerint a tehetséges munkavállalókért folytatott versenyben kik az Ön vállalkozásának legnagyobb versenytársai?(korábban 15. ábra)

A versenytársak megítélésében szerepet játszik a szektor is, amelyben az adott cég működik. A 35. táblázat alapján látható, hogy a nagyobb hazai cégeket leginkább a kereskedelemben és a szolgáltató szektorban működő vállalkozások tekintik vetélytársnak; míg a külföldi cégeket a mezőgazdasági és ipari cégek érzik nagyobb arányban versenytársnak. Az állami szektor által sokkal inkább érzik magukat fenyegetve a szolgáltató szektor cégei, mint akár a mezőgazdaság és ipar területén, akár a kereskedelemben működő kkv-k

35. táblázat. A munkatársakért folytatott versenyben a legnagyobb versenytársnak tekintett szerv megoszlása ágazat szerint. N = 455 P < 0,05 (korábban 10. táblázat)

			Ágazat			Összesen	
			Mezőgazdaság + ipar	Kereskedelem	Szolgáltatás		
Véleménye szerint a tehetséges munkavállalókért folytatott versenyben kik az Ön vállalkozásának legnagyobb versenytársai	Az Ön vállalatához hasonló nagyszágú hazai cégek	%	47,2%	51,4%	49,7%	49,2%	
		Std. Reziduum	-0,4	0,3	0,1		
	Az Ön vállalatánál kisebb hazai cégek	%	12,9%	10,1%	6,0%	9,5%	
		Std. Reziduum	1,4	0,2	-1,5		
	Az Ön vállalatánál nagyobb hazai cégek	%	17,2%	22,0%	21,9%	20,2%	
		Std. Reziduum	-0,9	0,4	0,5		
	Külföldi cégek	%	20,9%	15,6%	15,8%	17,6%	
		Std. Reziduum	1,0	-0,5	-0,6		
	Állami, önkormányzati szervek	%	1,8%	0,9%	6,6%	3,5%	
		Std. Reziduum	-1,1	-1,4	2,2		
	Összesen		%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Mindebből arra lehet következtetni, hogy a kkv-k vezetői úgy látják, hogy a jó munkaerőért ők a saját „piacukon” versenyeznek, és kevésbé a nagyvállalatokkal – nem egyértelmű ugyanakkor, hogy ez azt is jelenti-e, hogy maguk a munkavállalók is kevésbé „jelennek meg” a nagyvállalatok, multicégek, állami szféra munkaerőpiacán.

A vállalkozókkal készített interjúk ugyanakkor árnyalják ezt a képet. Náluk markánsan megjelentek a külföldi munkahelyek, a nagyvállalatok és a multicégek is, mint a munkavállalókat hatékonyabban magukhoz csábítani képes szervezetek. A multik, nagy cégek leginkább a tanácsadásban, szolgáltatásokban, informatikában működő cégeknél

jelentek meg mint versenytársak a tehetséges munkavállalókért folytatott versenyben. A külföldi munkavállalás, az IT mellett a vendéglátás, turizmus területén kurrens életpálya a dolgozóknak a vállalkozói vélemények szerint. Ebben felülreprezentáltak az ország nyugati részén működő vállalkozások (Ausztria közelsége miatt).

Vannak olyanok, akik elmennek, mert nekik ezek között a keretek között nem tudunk megfelelő kibontakozást kínálni; van, aki most [nagyvállalatoknál] projektvezető, olyan projektjeink és témáink nekünk nincsenek, és akkor szépen elválnak az útjaink. [...] Ha valaki kifejezetten szakmai tehetség, akkor nem biztos, hogy értékeli azt, amiben szerencsés esetben egy kkv jobb tud lenni, mint egy multi. Egy kkv és a multi [közötti különbséget] a Barcelona és a harmadosztályú magyar csapat közti különbség fejezi ki. Más körülmények, magasabb fizetés, amiket a multik kínálni tudnak.

Piaci viszonyok: az EU-nak nagy elszívó ereje van. Aki jó IT-s, az EU-n belül tud munkát találni. Kkv honorálási lehetősége nem annyira limitált. Nem az van, hogy itt gradek vannak, hanem az értékteremtés alapján tudunk honorálni.

[A gyakornokoknak] azóta már lehet, hogy saját cégük van, saját praxist visznek [...]. Vannak olyanok is, akik nem kisvállalkozásoknál helyezkedtek el, hanem nagyvállalatoknál futottak be komoly nemzetközi karriereket az elmúlt tíz év alatt.

A munkabért érintő terhek annyira magasak, hogy a kkv szektor, a megtalálás és megtartás kapcsán nem tud versenyezni a multik munkabérével, a munkabérterhek a legjelentősebbek.

A munkabért érintő terhek azt eredményezik, hogy sokan külföldre mennek. A mi cégünk-től szerintem 10-12 ember az, aki külföldre ment dolgozni, megélhetési célok miatt.

A fő hátrány, hogy nem tudsz itt előre lépni sem anyagilag, sem szakmailag. Egy márkaképviselő folyamatosan tanfolyamra, tréningre küldi a kollégáit, megteheti, itt sajnos kevés a lehetőség.

Azt gondolom, hogy szakemberek vannak, jó szakemberek vannak, amíg ugyanezt a szaktudást egy országghatárral arrébb kb. tízszeres áron kell, hogy kifizessed, ha bemész egy szervizbe, ugyanúgy a bérek is jóval magasabbak. És ez más területeken is érvényes. A vállalkozások nem tudják kitermelni ezt a fizetést jelenleg, mert nem tudják elkérni azt a pénzt a munkáért, ezért nagyon sokan mennek külföldre. Ezt mind ismeretségi körben látom, vannak más vállalkozások, akik ezzel küzdenek. Volt olyan ismerősöm, akit öt éve hagyta ott a szakácsa, kiment Grazba, és hazahozta, és azt mondta, hogy kifizetem azt a pénzt, amit itt keresel.

Számunka is jól jönne a jól képzett, szakmáját szerető, mindenre igényes munkatárs, de ezek döntően nem tudják nálunk megtalálni az elvárásaikat. Pl. egy fiatal, egyetemi végzettségű villamosmérnököt nem tudnék se anyagilag, se erkölcsileg, se munkafolyamatokkal úgy ellátni, hogy az neki megfelelő legyen. Nekik nagyon fontosak az anyagiak, itt nincs továbbképzés, mert sokba kerül; nincs előmenetel, mert nagyon kicsi a

szervezet. Úgy gondolják, Kaliforniában lenne a helyük. Versenyhátrányban vagyunk, ha az ilyen munkavállalók megszerzéséről van szó. Ezen kívül, aki jó, az már elment az országból...

A talentumoknak nem tudunk alternatívát nyújtani, azok vagy Budapesten vannak, vagy külföldön. Aki mégis itt van, azt az egyéb tényezők tartják itt, pl. család, barát, aki nem akar külföldre menni.

A helyi nagyvállalatok. Lehet, hogy versenytársaink a helyi kkv-k is, de annál izgibb a melónk. Meg Budapest meg London. Most a London alatt bármi külföldöt értek.

A bérkülönbség miatt nagyon sokan mennek külföldre – itt gyakornokoskodnak, majd kimennek Ausztriába, Svájcba dolgozni, ahol jól lehet keresni. 200 dolgozóból évente átlagosan 30 cserélődik. A nyitógárdából 17 év után még mindig közel harmincan itt vannak. Ez azért elég jó arány, a megyében is rekordnak számít. [...] Az történt, hogy a piac átalakult és a multik felé borult el a mérleg. A tradicionális pékségek munkaerőhiány miatt megszűntek, a meglévők saját piacukat valamilyen szinten megtartva vegetálnak. A mi üzemünk a manufakturális pékségekhez képest középüzem, egyetlenegy előnyünk van, a közvetlen értékesítés: a bevételünk 99 százaléka saját értékesítésből származik, nem vagyunk kitéttek ezáltal a multik hülyeségeinek...

Ezek az interjúk arra is rávilágítanak, hogy a cégek nagy részének kihívás munkaerőt találni – ez a munkaerőhiány pedig úgy tűnik, hogy más típusú gyakorlatokat és stratégiákat kíván meg a kkv-któl annak érdekében, hogy biztosítani tudják a működésüket. Ezeknek a gyakorlatoknak és stratégiáknak a részletes feltárása hosszabb kutatást igényelne, az azonban már most is látszik, hogy számos kisebb vállalkozás épít arra, hogy tudatosan különböztesse meg magát a nagyvállalatoktól, és ezzel mutasson egy vonzóbb alternatívát a potenciális munkatársaknak.

A tehetséges munkavállalókkal készített interjúk tanúsága szerint a munkavállalók számára nem válnak szét ennyire élesen a munkahelytípusok. Ahol megjelent erre való utalás, ott elsősorban az a vélemény mutatkozott meg, hogy nem szeretnének nagy szervezetben dolgozni, a korábban már említett szempontok miatt. A jövőre vonatkozó elképzelésekben is ritkán jelent meg szétválasztva ez a két szektor. Feltételezhető, hogy azok, akik vezető pozícióba szeretnének kerülni, előbb-utóbb egy nagyobb szervezetben kezdenek el dolgozni, ahol kellően rétegzett a felépítés; ugyanakkor többen voltak azok, akik vagy konkrétan a jelenlegi munkahelyükön, vagy ahhoz hasonló nagyságú cégnél (vagy pedig egy saját vállalkozásban) tudják elképzelni magukat.

Ezen eredmények alapján a hipotézist igazoltnak tekinthetjük, mivel a tehetséges munkavállalók munkaerőpiaci mozgásának vannak felismerhető mintázatai.

A kutatási eredmények összefoglalása

A kutatási kérdésekre az alábbi eredmények születtek:

- A sikeres kkv-k milyen szervezeti modell szerint működnek?
 - A megismert vállalkozások működésüket tekintve lehetnek (1) kreatív, tanácsadó, nagyvállalati modell szerint működő cégek; (2) valamely „klasszikus” üzleti modell szerint működő vállalkozások; (3) üzemek, termelőcégek.
- A kkv-k tulajdonosai, vezetői a menedzsmentképeségek, a folyamatok irányításának képessége, az információ- és erőforrás-beszerező képesség tekintetében hogyan jellemezhetők?
 - A vállalkozók nagy része tudatosan igyekszik irányítani a folyamatokat, és folyamatosan próbál idomulni a piaci változásokhoz; úgy érzik, birtokában vannak a megfelelő információknak és anyagi erőforrásoknak.
- A vállalkozások mit tekintenek innovációnak, milyen innovációtípusok jellemzők a kis- és középvállalatokra?
 - Nagyrészt termék- és folyamatinnovációt végeznek, de megjelenik a szervezeti innováció is a leggyakoribb újítások között.
- Milyen szerepet játszik a vállalatok sikerességében az innováció (újítások, találmányok, alkotómunka áll-e a sikerek mögött vagy valami más)?
 - Konkrét innovációra kevés a példa, de az újító szellemet nagyon támogatják; ugyanakkor nem egyértelműek az eredmények, további kutatást igényel.
- A vállalkozások háttérváltozói szerint milyen jellemző eltéréseket figyelhetünk meg az innovációs tevékenységek intenzitása tekintetében?
 - A nagyobb méret több újítást jelent; a szektor szerepe nem egyértelmű; ha pozitív a várakozások a jövőre nézve, akkor több az innováció.
- A magyar vállalkozások, ezen belül a kis- és középvállalkozások tulajdonosai, vezetői kit tartanak tehetséges munkatársnak, milyen kategorizációs folyamatokat használnak, amikor a tehetséges munkatársra vonatkozó észleléseiket kialakítják?
 - Szakmai tudás, fejlődés, motiváció a legfontosabb aspektusok, ezen túl sokféle egyéb szempont is megjelent, akár egymásnak ellentmondók is.
- A vállalkozások háttérváltozói szerint milyen jellemző eltéréseket figyelhetünk meg a tehetséges munkatársról vallott felfogás vonatkozásában?
 - A háttérváltozók nem befolyásolják, hogy mit tartanak fontosnak a vállalkozások a munkatársakban.
- A munkaerő biztosításánál mekkora a jelentősége a tehetségnek, illetve más konkurens tényezőknek, és ezek milyen mértékben játszanak szerepet a kiválasztási folyamatokban?
 - A tehetség korábban azonosított szempontjai a legfontosabbak az új munkatársak felvételénél; ugyanakkor legtöbbször nem tudatos a „tehetség” keresése.
- A kkv-k miként tudják magukhoz vonzani és megtartani a (hazai vagy akár külföldi) tehetségeket?
 - Anyagi juttatások, elismerés, rugalmasság, partneri viszony a legfontosabb aspektusok.
- A kkv-k humán stratégiájának része-e a tehetségek menedzselése; a tehetségmenedzsment hogyan valósul meg a vállalkozásokban?

- Kiválasztásnál nem jelenik meg, különböző okok miatt; a szervezetbe való belépés, beillesztés után azonban a legtöbb cég már energiát fektet abba, hogy fejlessze és megtartsa a legjobbakat.
- A vállalkozások a tevékenységük során hogyan hasznosítják a tehetségeket, kiaknázzák-e a bennük rejlő kreatív potenciált; megvalósul-e a tudásmegosztás, tudás-termelés?
 - Mindennapi működéskor nyitottak a kreatív ötletekre, támogatják a munkatársak javaslatait.
- A vezető, a tulajdonos ösztönzi-e az innovatív ötleteket, a szervezeti kultúra milyen mértékben támogatja vagy gátolja az önálló kezdeményezéseket?
 - A mindennapi működésbe becsatornázzák az újító javaslatokat, de a stratégiai döntéshozatalba már kevésbé.
- A tehetséges munkavállalók / potenciális munkavállalók milyen elvárásokat fogalmaznak meg a vállalkozásokkal szemben, mennyire elégedettek a hazai kkv-k által nyújtott lehetőségekkel, milyen háttérváltozók befolyásolják pályaválasztásukat, munkavállalói elkötelezettségüket, teljesítményüket?
 - A rugalmasságot és a partneri légkört értékeli nagyra, ezért dolgoznak kkv-nál.
- Milyen a tehetséges munkavállalók / potenciális munkavállalók vállalkozási tevékenységgel kapcsolatos attitűdje, milyenek a vállalkozási képességeik és törekvéseik, milyen tényezők gátolják, nehezítik vállalkozási törekvéseiket?
 - Nem egyértelmű, nagy a válaszok szórása – aki nem akar vállalkozni, az a vállalkozói attitűd hiánya miatt.

A hipotézisek vizsgálata az alábbi eredményeket hozta:

- (H1) A kis- és középvállalatok vezetői/szakértői a „tehetség” fogalmát tágabban értelmezik, mint az általunk használt definíció (kiemelkedő képesség és teljesítmény, feladat iránti elkötelezettség és motiváltság, kreativitás és intelligencia).
 - Igazolódott (kiegészítve, hogy a kis- és középvállalatok vezetői, szakértői által alkotott tehetségfogalom központi tartalmi eleme megegyezik az általunk használt definícióval).
- (H2) A kis- és középvállalatok tehetséghez való hozzáállása és a tehetségekkel kapcsolatos gyakorlatai – adottságaikból eredően (méret, árbevétel, regionalitás, K+F költségek stb.) – mások, mint a nagyvállalatok tehetségmenedzsment (TM) gyakorlata. Ez az eltérés megjelenik a humán erőforrás-menedzsment teljes folyamatában.
 - Igazolódott.
- (H3) „A kiválók figyelnek a kiválóságra.” Hipotézisünk szerint a sikeresnek definiált kis- és középvállalkozásoknál megtalálhatók a tehetségmenedzsment elemi elemei, míg a kevésbé sikeres vállalatoknál hiányos a tehetségkezelés.
 - Nem igazolódott.
- (H4) A „tehetségesként” definiált munkatársak értékei, attitűdjei, motivációja sajátos homogenitást mutatnak, függetlenül attól, hogy milyen ágazatban, mekkora cégnél dolgoznak.
 - Részben igazolódott (a jövőre vonatkozó tervekben és a vállalkozási hajlandóságban nem állapítható meg egyértelmű trend).
- (H5) A tehetségek munkaerőpiaci mozgásának felismerhető mintázatai vannak, amelyben a kis- és nagyvállalatok különböző szerepet töltenek be.
 - Igazolódott.

A FŐ EREDMÉNYEK ÖSSZEFOGLALÁSA

Jelen kutatás célkitűzése az volt, hogy jobban megértse a hazai kis- és középvállalkozások szűkebben véve tehetséggel, tágabban értelmezve humánerőforrással kapcsolatos felfogását, és az ehhez kapcsolódó tevékenységeit. Ehhez kiinduló gondolkozási keretként felhasználtuk a tehetségmenedzsment fogalomkészletét; ugyanakkor nem volt célunk a nagyvállalati praxissal összehasonlítani a kis- és középvállalkozások gyakorlatait – azokat önjogukon, saját nyelvet és kereteket kialakítva kívántuk megérteni.

A folyamat négy nagy kutatási lépést foglalt magában: (1) a vonatkozó szakirodalom feldolgozását; (2) egy, a témában rendezett fókuszcsoporthoz interjút; (3) 500 fős kérdőíves kutatást; (4) valamint mélyinterjúk készítését. A szerteágazó kutatási módszertan oka kettős: egyfelől bármilyen kérdés vizsgálatánál szerencsés, ha minél többféleképpen, minél több oldalról közelítjük meg, mivel így kiküszöbölhetők olyan inherens torzítások, amelyek egyféle módszertan alkalmazása esetén rejtve maradnának. Másfelől jelen kutatás széles körű kutatási kérdésekkel és hipotézisekkel dolgozik, amelyeket lehetetlen lenne hitelt érdemlően megválaszolni egy- vagy kétféle módszerrel; így azonban az egyes megközelítések egymásra is tudnak reflektálni, mélyebb betekintést nyújtva a bennünket foglalkoztató témakörbe. Ez a diverz módszertan azt is lehetővé tette, hogy a kutatás egyszerre lehessen exploratív, feltáró fókuszú (mivel egy olyan területet vizsgált, amelyről kevés tudásunk van), és konfirmatív, hipotéziseket megerősítő vagy elvető is (mivel alkalmas volt arra, hogy előzetesen felállított hipotéziseket vizsgáljunk általa).

A hipotézisek vizsgálatának eredménye

Kiinduló hipotéziseink az alábbiak voltak:

- A kis- és középvállalatok vezetői/szakértői a „tehetség” fogalmát tágabban értelmezik, mint az általunk használt definíció (kiemelkedő képesség és teljesítmény, feladat iránti elkötelezettség és motiváltság, kreativitás és intelligencia).
- A kis- és középvállalatok tehetséghez való hozzáállása és a tehetségekkel kapcsolatos gyakorlatai – adottságaikból adódóan – mások, mint a nagyvállalatok tehetségmenedzsment gyakorlata. Ez az eltérés megjelenik a humánerőforrás-menedzsment teljes folyamatában.
- „A kiválók figyelnek a kiválóságra.” Hipotézisünk szerint a sikeresnek definiált kis- és középvállalkozásoknál megtalálhatók a tehetségmenedzselés folyamatának elemei, míg a kevésbé sikeres vállalatoknál hiányos a tehetségkezelés.

- A „tehetségesként” definiált munkatársak értékei, attitűdjei, motivációja sajátos homogenitást mutatnak, függetlenül attól, hogy milyen ágazatban, mekkora cégnél dolgoznak.
- A tehetségek munkaerőpiaci mozgásának felismerhető mintázatai vannak, amelyekben a kis- és nagyvállalatok különböző szerepet töltenek be.

Ezek a hipotézisek alapvetően a tehetségmenedzsment fogalmi készletéből és nyelvéből indultak ki, azokat kívánták „lefordítani” a kisebb vállalatok gyakorlataira. A kutatás egyik megállapítása, hogy a tehetségmenedzsment részletes, szociológiai-antropológiai eszközökkel történő vizsgálata a nagyvállalatok körében is hozzáadott értékkel járna. Emellett rámutatott arra is, hogy ez a nyelv és megközelítés csak korlátozottan alkalmas arra, hogy általa megértsük a kkv-k működését, és a munkavállalókkal kapcsolatos elképzeléseit.

A tehetségmenedzsment irodalmát ugyanis, valamint az általa leírt folyamatokat és definíciókat alapvetően olyan (nagy, hierarchikus, szabályozott folyamatokkal rendelkező) szervezetekre optimalizálták, ahol a kreatív vagy döntéselőkészítő feladatok jelentősége nagy. A kis- és középvállalkozások nagy része azonban nem így működik, hanem elsősorban „végrehajtó” tevékenységet folytat – ezek a világok pedig eltérő szabályok mentén szerveződnek.

A kutatási kérdésekre adható válaszok

Ki a tehetség?

A kkv-k vezetői számára egybehangzóan a (tág értelemben vett) **szakmai hozzáértés** a legfontosabb a tehetséges munkatársakban. Ez egy szükséges, ám nem elégséges feltétel; számos más kompetenciával és készséggel kiegészítve válik működőképessé.

Emellett az eltérő működésmódú vállalkozások tehetségfelfogása között szignifikáns különbségek fedezhetők fel. A kreatív vagy döntéselőkészítő tevékenységeket folytató vállalatok számára a tehetség **out-of-the-box** gondolkodik és kreatív, jó interperszonális készségekkel rendelkezik, motivált. Az inkább **delivery**-fókuszú kkv-k vezetői számára a tehetség az a szakember (vagy leendő szakember), aki jó problémamegoldó, motivált és terhelhető.

A kkv-k tehetséges munkatársakkal kapcsolatos gyakorlatainak sajátosságai

Az eredmények alapján a kis- és középvállalatok tehetséghez való hozzáállása és tehetségekkel kapcsolatos gyakorlatai mások, mint a nagyvállalatok tehetségmenedzsmentje. A leglátványosabb különbség abból fakad, hogy a kisebb vállalkozások nem tudnak erősek lenni azokon a területeken, ahol ehhez külső erőforrás bevonására lenne szükség (a – tehetséges – munkaerő toborzásában, képzésekben stb.).

Emellett a vállalkozás vezetőjének, a cégek méretéből következően, központi szerepe van a vállalat működésében. Számos esetben a vezető a kreatív tehetség a cégben, aki

az új ötleteket, megoldásokat szállítja – a stratégiai döntéshozatalba pedig nem feltétlenül vonja be formalizáltan a munkatársakat.

A kkv-k működésének fontos jellemzője az informális, amely megmutatkozik a munkavállalók igényeivel kapcsolatos rugalmasságban, a vezető és munkatársai közötti partneri és szélesebb társadalmi viszonyrendszerbe ágyazott kapcsolatban, a változások, változtatások gyors(abb) megvalósíthatóságában.

A kkv-k tehetségekkel (és általában a munkaerővel) kapcsolatos gyakorlatainak legfontosabb kontextuális eleme jelenleg a cégek által érzékelt munkaerőhiány. Akár pro, akár kontra gondolkoznak róla, a legtöbb interjúban megjelent valamilyen módon, mint a vélekedéseket alakító háttértapasztalat. Elsősorban a fiatal, akár pályakezdő munkavállalók hiányát érzékelik; de a rendszer működése még ott is, ahol meg tudják oldani a kapacitásproblémákat, többletmunkát jelent a vezető és a meglévő kollégák számára.

Ezeket az eredményeket további kontextusba helyezik a különböző ágazati mintázatok, céghálók és más együttműködések, láncolatok, amelyek nagy hatással vannak a kkv-k működésére.

A tehetségmenedzsment általános praxisai a kkv-k körében

Összevetve a tehetségmenedzsment résztvevőkenységeire vonatkozó kutatási eredményeket, az alábbi általános gyakorlatok rajzolódnak ki a kkv-k körében:

- A vállalkozások egy része úgy értékeli, hogy a „tehetség” mint kifejezés nem alkalmazható az ő szervezeti működésükre (ami nem jelenti önmagában azt, hogy ott ne lennének a mi meghatározásunk szerint „tehetséges” emberek) – így fel sem merül az általunk konceptualizált tehetségmenedzsment.
- A cégek legnagyobb része alapvetően nem zárkózik el a tehetségek felkutatásától és fejlesztésétől, azonban úgy látja, hogy nem állnak rendelkezésére a megfelelő (külső és belső) erőforrások ahhoz, hogy ilyen tevékenységeket folytasson; amennyiben mégis, úgy leginkább informális, ad hoc megoldásokat alkalmaz. Ebből következően a „tehetségmenedzsment” nem képezi a stratégiai döntéshozatal részét.
- Emellett működnek olyan kkv-k, ahol a tehetségmenedzsment a cég stratégiai működésének explicit és formális része – adott esetben a nagyvállalatoktól „hozott” folyamatok, gyakorlatok vannak jelen.

A kutatás részfolyamatainak eredményeiből levonható főbb megállapítások

A fókuszcsoportos interjú legfontosabb eredményei

- A fókuszcsoportos interjú résztvevői a tehetség fogalmát a kiemelkedő teljesítménnyel és a fejlődés, tanulás igényével kapcsolják össze.
- A tehetséget nem minden körülmények között tartják egyértelműen pozitív tulajdonságnak.

- A tehetséges munkavállalókat megkeresni, megnyerni és megtartani, valamint a tehetségüket kibontakoztatni költséges, amelyet nem minden vállalkozás tud megengedni magának.
- A résztvevők tapasztalatai alapján területi és ágazati viszonylatban nagy különbségek mutatkoznak a vállalkozások tehetséges munkavállalókhöz való hozzáféréseiben és a tehetségről alkotott fogalmukban.
- A résztvevők által tapasztalt munkaerőhiány átalakította a munkavállalók megtalálásának és megtartásának módszereit, illetve lehetőségeit, amely tendencia a tehetséges munkavállalókra is hatással van.
- A vezető szerepe kulcsfontosságú a tehetség felismerésében és menedzselésében.
- A tehetséges munkavállalók a szervezetben nagyobb mozgásteret kapnak, mint társaik.
- A tehetséges munkavállaló/vezető az, aki változtat, újít, ezáltal az innováció központi szereplője.
- Az iskolarendszerben nem sajátítják el a leendő munkavállalók azokat a készségeket, amelyek a résztvevők szerint szükségesek lennének a fejlődéshez.

A kérdőíves adatfelvétel legfontosabb eredményei

- A hazai kvv-k alapvetően pozitívan értékelik jelenlegi és jövőbeni helyzetüket; úgy látják, képesek lesznek fejlődni a közeljövőben. Legtöbbször számos beruházást és fejlesztést hajtottak végre az elmúlt években (elsődlegesen termék- és folyamat-innovációt), és a jövőben minőséget szeretnének javítani, többet eladni, és jobban felkészülni a kockázatokra. Ebben véleményük szerint a magas adók és a bürokratikus terhek akadályozzák őket leginkább. Tudatosan terveznek a jövőre (leginkább rövid távra), és a piac változásaihoz igyekeznek alkalmazkodni.
- A vállalkozók a tehetség fogalmát nem csupán a szakmai tudás és a fejlődés igénye mentén értelmezik; úgy látják, mindezek mellett a tehetséges munkatársaik motiváltak, terhelhetők, lojálisak, jó kommunikációs és problémamegoldó képességekkel rendelkeznek.
- Új munkatársak vagy álláshirdetés útján kerülnek a vállalkozásokba, vagy a vezető és a kollégák kapcsolati hálóján keresztül; ritkán veszik igénybe más piaci szereplő segítségét ehhez.
- Legtöbbször kérnek önéletrajzot és interjútatnak, de a legfontosabb szűrő számukra a próbaidő – egyéb kiválasztási módszereket kevésbé használnak.
- A kvv-k vezetői a potenciális munkatársakban a szakmai tudást és felkészültséget, a motivációt, és a céggel összeegyeztethető személyiséget keresik, legkevésbé pedig az életkor és a nyelvtudás fontos számukra.
- A kvv-k úgy látják, elsősorban a hozzájuk hasonló nagyságú vállalatokkal versenyeznek a munkavállalókért.
- A cégvezetők szerint jó lenne fejlődni a tehetségek megtalálásában, ugyanakkor úgy látják, hogy a hozzájuk jelentkezőkből és a náluk dolgozókból sikeresen ki tudják választani a legtehetségesebbeket. Hasonlóképp: véleményük szerint jó feltételeket, perspektívát és fejlődési lehetőségeket tudnak biztosítani a tehetsé-

ges munkatársaknak. Megosztanak a vélemények abban, hogy szükséges-e bevonnai a dolgozókat a stratégiai döntésekbe.

- A tehetséges munkatársak megszerzése és megtartása szempontjából a legfontosabbnak a megfelelő fizetést és a visszajelzést, a munka elismerését tartják.
- A legtöbb kkv-nál a személyi, humánpolitikai kérdések a vezető hatáskörébe tartoznak.
- A cégek mintegy harmadának van kapcsolata oktatási, képzési intézményekkel (akár úgy, hogy részt vesznek az oktatásban, akár úgy, hogy anyagiakkal vagy szolgáltatásokkal támogatják azt).

A vállalkozói interjúk legfontosabb eredményei

- A vállalkozók a tehetség legfontosabb összetevőjének a szakmai tudást, felkészültséget tekintik, emellett a tanulás igényét, a motivációt és az ún. interperszónális készségeket emelték ki.
- A kkv-k nagyrészt nem fordítanak külön energiát a tehetségek vonzására a toborzás során – akár azért, mert nem áll rendelkezésükre elegendő erőforrás ehhez, akár azért, mert az alacsony munkaerő-kínálat miatt nem lenne életszerű.
- A legmarkánsabban megjelenő eszköz, amivel motiválni és megtartani tudják a tehetséges munkavállalókat, az a pénz, akár magasabb fizetés, akár különböző béren kívüli juttatások vagy jutalmak formájában; valamint kiemelték az elismerés, a bizalmi, partneri viszony kiépítésének fontosságát is.
- A válaszokból az tűnik ki, hogy egy kkv olyan „soft” eszközökkel tudja vonzóvá tenni magát, ami a vállalatvezetők meglátása szerint egy nagyobb cégnél nem feltétlenül lehetséges: ilyen a nagyfokú rugalmasság például a munkaidőben, munkaterhelésben vagy az a családi légkör, amiben jól érzik magukat a kollégák.
- A vezetők alapvetően nyitottak az újító, innovatív ötletekre – amennyiben azok a mindennapi működésre vonatkoznak. A vállalkozás vezetésére, stratégiájára vonatkozó ötleteket sem vetik el, de erősebben megjelenik az a vélemény, hogy ezek a döntések nem a munkatársakra tartoznak.

A tehetségesnek nevezett munkavállalókkal készített interjúk legfontosabb eredményei

- A tehetségesnek nevezett munkatársak elkötelezettek a munkahelyük iránt, és elsődlegesen ott képzelik el magukat a közeljövőben (még abban az esetben is nagyrészt pozitívan nyilatkoznak a munkakörnyezetről, amikor nincs meg ez a hosszabb távú elköteleződés).
- A kisebb cégből és laposabb struktúrából következően a válaszadók úgy látják: nem egyértelmű, meddig tudnak eljutni a ranglétrán. Ehhez többféleképpen viszonyulnak, attól függően, hogy mennyire tartják fontosnak a karriert, vagy mennyire szeretnének vezetővé válni.
- Változó oktatási tapasztalatokkal rendelkeznek, azonban nagyrészt egyetértettek abban, hogy jelenlegi munkájuk csínját-bínját menet közben, munkavállalóként sajátították el.

- A legtöbb válaszadó számára jelenlegi munkája, pozíciója, élethelyzete az, amit sikerként él meg; az, hogy szereti a munkáját, értelmes dolgokkal foglalkozik, szakmailag fejlődik.
- Legfontosabbnak a problémamegoldó képességüket tartják, valamint az alkalmazkodó-képességüket és a precizitást.
- A munkavállalók az autonómiát és a partneri viszonyt értékelik leginkább a munkahelyükben, valamint annak rugalmasságát.
- Az önálló vállalkozás indítását se nem támogatják, se nem utasítják el egyöntetűen – akár pró, akár kontra érvelnek, mindkét esetben a személyiséget, a személyes kvalitásokat emelik ki.

A kutatás legfontosabb konklúziója annak felismerése, hogy saját nyelvet, saját megismerési keretet szükséges létrehozni a kkv-k munkaerővel kapcsolatos gyakorlatainak megismerésére.

Mindezek alapján úgy véljük, hogy érdemes további kutatási irányokat felvázolni, amelyek tovább mélyítik ezeket az eredményeket. A következő fejezetben ezeket vázoljuk fel.

TOVÁBBI LEHETSÉGES KUTATÁSI IRÁNYOK

A kutatás számos feltárt eredménye közül az egyik egyfajta „témajegyzék”, amely mentén a további kutatási irányok strukturálhatók. Az eredmények számos ponton gazdagították a vállalkozáskutatás irodalmát; több olyan kérdés is felmerült, amely a kkv-kutatás szempontjából szolgálhat releváns ismeretekkel. Jelen fejezetben ugyanakkor azokat a további lehetséges kutatási irányokat vázoljuk fel, amelyek a tehetség, kiválóság témakörében lehetnek fontosak. Ezeknek a kutatásoknak a segítségével jelen adatfelvételek eredményei is tágabb, jobban értelmezhető kontextust kapnak, emellett hozzájárulhatnak a hazai kisvállalkozások munkaerővel kapcsolatos gyakorlatainak alaposabb megértéséhez, ami a szektorra vonatkozó (rész)stratégiák szempontjából is kulcsfontosságú.

Ezen témák két nagy kutatási irány felé mutatnak.

- 1) A kutatás fontos eredménye, hogy különböző vállalkozói világok vannak, akár ágazati összehasonlításban (az egyes ágazatokban működő kis- és nagyvállalatok összevetésében is), akár a munkaszervezés jellegét, a munkaerő képzettségét tekintve (kreatív cég, hagyományos értelemben vett vállalkozás, összeszerelőüzem; szakmunkásokat, érettségizetteket, diplomásokat, IT-szakembereket foglalkoztató vállalkozások). Ezen világokat külön fontos vizsgálni a kiválóság, tehetség fogalma és lehetőségei mentén, lehetővé téve egy differenciált ismeretanyag létrehozását az egyes kkv-típusok munkaerővel kapcsolatos praxisairól.
 - A. Potenciális kutatási kérdések:
 - a) Hogyan differenciálódik a kkv-világ, milyen jellemző működésmódok figyelhetők meg?
 - b) Ezekben az eltérő működésmódokban hogyan értelmezhető a tehetség, kiválóság?
 - c) Milyen eltérő rekrutációs, kiválasztási, képzési és megtartási gyakorlatok különíthetők el az egyes típusokban?
 - B. Elméleti keret: a jelen kutatás irodalma és eredményei szolgálhatnak kiindulási alapként, kiegészítve a humánerőforrás-menedzsment vonatkozó eredményeivel.
 - C. Lehetséges módszertan: mélyinterjúk vállalkozások vezetőivel; ezek eredményeit felhasználva validáló kérdőíves kutatás kkv-k körében.
- 2) A vállalkozások vezetőinek megkülönböztetett szerepe van a kkv-k működésében, fejlődésében. Egyrészt a vállalkozó alapvető fontosságú az innováció

szempontjából, és a vállalkozás tehetségekkal kapcsolatos gyakorlatainak is kulcsszereplője. Másrészt nem csupán munkaadóként kerül kapcsolatba a munkavállalókkal: gyakran az oktatásban, képzésben is részt vesz valamilyen módon. A formális szerepek mellett számos informális funkciót is ellátnak a szűkebb és tágabb közösségben, ahova tartoznak. A vezető mint kiválóság, tehetség életútjainak, lehetőségeinek és kihívásainak feltárása mind a tehetséggondozás, mind a leendő munkavállalók szempontjából nagy hozzáadott értékkel bírhat.

A. Potenciális kutatási kérdések:

- a) Milyen jellemző kategóriái vannak a vállalkozóknak? Milyen eltérések figyelhetők meg a vállalkozói, vezetői tevékenységeik között?
- b) Milyen „egyéb” szerepeket lát el egy vállalkozás vezetője?
- c) Mitől lesz „tehetséges” egy vállalkozás vezetője?
- d) Milyen feszültségek jelentkeznek akkor, ha a vezető és a munkatársai is „tehetségesek”?

B. Elméleti keret: kiindulási alap a tehetségek jelen kutatásból kirajzolódó képe, valamint a vállalati gyakorlatok – ezek összevetése az üzleti, menedzsmentirodalom vezetőkről szóló elméleteivel.

C. Lehetséges módszertan: mélyinterjúk vállalkozások vezetőivel, valamint munkatársakkal.

Emellett a következő altémák képezhetnek kutatási irányokat:

3) Hogyan épülnek fel a hazai kis- és középvállalkozások szervezeti, ezen szervezeti sémák keretein belül milyen HR-menedzsment rendszereket működtetnek?


A. A kutatás során fény derült arra, hogy a felkeresett kkv-k leginkább lapos és gyakran informális hierarchiákkal bíró szervezetek, amelyek működésüket tekintve lehetnek (1) kreatív, tanácsadó, nagyvállalati modell szerint működő cégek; (2) valamilyen „klasszikus” üzleti modell szerint működő vállalkozások; (3) vagy üzemek, termelőcégek. Ezekből az interjúkból azonban nem derültek ki ezen szervezeti modellek alakulásának, formálódásának finom mechanizmusai, dinamikai, időbeli változásai, amelyek teljesebb képet adhatnának a kérdésről. Emellett szükséges lehet feltárni az egyes modellek emberierőforrás-menedzsmentjének eltérő vonásait is, amely segítségével pontosabb képet alkothatunk a kisvállalati HR-működésről.

B. Potenciális kutatási kérdések:

- a) Milyen mechanizmusok alakítják ki ezeket a hierarchiákat?
- b) Milyen dinamikai vannak a szervezeti felépítés változásának?
- c) Formalizálódnak-e idővel az informális rendszerek, a növekedés hogyan alakítja a szervezeti felépítést?
- d) Milyen jellemző eltérések figyelhetők meg az egyes szervezeti modellek; HR-menedzsmenttel kapcsolatos gyakorlatai között?

C. Elméleti keret: kiindulási pontként szolgálhat a szervezeti modellek elmélete – ugyanakkor a kutatás egyik fontos hozzáadott értéke az lehet, hogy feltárja a méretpécifikus különbségeket.

D. Lehetséges módszertan: vállalkozói interjúk segítségével feltárni az egyes típusokat.

- 
- 4) Milyen mechanizmusai és praxisai vannak a kkv-k innovációinak?
- A. Alapvetésként kezeli a hazai vállalkozáskutatás, hogy a magyar kkv-k nem innoválnak. Ezen tézis problematikus voltára felhívtuk a figyelmet az irodalmi összefoglalóban, mint ahogy bemutattunk olyan tanulmányokat is, amelyek árnyalni kívánják ezt a képet. A kérdőíves felvétel és az interjúk során is kiderült, hogy az innováció fogalma nem egyértelmű a vállalatok számára, így a kapott eredmények nehezebben értelmezhetők. Egy feltáró kutatás segítségével valószínűbb képet kaphatunk a kkv-k innovációs tevékenységéről, amely kulcsfontosságú lehet a témában folyó diskurzus szempontjából.
 - B. Potenciális kutatási kérdések:
 - a) Az innováció mely elemei relevánsak a kkv-k számára?
 - b) Milyen innovációs gyakorlatok figyelhetők meg a kkv-k mindennapi működésében?
 - c) Milyen szereplők vesznek részt az innovációs folyamatokban; ki innovál, ki a kulcsfigura a szervezetben belül?
 - d) Elméleti keret: az innováció alapvető irodalmát és legfontosabb módszertani kézikönyveit (amelyek egy részét jelen irodalmi összefoglalóban is bemutatjuk) alapul véve, azok definícióit és módszertanait kritikusan kezelve, a hazai kisvállalkozások innovációs tevékenységét mélységében vizsgáló tanulmányokkal kiegészítve állítható össze az az elméleti keret, amely kiindulási alap lehet az esettanulmányokhoz.
 - C. Lehetséges módszertan: interjúk készítése (vezetőkkel és munkavállalókkal egyaránt).
- 5) A kkv-k rekrutációjának alaposabb megismerése, különös tekintettel a sajátos munkaerőkínálati helyzetből fakadó stratégiákra. Annak feltérképezése, hogy miért nem sikeresebb a kkv-k esetében a szakember segítségével történő toborzás, az állásbörzéken való részvétel, az oktatásban vagy gyakornokságon keresztüli rekrutáció.
- A. A kérdőíves adatfelvétel kérdéssorának összeállításánál az emberierőforrás-menedzsment alapirodalmát és alapvető fogalmait vettük igénybe. Ezek a fogalmak azonban egyrészt önmagukban nem elégségesek ahhoz, hogy feltárják azokat a hasonlóságokat és különbségeket, amelyek a nagyvállalatok és a kkv-k gyakorlatai között fennállnak; másrészt a vállalkozások által érzékelt munkaerőhiányra adott válaszokat sem lehet feltárni a segítségükkel.
 - B. Potenciális kutatási kérdések:
 - a) Az új munkatársak toborzásának leggyakoribb technikái, gyakorlatai hogyan épülnek fel? Milyen hasonlóságok, eltérések fedezhetők fel a nagyvállalatok, valamint az állami szféra gyakorlataival összevetve?
 - b) Hogyan használják, használják-e a vállalkozások vezetői az emberierőforrás-menedzsment technológiáit?
 - c) Milyen tényezők befolyásolják a toborzást segítő piaci szolgáltatások igénybevételét?
 - d) Mennyire érzékelhető a vállalkozások számára a munkaerőhiány?
 - e) Azonosíthatók-e azok a megoldások, amelyeket erre a helyzetre adnak válaszul a kkv-k?

- C. Elméleti keret: az emberierőforrás-menedzsment irodalmát ki kell egészíteni a kkv-k HR-menedzsmentjére vonatkozó, már létező kutatási eredményekkel, valamint jelen kutatás eredményeivel.
- D. Lehetséges módszertan: mélyinterjúk készítése több ágazatban.
- 6) A vezető szerepének részletesebb megismerése, a vezető mint tehetség a szervezetben.
- A. Jelen kutatás elsősorban a tehetséges munkatársakra fókuszált, a cégek vezetőit ebből következően a vállalkozás gyakorlatairól és a munkavállalókról kérdeztük meg. Megjelent azonban az a vélemény, miszerint a tehetséges ember a szervezetben a vezető (vagy a vezetők), és a munkatársak az ő segítőik. A további vizsgálat szükségességét támasztja alá az is, hogy tehetségesnek nevezett munkatárs interjúalanyaink közül többen is tervezik saját vállalkozás indítását, vagyis a tehetséges kollégák egy részéből később (tehetséges) vezető válik.
- B. Potenciális kutatási kérdések:
- Mitől „tehetséges” egy vállalkozás vezetője?
 - Van-e különbség a szervezeti működés terén a (bizonyos szempontok mentén) „tehetséges” és a „nem tehetséges” vezetők között?
 - Milyen feszültségek jelentkeznek akkor, ha a vezető és a munkatársai is „tehetségesek”?
- C. Elméleti keret: kiindulási alap a tehetségek jelen kutatásból kirajzolódó képe, valamint a vállalati gyakorlatok – ezek összevetése az üzleti, menedzsment-irodalom vezetőkről szóló elméleteivel.
- D. Lehetséges módszertan: interjúk vállalkozások vezetőivel.
- 7) Vizsgálat tárgyát képezheti annak feltárása, hogy a munkavállalókkal kapcsolatos elvárások között a szaktudás, a végzettség és a tapasztalat milyen elemekből áll, és ezen elemek hogyan viszonyulnak egymáshoz, mikor melyiket helyezik előtérbe a vállalkozások.
- A. Amikor a kérdőíves adatfelvételben és az interjúk során a tehetséges munkatársokról és az új munkatársakkal kapcsolatos elvárásokról kérdeztük a válaszadókat, a „szakmaiság” kiemelten fontos szerepet kapott a válaszokban. Ebben a fogalmi mezőben mind a szakmai tudás, mind a szakmai tapasztalat, mind a szakmai végzettség helyet kapott. Ezek a kategóriák nem zárják ki egymást, ugyanakkor nem is feleltethetők meg egymásnak teljesen. Emiatt szükséges lehet annak feltárása, hogy a szakértelem ezen három eleme milyen viszonyban van egymással a kkv-k szempontjából, mikor melyik kerül előtérbe.
- B. Potenciális kutatási kérdések:
- A szakértelem, szaktudás milyen elemekből épül fel?
 - Milyen hierarchia állítható fel ezen elemek között, milyen tényezők befolyásolják, hogy a vállalkozások melyiket tekintik fontosnak?
- C. Elméleti keret: A témában készült empirikus vizsgálatok irodalma szolgálhat kiindulási pontként.
- D. Lehetséges módszertan: interjúk készítése vállalkozások vezetőivel.

- 8) A munkahelyi képzések – formálisak és informálisak – részletesebb megismerése.
- A. A kérdőíves adatfelvétel során a (tovább)képzésekkel kapcsolatos attitűdöket mértük fel, a tényleges gyakorlatokat nem, az interjúk során pedig esetleges volt, hogy fény derül-e az adott vállalkozás ilyen irányú tevékenységére és az erről való vélekedésre. A munkatársak és a vezető fejlődését elősegítő eszközök széles tárháza áll mind a magánszemélyek, mind a cégek rendelkezésére, és vizsgálatra érdemes az önképzés és a munkahelyi képzés, a formális és informális módszerek használatának feltérképezése.
 - B. Potenciális kutatási kérdések:
 - a) Milyen szereplők, intézmények és gyakorlatok alkotják a munkavállalók képzésének rendszerét?
 - b) Milyen háttérváltozók befolyásolják, hogy használja-e ezeket az eszközöket? Mi befolyásolja, hogy melyiket preferálják?
 - c) Mi befolyásolja, hogy a munkavállalók allokálnak-e erőforrást önképzésre?
 - C. Elméleti keret: a magyar felnőttképzési rendszert vizsgáló kutatások szolgálhatnak kiindulási alapként, kiegészítve jelen kutatás témába vágó eredményeivel.
 - D. Lehetséges módszertan: szakértői interjúk, esettanulmányok készítése.
- 9) Annak vizsgálata, hogy a cégek és az oktatási rendszer szereplői között milyen kapcsolatok, formális és informális viszonyok, illetve gyakorlatok léteznek, amelyek segítségével a kkv-k megtalálhatják a tehetségeket.
- A. A kérdőíves adatfelvétel eredményei szerint a cégek mintegy harmadának van kapcsolata oktatási intézményekkel; a vállalkozókkal készített interjúk során is többször megjelent erre történő utalás. A cégek dolgozói utánpótlásuk egyik eszközének tekinthetik az iskolákkal, képzési helyekkel kiépített kapcsolatot, amivel a leendő munkavállalók is tisztában vannak. Ezeknek a viszonyoknak a feltárása így egyszerre lenne hasznos a vállalkozások, az oktatási rendszer, valamint a munkavállalók számára is.
 - B. Potenciális kutatási kérdések:
 - a) Milyen kapcsolatok léteznek a hazai kkv-k és az oktatási rendszer szereplői között (formálisak és informálisak egyaránt)?
 - b) Mi befolyásolja, hogy kialakulnak-e ezek a kapcsolatok? Mi befolyásolja, hogy formalizálódnak-e?
 - c) Hogyan reagálnak ezekre a kapcsolatokra a leendő munkavállalók?
 - d) Elméleti keret: a vállalkozások és az oktatási rendszer kapcsolatát vizsgáló kutatások irodalma.
 - C. Lehetséges módszertan: interjúk mind a három oldal szereplőivel.
- 10) Annak részletes feltárása, hogy a munkavállalók szemszögéből hogyan strukturálódik a munkaerőpiac: megfigyelhetők-e mintázatok, eltérések a nagyvállalatokkal és a kkv-kkal kapcsolatos attitűdök között.
- A. A tehetségesnek nevezett munkavállalókkal készített interjúkban többször megjelent az a vélekedés, miszerint a válaszadó nem szeretne nagyvállalatnál, multinál dolgozni. A kérdőíves adatfelvétel szerint a kkv-k úgy látják, a munkatársakért a hozzájuk hasonló cégekkel versenyeznek, nem a nagyokkal. Az interjúkban ugyanakkor többször említették, hogy nehézségeik vannak

az utánpótlással, mivel a potenciális munkavállalók külföldön vagy multiknál helyezkednek el. Emiatt érdemes lehet mélyebben feltárni a munkavállalók munkaerőpiaci mozgásának mintázatait.

B. Potenciális kutatási kérdések:

- a) Milyen háttérváltozók befolyásolják a potenciális munkavállalók munkavállalási döntéseit?
- b) Megfigyelhetők-e elkülönülő „trendek” abban, hogy a munkavállalók a nagyvállalatokat vagy a kkv-kat preferálják-e inkább?
- c) Mennyiben más a munkavállalói életút férfiak és nők között ezen szempontok mentén?
- d) Elméleti keret: munkavállalói életutakat vizsgáló kutatások hazai és nemzetközi irodalma.
- e) Lehetséges módszertan: életútinterjúk segítségével feltárni különböző keresztmetszetű életutakat.


HIVATKOZOTT IRODALOM

- AGARS, M. D., KAUFMAN, J. C., LOCKE, T. R. (2008). Social Influence and Creativity in Organizations: A Multi-level Lens for Theory, Research, and Practice. In Michael D. MUMFORD, Samuel T. HUNTER, Katrina E. BEDELL-AVERS (Eds.). *Multi-Level Issues in Creativity and Innovation* (Research in Multi Level Issues, Volume 7). Emerald Group Publishing Limited, pp. 3–61.
- ANTAL-LUNDSTROM Ilona (2011). *A zene ajándéka*. IE Vismusik HB, Budapest.
- ARMSTRONG, M. (2006 [1977]). *A handbook of human resource management practice*. Kogan Page, London.
- BALOGH Gábor (2014). *Integratív tehetségmenedzsment szempontrendszer a gazdasági felső-oktatásban. Egyéni-szervezeti tehetségmenedzselés és területi tehetséggazdálkodás a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaság-tudományi Kar példáján*. Doktori disszertáció, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar.
URL: <http://pea.lib.pte.hu/bitstream/handle/pea/14803/balogh-gabor-phd-2014.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (Letöltés ideje: 2017. 05. 25.)
- BASU, R. R., BANERJEE, P. M., SWEENEY, E. G. (2013). Frugal Innovation. *Journal of Management for Global Sustainability*, 1 (2).
- BENCsik Andrea (2015). *Tudásmenedzsment és innováció kapcsolatrendszere*. URL: <http://kmexpert.hu/author/bencsik-andrea/> (Letöltés ideje: 2017. 07. 25.)
- BÉKÉS Gábor, MURAKÖZY Balázs (2013). Magyar gazellák: gyors növekedésű vállalatok jellemzői és kialakulásuk elemzése Magyarországon. *Közgazdasági Szemle*, 59 (3), pp. 233–262.
- BODNÁR Gabriella (2015). *A tehetséggondozás elméleti és módszertani kérdései a szakmai pedagógusképzésben*. BME Tanárképző Központ, Budapest, p. 110.
- BORSI Balázs, UDVARDI Attila (2009). Az innováció és a humán erőforrás feltételei a hazai kis- és középvállalati szektorban. *Periodica Oeconomica*, 2 (2009. május), pp. 9–19.
- BUZÁS Norbert, LUKOVICS Miklós (2015). A felelősségteljes innovációról. *Közgazdasági Szemle*, 62 (4), pp. 438–456.
- CAPPELLI, P. (2008). Tehetségmenedzsment a 21. században. *Harvard Business Review* (magyar kiadás), 10 (6), pp. 58–66.
- CARDON, M. S., STEVENS, C. E. (2004). Managing human resources in small organizations: What do we know? *Human Resource Management Review*, 14 (3), pp. 295–323.
- CHIKÁN Attila (2008). *Vállalatgazdaságtan*. Aula Kiadó, Budapest.
- CHIKÁN Attila, CZÁKÓ Erzsébet (2009). *Versenyképesség – Ahogyan a vállalatvezetők látják. Versenyképesség kutatás* című műhelytanulmány-sorozat 49. számú kötete. Budapesti Corvinus Egyetem Versenyképesség Kutatóközpont.

- CREELMAN, D. (2004). *Return on investment in talent management: Measures you can put to work right now*. Human Capital Institute, Washington DC.
- CZALLER László, GEAMBAŞU Réka (2017). Vállalkozók és vállalkozások iránti attitűdök az erdélyi magyar középiskolások körében. *Kisebbségi Szemle*, (1), pp. 99–122.
- CSITE András, MAJOR Klára (2010). *Az állam és a vállalkozások kapcsolatának néhány jellemzősége Magyarországon*. HÉTFA Kutatóintézet Bizalom és Vállalkozás Program, Műhelytanulmányok IV.
- CSONKA László (2011). Kutatás-fejlesztés és innováció a nemzetköziesedés tükrében – a magyar információtechnológiai ágazat kis- és középvállalatainak esete. *Külgazdaság*, 55 (9), pp. 34–56.
- DALLAGO, B. (2011). SME policy and competitiveness in Hungary. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 13 (3), pp. 271–292.
- DAVENPORT, T. H., PRUSAK, L. (2001). *Tudásmenedzsment*. Kossuth Kiadó, Budapest.
- DELONG, D., TRAUTMAN, S. (2011). *The executive guide to high-impact talent management. Powerful tools for leveraging a changing workforce*. McGraw Hill, USA. p. 286.
- DUPCSÁK Zsolt, MARSELEK Sándor (2016): *A KKV-k beruházási és foglalkoztatási szerepe*. Károly Róbert Főiskola, XV. Nemzetközi Tudományos Napok, Gyöngyös, pp. 391–399.
- EGEROVÁ, D., EGER, L., JIRINCOVA, M., LANCARAC, D., SAVOS, R., SOJKA, L., ALI TAHA, V., SIRKOVÁ, M., KASCAKOVA, Z., CZEGLÉDI, Cs., HAJÓS, L., KUNA MAROSNÉ, Zs., LECZYKIEWICZ, T., SPRINGER, A., SZYPULA, K. (2013). *Integrated Talent Management: Challenge and Future for Organizations in Visegrad Countries*. Plzeň.
- European Commission (2017). 2016 SBA Fact Sheet – Hungary. URL: <https://www.google.hu/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwin99LI9NzZAhUP16QKHdPpD0cQFggoMAA&url=https%3A%2F%2Fec.europa.eu%2Fdocsroom%2Fdocuments%2F22382%2Fattachment-s%2F16%2Ftranslations%2Fen%2Frenditions%2Fpdf&usq=AOvVaw03C6BKZaMS-r5fQd6fbksZX> Letöltés ideje: 2017. 07. 25.
- GALLARDO-GALLARDO, E., DRIES, N., GONZALEZ-CRUZ, T. (2013). What is the meaning of 'talent' in the world of work? *Human Resource Management Review*, 23 (4), pp. 290–300.
- GORDON, E. E. (2009). New Trends in Talent Creation Training. *Training Magazine Online*. URL: <https://www.nxtbook.com/nxtbooks/nielsen/training0609/index.php> (Letöltés ideje: 2017. 06. 19.)
- GINOP (2014). A GINOP Stratégiai kereteit megalapozó megközelítés – kibővített verzió. Századvég–HÉTFA.
- GREENE, P. G., BRUSH, C. G., BROWN, T. E. (2015). Resources in small firms: an exploratory study. *Journal of Small Business Strategy*, 8 (2), pp. 25–40.
- GULYÁS László (szerk.) (2014). *A humán erőforrás menedzsment alapjai*. JATEPress, Budapest.
- HÁGEN István Zsombor, HOLLÓ Ervin (2017). A hazai KKV-k helyzete, a versenyképesség, innováció és controlling tükrében. *Controller info*, 5 (1.), pp. 49–53.
- HÁMORI Balázs, SZABÓ Katalin (szerk.) (2012). *Innovációs verseny. Esélyek és korlátok*. Aula Kiadó, Budapest.
- HEINEN, J. S., O'NEILL, C. (2004). Managing talent to maximize performance. *Employment Relations Today*, 31 (2) pp. 67–82.
- HOFFER ILONA, KATONA VIKTÓRIA (2012). Fogalmi kapaszkodók a kkv-k innovációs gyakorlatában. *Vezetéstudomány*, 43 (9), pp. 46–58.

- HOFFER Ilona, SZILBEREKY Jenő, SCHILLINGNÉ HORVÁTH Ágota, NAGY Sándor Gyula, MIKLÓS Gábor, CSILLAG Lucia (2011). *Innováció-menedzsment*. Budapesti Corvinus Egyetem. URL: http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2010-0003_15_Innovacio_menedzsment/adatok.html (Letöltés ideje: 2017. 07. 25.)
- HOLBECHÉ, L. (2009). *Aligning Human Resources and Business Strategy*. Butterworth-Heinemann, Oxford, UK.
- HOLICZA Péter (2016): *A magyar KKV szektor helyzete nemzeti és nemzetközi szinten. Vállalkozásfejlesztés a XXI. században*. Budapest, pp.147–162.
- HORVÁTH Krisztina, SZERB László (2015). GEM 2015 Magyarország: Vállalkozások és vállalkozói ökoszisztéma helyzete 2015-ben. In SZERB László, MÁRKUS Gábor (szerk.) *Globális Vállalkozói Monitor Magyarország Jelentések*.
- ILES, P. (1997). Sustainable high potential career development: A resource-based view. *Career Development International*, 2 (7), pp. 347–353.
- IPINNAIYE, O., DINEEN, D., LENIHAN, H. (2017). Drivers of SME performance: a holistic and multivariate approach. *Small Business Economics*, 48 (4), pp. 883–911.
- IVÁNYI Attila Szilárd, HOFFER Ilona (1999). The role of creativity in innovation. *Társadalom és gazdaság Közép- és Kelet-Európában*, pp. 77–101.
- KÁLLAI Gabriella (2015). *Tehetséggondozó programok*. OFI, Budapest. URL: <http://mek.oszk.hu/15600/15692/15692.pdf> (Letöltés ideje: 2017. 08. 08.)
- KING, N. (1994). *The qualitative research interview*. Sage Publications, Inc.
- KISS Katalin (2014). *A hazai kis-és középvállalkozások növekedését befolyásoló egyéni és vállalati tényezők*. PhD-értekezés. Pécsi Tudományegyetem, Természettudományi Kar, Földtudományok Doktori Iskola.
- KONCZOSNÉ SZOMBATHELYI Márta (2012). *Tehetségmenedzsment, avagy a HR felelőssége*. URL: kgk.sze.hu/images/dokumentumok/kautzkiadvany2012/menedzsment/konczosne.pdf (Letöltés ideje: 2017. 06. 10.)
- KONDOR Péter, KOREN Miklós, PÁL Jenő, SZEIDL Ádám (2014). Cégek kapcsolati hálózatainak gazdasági szerepe. *Közgazdasági Szemle*, 61 (11), pp. 1341–1360.
- KOVÁCS András Bálint (2007). „Ez csak egy szivar”. A pszichoanalitikus módszer alkalmazásáról a filmelméletben. *Apertúra, Tél*.
- KSH (2017). *Vállalkozások demográfiája, 2015*. URL: <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/valldemog/valldemog15.pdf>
- KVALE, S. (1994). Ten standard objections to qualitative research interviews. *Journal of Phenomenological Psychology*, 25 (2), pp. 147–173.
- LETENYEI László (2005). *Településkutatás*. L'Harmattan, Budapest.
- LUKSANDER Alexandra, MIKE Károly, CSITE András (2012). Maguk urai – a magyar vállalkozó lelkialkata (A magyarországi kisvállalkozók értékvilágának néhány jellemzője). *Versenyképesség kutatások műhelytanulmány-sorozat*, TM 67. sz. műhelytanulmány.
- MAYER-HAUG, K., READ, S., BRINCKMANN, J., DEW, N., GRICHNIK, D. (2013). Entrepreneurial talent and venture performance: A meta-analytic investigation of SMEs. *Research Policy*, 42 (6), pp. 1251–1273.
- MÁRKUS Mónika (2016). Méréleg a hazai start-upok. *Logisztika-Informatika-menedzsment Nemzetközi Tudományos Konferencia*, BGE Gazdálkodási Kar Zalaegerszeg, pp. 195–208.
- MICHAELS, E., HANDFIELD-JONES, H., AXELROD, B. (2001). *The War for Talents*. Harvard Business School Press, Watertown, MA.

- MILLAR, B (2013). Essential Tools of Talent Management. *Forbes Insights*, 2013.04.24.
URL: <https://www.forbes.com/sites/forbesinsights/2013/04/24/essential-tools-of-talent-management/#7c2fa7787540> (Letöltés ideje: 2017. 07. 18.)
- NÉMETHNÉ GÁL Andrea (2009). *A kis-és középvállalatok versenyképessége*. (Competitiveness of SMEs.) Doktori értékezés, Széchenyi István Egyetem, Regionális- és Gazdaságtudományi Doktori Iskola.
- NÉMETHNÉ PÁL Katalin, PAPANÉK Gábor (2014). *Kisvállalati siker a nemzetközi szakirodalomban*. GKI Gazdaságkutató Zrt., 2014. URL: https://www.gki.hu/wp-content/uploads/gki/szakirodalom_1404.pdf (Utolsó megtekintés ideje: 2017. 08. 31.)
- OECD–Eurostat (2005). Oslo Manual, Guidelines of Collecting and Interpreting Innovation Data. pp. 45–61. URL: <http://www.nkth.gov.hu/hivatal/elemezések-hatteranyagok/oslo-manual-guidelines> (Letöltés ideje: 2017. 07. 10.)
- PAKUCS János, PAPANÉK Gábor (2016). Adaptáció vagy innováció (?!) *Polgári Szemle*, 12 (1–3)
URL: <http://www.polgariszemle.hu/archivum/36-2007-szeptember-3.../212-adaptacio-vagy-innovacio> (Letöltés ideje: 2017. 07. 15.)
- PAPANÉK Gábor (2010). A gyorsan növekvő magyar kis-és középvállalatok a gazdaság motorjai. *Közgazdasági Szemle*, 57 (4), pp. 354–370.
- PETERS, T. (2006). Leaders as talent fanatics. *Leadership Excellence*, 23 (11), pp. 12–13.
- RENZULLI, J. (2012). Reexamining the Role of Gifted Education and Talent Development for the 21st Century: A Four-part Theoretical Approach. *Gifted Child Quarterly*, 56 (3), pp. 150–159. URL: http://www.gifted.uconn.edu/sem/pdf/Reexamining_Role_of_Gifted_Ed_and_Talent_Dev.pdf (Letöltés ideje: 2017. 07. 25.)
- RESZEGI László, JUHÁSZ Péter (2014). *A vállalati teljesítmény nyomában*. Alinea Kiadó, Budapest.
- SALAMONNÉ HUSZTI Anna (2006). Magyarországi kis- és középvállalkozások életútjának modellezése. *Competitio*, 5 (1), pp. 59–76.
- SALAMONNÉ HUSZTI Anna (2008). Fejlődési ciklusok és stratégiák a magyarországi kis- és középvállalkozások gyakorlatában. *Általános Vállalkozási Főiskola Tudományos Közlemények*, 19, pp. 19–44.
- SCHUMPETER, J. A. (1980). *A gazdasági fejlődés elmélete*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- SHEEHAN, M. (2014). Human resource management and performance: Evidence from small and medium-sized firms. *International Small Business Journal*, 32 (5), pp. 545–570.
- SILZER, D., DOWELL, B. E. (2010). *Strategy-Driven Talent Management. A Leadership Imperative*. John Wiley & Sons, San Francisco.
- SPINELLI, S., ADAMS, R. (2011). *New Venture Creation. Entrepreneurship for the 21st century*. McGraw-Hill/Irwin, New York.
- STEWART, J. (2008). Developing skills through talent management. *SSDA Catalyst, Issue 6, Sector Skills Development Agency*. URL: http://www.leedsbeckett.ac.uk/lbs/SSDA_Catalyst_6_talent_management_.pdf (Tárolt változat, letöltés ideje: 2017. 08. 10.)
- SZABÓ Katalin (2009). Innováció Magyarországon: Felülnézetben és földközben. *Vezetéstudomány*, 40 (4), pp. 2–15.
- SZEPESI Balázs (2015). *Üzleti szolgáltatások, versenyképesség, verseny. Kiegészítő-támogató üzleti szolgáltatások hatása a versenyre*. HÉTFA Kutatóintézet, Budapest.
- SZEPESI Balázs (2017). *Lehet, hogy a magyar vállalkozók világa túl van a depreszión – egy felmérés eredményei*. URL: <http://osszkep.hu/2017/02/>



lehet-hogy-a-magyar-vallalkozok-vilaga-tul-van-a-depresszion-egy-felme-
res-eredmenyei/ (Letöltés ideje: 2017. 08. 22.)

SZEPESI Balázs, FÓZÓ Zsolt (2017). *A kis- és középvállalkozók kiszolgáltatottságát és alkupo-
zícióját meghatározó tényezők*. HÉTFA Kutatóintézet, Budapest.

SZEPESI Balázs, ZULIK Ákos (2015). A vállalkozói továbblépés koncepciója. Koncepcionális
és elméleti kiindulópontok. *HÉTFA Műhelytanulmányok XIV*.

SZERB László (2017). A vállalkozói ökoszisztéma Magyarországon a 2010-es években
– helyzetértékelés és szakpolitikai javaslatok. *Vezetéstudomány*, 48 (6–7), pp. 2–14.

SZERB László, KOMLÓSI Éva, VARGA Attila (2017). Gyors növekedésű vállalatok
Magyarországon. Az innovatív, a rejtélyes és a virtuális gazellák. *Közgazdasági Szemle*,
64 (5), pp. 476–506.

TANSLEY, C., TURNER, P., CARLEY, F., HARRIS, L., SEMPIK, A., STEWART, J. ET AL. (2007). *Talent: Strategy,
management, measurement*. Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD),
London.

MELLÉKLETEK

A fókuszcsoportos interjú kérdésvázlata

Bevezetés, köszöntés

Bemutkozás, a kutatás céljának ismertetése, a beszélgetés menetének, szabályainak ismertetése.¹⁷

A Meghívottak röviden bemutatják a vállalatukat: vállalat profilja, főbb jellemzői.

A tehetség fogalma

- Fő kérdés: Mi jut eszébe a tehetség fogalmáról?
- Alkérdeések lehetnek:
 - Mik a cégüknél, a hasonló cégeknél dolgozó tehetségek fő vonásai?
 - Milyen típusai vannak a tehetségnek?

Vállalati gyakorlat

- Fő kérdés: Az Önök vállalata, illetve az Önökhöz hasonló cégek életében milyen szerepet játszanak a tehetségek?
- Alkérdeések lehetnek:
 - Miben más a tehetséges emberek tevékenysége, szerepe, pozíciója, mint a többi kollégáé?
 - Hogyan kerültek a tehetségek Önökhöz? Hogyan lehet megtalálni őket?
 - Miben kezelik másként a tehetségeket, mint a többi munkatársat? Hogyan lehet megtartani, ösztönözni őket?

¹⁷ Ezek a következők: „A cél minél több példa, vélemény, gondolat gyűjtése, nem azok szintetizálása; egy feltáratlan területet elemzünk, emiatt különösen igaz, hogy minden felvetés jó felvetés; a vita az érvek és nem az eredmény miatt fontosak; a résztvevők anonimitását teljeskörűen biztosítjuk, a vállalkozás felismerhetőségét lehetővé tévő információkat nem szerepeltetjük a dokumentációban; a beszélgetést rögzíteni fogjuk, azt csak az emlékeztető elkészítéséhez használjuk; a megbeszélés dokumentációját minden résztvevő megkapja véleményezésre; aki úgy érzi, még van mondanivalója, azt külön felkeressük.”

- Mennyire fontos, tudatos a tehetségek keresése, ösztönzése, megtartása? Milyen megoldásokat használnak ennek érdekében?
- Hogyan formálják, befolyásolják a tehetségek a cég működését, technológiáját, stratégiáját?
- Milyen kapcsolatokra támaszkodnak a tehetségekkel összefüggő céljaik elérése érdekében?

A tehetségekkel kapcsolatos tevékenységek kontextusa

- Fő kérdés: Milyen belső és külső tényezők erősítik/gyengítik a kis- és középvállalkozások képességét a tehetségek megtalálására, kibontakoztatására, sikeres alkalmazására?
- Alkérdeések lehetnek:
 - Milyen jellemzők tesznek egy vállalkozást inkább vagy kevésbé sikeressé, hogy megtalálják, megtartsák és ösztönözzék a tehetséges embereket és kihasználják képességeiket?
 - Melyek a vállalati környezet (piaci viszonyok, intézményrendszer, kulturális közeg stb.) azon elemei, amelyek segítik, hátráltatják a vállalkozásokat a tehetségekhez kötődő sikeres tevékenységükben?

Zárás

- 1) Megköszönjük a beszélgetésben való részvételt.
- 2) Felajánljuk, hogy az eredményekről tájékoztatást adunk.
- 3) Megkérdezzük, hogy a kutatás további szakaszában (pl. interjú tehetséges munkatársakkal) számíthatunk-e együttműködésükre.

A fókuszcsoporthoz tartozó interjú vezetésének elve, módszerei

Fő kérdésenként kérjük meg a résztvevőket, hogy válaszoljanak. Az alkérdeéseket írásban is kiosztjuk, ezután megkérünk mindenkit, hogy az első fő kérdéshez és alkérdeéshez kapcsolódóan mondja el fő állításait. Ezt követően teret adunk a rövid reflexiónak, vitának. A másik két kérdésblokk esetében ugyanezt az eljárást használjuk.

A hosszú viták elkerülése érdekében előzetesen egyértelművé tesszük, hogy minél több és többféle példa, tapasztalat, gondolat gyűjtése a célunk, azok értelmezése, szintetizálása a kutatás további részeinek feladata, amiben szívesen vesszük a közreműködésüket.

A fókuszcsoporthoz tartozó interjú levezetése során arra törekszünk, hogy minden résztvevőt minél több példa elmondására, állítás megfogalmazására inspiráljunk. Figyelünk, hogy ad hoc irányított kérdésekkel a háttérbe húzódókat is bevonjuk, az egymással ellentétes állítások moderátori szembesítésével a véleménykülönbségek hátterére rávilágítsunk.

A korábbi rendezvények tapasztalatai alapján a mostanihoz hasonlóan tág spektrumú témákban a résztvevők minél szélesebb szabadságának biztosítása és az inspiratív

közeg megteremtése a legfontosabb. A résztvevők közötti interakció fő funkciója ebben az esetben az inspiráció biztosítása (éppúgy mint a brainstormingnál).

A fókuszcsoporthoz interjú résztvevői vállalkozók, vállalatvezetők: domináns szerephez szokott, erős belső motivációjú, minden kérdésről gyorsan határozott véleményt formáló, autonóm emberek. Olyan emberek, akik egyrészt egymást nem ismerik, másrészt szokatlan nekik az a helyzet, hogy nem ők vezetnek egy megbeszélést. Ezért döntötünk az eszközhasználat minimalizálása és a lehető legnagyobb résztvevői szabadságot biztosító koreográfia mellett.

A kérdőív kérdéssora

A vállalkozás általános jellemzői, működése és helyzetértékelése

- 1) A vállalkozás székhelyének, központjának településjellege melyik az alábbiak közül?
 - a) Budapest
 - b) Megyeszékhely
 - c) Megyei jogú város
 - d) Egyéb város
 - e) Község
 - f) NT/NV¹⁸
- 2) Melyik munkakör írja le legjobban az Ön beosztását a következők közül?
 - a) Tulajdonos vagy társtulajdonos
 - b) Első számú vezető (ügyvezető igazgató, igazgató, elnök stb.)
 - c) Tulajdonos/társtulajdonos és első számú vezető
 - d) Egyéb, éspedig:
 - e) NT/NV
- 3) Mekkora volt a cég árbevétele 2016-ban?
- 4) Jelenleg hány munkavállaló dolgozik az Önök cégénél? Kérem, számítsa be a vállalkozás összes telephelyén dolgozó munkatársát!
- 5) Az alábbiak közül melyik ágazatba sorolható a cég főtevékenysége alapján?
 - a) Ipar (bányászat, energiaipar, feldolgozóipar)
 - b) Villamosenergia-ellátás, vízellátás, hulladékgazdálkodás
 - c) Építőipar
 - d) Kereskedelem, gépjárműjavítás
 - e) Turizmus-vendéglátás
 - f) Szállítás, közlekedés, raktározás
 - g) Információ, kommunikáció
 - h) Pénzügyi közvetítés, biztosítás
 - i) Ingtatlanügyletek, szakmai, tudományos, műszaki tevékenység
 - j) Adminisztratív és szolgáltatást támogató tevékenység
 - k) Közigazgatás, védelem, kötelező társadalombiztosítás

¹⁸ NT – nem tudom; NV – nincs válasz.

- l) Oktatás
 - m) Egészségügyi és szociális ellátás
 - n) Egyéb közösségi, személyes szolgáltatás
 - o) Egyéb, éspedig:
 - p) Nonprofit tevékenység
 - q) Agrártevékenység
 - r) NT/NV
- 6) A három évvel ezelőttihez képest milyen az Önök cégének jelenlegi helyzete?
- a) Sokkal jobb
 - b) Jobb
 - c) Ugyanolyan
 - d) Rosszabb
 - e) Sokkal rosszabb
 - f) NT/NV
- 7) Van-e a cégben legalább 10 százalékos üzletrésszel bíró külföldi (rész)tulajdonos?
- a) Igen
 - b) Nem
 - c) NT/NV
- 8) Az Önöknél dolgozók hány százaléka
- a) 30 év alatti munkavállaló: ...%
 - b) 30–50 év közötti munkavállaló: ...%
 - c) 50 év feletti munkavállaló: ...%
 - d) NT/NV
- 9) Az Önöknél dolgozók hány százalékának...
- a) van diplomája?
 - b) van legfeljebb érettségije?
 - c) nincs érettségije?
- 10) Most felsorolnék néhány állítást, kérem, ítélje meg, hogy ezek igazak-e az Ön cégére!
- a) A vállalkozásban a tulajdonos maga is dolgozik.
 - b) A vállalkozásban a tulajdonos valamely családtagja is dolgozik.
 - c) A cégben legalább 30%-os tulajdonnal rendelkezik másik vállalkozás vagy szervezet.
- 11) Értékesítésük hány százaléka volt export 2016-ban? Kérjük, becsülje meg 5–10 százalékos pontossággal!
- 12) Figyelembe véve az Ön versenytársait, kérem, mondja meg, hogyan értékeli Ön a saját cégét az alábbi szempontok szerint, egy négyfokú skálán, ahol az 1-es végpont az „egyáltalán nem”, míg a 4-es érték a „teljes mértékben igen” végpontnak felel meg! Közbülső értékekkel árnyalhatja véleményét.

	Egyáltalán nem	Inkább nem	Inkább igen	Teljes mértékben igen	NT/NV
A cégünk olcsón termel	1	2	3	4	9
A cégünk jó minőségben termel	1	2	3	4	9
A cégünk partnerei rugalmasak	1	2	3	4	9
A cégünk pontosan teljesít	1	2	3	4	9
A cégünk jó tárgyalási pozícióval rendelkezik	1	2	3	4	9
A cégünk sokat fejleszt	1	2	3	4	9
A cégünk jól alkalmazkodik a piaci változásokhoz	1	2	3	4	9
A cégünk jó üzleti kapcsolatrendszerrel rendelkezik	1	2	3	4	9
A cégünk nagy haszonkulccsal működik	1	2	3	4	9
A cégünk a következő 3 évben várhatóan jól fejlődik	1	2	3	4	9
A cégünk a legjobb munkatársakkal dolgozik	1	2	3	4	9

13) Milyen fejlesztést vagy beruházást valósítottak meg az elmúlt öt évben?

	Igen	Nem	NT/NV
Új termék vagy szolgáltatás bevezetése	1	2	9
Kapacitásbővítés	1	2	9
A technológia minőségi fejlesztése	1	2	9
Új értékesítési csatornák használata	1	2	9
Új beszerzési csatornák használata	1	2	9
Gazdasági együttműködések kialakítása vagy erősítése	1	2	9
Társadalmi kapcsolatok erősítése	1	2	9
Munkahelyteremtés, létszámnövelés	1	2	9
A munkavállalók képzése	1	2	9
Informatikai fejlesztések	1	2	9
Belső működés rugalmasabbá, gördülékenyebbé tétele	1	2	9
Stratégiai működés erősítése	1	2	9
Új telephely létesítése	1	2	9

A vállalkozások fejlődési potenciálja, tervei

- 14) Mit gondol, milyen lesz az Önök cégének a helyzete három év múlva?
- Sokkal jobb
 - Jobb
 - A jelenlegihez hasonló
 - Rosszabb
 - Sokkal rosszabb
 - NT/NV
- 15) Az Ön vállalkozása miben szeretne továbblépni a következő három évben? Kérem, értékelje az alábbi célkitűzéseket aszerint, hogy mennyire fontosak az Ön cége számára a következő hároméves távlatban. Kérem, hogy a 4 fokú skálát használja, ahol az 1-es végpont az „egyáltalán nem fontos”, a 4-es érték pedig a „teljes mértékben fontos”! Közbülső értékekkel árnyalhatja a véleményét.

	Egyáltalán nem fontos	Inkább nem fontos	Inkább fontos	Teljes mértékben fontos	NT/NV
Többet eladni ugyanazokon a piacokon	1	2	3	4	9
Új piacokra belépni ugyanazokkal a termékekkel	1	2	3	4	9
Új termékeket vagy szolgáltatásokat nyújtani	1	2	3	4	9
Stabilabb beszerzési hátteret kialakítani	1	2	3	4	9
Stabilabb és megbízhatóbb vevőkört kialakítani	1	2	3	4	9
A hatósági, szabályozói előírásoknak jobban megfelelni	1	2	3	4	9
A finanszírozás stabilitásánövelni	1	2	3	4	9
A termelést biztonságosabbá tenni	1	2	3	4	9
A várható kockázatokra jobban felkészülni	1	2	3	4	9
A termelési költségeket csökkenteni	1	2	3	4	9
A minőséget javítani	1	2	3	4	9
A termékportfóliót erősíteni	1	2	3	4	9
A piaci alkupozíciót erősíteni	1	2	3	4	9
A működést rugalmasabbá tenni	1	2	3	4	9

- 16) Mit gondol, hogyan alakul a cég exporttevékenysége a következő három évben?
- Várhatóan növekedni fog.
 - Várhatóan stagnálni fog.

- c) Várhatóan csökkenni fog.
d) NT/NV
- 17) Mit gondol, az a piac, amire Önök jelenleg értékesítenek, a következő három évben hogyan fog alakulni?
a) Várhatóan bővülni fog.
b) Várhatóan változatlan marad.
c) Várhatóan szűkülni fog.
d) NT/NV
- 18) Milyen mértékben akadályozzák az Önök cégének fejlődését az alábbi tényezők? Kérem, hogy most is egy 4 fokú skála segítségével adja meg válaszait, ahol az 1-es végpont a „teljes mértékben akadályozzák a fejlődést”, míg a 4-es érték a „egyáltalán nem akadályoz” végpontnak felel meg! Közbülső értékekkel árnyalhatja véleményét.

	Teljes mértékben akadályozzák a fejlődést	Inkább akadályozzák a fejlődést	Inkább nem akadályozzák a fejlődést	Egyáltalán nem akadályozzák a fejlődést	NT/NV
Hitelhez való hozzáférés, azok magas költsége	1	2	3	4	9
Saját tőke hiánya	1	2	3	4	9
A munkaerő költségei (bérek szintje)	1	2	3	4	9
A munkaerő nem megfelelő képzettségi szintje	1	2	3	4	9
Az állami szabályozás gyakori változása	1	2	3	4	9
A magas bürokratikus terhek	1	2	3	4	9
A bonyolult adórendszer	1	2	3	4	9
A magas adók	1	2	3	4	9
A piaci folyamatokról való megbízható információk hiánya	1	2	3	4	9
A jövő kiszámíthatatlansága	1	2	3	4	9
A versenytársak közül a nagy szereplők erőfölénye	1	2	3	4	9

- 19) Az alábbi kijelentések közül melyik állítás írja le jobban azt, ahogyan Ön a cége jövőjéről gondolkodik?
a) A jövőben csak az a biztos, hogy változik.
b) A fő irányok láthatók, azokhoz igazodunk, többnyire eseti döntésekkel.
c) Tudjuk, merre akarunk menni, de részletesen csak rövid távra látunk előre.
d) Részletes tervet lehet és érdemes csinálni hosszabb időtávra is.
e) NT/NV

- 20) Az alábbi kijelentések közül melyik állítás írja le legjobban/leginkább azt, ahogyan Ön a cége piachoz való viszonyáról gondolkodik?
- Beállt a piac, adott a technológia.
 - Amit csinálunk, arra szüksége van a piacnak, azt kell egyre jobban csinálni.
 - A piaci igények folyamatosan átalakulnak, ehhez folyamatosan alkalmazkodni kell.
 - Kezdeményezni kell, mert különben csak mások után kullogunk.
 - NT/NV

Munkavállalókkal kapcsolatos kérdések

- 21) Mi jellemző Önökre, honnan kerülnek ki a vállalkozás munkatársai? Válassza ki a legfontosabbakat!
- Ismerősi körből közvetlenül
 - Munkatársak ajánlása alapján
 - Álláshirdetésre jelentkeznek
 - Szakembert kérünk meg, hogy keressen nekünk
 - Állásbörzéken találkoznak a vállalkozással
 - Korábbi gyakornokokat veszünk fel
 - Munkatársunk tanította őket
 - Egyéb, és pedíg:
 - NT/NV
- 22) Használják-e az alábbi módszereket az új munkatársak kiválasztása során? Kérem, válaszoljon igennel vagy nemmel!
- Önéletrajz kérése
 - Interjú
 - Nyelvtudás felmérése
 - Teszt kitöltése
 - Próba feladat
 - Próbaidő végén döntjük el
- 23) Új munkatárs kiválasztása során milyen jellemzőket tartanak fontosnak? Kérem, értékelje az alábbi jellemzőket aszerint, hogy mennyire fontosak az Önök számára.

	Egyáltalán nem fontos	Inkább nem fontos	Inkább fontos	Teljes mértékben fontos	NT/NV
Szakmai tudás, felkészültség	1	2	3	4	9
Motiváció	1	2	3	4	9
Megfelelő végzettség	1	2	3	4	9
Munkatapasztalat	1	2	3	4	9
Életkor	1	2	3	4	9
Nyelvtudás	1	2	3	4	9
Stressztűrés	1	2	3	4	9

	Egyáltalán nem fontos	Inkább nem fontos	Inkább fontos	Teljes mértékben fontos	NT/NV
Monotonitástűrés	1	2	3	4	9
Kreativitás	1	2	3	4	9
Jó kommunikációs képesség	1	2	3	4	9
Bérigény	1	2	3	4	9
Személyiség	1	2	3	4	9

24) Véleménye szerint a tehetséges munkavállalóért folytatott versenyben kik az Ön vállalkozásának legnagyobb versenytársai?

- Az Ön vállalatához hasonló nagyságú hazai cégek
- Az Ön vállalatánál kisebb hazai cégek
- Az Ön vállalatánál nagyobb hazai cégek
- Külföldi cégek
- Állami, önkormányzati szervek

25) Mennyire tartja hasznosnak az alábbi továbbképzési, fejlesztési formákat?

	Egyáltalán nem tartom hasznosnak	Inkább nem tartom hasznosnak	Inkább hasznosnak tartom	Teljes mértékben hasznosnak tartom	NT/NV
Szakmai továbbképzés	1	2	3	4	9
Képesség-, készség-fejlesztés	1	2	3	4	9
Személyre szabott, egyéni fejlesztés (mentorálás, coaching)	1	2	3	4	9
Csapatépítés	1	2	3	4	9

26) Az elmúlt egy évben hány munkatárs hagyta el a céget?

27) Az elmúlt egy évben hány új munkatársat vettek fel?

28) Az elmúlt egy évben nagyobb volt-e a fluktuáció, mint a megelőző évben?

29) Milyen jellemzőkkel, tulajdonságokkal írná le a tehetséges munkatársait? Kérem, sorolja fel a három legfontosabbat!

30) Mit gondol, mi cégük erőssége humánpolitika terén, és miben érdemes fejlődni?

	Nem az erősségünk, de nincs is rá szükség	Nem az erősségünk, és jó lenne fejlődni benne	Jól teljesítünk benne	Jól teljesítünk benne, de szeretnénk továbbfejlődni	NT/ NV
Megtalálni és cégünkhöz csábitani a tehetségeket	1	2	3	4	9
A hozzánk jelentkezők közül kiválasztani a tehetségeket	1	2	3	4	9
A tehetséges dolgozók számára kellemes és inspiráló munkakörnyezetet biztosítani	1	2	3	4	9
A tehetséges dolgozók számára hosszú távú perspektívát kínáló előmeneteli lehetőségeket nyújtani	1	2	3	4	9
Segíteni a tehetséges dolgozókat, hogy tudásuk, képességeik fejlődjenek	1	2	3	4	9
Bevonni a tehetséges dolgozókat a vállalkozás jövőjével kapcsolatos döntésekbe	1	2	3	4	9
Megtalálni, megtartani és kibontakozásukban segíteni azokat, akik a tehetségesek között is a legjobbak	1	2	3	4	9

31) Mennyire fontosak a következő tevékenységek a tehetséges munkatársak megszerzése, megtartása és kibontakoztatása szempontjából az Önök cégénél?

	Egyáltalán nem fontos	Inkább nem fontos	Inkább fontos	Teljes mértékben fontos	NT/ NV
A potenciális munkavállalók számára vonzó kép kialakítása	1	2	3	4	9
Munkavégzéshez szükséges tudás elsajátításának biztosítása	1	2	3	4	9
Visszajelzés a munkavállalóknak a munkájáról	1	2	3	4	9
Korrekt, vonzó javadalmazási rendszer kialakítása	1	2	3	4	9
Közösségépítés a dolgozók között	1	2	3	4	9

	Egyáltalán nem fontos	Inkább nem fontos	Inkább fontos	Teljes mértékben fontos	NT/NV
A dolgozók ötleteinek, javaslatainak beépítése a vállalat stratégiájába	1	2	3	4	9
A jó teljesítmény jutalmazása	1	2	3	4	9
Előmeneteli lehetőségek biztosítása	1	2	3	4	9

- 32) Önöknél ki hozza a végső döntést humánpolitikai kérdésekben? Több választ is megjelölhet!
- A cég legfőbb vezetője
 - Kollektív vezetői döntés
 - Külön ezzel foglalkozó szakmai vezető
 - Esetenként más és más
 - Nem lehet egyértelműen megmondani
 - NT/NV
- 33) Véleménye szerint az oktatási rendszernek miben kellene a jelenleginél jobban fejlesztenie a diákokat? Válassza ki a három legfontosabbat!
- Alapvető készségek (olvasás, írás, matematikai műveletek)
 - Szakirányú készségek
 - Általános műveltség
 - Nyelvtudás
 - Csapatmunkára való képesség
 - Kommunikációs készségek
 - Állóképesség, terhelhetőség
 - Egyéb:
- 34) Van-e az Ön cégének kapcsolata szakképzési vagy felsőoktatási intézménnyel? Kérem, válassza ki az alábbi listából azokat az elemeket, amelyek igazak az Ön cégére!

	Igen	Nem	NT/NV
Részt veszünk az oktatásban			
Ösztöndíjakat támogatunk			
Részt veszünk iskolai tevékenységek (pl. tanulmányi versenyek) szervezésében			
Oktatási intézményt anyagiakkal vagy szolgáltatással támogatjuk			

- 35) Mit gondol, mennyire sikerül az Ön cégének megtalálnia a tehetséges munkatársakat?
- a) Teljes mértékben
 - b) Inkább igen
 - c) Inkább nem
 - d) Egyáltalán nem
 - e) NT/NV

A vállalkozó/menedzser

- 36) Az Ön neme
- 37) Az Ön születési éve
- 38) Mi az ön legmagasabb iskolai végzettsége?
- a) Nyolc általánosnál kevesebb
 - b) Általános iskola
 - c) Szakmunkásképző
 - d) Érettségi
 - e) Felsőfokú végzettség
 - f) NT/NV
- 39) Amennyiben megadja e-mail-címét, lehetősége lesz a kutatás rövid összefoglalójába betekintenie, melyet kollégánk a kutatás lezárulta után juttatna el Önnek!

Vállalkozások vezetőivel készített interjúk interjúvázlata

X. Y. vagyok, a HÉTFA Kutatóintézet munkatársa. Az Új Nemzedék Központ megbízásából készítünk egy kutatást, amely azt szeretné feltárni, hogy a kis- és középvállalkozások hogyan találják meg a kiváló/kiemelkedő munkatársaikat, és azok milyen szerepet töltenek be a szervezetben. Az interjút, amennyiben hozzájárul, diktafonra vesszük, melyet harmadik fél részére nem adunk ki, kizárólag a pontos leiratkészítést szolgálja. Az elkészült interjúkból anonimizálás után elemzés készül.

Tehetség fogalma

- Kérem, mutassa be röviden a cégét!
- Mi jut eszébe a tehetség fogalmáról?
 - Mik a cégüknél, a hasonló cégeknél dolgozó tehetségek fő vonásai?
 - Milyen típusai vannak a tehetségnek?
- [Saját definíciónk: tehetséges az, aki a fontos feladatot jól látja el]
 - Mik a fontos feladatok a cégüknél?
 - Mit jelent „jól” ellátni egy feladatot?
- Miben más egy tehetség? (Miben pozitív, miben negatív)

Vállalati gyakorlat

- Az Önök vállalatának mindennapi életében milyen szerepet játszanak a tehetségek?
 - Miben más a tehetséges emberek tevékenysége, szerepe, pozíciója, mint a többi kollégáé?
 - Hogyan kerültek a tehetségek Önökhöz? Hogyan lehet megtalálni őket?
 - Miben kezelik másként a tehetségeket, mint a többi munkatársat? Hogyan lehet megtartani, ösztönözni őket? Okoz-e feszültséget a munkatársak között a másként kezelés?
 - Mennyire tartják fontosnak a tehetségek keresését és megtartását? Milyen tudatos megoldásokat használnak ennek érdekében?
 - Milyen kapcsolatokra támaszkodnak a tehetségekkel összefüggő céljaik elérése érdekében? Kivel működnek együtt (formális és informális)?

Innováció, változás

- Hogyan hatnak a tehetségek a cég továbblépéssel, változással kapcsolatos elképzeléseire?
- Hogyan formálják, befolyásolják a tehetségek a cég működését, technológiáját, stratégiáját?

A tehetségekkel kapcsolatos tevékenységek kontextusa

- Milyen tényezők változása könnyítené meg a kkv-k számára a tehetségek megtalálását és megtartását?
- Melyek a vállalati környezet (piaci viszonyok, intézményrendszer, kulturális közeg stb.) azon elemei, amelyek segítik, hátráltatják a vállalkozásokat a tehetségekhez kötődő sikeres tevékenységükben?

Nagyon köszönjük az interjút! A kutatás része, hogy tehetséges munkatársakkal is interjút készítünk. Tudna esetleg ajánlani az Ön munkatársai közül olyanokat, akiket Ön tehetségesnek tart, és akikkel interjút készíthetnénk?

A tehetségesnek nevezett munkatársakkal készített interjúk interjúvázlata

Bemutakozás

X. Y. vagyok, a HÉTFA Kutatóintézet munkatársa. Az Új Nemzedék Központ megbízásából készítünk egy kutatást, amely azt szeretné feltárni, hogy a kis- és középvállalkozások hogyan viszonyulnak a munkavállalókhöz, különösen a tehetséges munkavállalókhöz.

Az interjút, amennyiben hozzájárul, diktafonra vesszük, melyet harmadik fél részére nem adunk ki. Az elkészült interjúkból anonimizálás után elemzés készül.

Bevezetés

- Arra szeretném kérni, hogy mutakozzon be! Mesélje el, hogy hogyan lett..., mivel foglalkozik a munkája során.

Tanulmányok

- Kérem, meséljen a tanulmányairól! [Miért azt tanulta, amit, miért ott, ahol?]
- Mikor alakult ki, hogy milyen szakmát/foglalkozást választ?
- Mesélje el, mi volt jó, mi volt rossz a tanulmányaiban!
- Miben volt a legjobb a tanulmányai idején?
- Mesélje el, melyek voltak a legfontosabb dolgok, amiket tanult! Miből, kitől tanulta?
- Mesélje el, mi az, amit sajnál, hogy nem tanulta meg! Mit hiányolt a képzésből? Mire lett volna szükség Ön szerint?
- Milyenek látja most azt az iskolát, amibe annak idején járt? [Kérdezőnek: a legrelevánsabb iskolára vonatkozóan, vagy amit az interjúalany a legfontosabbnak tart]
- Tanulmányai idején milyen elképzelései voltak a munkáról, amit később végezni szeretett volna?
- Mi/Ki segítette/akadályozta az elképzelései megvalósításában?
- Jelenleg azon a pályán, területen dolgozik, amelyre készült? Ha nem, mikor váltott?

Munkahelyek

- Kérem, mesélje el, hogy hol dolgozott, meséljen korábbi munkahelyeiről! [Kérdezőnek: mindegyiknél végigkérdezni]
- Mi volt benne jó, mi volt benne rossz?
- Volt-e HR osztály/részleg/csoport/HR-es szakember a cégnél? Milyen kapcsolata volt Önnek a HR-el, HR-essel? A HR miben segítette Önt?
- Mi az, amit értékelték munkahelyén az Ön tudása, képességei, készségei közül? Mi az, amit nem értékelték?
- Volt-e olyan alkalom, helyzet, amikor újszerű megoldást vagy valamilyen újítást javasolt vagy alkalmazott a munkahelyén? Mi történt a javasolt ötletével?
- Voltak-e olyan vezetői/kollégái, akik támogatták az Ön vagy mások ötleteit? Ön kitől/kiktől kapott konkrét támogatást?
- Miért váltott?
- Kérem, meséljen a jelenlegi munkájáról! Mi az, amit szeret benne? Vannak-e rossz részei?
- Hogyan került arra a munkahelyre/pozícióba, amiben jelenleg dolgozik?

- Kap-e visszajelzést a munkájáról? Kitől? Mi az, amit értékelnek itt az Ön tudása, képességei, készségei közül? Mi az, amiről úgy gondolja, hogy nem értékelik, vagy nem eléggé értékelik?
- Mi lenne az álommunka, munkahely az Ön számára?

A tehetség

- Mit tart a saját élete, karrierje szempontjából sikernek?
- Mit gondol, melyek az Ön legértékesebb képességei, tudása?
- Miben tartja magát nagyon jónak, kiemelkedőnek?
- Miben szeretne fejlődni? Ki segíthetne ebben? Kap-e, kaphatna-e ebben segítséget, támogatást a munkahelyén? Kihez fordulna, ha ezt igényelné?
- Véleménye szerint a munkahely mit tehet meg azért, hogy jó feltételeket, körülményeket biztosítson a munkavállalóinak?
- Hogyan látja, milyen emberekre van szükség a munkahelyén? [Kérdezőnek: milyen típusú, felkészültségű, képességű emberekre van szükség?]
- Kit és miért tart tehetségesnek a munkahelyén vagy tágabb környezetében?
- Hogyan látja, miként kezelik őket a cégnél/cégeknél?
- Hogyan látja, mire lenne szükség ahhoz, hogy a tehetségek jól érezzék magukat, a cég pedig jobban tudja hasznosítani a képességeiket?
- Hogyan látja önmagát, mit fog 5 év múlva csinálni? Mit gondol, melyek azok a tényezők, amik segíthetik vagy gátolhatják ezeknek a terveknek a megvalósítását?

Lezárás

- Tudna-e javasolni valakit, aki Ön szerint kiemelkedően jó valamiben, a munkahelyén jól teljesít, érdemes lehet vele hasonló interjút készíteni?
- Szeretné-e megkapni a kutatás eredményeit? Ha igen, kérem, adja meg az e-mail-címét!





SZÉCHENYI 2020



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE