

A tehetség megtartásának lehetőségei a karrierigények tükrében

Opportunities for keeping talent highlighting career needs

É. GERGELY¹, A. PIEROG²

¹Debreceni Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet,
gergely.eva@econ.unideb.hu

²Debreceni Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet,
pierog.anita@econ.unideb.hu

Absztrakt. A szervezeteknek nem csupán arra kell fókuszálnia, hogy megtalálja a munkaerőt, hanem arra is, hogy tehetséges munkavállalót találjon és, hogy meg is tudja tartani őket. Emiatt tartottuk fontosnak, hogy figyelmet fordítsunk a tehetség és karrier vizsgálatokra. Ebben a tanulmányban arra keressük a választ, hogy milyen tényezők fontosak a karrier szempontjából a jövő munkavállalói és a már jelenleg dolgozók körében, valamint arra, hogy akik most dolgoznak, hogyan látják az egyes karrier tényezők mennyire valósulnak meg a munkahelyükön. Kérdőíves felmérést végeztünk hallgatók körében, melyben 116 értékelhető kérdőív állt rendelkezésre, melyből. 73 BSc/BA és 43 Msc/MA hallgató által lett kitöltve. A felmérésben arra kerestük a választ, hogy a megkérdezettek a karrier tényezőit mennyire tartják fontosnak a jelenben ahhoz, hogy az ideális munkahelyet megszerezzék, és a jövőben ahhoz, hogy egy akkori munkahelyükön előrejussanak a karrierjükben. A jelenben fontos tényezők a kitartás, szorgalom, tudás, rátermettség, melyek az előrejutásban még fontosabbak lesznek a véleményük szerint. Jelenleg nem tartják fontosnak a hallgató társak támogatását és az erkölcsösséget, azonban később a munkatársak támogatása sokkal fontosabb lesz. A dolgozói kérdőíves felmérésben két kérdésre kerestük a választ. Egyrészt mely tényezők fontosak a karrierhez, másrészt a munkahelyen mennyire valósulnak meg a megtartáshoz, elégedettségükhöz köthető tényezők. A karrierhez fontosnak tartják a szorgalmat, erkölcsösséget, munkatársak támogatását, összeköttetéseket, melyek hasonlóak a hallgatók véleményéhez. Azonban a már dolgozók fontosabbnak tartják az előrejutásban a törtetést a hallgatókhoz képest. A megtartáshoz kapcsolódó tényezők megvalósulása érdekes eredményeket hozott. A leginkább teljesülő tényezők, mint a jó munkatársi kapcsolat és a vezetővel történő kapcsolat, is alig érik el a 4 fölötti átlagot, mely átlag feletti mértékben valósul meg. De elmarad a nagyon és teljes mértékben értéktől. Közepesen valósul meg az önállóság, a kihívó munka, a méltányos fizetés, karrier lehetőség, melyek a tehetséges emberek számára a flow élményhez szükségesek lennének. Ezekre hosszútávon mindenképp oda kell figyelnie a vezetőknek és HR szakembereknek a tehetséges dolgozók megtartásának érdekében.

Abstract. Organizations should focus not only on finding a workforce, but also on finding a talented employee and to be able to keep them. That is why we considered it important to pay attention to talents and careers. In this paper, we attempt to identify those factors which are important for career prospects among future employees and those already in the workforce. Moreover, we want to identify the factors which those who are already employed consider

to be factors influencing their career prospects. We conducted a survey of students using questionnaires. 116 questionnaires were completed, of which 73 were filled in by BSc / BA students and 43 by Msc / MA students. We sought to discover to what degree the respondents considered the career factors we presented them with as influencing their ability to acquire an ideal job, as well as to what degree the same career factors would be able to assist them in their future career advancement. Presently, in their roles as students seeking gainful employment, important factors include perseverance, diligence, knowledge, and aptitude, all of which the respondents feel will become even more important in making their later advancement possible. At present, they do not consider the support of companions / partners and morality important; but they consider the support they receive from their colleagues to be a factor which grows in importance over time. In the questionnaire survey of employees, we were looking for two answers. On the one hand, which factors are important in shaping their careers, and on the other hand, at the workplace, which factors were related to employee retention and satisfaction. For their careers, they consider it important to have diligence, morality, and the support of colleagues. These results are similar to the views expressed by the students. However, those who already work consider 'kissing up to the boss' to be more important for their advancement possibilities than the students did. The responses concerning factors contributing to successful employee retention brought interesting results. Factors that are most commonly fulfilled, such as a good co-worker relationship and the working relationship with a leader, are barely above the average score of 4, which is actually a result that is above average. Medium results include the realization of independence, challenging work, fair pay and career prospects factors, all of which would be vital for talented people to experience flow in their careers. In the long term, leaders and HR professionals need to pay attention to take calculated, requisite steps to keep talented workers.

Bevezetés

A népesség folyamatosan csökken, míg a mobilitás nő, mindezek következtében egyre jobban szűkül a potenciálisan tehetséges, azaz kimagasló teljesítményre képes munkavállalók köre. A tehetségeket nem csak felfedezni kell, de meg is kell tartani. Más elvárásokkal rendelkeznek, más motivációjuk van, melyek megértése és kezelése nagyban hozzájárulhat a szervezeti elköteleződésükhöz. A karrier a XX. századi modern ipari társadalmak vizsgálatában vált a társadalomtudományok kedvelt témájává. Ma már szervezeti szinten is értelmezzük a karriermenedzsment módszereit, feladatait. A tehetség a társadalomtudományok „nagy rejtélye”, pedig minden emberrel foglalkozó tudomány tárgya. A karrier alakulását döntően befolyásolja, hogy valaki a tehetségének köszönhetően mekkora teljesítményt tud elérni és ennek megfelelően milyen karrierre számít.

A tehetséges, megfelelő kompetenciákkal rendelkező szakemberek hiánya egyre inkább jelen van a munkaerőpiacon, melynek hátterében több tényező is állhat [1] [2]. A mai modern korban szinte nélkülözhetetlen hogy az emberek fel tudják mérni a saját képességeiket, értékeiket és úgymond el tudják adni magukat [3]. Szemtanúi vagyunk a munkaerőpiaci verseny folyamatos fokozódásának [4], a humán erőforrás pedig meghatározó tényezője a szervezeti hatékonyság növelésének, a piaci- és technológiaváltozások megkövetelte innovációnak, amelynek úgy tud megfelelni a szervezet, ha megfelelő tudással, kreativitással, tehetséggel rendelkező emberi erőforrása van [5]. A jövő munkaadónak sokkal jobban oda kell majd figyelnie arra, hogy megtartsa munkavállalóit [6].

Ebben a gondolatmenetben egyértelműen felfedezhetjük a tehetségmodellek azon megállapítását, mely szerint a jó teljesítmény hátterében számos összetevő áll. Elengedhetetlen a kognitív képességek

fejlettsége (általános értelmi képesség, kognitív képesség), fejlett kreatív személyiségtulajdonságok (problémaérzékenység, ötletgazdagság), jó személyiségjellemzők (motiváció), megfelelő külső feltételek megléte [7]. Ezeket a készségeket, tulajdonságokat újszerű oktatási módszerekkel is lehet fejleszteni a felsőoktatásban [8] [9] [10] [11]. A HR egyik alapvető feladata lenne, hogy ezen kompetenciákkal rendelkező tehetséges munkavállalókat a szervezethez vonzza, beillesse, megtartsa, motiválja és mindezek eredményeképpen lojálissá tegye. Ezen funkciók közül Kozák et al. [12] kiemeli a beillesztési folyamat jelentőségét, hiszen annak „sikere nem csak az új munkavállaló mielőbbi produktivitását segíti elő, hanem a tanulási időszakban szerzett pozitív élmények hatnak a szervezet iránti elkötelezettségre is, ami hozzájárulhat a nem kívánatos fluktuáció csökkentéséhez”.

A karrier alakulását három tényező határozza meg. Az első a személyes képességek, készségek, adottságok és a családi erőforrások köre. A második befolyásoló tényező a társadalmi és gazdasági környezet, mely lehetőségeket és korlátokat is jelent. A harmadik tényező csoport a szándékok és törekvések, melyek tartalmazzák az egyén által elérni kívánt célokat, jövőbeni vágyakat és elképzeléseket, melyek a mindennapi cselekvést vezérlik [13]. A karriernek ez a legerősebb eleme. Ezt a személy sosem adná fel, akkor sem, ha bonyolult választásra kényszerülne. A siker alakulásában nagy szerepet játszik az a motívum, hogy ki milyen karriert kíván kialakítani magának, milyen karrierorientációval rendelkezik.

Mindezeket átgondolva aktualitását éreztük egy olyan kutatás elvégzésének, mely a tehetség megtartásának egy lehetőségét térképezi fel, ami nem más, mint a karrierigények helyes beazonosítása. Azon a véleményen vagyunk, hogy a karrierigények megismerése és beépítése a HR gyakorlatba pozitív hatással lehet az alkalmazottak motivációjára, elégedettségére, lojalitására.

1. A karrier elméleti háttere

A tanulmánynak ebben a fejezetében kerül bemutatásra a karrierrel kapcsolatos legfontosabb fogalmi rendszerek tisztázása, többek között a karrier régi és új felfogásának ismertetése.

1.1. A karrier fogalma

A karrier fogalmának alkalmazása széles körre terjed ki, különböző tudományterületekre és különböző alkalmazási területekre, mint a pszichológia, a szociológia, az oktatás és a karrier tanácsadás. A karrier rugalmas, elasztikus, komplex és interdiszciplináris fogalom [14]. „A karrier szó a latin carrus szóból ered, amely olyan versenypályát jelölt, ahol a lovak vadul száguldottak, hogy kiderüljön, melyikük a győztes. Sokan ma is ilyen örült száguldásnak tekintik a karriert: senkire nincsenek tekintettel, csak a győzelem lebeg a szemük előtt” [15].

A karrier szinonimái közé tartozik az érvényesülés, előmenetel, siker, életpálya, pályafutás. A karrier korábban szakmai előmenetelen alapuló társadalmi és anyagi sikert jelentett. Előfordult, hogy negatív gondolatokat is ébresztett. Egy újabb nézet szerint egyszerűen az emberek munkában történő fejlődését, önmegvalósítását, képességeinek kiteljesedését jelenti [16]. Többféle értelemben is használjuk, egyrészt munka, azaz nem tanulás vagy szabadidős tevékenység. Másrészt a munkával

eltöltött élet egésze, azaz mindazon foglalkozások összessége, amelyeket életünk folyamán betöltöttünk [15]. A karriernak két dimenziója létezik, a belső és a külső karrier. A belső az egyéni készségekre, képességekre, ambíciókra, kompetenciákra, szubjektív érzésekre vonatkozik. A külső a szervezetek által nyújtott karrier lehetőségeket, kényszereket, szervezeti elvek és társadalmi koncepciók által meghatározott karrier szakaszokat és szerepeket jelenti [16].

A karrier a premodern korszakban, az ókortól kezdve az állami és az egyházi hierarchiában vagy a hadseregben elért státuszt és az azzal járó privilégiumok, javadalmazások elnyerésére irányuló aspirációt jelentette, lehetővé téve ezek elérését nem vagyonos, alacsony származású egyének számára is. Aki vagyonosnak született, annak nem volt szüksége különösebb karrierre.

Az ipari korszakig a karrier a nem előkelő származásúak vagy a deklasszáldott csoportok tagjai számára nyújtott mobilitási lehetőséget. Modern értelemben véve a karrier fogalmán elsősorban munkát, a tevékenységet értünk. Ezzel a felfogással összefüggésben került előtérbe a munkatevékenység folyamán megszerzhető tapasztalat, avagy éppen ennek az eredményes végzéséhez szükséges hozzáértés, kompetencia elemeinek hangsúlyozása. A karrier fogalmának definiálása során a legelterjedtebb a munkatevékenységgel való azonosítás – mivel ez utóbbi a modern társadalom ipari jellegével függ össze. A modern korban a karrier az élet szociális tartalmának kifejezésére szolgált a folyamatosság és következetesség értelmében, elsősorban a szellemi foglalkozású egyének esetében, a munka és foglalkoztatás összehangolása révén, kifejezve a személyesen értékes és a munkaszervezet számára társadalmilag hasznos mozzanatok. Az élet maga a karrier, a karrier maga az élet. Sokkal tágabb dimenziója lett a karriernak, lefedi az életet. Szigorú értelemben vett szociológiai megközelítés szerint a karrier az egyén életén végigvonuló társadalmi konstrukció, amely értelmet ad az életének, és ilyen vonatkozásban akár a főállású anyaság fogalmára is kiterjeszhetőnek vélik egyes szerzők. A klasszikus, modern karrier típusát a stabilitás, a linearitás, a szakmaiság és az erős szervezeti lojalitás jellemzi, a posztmodern karrier típusait pedig a változásorientáltság, a modularitás, a szakmaiság és a félprofessziók egymás mellettsége illetve az individuális karrier-célkitűzések előtérbe helyeződése. A karrier szűkebb értelmezése továbbra is elsősorban a hivatásbeli előmenetellel, a szervezeti aspektusokkal függ össze [14].

1.2. A karrier hagyományos és új felfogása

A karrier hagyományos felfogás szerint a szervezeti hierarchiában való feljebb lépést jelenti. A lineáris-funkcionális szervezetekben el is fogadható ez a felfogás. Az utóbbi években azonban sok szervezetben megfigyelhető a hierarchia lebontására való törekvés, a vertikális szintek csökkentése (1. táblázat).

Régi	Új
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Felemelkedés a ranglétrán, gyakran mások ellenében ➤ A hagyományos vállalatokban a karriernek csak egy iránya van felfelé, minél több előléptetésen keresztül ➤ Minél több vertikális szint, minél több beosztott ➤ Egy alapképzettségre felépített pályafutás, karrier ➤ Élethosszig tartó foglalkoztatás 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Fontossá, nélkülözhetetlenné válni a személyes kompetencia növelésén keresztül, mások hasznára ➤ A horizontális karrierlehetőségek fontosságának növekedése ➤ Szervezeti struktúrák egyszerűsítése, vertikális szintek számának csökkenése ➤ Egész életen át tartó tanulás, több szakma, vagy komplex szakma-kombináció elsajátítása ➤ Élethosszig tartó foglalkoztathatóság (a kompetenciák, a tudás alapján)

1. táblázat: A karrier régi és új felfogása.

Forrás: [17]

A hagyományos felfogás szerint a karrier lineáris fejlődést, felfelé törést jelent a hierarchiában hosszabb távon gondolkodva. Ma már a karrier nemlineáris és kiszámíthatatlan, melynek okaként a piaci környezet változását szokták említeni, hiszen a szervezetek egyre laposabbá, rugalmasabbá válnak, az egyéni karrier utak pedig változnak. A korai elméletek úgy definiálják a karriert és a sikert, mint egy bizonyos időszak alatt elért előmenetelt, amihez növekvő fizetés társul. Léteznek olyan elméletek, amelyek a párhuzamos karrier fontosságát hangsúlyozzák a szervezetek csökkenő előmeneteli lehetőségei miatt [13].

A karrier új felfogása nem a képzeletbeli létrán való felemelkedést jelenti, hanem az egész személyiség gazdagodását, kompetenciafejlesztését. Ez alatt a szakmai, módszertani, szociális és emberi kompetenciák kiszélesítését lehet érteni. A karrier értelmezése során egyre szélesebb körben lehet találkozni a fejlesztés, fejlődés szükségességével [17].

4. Anyag és módszer

Kérdőíves felmérés segítségével a karrier vonzerejét két időszámban vizsgáltuk hallgatói mintán. Egyrészt feltártuk, hogy a megkérdezetteket, mint hallgatókat mennyire ösztönzik jelenleg a karrierhez kapcsolt asszociációk. Másrészt a kérdőív kitér arra, hogy a jövőben, mint dolgozókat mennyire motiválják ugyanazon karrierrel kapcsolatos fogalmak. A válaszokat egy 1-től 6-ig terjedő Likert-skálán jelölték meg a válaszadók. A mintába 125 hallgató került, melyből 116 értékelhető kérdőív állt rendelkezésre az elemzéshez. 73 BSc/BA hallgató és 43 Msc/MA hallgató vett részt a kutatásban.

A hallgatói körben végzett kutatásaink egyértelműen életre hívták a dolgozói körben történő vizsgálódásainkat. Hasznos lehet annak a feltérképezése, hogy a már dolgozó munkavállalók hogyan vélekednek ugyanerről a kérdéstről.

Ebből kifolyólag szintén kérdőíves módszert alkalmaztunk annak feltérképezésére, hogy a tehetségek megtartása milyen tényezők mentén a leghatékonyabb és kiemelt szerepet tulajdonítottunk ezen belül a karrierigényeknek. Célunk volt megismerni a karrier tényezőit, azaz azokat az elemeket, amelyek az előmenetelben fontos szerepet tölthetnek be. A kutatásunknak ez a része tehát két kérdéscsoportot tartalmaz, melyet az 2. táblázat foglal össze.

Tehetség megtartása	Karrier igények
• méltányos fizetés	• Vezetői rátermettség
• értéket teremtő, érdekes munka	• Magas szintű szakmai tudás
• tanulás, fejlődési lehetőségek	• Szorgalom, kitartó munkavégzés
• autonómia, kreativitás, kontroll, a helyzet felett	• Erkölcsi tisztaság
• érdekes munka, kihívások	• A munkahelyi kollektíva támogatása
• karrierfejlődés – előrelépés	• Aktív politikai, közéleti tevékenység
• jó munkatársak	• A vállalathoz való ragaszkodást kifejező hosszú szolgálati idő
• munkahely biztonság, stabilitás	• Összeköttetések kialakítása és ápolása
• jó főnök	• A vezetőkhöz való túlzott alkalmazkodás
• büszkeség a cégre, a cég termékei, szolgáltatási	• Törtetés, könyöklés
	• Véletlen szerencse

2. táblázat: A kérdőívvel vizsgált kérdéscsoportok.

Forrás: Saját kutatás, 2018

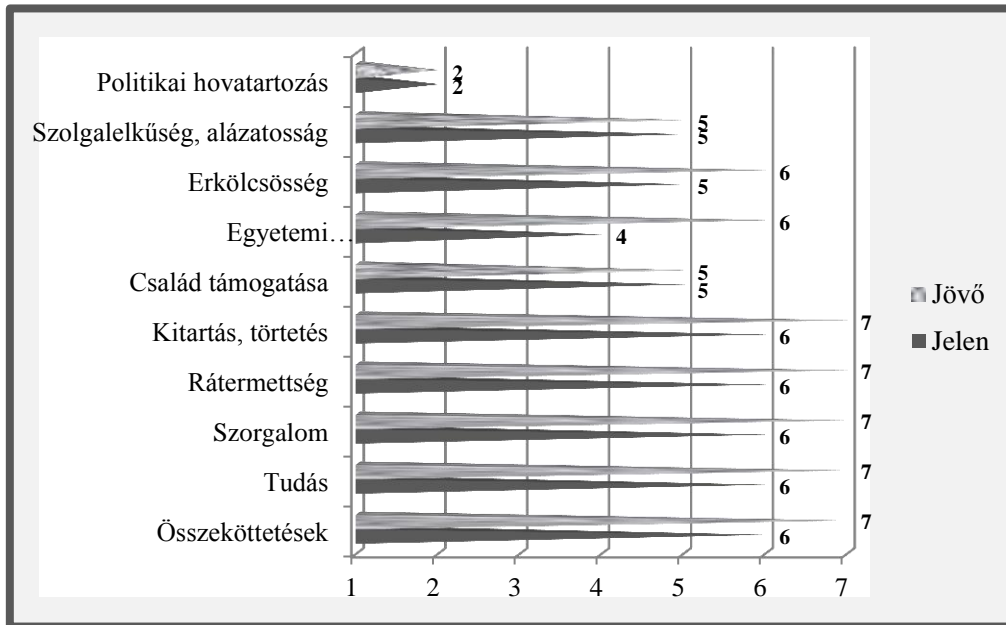
A kérdőívet kitöltők feladat az volt, hogy egy 6 fokú Likert-skála segítségével fejezzék ki, hogy az adott tényezők mennyire valósulnak meg jelenlegi munkakörükben, illetve mennyire tartják fontosnak az előre jutásuk szempontjából. A kérdőív természetesen az egyénre vonatkozó adatokra is rákérdezett. A mintába döntően Hajdú-Bihar és Szabolcs-Szatmár-Bereg megyében működő, magyar tulajdonú, szolgáltatásnyújtással és kereskedelemmel foglalkozó kft.-k és zrt.-k vezetői és szellemi foglalkozású beosztottjai kerültek. A kérdőívet kitöltők száma 117 fő, 54%-a nő, 46%-a férfi, többségük 1-10 éve dolgozik jelenlegi munkahelyén.

5. Eredmények

Az eredmények ismertetése két alfejezetben történik. Először a hallgatói mintán történt kérdőíves felmérésünk egyik részeredményét ismertetjük, mely a karrier vonzerejét térképezi fel a jelenben és a jövőben. A második részben már a munkavállalói mintán kapott eredményeket közöljük, egyrészt a tehetség megtartásának lehetőségeit, másrészt az ehhez tartozó karrierlehetőségeket értékelve.

5.1. A karrierigények vizsgálata hallgatói mintán

A kutatás során összehasonlításra kerül, hogy a megkérdezettek a karrier tényezőit mennyire tartják fontosnak a jelenben ahhoz, hogy az ideális munkahelyet megszerezzék, és a jövőben ahhoz, hogy egy akkori munkahelyükön előrejussanak a karrierjükben. A jelen a tanulmányi idő alatt tett törekvésekre utal, a jövő pedig a leendő munkahellyel kapcsolatos. Egyik item sem követ normál eloszlást. A karrier tényezőket minősítették a megkérdezett hallgatók, melynek alakulását a kapott mediánok szemléltetik (1. ábra).



1. ábra: A karrier tényezők mediánja

Forrás: Saját adatgyűjtés

A politikai hovatartozást egyáltalán nem tartják fontosnak, a szolgalelkűség sem jelenik meg dominánsan. Az egyetemi társak szerepét nem tartják fontosnak a jelenben, hallgató korukban, ugyanakkor a jövőt tekintve, egy konkrét munkahely esetén a munkatársak szerepét már sokkal jelentősebbnek ítélik. A megkérdezettek a karrier tényezők közül a legnagyobb szerepet a rátermettségnek, a kitartásnak, a szorgalomnak és a tudásnak tulajdonítanak. Ez a jelen időszakra vonatkozóan is fontos és a jövőben még fontosabbnak tekintik. Kiemelnénk az összeköttetések elnevezésű itemet is, ami mindkét időszámban kiemelkedő jelentőséggel bír, bár a jövőben is fontosabbá válik a véleményük szerint. Ez azért is érdekes eredmény, mert az összeköttetések és az egyetemi társak a jelenben nem annyira fontosak, azaz különbséget tesznek az egyes emberi kapcsolatok között, teljesen különválasztják. Ebből arra következtetünk, hogy az összeköttetések számukra a protekciót jelentheti.

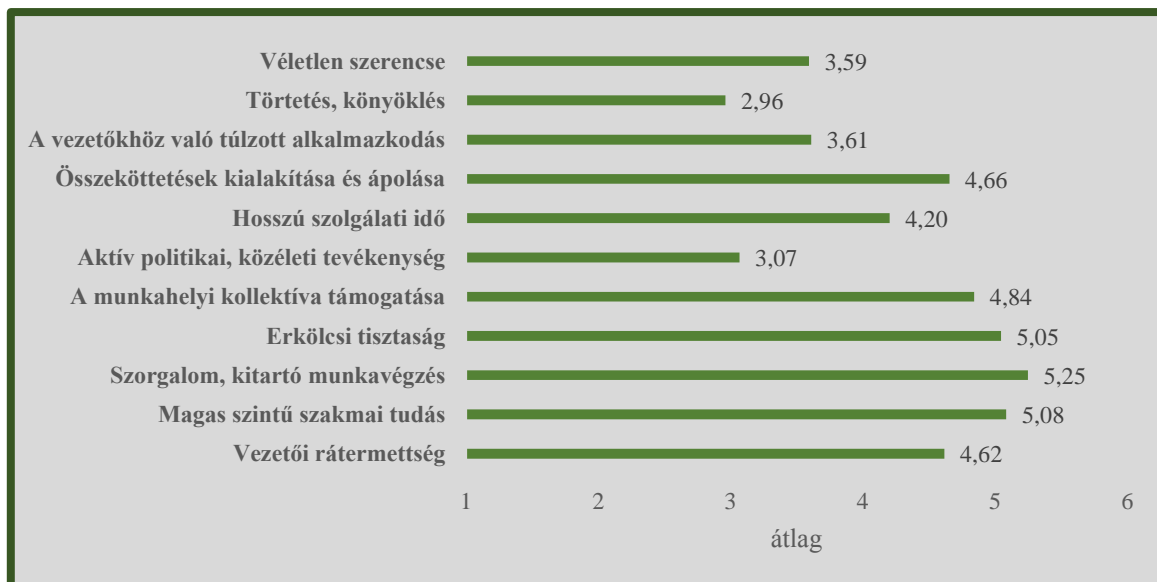
Az erkölcsösséget a jelenben kisebb jelentőséget tulajdonítanak, melyet a jövőben fontosabbnak ítélnék, bár a megjegyzendő, hogy az átlag nem éri el a 6-os értéket a 7-es skálán a jövőben sem. Az erkölcsösség, annak megítélése, az etikus viselkedés a hallgatók esetében számos kérdést vetnek fel. Erre vonatkozóan vizsgálatok születtek a csaláshoz kapcsolódóan milyen attitűdjük van a hallgatóknak, mely túlmutat a hallgatók etikai attitűdjén [18].

A karrier tényezők megítélésének szemszögéből a jelen és a jövő közti eltérést a Wilcoxon-próba segítségével tártuk fel. Azokat az eseteket vettük figyelembe, ahol a mediánok eltérnek egymástól. A jelen és a jövő között különbség van az összeköttetés ($V = 331.5$, $p\text{-value} = 9.092e-05$), tudás ($V = 427.5$, $p\text{-value} = 0.03027$), szorgalom ($V = 264$, $p\text{-value} = 0.0002477$), rátermettség ($V = 289$, $p\text{-value} = 0.007422$), kitartás, törtetés ($V = 226.5$, $p\text{-value} = 0.001198$), egyetemi társak, munkatársak támogatása ($V = 334$, $p\text{-value} = 4.475e-14$) esetében. A mediánok segítségével meghatározható, hogy mindegyik tényező a jövőben bír nagyobb fontossággal. Ebben az eredményben árnyaltan az is benne

van, hogy bár egy ideális munka megszerzéséhez is fontosak a fent említett tényezők, de az előrejutáshoz még inkább szükség van ezekre a tényezőkre, kompetenciákra. A ranglétrán előrébb jutni sokkal nehezebb, mint bekerülni egy adott munkahelyre és ahhoz, hogy valaki fentebb léphessen nemcsak tudásra van szüksége, hanem szorgalomra, rátermettségre, kitartásra és olyan külső tényezőre is, mint a munkatársak támogatása. Ezekben az eredményekben a folyamatos tanulás igénye és szükségessége is megfigyelhető.

5.2. A tehetség megtartása, karrierorientáció

Munkavállalók körében is elvégeztük a karrierrel kapcsolatos kutatásainkat. Az eredmények ismertetését az első kérdéscsoporttal kezdjük, amelyben a karrier tényezőit tártuk fel. A kapott eredményeket a 2. ábra szemlélteti. A megkérdezettek feladata az volt, hogy a megadott karriertényezőket értékeljék egy hat fokozatú skála segítségével aszerint, hogy az előmenetellel kapcsolatban mennyire tartják fontosnak.



2. ábra: A karrier tényezői

Forrás: Saját kutatás, 2018

Az előrelépés szempontjából a legfontosabbnak a szorgalmat, kitartást és az erkölcsiséget tartják. Nagyon fontos kiemelni, hogy jelentős szerepet tulajdonítanak a magas szintű szakmai tudásnak, ami felfogható alapként is, hiszen erre építve érhető el siker. Fontosnak tartják a munkahelyi kollektíva támogatását és a megfelelő összeköttetések kialakítását. Mindezek alapján egyértelműen belátható, hogy a munkahelyi környezetben történő előrejutáshoz hasonló tényezőkre van szükség, mint a tehetség kibontakozásához. A magas szintű szakmai tudás kellő szorgalom mellett és megfelelő támogatottsággal együtt tud hozzájárulni a ranglétrán történő feljebb jutáshoz. Érdekes a szerencse faktort is észre vennünk a modellben, hiszen átlagos értékkel szerepel és természetesen bizonyos helyzetekben valóban hozzájárulhat az érvényesüléshez. A szerencse faktort több tehetség modellben is megtalálhatjuk.

A karrier tényezői közül közepesnek, vagy annál kevésbé fontosnak tartott itemek is felfedezhetőek az ábrán. Érdekesnek tartjuk, hogy a törtetést, könyöklést csupán 2,96-os átlaggal értékelték. Ebből arra következtetünk, hogy ezt a cselekvést nem feltétlenül tartják pozitívnak, és emellett hosszú távon nem tartják a karrier meghatározó tényezőjének. Ehhez hasonló a vezetőkhöz való túlzott alkalmazkodás, bár ez már a 3,61-es értéket vette fel. Ebből arra következtetünk, hogy az előre jutásnál, a karrierútban fontosnak vélik a vezetőkhöz való alkalmazkodást, de ez csupán egy bizonyos szintig értelmezhető.

Összehasonlítva a hallgatói eredményekkel azt látjuk, hogy a hallgatók a törtetést a karrier szempontjából fontos a jövőben, míg a dolgozói minta kismértékben fontosnak ítélte. Egyetértés fedezhető fel a két minta véleményében az erkölcsösségben, a kitartásban, a szorgalomban, az összeköttetések és munkatársak támogatásának fontosságában. Az átlagokat tekintve a szórás értékek 1,12-1,75 között alakultak, ami szintén nagynak mondható.

Megvizsgáltuk az egyes tényezők értékelését a nemek tekintetében. Az eredmények alapján megállapítható, hogy csupán néhány esetben tapasztalható különbség a karrier tényezőit tekintve a két nem esetében (3. táblázat).

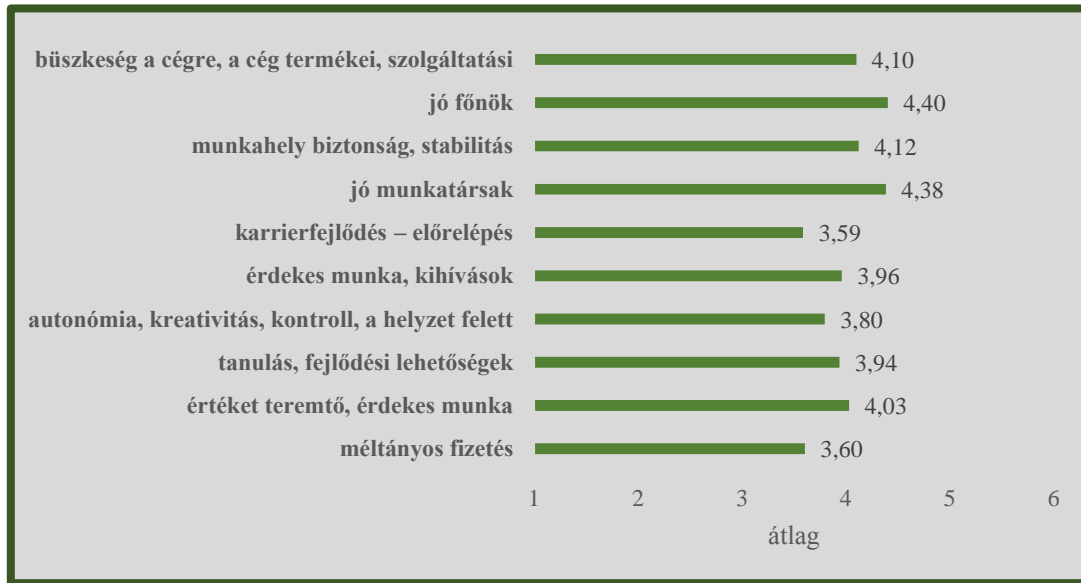
	nem	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Magas szintű szakmai tudás	nő	95	5,24	0,99	0,10
	férfi	82	4,90	1,24	0,14
Szorgalom, kitartó munkavégzés	nő	95	5,41	1,02	0,10
	férfi	82	5,06	1,21	0,13
Erkölcsei tisztaság	nő	95	5,31	1,07	0,11
	férfi	82	4,74	1,23	0,14
A munkahelyi kollektíva támogatása	nő	95	5,02	1,17	0,12
	férfi	82	4,63	1,21	0,13

3. táblázat: A karrier tényezői: Nők vs. Férfiak

Forrás: Saját kutatás, 2018

Eltérést találtunk a magas szintű szakmai tudás; a szorgalom, kitartó munkavégzés; az erkölcsi tisztaság és a munkahelyi kollektíva támogatása között. Látható, hogy mind a négy tényezőt a nők tartják fontosabbnak, ők értékelték nagyobb átlaggal.

A második kérdéscsoportban azt vizsgáltuk, hogy a megkérdezettek a felsorolt tényezőket mennyire érzik teljesültnek jelenlegi munkakörükben. Az 3. ábra ismerteti a tehetség megtartásának eszközeit.



3. ábra: A tehetség megtartásának eszközei

Forrás: Saját kutatás, 2018

A legnagyobb mértékben a jó munkatársi kapcsolatok és a jó főnök tűnik megvalósulni a megkérdezettek szerint, mindenképp meg kell jegyezni, hogy az átlag a 6-os skálán valamivel 4 fölött van, azaz még ezek sem érik el a jelentős és teljes mértékű megvalósulást. Átlagos a megvalósulása a karrier lehetőségeknek és a méltányos fizetésnek. Kiemelendő, hogy szintén csupán átlagos értékkel szerepel a felsorolásban a munkahelyi flow élmény eléréséhez szükséges kihívó jellegű munka, kreativitás, fejlődési lehetőség és az érdekes munka megvalósulása. Ezek az eredmények figyelem felhívó jellegűek, hiszen tisztában kell lenni azzal, hogy a kiváló teljesítményt nyújtó, tehetséges munkavállalók más-más eszközökkel motiválhatók. A HR-nek fel kell ismernie, hogy a tehetséges munkavállaló számára fontos, hogy önállóan, kontroll nélkül dolgozhasson, érezze a bizalom meglétét. Élvezni szeretné azt a munkát, amit éppen végez, így biztosítani kell számukra azokat a feltételeket, amelyek mellett képesek lehetnek flow élmény elérésére. A tehetséges munkavállalót a folyamatos tudásszomj jellemezi, így elégedettségét növelhetjük, ha lehetőséget biztosítunk a folyamatos fejlődésre. A táblázatban bemutatott tényezők tulajdonképpen a tehetség megtartásának bizonyos eszközeit foglalja össze. Veszélyforrásként jelenik meg, hogy egyik tényező sem rendelkezik kiugróan magas értékkel, a jövőben tudatosabban kell működtetni a megtartás eszközeit. A szórás értékek kiszámításra kerültek, megállapítható, hogy 1,32-1,59 érték között mozognak, ami nagyon magas minőségű.

Vizsgálatokat végeztünk a nemmel kapcsolatban, hiszen érdekes lehet annak a feltárása, hogy tapasztalható-e különbség a nők és a férfiak között abban, milyen mértékben valósulnak meg a tehetség megtartásának eszközei. Az egymintás t-próba elvégzését követően két dimenzióban találtunk szignifikáns eltérést, melyek a karrierfejlődés, előrelépés, illetve a munkahely biztonság, stabilitás tényezők.

	nem	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
karrierfejlődés – előrelépés	nő	92	3,35	1,58	0,16
	férfi	80	3,86	1,52	0,17
munkahely biztonság, stabilitás	nő	92	3,84	1,50	0,16
	férfi	80	4,45	1,30	0,15

4. táblázat: A tehetség megtartása: Nők vs. Férfiak

Forrás: Saját kutatás, 2018

A férfiak nagyobb jelentőséget tulajdonítanak a karrierfejlődésnek, előrelépésnek, míg a nők a munkahely biztonságát, a stabilitást fontosabbnak tartják. Ez vélhetően abból fakad, hogy a nők elsősorban a családjukért felelnek, a gyereknevelés szükségesség teszi a stabilitást és a biztonságot, hiszen ez az alapja annak, hogy a szükségeket előteremtsék. Ezért akár magát az előrelépést, a lineáris felfelé törést „fel is adják”.

Összefoglalás

A szervezetek vezetőinek illetve HR szakembereinek a jelenlegi munkaerőpiaci viszonyok mellett a munkaerő megtartása egyre nagyobb kihívás [19]. Ebben még nagyobb jelentőségű a tehetséges munkavállalók megtartásának a kérdése. Nem elég beazonosítani a tehetséget, és a szervezethez vonzani, mert ez már nem elég ugyanis a tehetséges munkavállalókat a szervezethez kell kötni, lelkesedésüket, magas teljesítményüket fenn kell tudni tartani és természetesen vonzó, egyénre szabott karrier utat célszerű biztosítani a számukra.

A tehetséges munkavállalók által támasztott igények megismerése kulcsfontosságú lehet a HR számára, hiszen megtartásukhoz ismerni kell motivációjukat, azokat a tényezőket, amik elégedetté tehetik őket. A kimagasló teljesítményt nyújtó munkavállalókat más tényezők mozgatnak, lelkesítenek. Tisztán kell látni, hogy esetükben számolnunk kell olyan új HR területek működtetésével, mint például az élmény munka, amely a munkahelyi FLOW élmény átélését állítja a középpontba. De természetesen kalkulálni kell a generációk közti különbségekkel is.

Ezeket a jelen tanulmányban bemutatott vizsgálati eredmények is alátámasztják, és újabb szervezeti kihívásokat állítanak fel. A tehetségmodellben szereplő tényezők fellelhetők a munka világában az előre jutással kapcsolatban. A kapott eredmények azt mutatják, hogy a jelenleg hallgatói státusszal bíró, jövő munkavállalói és a jelenleg dolgozói státuszban lévő személyek egyet értenek abban, hogy a karrier eléréséhez fontos a szorgalom, kitartás, összeköttetések, a munkatársak támogatása és az erkölcsösség. Emellett a tudás, melynek megléte egyfajta alapként jelenik meg a rendszerben és ahhoz, hogy valaki előre tudjon jutni a ranglétrán egyfajta alapvető tényezőnek is tekinthetünk. Mindemellett bizonyos esetekben még a szerencsének is lehet szerepe az érvényesülésben a dolgozók véleménye szerint, mely szintén szerepel bizonyos tehetségmodellbe.

Az egyes karrierhez köthető tényezők jelenlegi megvalósulásának vizsgálata a dolgozók esetében azt az eredményt mutatja, hogy bár vannak megvalósult elemek, ezek egyike sem éri a jelentős és teljes mértékű teljesülést. A legnagyobb mértékben a jó munkatársi kapcsolatok és a jó főnök, átlagosan a

karrier lehetőségek és a méltányos fizetés, a munkahelyi flow élmény eléréséhez szükséges kihívó jellegű munka, kreativitás, fejlődési lehetőség és az érdekes munka. A kiemelkedő teljesítményű, tehetséges munkavállalók számára fontos az önállóság, bizalom megléte feljük. Élvezni szeretnék a munkát, amit végeznek. Ezek az eredmények azt mutatják, hogy a vezetőknek, HR szakembereknek ezekre jobban oda kell figyelnie a jövőben, ha tehetséges embereket meg akarják tartani.

Hivatkozások

- [1] L. Gulyás (2008/a) *Sustainable growth in the labour market, European attempts for reducing unemployment*. Annals of the Faculty of Economics, 19 pp. 5-84.
- [2] L. Gulyás (2008/b) *Regional disparities of Hungarian labour market 1990-2005*. Forum Geografic, 7 (1) pp. 128-135.
- [3] A. Matkó (2014) *Az önmenedzselés, mint hatékony eszköz a munkavállalók számára*. Debreceni Műszaki Közlemények, 13 (2) pp. 31-43.
- [4] P. M. Kórmíves – K. Dajnoki (2015) *Ranking Systems as the Connection between the Higher Education and the Labour Market in Hungary*. Procedia Economics and Finance, 32 pp. 292-297.
- [5] É. Bácsné Bába (2014) *Szervezeti reakciók a változások tükrében*. Taylor: Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat: A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei, 6 (3-4.) pp. 74-82.
- [6] Cs. Juhász (2016) *Elvárások és elégedettség*. Taylor: Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat: A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei, 8 (3) pp. 58-64.
- [7] É. Gyarmathy (2001) *A tehetségekről*. Arany János Tehetséggondozó Program Intézményeinek Egyesülete, Miskolc.
- [8] G. Árváné Ványi Georgina – J. Katonáné Kovács – T. Gál – P. Popovics (2016) *Vállalkozói képzés a 21. században a felsőoktatásban – lehetőségek, módszerek, jó gyakorlatok*. International Journal of Engineering and Management Sciences / Műszaki és Menedzsment Tudományi Közlemények, 1 (1) pp. 1-18
- [9] T. Gál Tímea – G. Árváné Ványi (2016) *Mennyit ér egy üzleti diploma? Magyar Coachszemle: Az Első Magyar Online Coaching Folyóirat*, 5 (3) pp. 28-34.
- [10] T. Gál – J. Katonáné Kovács – G. Árváné Ványi Georgina (2017) *Egy innovatív, finn vállalkozói képzés módszertani eszközeinek elemző értékelése és európai térnyerésének bemutatása*. Vezetéstudomány, 48 (8-9) pp. 78-88.
- [11] G. Árváné Ványi – J. Katonáné Kovács – T. Gál Tímea (2017) *A vállalkozásfejlesztés oktatásának vizsgálata a magyar felsőoktatásban*. Vezetéstudomány, 48 (6-7) pp. 49-56.
- [12] A. Kozák – M. Mór – Gy. Szabó (2016) *A vezető szerepe a munkahelyi beillesztésben: Gondolatok egy Észak-Alföld régióban végzett kutatás tükrében*. Taylor: Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat: A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei, 8 (3) pp. 28-35.
- [13] É. Bodnár – Z. Kovács – J. Sass (2011) *Munka- és szervezetpszichológia*. Budapest

- [14] É. Barsiné Pálmai – Gy. M. Ponácz (2004) *A globális tér alapján modulált posztmodern karrier kihívásai*. Széchenyi István Egyetem
http://www.google.hu/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&ved=0CDAQFjAD&url=http%3A%2F%2Frs1.szif.hu%2F~pmark%2Fpublikacio%2FNetware%2Fpalmai_ponacz.doc&ei=Gn7QVITpJYnoUq_dgOAC&usg=AFQjCNGBddRBoHgmnsMmDJtrVZT7OkTFGg&sig2=qLuTUDF_j_4rlZDJyr0mEg&bvm=bv.85076809,d.d24
- [15] B. Klein – S. Klein Sándor (2006) *A szervezet lelke*. EDGE 2000 Kiadó, Budapest. 923 p.
- [16] Zs. Csányi (2002) *Karriermenedzselés, mint az egyéni és a szervezeti szükségletek találkozása*. In: M. Szatmáriné Balogh (szerk.): *Személyügyi ABC*. Verlag Dashöfer, Budapest.
- [17] E. Dienesné Kovács – Cs. Berde (2003) *Vezetői tréningek*. Campus Kiadó, Debrecen.
- [18] E. Barizsné Hadházi – Zs. Kiss (2017) *Egyetemi hallgatók etikai attitűdjei a csalással kapcsolatban*. Taylor: *Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat: A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei*, 9 (1) pp. 121-129.
- [19] K. Dajnoki – M. Héder (2017) „Új szelek fújnak” – a HR válasza a globalizáció és a változás kihívásaira. *Hadtudomány: A Magyar Hadtudományi Társaság Folyóirata*, 27 (E-szám) pp. 84-93.