

# TUDÁS MENEDZSELÉSE A KIEMELKEDŐ SZELLEMI MUNKAVÁLLALÓK KÖRÉBEN

RÁCZ IRMA<sup>1</sup>

## **Összefoglalás**

A tanulmány a szervezetek működése során megvalósuló tudásmenedzsment folyamatokkal foglalkozik. A legjobb szellemi dolgozók körében vizsgálja azt, hogy miként kapcsolódik a tudás és a tehetség. A kutatás elsődleges célja, hogy felhívja a figyelmet a tudás- és tehetségmenedzsment üzleti sikerre gyakorolt hatására. A tanulmány alapját szekunder források alkotják, melyeket a szerző saját gondolataival, meglátásaival egészít ki.

## **Kulcsszavak**

tudás, tudásmenedzsment rendszer, tehetséges alkalmazottak, tehetségmenedzsment, üzleti siker

## **Summary**

The study deals with the processes of the knowledge management realizing in organization. It explores how knowledge and talent is connected, when searching for the best intellectual manpower. The primary purpose of the study is to raise attention towards the appreciation of the knowledge and talent management and their impact on business success. The base of the study is a set of secondary sources, which is supplemented with the author's own ideas.

## **Key words**

knowledge, knowledge management system, talented employees, talent management, bussiness success

---

<sup>1</sup> PhD hallgató, Széchenyi István Egyetem Regionális és Gazdaságtudományi Doktori Iskola, raczirma@sze.hu

## **Bevezetés**

Az elmúlt évtizedekben az információ által vezérelt gazdaságban a humán tőkével párhuzamosan a tudás és a tehetség is egyre inkább felértékelődött, és a versenypiac stratégiai tényezőivé váltak.

A tehetség nehezen megfogható jelenség, fogalmazhatnánk úgyis, hogy mindenhol ott van, és sehol sincs ott. A munkaadók egyre specifikusabb készségcsoportokat keresnek, egyben olyan értékek meglétét, amelyek hozzájárulnak és elősegítik az adott szervezet előrehaladását. Egyidejűleg preferálják mind a technikai ismeretek, mind pedig a kritikus gondolkodás birtoklását. A tehetségmenedzsment ott indul el, ahol elismerik a tehetség birtoklásának előnyeit, az elvesztésének kárát és kockázatát.

A hazai gyakorlatban leginkább a nagyvállalatok foglalkoznak a tehetségmenedzsment gyakorlatban történő megvalósításával, mely szorosan kapcsolódik ahhoz, hogy az adott szervezet működésében tetten érhető-e a tudásmenedzsment alapjai, elemei. Hiszen lehetőséget ad és támogatja a tehetség azonosítását, gondozását, kibontakozását, tudásuk megőrzését, és annak átadását.

A tanulmány elején a tudás, a tudásmenedzsment, valamint a tehetség és a tehetségmenedzsment értelmezésével foglalkozunk. Bemutatjuk a tehetség definícióit, mind pszichológiai, mind pedig gazdasági oldalról. Utóbbi esetében felvázoljuk a gazdasági folyamatokban betöltött szerepét, annak változásait. Végül pedig megvilágítjuk a tudás és a tehetség kapcsolatát a kiemelkedő képességű egyének azonosítása, felkutatása során.

## **A tudás felértékelődése és menedzselése**

A tudás- és információ társadalom korát éljük, melyben az emberi tudás és intelligencia felértékelődése figyelhető meg. (Bencsik 2009) Egyetlen vállalat sem képes önmaga megszervezésére és fenntartására a megfelelő tudás nélkül (Davenport-Prusak 2001), mely állandó mozgásban van a szervezetek között. Kicserélik egymás között, megvásárolják, applikálják mindennapi tevékenységeik során. (Bencsik 2009) Ennek jelentőségét néhány kutató már az 1990-es években előre jelezte. Nonaka (1994, 442) szavaival élve „egy olyan gazdaságban, ahol az egyetlen bizonyosság a bizonytalanság, a tartós versenyelőnynek egy biztos forrása létezik, a tudás”. Mind vállalati, mind pedig egyéni szinten egyre inkább előtérbe került az ún. élethosszig tartó tanulás és a tudásmenedzsment szerepe is kritikussá vált. (Bencsik 2009)

De mit is értünk tudás alatt és mely típusait különíthetjük el? *A tudás* definiálása nem könnyű feladat, a szakirodalomban különféle szerzők különböző kontextusú gondolatait olvashatjuk. Davenport és Prusak (2001) szerint a tudás megfoghatatlan és formálisan strukturált, nem érthető meg tisztán logikai szókapcsolatok által. Az emberekben lakozik, alkotóelemét képezi összetettségüknek, és kifejezi képességünket a cselekvésre. A tudás egyben olyan egyedi erőforrás, melyet minél inkább igénybe vesznek, annál inkább gyarapodik, de ellenkező esetben, elkopik. (Bencsik 2009) Polányi (1967) által megfogalmazott koncepció szerint, a megismerés által a cselekvésre való képesség folyamatosan jön. Maga a tudás, mint a gyakorlati vagy intellektuális tevékenységekhez kapcsolódó szabályok rendszere kerül kifejezésre, mely során saját módszereink módosítását a mások általi minták alapján képesek vagyunk véghezvinni.

*A tudás típusainak* vizsgálatánál megkülönböztetünk formalizált, könnyen átadható, ún. explicit, valamint nehezen kodifikálható és átadható, ún. tacit tudást. (Polányi 1967) Utóbbi átadásának nehézsége abból ered, hogy a vállalatok által birtokolt dokumentumokban nem lelhető fel, csupán az emberi elmében. (Poór 2009)

Mit nevezünk tudásgazdaságnak? A 20. század utolsó évtizedeiben egyre meghatározóbb szerephez jutottak a tudás- és gazdasági klaszterek, valamint a hálózatok,

amelyek a tudásgazdaság alappillérei közé tartoznak. Az ilyen gazdaságokban felértékelődik az adat, az információ, a tudás. A hálózatok révén egyidejűleg megfigyelhető mind a kooperáció és a konfliktus, mind pedig az együttműködés és a verseny is. A fejlődés nem valósul meg a tanulási folyamat interaktivitása nélkül, mely egyben az innováció elhagyhatatlan eleme is. E folyamatból való kimaradás vezethet többek között adott országok régióinak lemaradásához. (Tamási 2006)

Az eddig nem ismert és megfoghatatlannak tekintett értékek (szervezeti tudás) előtérbe kerülésével mind inkább közelebb kerültünk a *tudásalapú társadalomhoz és gazdasághoz*, melyben csupán azok a szervezetek lehetnek életképesek, akik korszerű tudásukat integrálni és applikálni tudják a működésük során (Bencsik 2009), melyhez szükséges a tudás tudatos és rendszerszintű kezelése. Tehát a *tudásmenedzsment* nem más, mint egy adott szervezet tagjai által birtokolt kollektív tudás integrált módon történő irányítása. Tartalmaz minden olyan ismeretet és tevékenységet, mely által az egyének képesek a tudástőke átalakítását megérteni, alkalmazni oly módon, hogy az a szervezeti tudást szolgálja. Hatékonyságának növelésével javítható a tagok tudásszerzése, ezáltal munkájuk minősége, teljesítménye és összességében a szervezet teljesítménye is. (Martensson 2000) A tudásmenedzsment feltételként kezeli az állandó tanulásra és tudás megszerzésére való törekvést. Ehhez azonban elengedhetetlen a szervezetek számára, hogy tanulószervezeti kultúrát alakítsanak ki, mellyel stratégiájukat a tudásmenedzsment rendszer irányába formálják, mindezt az átadott és a rejtett tudás mozgósításával. Egy vállalat minél inkább képes rugalmasan reagálni a változásokra, minél gyorsabban képes elsajátítani az új ismereteket, megszerezni az új tudást, annál hatékonyabb és eredményesebb lehet az innováció terén is. (Bencsik 2009)

A tanulószervezetté válásnak és a TM rendszer kialakításnak, gyakorlatban történő lebonyolítását projektként, a változásmenedzsment segítségével valósíthatjuk meg. A tanulószervezetté váláshoz szükség van a megfelelő *kulturális háttérre*, mely során figyelmet kell szentelni a bizalom, az ember, a tanulószervezet, az IT, a struktúra témaköreinek. A bizalom az alapja minden társas kapcsolatnak. Hiánya esetén a szervezet tagjai elzárkóznak egymástól. (Bencsik 2013) A tudásmenedzsment rendszer kritikus sikertényezőjeként jelenik meg a humán faktor, a kollégák és alkalmazottak, akik érdekeltek e rendszer hatékony és eredményes működtetésében. (Bencsik 2011) Míg a tanulószervezet, mely a továbbiakban bővebb elemzésre kerül, a rendszer egyik alapfeltétele, addig az IT, mint második alapfeltétel jelenik meg. Végül pedig a struktúrát szükséges megvizsgálni, mely a működési keretet biztosítja. Gondolva itt elsősorban a vezetési stílusra és a tudásközösségekre. (Bencsik 2013)

*A tanulószervezeti kritériumokat* a Senge modell segítségével mutatjuk be, mely szerint a tanulószervezet egyben filozófia, szemléletmód és meghatározott jellemzők összessége, mint a magasabb rendű emberi értékeken nyugvó kultúra, alkotó társalgást és koordinált cselekvést ösztönző gyakorlatok, valamint képesség a rendszerben történő gondolkodásra. (Senge 1990) Ezen szervezetek, más szervezetekkel összehasonlítva birtokában vannak 5 alapelvnek, melyek a következők: a rendszerben történő gondolkodás, az önmagunk irányítása, a gondolati minták, a csoportos tanulás és a közös jövőkép, mely mindegyik egy átfogó stratégia tartóoszlopaiként jelennek meg. (Senge 1998) Szükséges hangsúlyozni, hogy egy szervezet tudásalapú kultúra nélkül nem működtethet tudásmenedzsment rendszert. (Bencsik 2011)

A tanulmány terjedelmére való tekintettel a tanulószervezetté történő átalakítás folyamatát nem taglalom a továbbiakban. A tudásalapú kultúrával rendelkező szervezet esetén a tudásmenedzsment 8 alapelemének vizsgálatával, azok kialakításával valósítható meg a tudásmenedzsment rendszer tényleges kiépítése (Farkas 2005), melynek koncepcióját és összefüggéseit az 1. ábrán vázoltam fel.

Az említett alkotóelemek vizsgálatánál nem külön-külön, hanem mindig együtt, rendszerszemléletben (tanulószerkezeti kritérium) kell gondolkodnunk. (Bencsik 2013)

1. ábra: A tudásmenedzsment nyolc alkotóeleme



Forrás: Farkas (2005), saját szerkesztés

A nyolc logikai lépésből az első hárommal, azaz „A tudásprioritások meghatározásától” a „A tudás megszerzéséig” tartó folyamatokkal foglalkozunk a tanulmányban. A következő fejezetben a szellemi munkavállaló fogalom eltérő meghatározásait mutatjuk be, kiemelve a vállalati folyamatokban betöltött szerepüket és jelentőségüket.

### Szellemi munkavállalók értelmezése a vállalati működésben

Az 1950-es évekig a lakosság azt a középosztály réteget, akik szellemi munkakörökkel foglalkoztak, mint például a könyvelők, bürokraták vagy épp a reklámszakemberek, fehér gallérosoknak nevezték. Ez a fogalom manapság már kevésbé ismert, köszönhetően *Druckernek*, aki 1958-ban használta először a szellemi dolgozó kifejezést, az ezen munkakörökben elhelyezkedőkre. Azonban e megfogalmazás még mindig nem elég tág ahhoz, hogy az említett kifejezés minden lehetőséget magába tudjon foglalni. 2004-ben egy újabb és immár tágabb meghatározás látott világot, ugyancsak Drucker nyomán. A megfogalmazó *Michael Hammer*, a következőképpen definiálta a szellemi dolgozót: „... az a dolgozó, aki többet tud munkájáról, mint bárki más a szervezeten belül.” (Parker 2007, 5) Ez alapján látható, hogy nem csak az irodai munkát végző dolgozók, hanem azok is ide tartoznak, akik egy vállalat termelési problémáival küzdenek meg, továbbá ide tartoznak az oktatásban elhelyezkedők, vagy épp az életükért küzdő orvosok is. (Parker 2007)

Az elemzett szakirodalmak alapján a kutatás további részében *szellemi munkavállalónak* nevezzük: „az irodai és nem irodai szellemi tevékenységet és egyéb bonyolultabb (akár tervezési, szervezési, irányítási, döntési) feladatokat ellátó alkalmazottakat. Ezen egyének nem a mechanikus rutinfeladatokat teljesítik. A szellemi munkavállaló eszköze a tudás és nem a fizikai anyag.”

A szellemi munka csoportosítása nem egyszerű feladat, mivel a fogalom jelentése is széleskörű képet ad az erre vállalkozók számára. A legsikeresebb felsorolás Dove (1998) nevéhez fűződik, aki a szellemi tevékenységgel foglalkozókat három kategóriába sorolta.

Az első kategóriába azok tartoznak, akik *magá a szellemi munka létrehozói, akik az innovációért felelősek*. Ebbe a csoportba tartoznak például a mérnökök, mivel önnön maguknak hozzák létre a feladatokat, és maguk teremtik meg az ehhez szükséges munkaeszközöket is. A második kategóriában a *szállítható szellemi munka világában foglalkoskodó emberek köre található*. Az említett csoportba tartozó lehet akár közgazdász, jogdoktor vagy éppen marketinges, a magával hozott új tudásanyag a munkahelyét frissítheti. Az utolsó kategóriába azok tartoznak, akik *speciális, a megszokottól eltérő szellemi feladatokat látnak el*. Ezek olyan munkaköröket jelentenek, ahol az adott személyt szakembernek tekintik és tudása meghaladja a körülötte lévőkéét. Erre példa a fogorvos vagy akár a fül-orr-gégész. (Parker 2007)

Az évszázadok során, a szellemi dolgozók megbecsüléséről és fontosságáról különböző vélemények láttak napvilágot. A jelen idők pozitív megítélése is változó, mert bár munkájuk és jelentőségük egyre nő, mégis gyakoriak az ezzel ellentmondó vélemények is, melyet többek között Jászi Oszkár gondolataival támaszthatunk alá: „Minden szellemi munka mai nyomasztó helyzete Magyarországon nemcsak anyagi, de erkölcsi válságon is alapszik. Ez az erkölcsi válság abban áll, hogy a szellemi munkát nemcsak alacsonyra értéklik, de annak tényleges, reális értéke is szerfelett alacsony. ... A szellemi munka a poszt csaknem teljesen elvesztette; az összeköttetést eredete ragyogó feladataival s csaknem teljesen kimerül az állam és a hatalmasok érdekeinek szolgálatában. A szellemi munkás egy társadalmi automata lett. A fáktól nem látja az erdőt: csak megfizetett penzumát végzi el, de nem érzi a rábízott nagy értékek komolyságát és horderejét.” (Jászi 2009, 3)

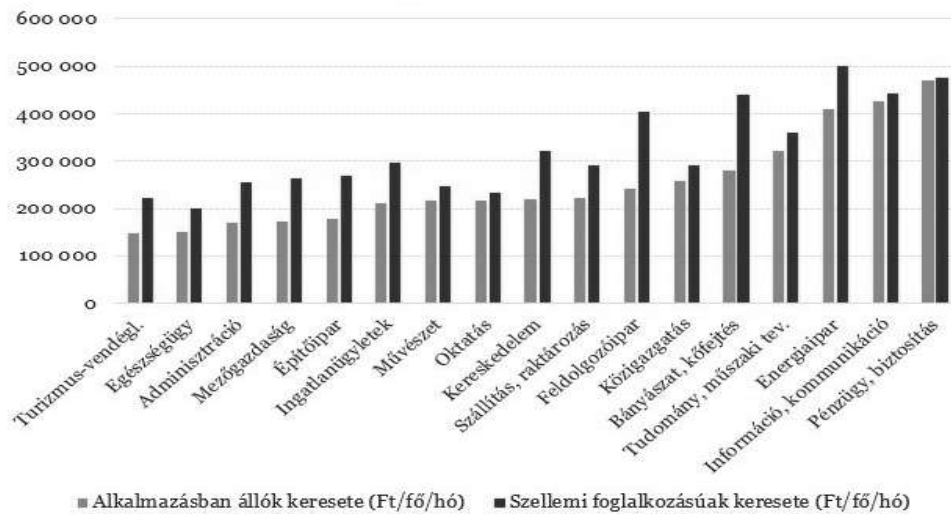
A rendszerváltás óta Magyarországon is megtapasztalhattuk a gazdaság foglalkoztatási szerkezetének átalakulását. A változások következtében csökkent a fizikai foglalkoztatás, míg a szellemi munkák aránya nőtt. A szellemi foglalkozásokat tekintve az irodai munkák és az ügyviteli jellegű foglalkozások aránya hanyatlásnak indult, mialatt a felsőfokú végzettséget megkövetelő foglalkozásoké egyértelműen nőtt. Ha a nemek közti megoszlást tekintjük, itt is változást tapasztalhatunk. A nők a szellemi foglalkozású munkaerő 60%-át teszik ki, emellett a tendenciák azt mutatják, hogy arányuk növekvő a felsőfokú végzettséget igénylő foglalkozásokban is. Itt a munkavállalók több mint 90%-át ők alkotják, míg a férfiak mindössze 10%-ot tesznek ki. Az évek elteltével ez a fajta változás nem mutatott számottevő különbséget. Napjainkban a diplomával rendelkezők nagyobb százaléka kap magasabb fizetést, mint a fizikai dolgozók. (pénzcentrum.hu 2013) Erre a megállapításra, tökéletes példaként szolgál az a 2. ábra, melyet, ha részletesebben megnézünk, jól látható, hogy a munkaerőpiacon a szellemi munkaerőt mennyivel jobban értéklik az alkalmazásban álló más munkát végző dolgozókkal szemben.

Látható, hogy a szellemi dolgozók minden szektorban magasabb fizetést kapnak. A legnagyobb különbség a feldolgozóiparban és a bányászatban tapasztalható. A DPR<sup>2</sup> felmérése szerint a diplomások munkanélküliségi rátája alacsonyabb, mint társaiké. A 2013-as adatokat összesítve a KSH és a DPR kutatásai alapján, a legtöbb szellemi dolgozó az oktatásban (206 ezer fő), a közigazgatásban és a feldolgozóiparban helyezkedik el. (pénzcentrum.hu, 2013)

---

<sup>2</sup> Diplomás Pályakövető Rendszer

2. ábra: A szellemi foglalkozásúak és az alkalmazásban állók 2013-as bruttó havi átlagkeresete (Ft) Magyarországon



Forrás: pénzcentrum.hu, 2014

A hiány- és túltelített szakmák mindig fontos kérdést képeztek a munkaerőpiac területén. A munkaerő hiánya a munkavállalók szempontjából kedvezőbb, hiszen ebben az esetben kevesebb ember jut több pozícióra, ezzel szemben a munkaerő-felesleg a keresleti oldalnak kedvezőbb, ekkor jóval több jelentkező közül választhat a szervezet, mint ahány munka üresen áll. A legtöbb magyarországi megyében felmerülő intellektuális hiányszakmák a villamos- és gépészmérnöki szakma, illetve nagy a kereslet az elemző közgazdászok után, míg a legnagyobb túltelítettség a szoftver- és alkalmazásfejlesztői, az erdő- és építőmérnöki, a fa- és könnyűipari technikus, az ápolói, az újságírói, és a könyvelői szakmák területén van. (EduLine 2013) A legtöbb, sőt mondhatni szinte az összes szellemi munka esetében szükség van a legtehetségesebb álláspályázó megtalálására. Erről a folyamatról a HR szervezete gondoskodik. A munkaerőpiac kínálati oldalán nem könnyű feladat a tehetséges, átlagon felüli munkatársat azonosítani, megszerezni, de még nehezebb megtartani.

### A tehetség és a tehetségmenedzsment kapcsolata

A tehetséget a szakirodalomban *a talentum* szóval helyettesítik. (Bögel – Tomka 2010) A tehetség definícióját szükséges mind pszichológiai, mind pedig gazdasági oldalról megközelíteni.

#### *A tehetség pszichológiai értelmezése*

A tehetség fogalma időről időre változott, attól függően, hogy az adott kor társadalmi és kulturális igényei és elvárásai miként alakultak. Bár általános érvényű definíciót nem tudunk adni, a kutatók abban egyetértenek, hogy olyan *belső erőt* foglal magában, amely a növekvő társadalmi teljesítmény lehetőségét biztosíthatja. (Gyarmathy 2006)

A továbbiakban mértékadónak tekintjük Gyarmathy definícióját, miszerint „A tehetség lehetőség az egyénben, amely külső-belső tényezők interakciójában jön létre. A tehetség egyben viselkedés és attitűd, értékrendszer és önértékelés.” (Czirjákné Vértesi 2012) Tehát messze nem egyezik meg a ma már szinte könnyen azonosítható és mérhető magas intelligenciával. Olyan gondolkodás-, és viselkedésmódról van szó, amely által új utakat, megoldásokat és világot találhatunk meg. (Gyarmathy 2006)

Kutatásunk során a Czeizel 4\*2+1 faktoros tálentummodellt tekintjük gondolkodásunk egyik alappillérenek, melyben az örökletesség és a környezet együttesen szerepel. Czeizel a 4\*2 elemeit, a *négy genetikai adottságot*, (az örökletességet, mint az *általános értelmesség adottság, specifikus mentális adottságok, kreativitás adottsága, motivációs adottságok*, valamint a *négy környezeti tényezőt*, mint a *család, az iskola, a kortárs csoportok, az általános társadalmi környezet*), tekinti a tehetség kialakulásának forrásaként. A felsoroltak komplex elegyet alkotnak azáltal, hogy mindegyikük egyaránt lehet pozitív, ugyanakkor negatív is. (Gyarmathy 2006) A Czeizel modell utolsó „+1” faktorát pedig az ún. *sors faktor* képezi, mellyel hangsúlyozni kívánja, hogy a tehetség alakulásában a sorsnak, a véletlennek nagy szerepe van. Ugyanakkor igaz az is, hogy a tehetségkonceptiók megalkotásánál a kutatók többsége erről megfélekedzik. (Mező – Miléné Kisházi 2003) Nézzük meg, miként helyezhetjük el ezt az összetett fogalmat a folyamatosan változó gazdaságban!

### ***A tehetség értelmezése a gazdasági folyamatokban***

A tehetségmenedzsment, avagy a tehetséggondozás a 20. század végére stratégiai fontosságúvá vált a szervezetek életében. Alapvető feladata a humán erőforrás-szükségletek előrejelzése és az igények kiszolgálásának megtervezése. A tehetségmenedzsment nem jellemezhető öncélú tevékenységként, mivel lényege nem az alkalmazottak fejlesztése, esetleges utódlási tervek kialakítása, hanem sokkal inkább biztosítani a szervezet általános céljainak elérését, amellyel minden egyes szervezet fennmaradása, mindennapi tevékenységei könnyebbé és átláthatóbbá tehetőek. (Cappelli 2008a) A szervezetek növekvő tudatossággal végzik a tehetséggondozással kapcsolatos tevékenységeiket, és vesznek részt a kapcsolódó folyamatokban. Ezáltal újabb és újabb hozzáadott értéket teremtve a szervezet érintettjei számára, legyen szó a vezetőkről vagy a beosztottakról.

A tehetségmenedzsment a stratégiai emberi erőforrás menedzsment rendszerében megvalósuló komplex, egyszerre több területre kiterjedő folyamat. Sikeres működéséhez elengedhetetlen a tehetség fogalmának szervezeti gondolkodásban való rögzülése. (Antalovits 2010)

*Közgazdaságtani szempontból a tehetséget* tágan kell értelmezni, de alapvetően a gazdaságilag kiaknázható képességekre fókuszálunk. A szervezetek a minél hatékonyabb és eredményesebb működést szem előtt tartva új értékek, normák szerint próbálnak működni, melyre nem csupán önszántukból vállalkoztak, de az elmúlt évek gazdasági történései is rákényszerítették őket.

Annak ellenére, hogy sokan közülük csökkenő budgetből igyekeznek fenntartani magukat, mégis törekednek „a megfelelő embert, a megfelelő helyre” elv biztosítására. Mindez olyan stratégiák kidolgozását ösztönözte, amelyek a csökkentett erőforrások ellenére kimagasló eredmények elérését tették lehetővé. (Bencsik 2007) Mint, ahogy a fentiekben is elhangzott már, a verseny kulcsa egyrésztől nem más, mint a jó szakember, másik oldalról pedig a minél rövidebb idő alatt végbemenő reagálás a munkaerő piaci jelenségekre, kihívásokra. A „Human Age” idejét élve a társadalomban és a gazdaságban az emberi szellem és a potenciál felértékelődik a vállalkozások számára és az innováció motorjává válik. *A tehetséges munkaerő* alatt *a jó szakembert* értik, akik felkutatása az üres helyek betöltésének nehézsége és a magas munkanélküliség mellett egyre inkább meghatározó lett. (Manpower Group 2011) Általában a jobb teljesítményre és minőségre vonatkozó természetes képességként, adottságként definiálják. (Osvát 1995, 25)

A munkaerő felvételi tervek kidolgozásánál, alkalmazásánál továbbra is jellemző a piaci szereplők óvatos, megfontolt hozzáállása. A megfelelő képességekkel bíró munkaerő megtalálási idejének kitolódása pedig hátráltatja az üzleti fejlődést. A jó szakemberek közé sorolható a megfelelő technikai és szakmai tapasztalattal rendelkező jelölt, melynek hiánya

magától értetődően lassítja és nehezíti a szervezetek mindennapos működését. A fejlődő országok térnyerése a Human Age egyik jelensége, amely az üzleti sikerekben fokozódó figyelmet kíván szentelni a tehetség szerepének. Hiszen minél inkább megfelelőbb képességű szakemberekkel rendelkezik egy adott vállalat, avagy ország, annál komolyabb verseny alakul ki a tehetségek piacán. (Manpower Group 2012)

A munkaerőpiacon aszimmetrikus viszony figyelhető meg a tehetségek iránti kereslet és kínálat között, mely a *tehetség hiány* jelenség velejárója. Emellett nem vonatkoztathatunk el attól sem, hogy a tehetségek esetében szintén figyelembe kell venni a munkaadóhoz viszonyított pozícióját, gondolva itt a vezetői pozíciók és a rutintevékenységet folytató kék- vagy fehérgalléros munkavállalókra. A globális piaci verseny során azok a vállalatok élvezhetik az előnyt, akik kreatív és tehetséges munkatársakkal rendelkeznek. Meghatározó, mint már korábban említettük, az alkalmazottak produktivitása, amely a tudásiparban nagyságrendekkel eltérhet egymástól, mégpedig az adott alkalmazottak tehetsége és képességeik függvényében. Minél kreatívabb, tehetségesebb a munkavállaló, annál inkább függetlenedik a vállalattól, válnak akár önfoglalkoztatóvá. Emellett tevékenységét szervezheti mikrovállalati tulajdonosként is, mely során tartósan egyetlen vállalatnak sem kötelezi el magát. (Szabó 2011) A szabad ügynökök a szervezet hozzájárulását menedzselik saját karrierjükhöz és nem fordítva, akik esetében nagyon erős a hivatásuk iránti lojalitás, mely például a Szilíciumvölgy programozóinál is megfigyelhető. (Davis – Meyer 2000)

A jelenlegi gazdasági helyzetben sem szabad elfelejteni, hogy a képzett munkaerő megtalálásánál a kiemelkedő tehetségek elérésére és megszerzésére kell törekednünk. A vállalatok válságot követő azonnali visszatérésére az ideiglenes munkaerő stratégiai használata a leggyorsabb út, ahol a rugalmasság képezi a kulcsot, mind munkavállalói, mind pedig munkáltatói oldalról. (Szabó 2011)

### **A tudás és a tehetség kapcsolata a tudásmenedzsment rendszerben**

Mint azt korábban említettük, jelen tanulmányban a tudásmenedzsment rendszer első lépésein, azaz a tudáscél meghatározásán, a tudásazonosításán és a tudásszerzés folyamatain, keresztül, igyekszünk rávilágítani, a tudás és a tehetség fennálló szoros, egyre meghatározóbb kapcsolatára.

### ***Az átlagon felüli szellemi munkavállaló definiálása és a tehetségcélok meghatározása***

A szakirodalmi áttekintés alapján elmondható, hogy a Probst modell 8 fázisa közül sok esetben a tudáscél és -prioritások meghatározása nem kerül kivitelezésre a gyakorlatban, tudatos folyamatként pedig minimális alkalommal realizálódik. Hogy mire is kellene fókuszálni? A legkönnyebben az álláshirdetésekből feltüntetett feltételekkel írható le, hogy milyen tudást is várnának el a potenciális munkavállalótól.

Ha azonban a szervezetek tudatosan fókuszálnának a tudás- és tehetségcél biztosítására, akkor meghatározásuk a stratégiai tervezés eredményeként történne, nem pedig ad-hoc jelleggel. (Bencsik 2013)

Ahhoz, hogy esetünkben e fázis a tehetségmenedzsment szempontjából is sikeresen valósulhasson meg, szükség van nem csupán az adott tudásprioritás és tudáscél meghatározására, de a tehetség szervezetben történő értelmezésére is.

Cappelli a tehetségmenedzsment általánosan elfogadott definíciójában rámutat arra, miszerint e terület legfőbb célja, hogy a megfelelő embereket a megfelelő képességekkel a megfelelő munkahelyekre biztosítsa, mindezt pedig a stratégiai üzleti célokkal szinergiában, melyet mint a szervezetek legfőbb jövőre vonatkozó kihívását jelöl meg. (Cappelli 2008b) Ugyanakkor a fentiekben is írtuk, miként ahány kutató, annyi tehetség definícióval találkozunk. Tisztáztuk azt is, hogy gazdasági szempontból a jó szakembert nevezhetjük tehetségnek vagy



tehetségesnek. Azonban úgy vélem, ez vállalatonként eltérő, eltérő lehet. Vagyis a cégeknek saját maguknak kell definiálni, hogy számukra, adott munkahely tekintetében mit takar az említett jó szakember fogalma, milyen képességekkel és képzettséggel, tulajdonsággal kell, hogy rendelkezzen a potenciális jelölt, és mi az a plusz adottság, amely az átlag feletti kategóriába sorolja őt. Enélkül a szervezethez történő vonzásuk is céltalan és többségében sikertelen próbálkozás.

### ***Az átlagon felüli szellemi munkavállaló azonosítása és felkutatása***

E folyamat a *tudásazonosítás* részeként figyelhető meg, mely során leginkább az adott szervezetnél már meglévő és/vagy hiányzó tudás, képességek azonosítására fókuszálnak. Hiszen minden szervezet számára fontos, hogy tisztában legyen milyen tudással rendelkezik. (Bencsik 2013)

Gyakori problémaként jelenik meg a vezetői oldalról, hogy nincsenek tudatában a hatékony működéshez szükséges tudással, képességekkel, valamint ezek elérhetőségével. Következésképpen az alkalmazottakat vagy leterhelik felesleges információkkal vagy ellenkezőleg, nem kapják meg a munkájuk elvégzéséhez elengedhetetlen ismereteket. További negatív eredményként a fluktuáció növekedése emelhető ki, mely akár tipikusan jellemző folyamattá válhat az adott szervezetben. A helyes megoldások között szerepelhetne a már meglévő alkalmazottak tudásának felmérése. Példának okáért a felvételi beszélgetések során, minden munkakör esetében, informális módon tesztelni lehetne a jelölteket. Ezáltal nem csupán a tudás, de egyéb, a jó szakember fogalomhoz tartozó képességek vizsgálatára is sor kerülhetne.

Szükséges, hogy a vállalatok minél innovatívabbak legyenek e téren is, hiszen főleg a válság hatására egyre inkább előtérbe kerül a költséghatékony módszerek fejlesztése és gyakorlati alkalmazása. Megnő az igény a készséghiányok problémáinak megoldását elősegítő új alternatív, egyben kreatív módszerek kifejlesztésére. Egyaránt törekedniük kell az ígéretes munkatársak még kiaknázatlan képességeiknek azonosítására és megnyerésére. (Timár 2013)

Az egyik új módszerként az ún. tehetséghez fűződő kapcsolat kezelését, azaz a Talent Relationship Management-et (továbbiakban TMR) említenék. Nevéből kiindulva egy kapcsolattartásról beszélhetünk a fel nem vett, de ígéretes jelölt és a vállalat között. Ugyanis az adott cég HR osztálya adatbankban tárolja a potenciális egyén adatait, folyamatosan tartják vele a kapcsolatot. (Jäger – Jäger 2004) A módszer nem új keletű, hiszen nagyon sok, főleg nyugati multinacionális vállalat már évek óta alkalmazza. Kieépítéséhez és folyamatos fejlesztéséhez a tudomány és a technika rohamos fejlődése is hozzájárult, hiszen a munkaadók az internet segítségével igyekeznek tökéletesíteni a humánerőforrás-menedzsment tevékenységüket, beleértve a toborzás és a kiválasztás folyamatát is. A leírtak alapján elmondható, hogy az adatok tárolása során a jelölt adott munkakörhöz kapcsolódóan, mint tudásbeli, mind egyéb képességei tárolásra kerülnek. A rendszer emellett hozzásegíthet az új tehetségmenedzsment tendenciák követéséhez is. Hiszen lehetőséget kínál a munkaerőpiac ingadozásaihoz való rugalmatlan igazodás kezelésére, amely a Cappelli-féle igényalapú tehetségmenedzsment egyik alapelemét jelenti.

Ugyancsak szükségesnek tartjuk kiemelni, miszerint tovább bővíthető a rendszer a BMS, azaz a pályázatkezelő, valamint a CRM, vagyis az ügyfélkapcsolat kezelő modullal. (Jäger – Jäger 2004) Mindezzel hozzájárulhatnak az adott vállalat tehetség mágnessé válásához, vagyis a munkaadói márka kieépítéséhez, hiszen a módszer stratégiai váltást jelent a személyzeti marketing terén, ezáltal elősegítve a tudás- és a tehetségazonosítás folyamatának hatékonyságbeli növekedését.

### ***Az átlagon felüli szellemi munkavállaló tudásának megszerzése***

A tudás megszerzésére ugyancsak több lehetőség áll a szervezetek rendelkezésére. Legkézenfekvőbb általában az új alkalmazottak felvétele, mellyel friss tudás kerülhet a vállalatba. Azonban nagy hangsúlyt kell fektetni az új egyén bevezetésére, betanítására. Emellett a már meglévő munkavállalók egymástól történő információ és tudás szerzése, ismeretek megosztása, vagy épp a hiányzó ismeretek beszerzése is kiemelhető. Valamint az egyre inkább felértékelődő mentori tevékenység, melynek a tehetségek kinevelésében is jelentős szerepet tulajdonítanak. Pályakezdő szakemberek esetében a mentori rendszer meghatározó lehet a képzés, továbbfejlesztés, karrierfejlesztés terén. Elősegíti a beilleszkedést, fejlődést, tudásátadást, empátiás és társas képességek javítását. (impc.hu 2012) A mentor és mentorált kapcsolatában fontos tényezőként jelenik meg a közös érdek és szenvedély, megfelelés mentor és mentorált tanulási stílusa között, kölcsönös bizalomra épülő és szimmetrikus kapcsolat, valamint a megegyező életstílus. A tehetséges egyént körülvevő környezeti tényezők lehetőséget adhatnak mind a szakmai ismeretek, mind pedig a kapcsolatok bővítésére. A mentori együttműködés a tudásátadás kiváló lehetősége, ahol nem csak a kommunikáció, de a közös tevékenység is értékes forrás a fiatalok számára. (Bencsik 2007; Sólyom 2014) Ugyanakkor a nemek közötti eltérés alapján és a hátrányos helyzetből fakadóan az igények is szöges ellentétben állhatnak egymással e téren. Gyarmathy (2007) tanulmányában hangsúlyozza, hogy a mentornak a védenceként kezelt tehetséggel megegyező tulajdonságokkal kell bírnia. A mentor személyét meghatározó tulajdonságok listája tartalmazza a magas értelmi képességet, kreativitást, belső hajtóerőt, nyitottságot, toleranciát, elfogadást, valamint az adott terület iránti elkötelezettséget. A szerző kiemeli, hogy a mentor alapvetően nem tehetséggondozó szakember, azonban a képzett tehetséggondozó lehet kiváló mentor. Mit értünk tehetséggondozó szakember alatt? Röviden megfogalmazva, ők azok, akik egy személyben pszichológusok, tanárok, menedzserek és edzők. A mentorálás egyben jelenti a tehetség felismerését, támogatását, képzését, amely magas fokú törődést igényel és energiát emészt fel. (Gyarmathy 2007; Bencsik – Stifter 2012)

A korábban említett munkáltatói márka/brand mágnesként vonzza a tehetségeket a cégekhez. Így azok kerülnek előnybe, akik a stratégiaileg is meghatározó munkakörökbe a legígéretesebb jelölteket képesek megszerezni. Csupán ismételni lehet a digitális technika következményeként tárgyalt internetes keresési portálok és vállalati weboldalak felértékelődését, melyet az amerikai kutatók a „HR-esek egyik fejfájásának” tartanak. Főleg a megnövekedett keresési idő miatt, mely akár a 30 napot is túllépheti. Ez pedig tovább erősíti a tényt, miszerint maga a tehetség felkutatása és adott vállalathoz történő csábítása folyamatos tevékenységgé kell, hogy váljon.

### **Összegzés**

A témában kutató szakértők egyetértenek abban, hogy az ipari forradalom óta eddig nem tapasztalt átrendeződés figyelhető meg a munkaerő-piaci foglalkoztatás terén. A magasan képzett, tehetséges egyének iránti kereslet mind a fejlett, mind a fejlődő országokban egyre nő, miközben a munkanélküliség sem csökken. Szintén fokozódik a tehetségesnek vélt személyek versenytársaktól történő elcsábítása, mely ösztönzi a velük történő ésszerűbb gazdálkodást, erőforrásaik racionálisabb kiaknázását.

Az elmúlt évek során a vállalatok gondolkodásába és hatékonyságbeli vizsgálataik fókuszába olyan kifejezések kerültek, mint az információ, a tudás, tudásátadás, hálózatok, tehetség, innováció. Megfigyelhető, hogy a menedzsment területén is, egyre nagyobb hangsúlyt fektetnek a hard/kemény tényezők mellett a soft/puha tényezők kutatására. Gondolva itt elsősorban a kommunikáció, a csapatszellem vagy a motiváció kérdéskörére. A

felsoroltakhoz szorosan kapcsolódik a tehetségmenedzsment témája is. Hiszen a jó szakemberek vállalathoz történő vonzása, megfelelő fejlesztése, motivációja és megtartása elengedhetetlen a versenyelőny kialakításához. Ugyancsak megállapítottuk, hogy a velük történő tudatos tervezés nem csupán a HR osztály feladata, sokkal inkább a szervezet stratégiai gondolkodásának része.

Jövőbeli kutatási lehetőségként merülhet fel a tudás és tehetség kapcsolódása a Probst modell további lépései során. Emellett a tehetségmenedzsment programok lehetőségei, buktatói, üzleti sikerhez való hozzájárulásuk vizsgálata és mindezek gyakorlati vizsgálatokkal történő tesztelése.

## Irodalom

- Antalovits M. (2010): A tehetség kibontakoztatása a szervezetben. *HBR Magyar kiadás*, 2010/szeptember, 28-30.
- Bencsik, A. (2007): A jó pap és az üzleti stratégia. *CEO magazin*, 2007b/4. sz., 21-25.
- Bencsik, A. (2009): *A tudásmenedzsment emberi oldala*. Z-Press Kiadó Kft., Miskolc
- Bencsik, A. (2011): *Small and Silly? or the hidden pitfall for small an medium – sized enterprises*. LAP LAMBERT Academic Publishing, Saarbrücken, 23-26., 34-43.
- Bencsik, A., Stifter, V. (2012): Mentori szerep, mint a tacit tudás megosztásának eszköze In: *Aktuális gazdasági és társadalmi attitűdök Magyarországon*, VII. KHEOPS Tudományos Konferencia, Mór, 93-103.
- Bencsik, A. (2013): *Best practice a tudásmenedzsment rendszer kiépítésében*. Pearson Custom Publishing, Harlow
- Bögel, Gy., Tomka, J.(2010): Tudás és tehetség. *CEO magazin*. 2010/3. sz., 34-35.
- Cappelli, P. (2008a): Talent Management for the Twenty-First Century. *HBR*, 2008a/március, 74-81.
- Cappelli, P. (2008b): *Talent on Demand*. Harvard Business Press. Boston
- Davenport, T. H., Prusak, L. (2001): *Tudásmenedzsment*. Kossuth Kiadó, Budapest
- Davis, S. – Meyer, Ch. (2000): *The Speed Of Change In The Connected Economy*. Cap-stone Economy Publishing Ltd., West Sussex, 150-155.
- Farkas, F. (2005): *Változásmenedzsment*. Akadémiai Kiadó, Budapest
- Gyarmathy, É. (2006): *A tehetség fogalma, összetevői, típusai és azonosítása*. ELTE Eötvös Kiadó, Budapest
- Gyarmathy, É. (2007): *A tehetség háttere és gondozásának gyakorlata*. ELTE Eötvös Kiadó, Budapest
- Jászi, O. (2009): *A szellemi munka értéke és értékeltetése*, [http://mtdportal.extra.hu/ADATTAR/cikktar/j\\_cikk/jaszi\\_oszkar\\_a\\_szellemi\\_munka\\_erteke.pdf](http://mtdportal.extra.hu/ADATTAR/cikktar/j_cikk/jaszi_oszkar_a_szellemi_munka_erteke.pdf) Letöltés: 2014.02.21.
- Jäger, W., Jäger, M. (2004): Talente finden und binden. *Personal*, 2004/2. sz., 11-15.
- MANPOWER GROUP (2012): *Éves tehetségfelmérés – 2011-es kutatási eredmények*, <https://candidate.manpower.com/wps/wcm/connect/HUCampus/d09c6600481055879d14bdcd7bd05c0/Manpower-Tehets%C3%A9g-Felm%C3%A9r%C3%A9s-2011.pdf?MOD=AJPERES> Letöltés: 2013.04.28.
- MANPOWER GROUP (2013): *Éves tehetségfelmérés – 2012-es kutatási eredmények*, [http://www.slideshare.net/Katalin\\_Szekeres/manpower-group-talent-survey-2012](http://www.slideshare.net/Katalin_Szekeres/manpower-group-talent-survey-2012) Letöltés: 2013.04.28.
- Martensson, M. (2000): A critical review of knowledge management as a tool. *Journal of Knowledge Management*, 2000/3. sz., 204-216.

- Mező, F., Miléné Kisházi, E. (2003): *Művészhelyeségek azonosítása és gondozása*. '96 Studio Reklámszervező és Szolgáltató Kft., Miskolc, 33-36.
- Nonaka, I. (1994): The Knowledge-Creating Company In Craig Eric Schneier et al.: *The training and development sourcebook*, Human Resource Development Press, Amherst, 442-450.
- Osvát, E. (1995): *Az elégedetlenség könyvéből*. Összegyűjtött írások, Kiss József Könyvkiadó, Budapest, 25.
- Parker, A. (2007): *A szellemi munka termelékenysége*, Budapesti Gazdasági főiskola, Budapest, [http://elib.kkf.hu/edip/D\\_13421.pdf](http://elib.kkf.hu/edip/D_13421.pdf) Letöltés: 2014.02.15.
- Polányi, M. (2009): *The tacit dimension*. Foreword by SEN, Amartya. University of Chicago Press, USA
- Poór, J. (2009): *Nemzetközi emberi erőforrás menedzsment*. Complex Kiadó, Budapest, 296-297.
- Senge, P. (1990): The Leaders New York: Building Learning Organization. *Sloan Management Review*, 1990/ősz, 1. sz.
- Senge, P. (1998): *Az 5. alapelv. A tanuló szervezet kialakításának elmélet és gyakorlata*. HVG Rt., Budapest
- Sólyom, A. (2014): *A tacit tudás. A megosztási piramis modell*. Complex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomsgazdálkodó Kft., Budapest/Humánpolitikai Szemle, 2011/12.sz.
- Szabó, K. (2011): Tehetség és kompetencia – A tudásgazdaság kibontakozásának egy alapvető korlátjáról In *Jubileumi tanulmánykötet Nagy Aladár professzor 70. Születésnapjára*, Miskolc
- Tamási, P. (2006): Néhány gondolat a tudás- és a gazdasági klaszterek kialakulásáról és működéséről, *Magyar Tudomány*, 2006/7. sz., 857.
- Timár, G. (2013): *A cégnek is megéri a tehetséges dolgozó*, [http://www.piacprofit.hu/kkv\\_cegblog/a-cegnek-is-megeri-a-tehetseges-dolgozo/](http://www.piacprofit.hu/kkv_cegblog/a-cegnek-is-megeri-a-tehetseges-dolgozo/) Letöltés: 2013.06.02.
- [www.borsod-ped.hu/dokumentumok/344/Czirjakne.ppt](http://www.borsod-ped.hu/dokumentumok/344/Czirjakne.ppt) (tehetségazonosítás és -gondozás szakértői szempontjai) Letöltés: 2012.02.18.
- [http://eduline.hu/felnottkepzes/2013/4/15/palyakezdo\\_elhelyezkedes\\_legkeresettebb\\_sza\\_9AI4EJ](http://eduline.hu/felnottkepzes/2013/4/15/palyakezdo_elhelyezkedes_legkeresettebb_sza_9AI4EJ) (Magyarország 17 legkeresettebb szakmája 2013-ban) Letöltés: 2014.03.17.
- <http://www.impc.hu/words.php?type=1> (mentorálás fogalma) Letöltés ideje: 2012.04.01.
- [http://www.penzcentrum.hu/karrier/enyit\\_er\\_a\\_diploma\\_itt\\_vannak\\_a\\_legjobban\\_fizeto\\_sza\\_kmak.1039385.html](http://www.penzcentrum.hu/karrier/enyit_er_a_diploma_itt_vannak_a_legjobban_fizeto_sza_kmak.1039385.html) (a diploma értéke a legjobban fizető szakmákban) Letöltés: 2013.12.08.