

## Tehetségek menedzselése a PTE KTK<sup>1</sup>-n: Y-generációs hallgatók a szervezetekben

Farkas Ferencné – Balogh Gábor

Pécsi Tudományegyetem

A tehetségek menedzselése minden szervezetnél stratégiai kérdés. A hallgatói, vállalati és egyetemi szférát összekapcsolja a szakmai gyakorlat, amely olyan folyamat, ahol a három fél megismerheti egymás elvárásait, kompetenciáit, a további munkavégzés várható előnyeit-hátrányait. A közgazdász-hallgatók különböző szervezeteknél szerzett tapasztalatait kutattuk, empirikus kutatásunk kiterjedt a hallgatói, a vállalati és az egyetemi szférára is, amelyben háromoldalú lekérdezés során majdnem teljes körű képet kaptunk a szakmai gyakorlat kulcsszereplőiről.

### BEVEZETÉS

A gazdaság egyik fő hajtóereje az innovációs készség. A gazdálkodó szervezetek számára elengedhetetlen, hogy innovatívan működjenek, s így versenyképesek maradjanak a saját piacukon. Ehhez magas szinten képzett, kreatív, rugalmas, új ötletekkel rendelkező, tanulékony emberi erőforrásra van szükségük. Egy szervezet akkor lehet innovatív, ha a munkatársai rendelkeznek az ehhez szükséges kompetenciákkal, és ehhez támogató közeg, szervezeti kultúra társul.

A nemzetgazdasági fejlődés előmozdításában hangsúlyos szerep jut a magas hozzáadott értékű munkának, termék-előállításnak, szolgáltatásoknak. A megfelelő irányba történő elmozduláshoz újszerű közgazdaságtani hozzáállást kell követni, amelynek középpontjában a kreatív, innovatív emberi erőforrás és annak fejlesztése áll (Róna 2012).

A szervezetek nehéz helyzetbe kerülhetnek, ha a legtehetségesebb alkalmazottakat szeretnék megtalálni, és alkalmazni. A tehetségmenedzsment fontos feladata a legjobb munkaerő vonzása, fejlesztése, motiválása és megtartása. Mind a négy összetevő esetében figyelembe kell venni, hogy kit szeretnénk menedzselni.

Kutatásunk a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar 7. féléves alapképzésű hallgatóit állította a középpontba, akik a 7. félévben szakmai gyakorlatot végeznek a fogadó szervezeteknél. A gyakornoki munkát végző fiatal generáció (mostani 21-22 évesek) számos sajátossággal rendelkezik a munka világában. A szakmai gyakorlat során a hallgatók és a vállalati oldalt képviselő mentorok is kitöltötték kérdőívünket, így összesen 1168 db kérdőívet töltött ki mind a két fél. A kutatásunk célja az volt, hogy felmérjük, hogyan értékeli a mentorok a hallgatókat, a hallgatók milyenek találták az elvégzett munkát, és hogyan minősítik saját kompetenciáikat. Az elemzés során összehasonlítottuk a mentori-hallgatói véleményeket, valamint az elmúlt három év időbeni változásait, ill. területi szempontból is megvizsgáltuk a rendelkezésre álló adatokat.

*Kulcsszavak:*  
tehetségmenedzsment,  
Y-generáció, szakmai  
gyakorlat, munkáltatói  
elvárások, kompetenciák

Tanulmányunkat ajánlásokkal, javaslatokkal zárjuk, melyben a szervezeti és a hallgatói oldal számára is olyan ötleteket foglaltunk össze, amelyeket az elmúlt évek során felhalmozott tapasztalataink indokolnak, és elősegíthetik a két fél kölcsönös megértését, a kapcsolat intenzitásának erősítését.

### SZERVEZETI TEHETSÉGMENEDZSMENT

A vállalatok versenyelőny elérésére törekednek, s úgy lehetnek sikeresek, ha a legtehetségesebb munkaerőt módszeresen felkutatják, vonzzák, fejlesztik, és megtartják őket. A tehetségmenedzsment toborzási-kiválasztási szemlélete abból indul ki, hogy a leginkább versenyképes munkaerő olyan magas teljesítménykritériumoknak felel meg (hatékonyság, gyors tanulás, jó kommunikációs képesség, kreativitás, vezetői képességek, szakmai tudás, etika, stb.), hogy alkupozíciója sokkal erősebb az átlagos munkaerőnél, és így megválogathatják munkahelyeiket. A tehetségeket foglalkoztatni kívánó szervezetek tehát harcot vívnak egymással azért, hogy ők szívhassák fel a megfelelő humánerőforrást. Ez a harc mégis megéri nekik, hiszen a tehetségek megszerzése által a szervezeti teljesítmény növekedni fog, a működés hatékonyabbá válik, és összességében több lehetőség nyílik a pozitív irányú szervezeti változásokra.

A szervezeteknek a tehetségek menedzselése során arra a stratégiai kérdésre is

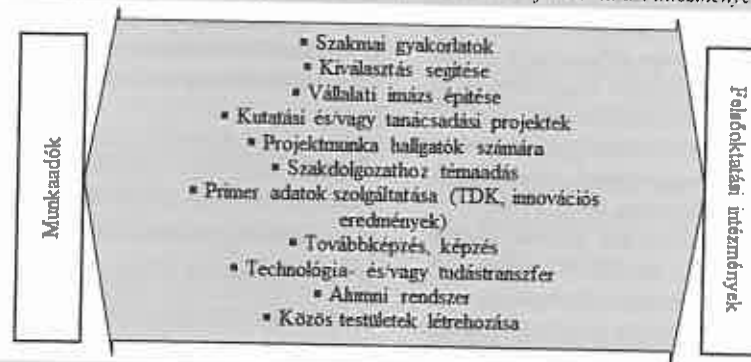
választ kell adniuk, hogy megvásárolják a munkaerő-piacon már bevált munkavállalót (aki bizonyította képességeit), vagy ígéretes fiatalokat, friss diplomásokat foglalkoztassanak, akiket később kiképeznek, és úgy formálnak, ahogyan a vállalati profilba leginkább illeszkedik? A kérdés röviden a „make or buy” jól ismert angol kifejezéssel írható le.

Az első esetben – amikor „kész” tehetséget alkalmaznak – számolni kell azzal, hogy magasabb fizetést fog követelni a munkavállaló, és már jól kiforrott programokat kell kínálni számára, ahol a tehetségek kibontakoztathatják a képességeiket, azaz nem ültetik őket a kispadra (Cappelli 2008).

A második esetben legtöbbször olyan fiatalokat alkalmaznak, akiknek a világmérete még könnyebben alakítható, s a vállalat számára sokkal inkább illeszkedő munkatárs nevelhető ki, azonban számolni kell a képzési-fejlesztési költségekkel is. A veszély, hogy egy konkurens cég elcsábítja a tehetségeket, mindkét esetben fennáll.

Tanulmányunkban a második esetre vonatkozó empirikus vizsgálatot mutatunk be. A pályakezdő diplomások foglalkoztatása már a diploma megszerzése előtt megtörténhet. Az új munkaerő megismerése, képességeinek feltérképezése, személyiségének illeszkedése a céghez már a szakmai gyakorlat során elkezdődhet. A szakmai gyakorlat egy nagyon fontos eszköz a gazdálkodó szervezetek életében, amelynek segítségével kiszűrhetik az alkalmatlan

1. ábra: Lehetséges együttműködési formák a munkaadók és a felsőoktatási intézmények között



Forrás: Farkasné és tsai. (2010, 36)

gyakornokokat, ill. a legjobb fiatal munkaerő számára pozíciókat ajánlhatnak fel. Számos cég felismerte a gyakornoki programokban rejlő lehetőségeket, és sok esetben ötvözik ezeket a tehetségmenedzsment programokkal, melynek célja a tehetségek toborzása és kiválasztása. A gyakornoki program remek lehetőséget nyújt arra, hogy a cégek személyes kapcsolatot alakítsanak ki a hallgatókkal (Petrány 2009). Ez a kapcsolat a későbbiekben olyan kötődést eredményezhet a cég irányában, amelynek következményeként lojális munkatársak válhatnak a gyakornokokból.

A lojalitás, azaz az adott céghez való hűség az egyik legmarkánsabb probléma a tehetségek menedzselésében. A tehetségek toborzását és kiválasztását követően a szervezeteknek a megtartásra kell odafigyelni, valamint a megfelelő képzésre és fejlesztésre.

A tehetségmenedzsment lényege a vonzás, fejlesztés, megtartás. A legtehetségesebb munkavállalókkal kapcsolatban speciális módszereket és technikákat kell alkalmazni. A magasabb minőségű és hatékonyabb munkáért járó fizetésbeli ellentételezés önmagában nem elegendő a vonzáshoz, motiváláshoz, ugyanis a pénz a legtöbb esetben Herzberg (2003) terminológiáját használva erőteljesebben jelenik meg higiénés tényezőként. „A külső, elégedetlenséget elkerülő vagy higiénés tényezők közé tartozik a vállalati politika és igazgatás, a felügyelet, a személyközi kapcsolatok, a munkafeltételek, a fizetés, a státus, valamint a biztonság. A belső fejlődési tényezők vagy motivátorok a következők: a teljesítmény, az elismerés a teljesítményért, maga a munka, a felelősség, és a fejlődés vagy előmenetel. (...) A motivátorok természetükből adódóan jóval hosszabb távú hatást gyakorolnak az alkalmazottak viselkedésére, mint a higiénés faktorok.” (Herzberg 2003, 45-46)

A fenti szempontokat további sajátosságok egészítik ki, hiszen az a korosztály, amelyik jelenleg érintett a szakmai gyakorlat során gyakornokként, nem más, mint az ún. Y-generáció. Ennek a fiatal generációnak számos jellemzője van, amely megkülö-

önbözteti tagjait az idősebb generációktól. Azért fontos ezzel foglalkozni, hogy a szervezetek tudatosabban tudjanak készülni a fiatal munkatársak fogadására.

#### AZ Y-GENERÁCIÓ JELLEMZŐI A SZERVEZETEK SZEMSZÖGÉBŐL

Az egyes generációk szétválasztásában nincs teljes egyetértés a vonatkozó szakirodalomban, de az Y-generáció kb. az 1982-1995 között születetteket foglalja magában (Tari 2010). Az Y-generáció tagjaira jellemző, hogy élménykeresők, és kiemelkedő tudásra törekednek (Törőcsik 2011). Számukra minden digitális eszköz teljesen alapvető adottság (számítógép, dvd lejátszó, sms, távirányító, e-mail, chat, stb.), hiszen már az infokommunikációs korszakban nőttek fel. Számítalan csatornából kapnak üzeneteket, így megtanulták, hogy a márkanévre kell támaszkodni, ez a válogatás és választás legegyszerűbb módja (Schumann-Sartain 2010). A márka értéket generál, a márka betartott ígéretet jelöl.

Nagyon fontos, hogy az Y-generáció tagjai a munka élményének is a fogyasztói, és ez kijelöli a vállalati tehetségmenedzsment feladatát is. Ennek oka, hogy ugyanúgy igénylik a márkanévet az álláskereső és karrierválasztás során, mint egy internetes vásárláskor. Így meg kell említeni a közösségi média felerősödését is (pl. Facebook, Twitter, YouTube, stb.), amelynek használata már nem feltétlenül korlátozódik a fiatal generációra. A trendek között említendő még a mobilitás, migráció és virtualitás, ám Magyarországon még csak korlátozottan jellemző ez a tendencia, a magyar munkavállalók többsége nem szívesen hagyja el

„Nagyon fontos, hogy az Y-generáció tagjai a munka élményének is a fogyasztói, és ez kijelöli a vállalati tehetségmenedzsment feladatát is. Ennek oka, hogy ugyanúgy igénylik a márkanévet az álláskereső és karrierválasztás során, mint egy internetes vásárláskor.”

lakóhelyét. A Debreceni Egyetem hallgatói körében végzett felmérés azt igazolja, hogy az egyének mobilitási hajlandósága is szignifikáns szerepet játszik a keresetekben (Kotsis 2013). Fontos kiemelni az öntudatra ébredt munkaerő fogalmát, ami azt jelenti, hogy a dolgozók több információ birtokában magasabb igényeket fogalmaznak meg, így általános attitűdváltozásról beszélhetünk (Gandossy et al. 2007).

Az Y-generáció tagjait úgy is nevezik, hogy ők a „digitális nomádok”, ugyanis ők valóban az információs kor gyermekei, de mások többet várnak el tőlük, mint amivel valóban rendelkeznek. Érdekeség, hogy az Y-generáció magyar és külföldi tagjai között kevés különbséget lehet találni a jellemvonások tekintetében, ezek is inkább az adott gazdaság fejlettségi szintjétől függenek. Erre a generációra jellemző, hogy kötődési nehézségekkel küzd, társadalmi nyomás alatt áll és értékválságban van.

Az Y-generáció tagjai a munkahelyükön is számos sajátosságot mutatnak. Ők a munka fogyasztói, élvezni akarják a munkavégzést, élményt szeretnének szerezni maguknak a feladatok elvégzése által is. Törekednek a szabadságra, a csoportos teljesítmény nyújtására, formalitásoktól való mentességet szeretnének, és fontos szempont, hogy a munka igazodjon az életvitelükhöz. Az Y-generáció tagjai nem kifejezetten „engedelmes munkatársak”. Az ő szemükben a munkahely csak egy a sok közül. További jellemzőjük, hogy egyszerre több feladattal foglalkoznak (multi-tasking), a munkát nem befektetésként élik meg, hanem azonnali siker elérésére törekednek, ezen kívül tapasztalatszerzésre és értelmes munkavégzésre. Meghatározott elvárásaik vannak a főnökük, vállalatuk felé és a tanulásra vonatkozóan. Az Y-generáció elvárja a főnökétől, hogy segítse a karrierlépcsőkön való eligazodásban, azonnali rövid visszajelzéseket adjon, szponzorálja a részvételt a formális fejlesztési programokban, rugalmasan ossza be a munkaidőt és mentorként vagy coach-ként támogassa a munkatársakat. A vállalattól elvárja, hogy szigorú

értékrendek mentén fejlessze képességeit, egyénre szabható lehetőségeket biztosítson a juttatási csomagban, elősegítse a munka és a magánélet egyensúlyát és összeegyeztethetőségét, valamint hogy egyértelműek legyenek a karrierutak.

A tanulás esetében a legfontosabb, hogy megismerje a szakterület technikai képességeit, iparági vagy funkcionális sajátosságait, kreativitást fejlesszen, innovációs stratégiákat tudjon kialakítani, valamint elsajátítsa a vezetés és önmenedzselés fortélyait (Meister, Willyerd 2010). Fontos rámutatni a tanulás és az innovációs készség közötti különbségre: a tanulás során létező mintákat, ismereteket rögzít a munkavállaló, és jól tervezhető, kezelhető, megjósolható, és szervezeten történik. Az innováció fő jellemzője, hogy a létező minták szétrombolásával, jelenlegi ismeretek kiszorításával és váratlanul – egy ötlet vagy találmány megfogalmazásával – következik be (Hámori 2012).

#### MUNKÁLTATÓI MÁRKA ÉPÍTÉSE ÉS ELKÖTELEZETTSÉG

A szervezetek számára kulcsfontosságú, hogy olyan arculatot alakítsanak ki, ahol a tehetséges munkavállalók igényeit is figyelembe veszik, élményt nyújtanak, és a pályakezdők lehetőséget kapnak kompetenciáik megcsillogtatására, fejlesztésére. A munkáltatói márka építése fokozott jelentőséggel bír a személyzetbiztosítás területén. Ez minden esetben stratégiai kérdés is (Tompá 2011, Csepeti 2012).

„Az Y-generáció tagjai nem kifejezetten „engedelmes munkatársak”. Az ő szemükben a munkahely csak egy a sok közül. További jellemzői, hogy egyszerre több feladattal foglalkozik (multi-tasking), a munkát nem befektetésként élik meg, hanem azonnali siker elérésére törekednek, ezen kívül tapasztalatszerzésre és értelmes munkavégzésre. Meghatározott elvárásaik vannak a főnökük, vállalatuk felé és a tanulásra vonatkozóan.”

A márkaépítés szükségességét a globális tehetséghiány is növeli, hiszen az utóbbi évtizedben a tehetségállomány nem növekszik olyan ütemben, mint amilyen mértékben növekszik a tehetséges munkaerő iránti kereslet, sőt bizonyos helyeken csökkenést is lehet tapasztalni. A legtehetségesebbeket kereső munkahelyeket és a tudásintenzív munkaerő keresletet generáló hatások világszerte kimutathatók, így globális tehetséghiányról beszélhetünk. Globális szinten egyre nehezebb helyzetbe kerülnek a munkáltatók, hiszen a magas intellektuális kapacitásokat igénylő álláshe-lyeket egyre kevésbé képesek betölteni, azaz nehéz megfelelő munkaerőt találni az adott posztra (Szabó 2011). „Kevés olyan szakember és szakértő van, akiben megvan annak a lehetősége, hogy gyakorlott, hozzáértő szakértővé váljon, ezért nagy gondossággal választják ki munkahelyüket. A bölcs tudásszervezetek e tehetségekre pályázva ugyanúgy versengenek más tudásalapú cégekkel, ahogyan az ügyfelekért harcolnak: valójában tehát a szakembereket is inkább ügyfélként, s nem alkalmazottként kezelik. Következésképpen a tudásszervezetek két piacon versenyeznek: az ügyfelek piacán és a „szakemberpiacon”. E vállalatok vezetőinek éppen annyira fontos egy jó munkaerő-piaci stratégia, mint a vevőpiaci stratégia.” (Sveiby 2001, 124-125) A cégeknek tehát meg kell konstruálniuk a munkaélményét is magában foglaló saját márkájukat, hogy magukhoz vonzzák a magasan kvalifikált emberi erőforrást (Szretykó 2012). Így valóságos „tehetségmágnesként” tudnak működni. Nyilván nem minden szervezet képes megfizetni a tehetségeket, és biztosítani számukra az elvárt feltételeket, de Magyarországon is található néhány best practice<sup>2</sup>. Ahol meg tudják teremteni a körülményeket, és megvan minden vezetési kompetencia a tehetségmenedzsmenthez, ott meghatározható a tehetségmágnessé válás folyamata, mely a következő lépésekből áll:

- értékigéret megfogalmazása: a dolgozói élmény értékének leírása,
- munkáltatói arculat: az értékigéret rövid kifejtése, hogy a jelenlegi dolgozók is megértsek, ez nekik miért éri meg,

- tehetségmárka: a munkáltatói márka reklámozása a jövőbeni és a jelenlegi munkatársak számára, hogy a cég tehetségmágnessé váljon (Schumann, Sartain 2010).

Fontos, hogy a tehetségmárka kiépítésében akadályt képezhet az alacsony szintű ismertség, a hitelesség hiánya, a személyesség alacsony szintje és a nem eléggé emlékeztető üzenet. Ezt a négy tényezőt kell szem előtt tartani a márka megalkotását követően.

A fejlesztés során gondosan meg kell tervezni a tapasztalati tanulás folyamatát, rendkívül fontos, hogy a tehetséges munkatársakkal például hiteles oktatók foglalkozzanak (Antalovits 2010). A tehetségek menedzselésében számos tipikus hibát lehet elkövetni, ilyen például:

- az elköteleződés és a közösségért való áldozathozatal feltételezése,
- a jelenlegi magas teljesítmény jövőre való projektálása,
- a tehetségek feltétele a mély víztől, stb. (Martin, Schmidt 2010).

További probléma lehet, ha nincs elég kihívást jelentő feladat, s így demotiválttá válhatnak a tehetségek, és megjelenik annak veszélye, hogy a költségesen kiképzett munkaerő elhagyja a szervezetet (Cappelli 2008). A fentiekben említett módszereket az ún. tehetséganalitikával lehet egységes keretrendszerbe foglalni, amely adatbázisok és tudásmenedzselési eszközök segítségével teszi áttekinthetővé a célokat és eszközöket (Davenport 2006).

A szervezeteknek a tehetségek jellemzőin túl figyelembe kell venniük az Y-generációs sajátosságokat is, hogy sikeresen tudják őket menedzselni, fokozzák az elkötelezettséget és a lojalitást a vállalat iránt. Az Y-generáció elvárásainak megfelelően többféle mentori programot működtethetnek a cégek, ilyen például:

- csoportos mentorálás, amelynek lényege, hogy online platformon keresztül a mentor egyszerre több alkalmazottal foglalkozik,

- fordított mentorálásról beszélünk, ha az Y-generációs alkalmazott segíti vezetőjét, főnökét az infokommunikációs eszközök és közösségi média használatában, amennyiben ő nem ért hozzá,
- névtelen mentorálás a harmadik módszer, amely kizárólag online eszközökkel – külső háttér-információk elemzésével és pszichológiai tesztek alapján – hozzárendeli a megfelelő mentort az alkalmazottakhoz (Meister, Willyerd 2010).

A generációs különbségek pozitív hatásaira már számos szervezet felfigyelt, így a szinergiák tudatos kihasználása fokozhatja a teljesítményt, hatékonyságot. A generációs sokszínűséget is kiaknázó diverzitás-menedzsment egyéni, csoport- és szervezeti szinten is alkalmazható. Ez a hozzáállás az idősebb és fiatalabb generáció előnyeit ötvözi, s így segíti elő a tudásalapú szervezeteknél a munkavállaló-barát kultúrát, és erősíti az elkötelezettséget (Toarniczky 2011).

## MUNKAVÁLLALÓI MÁRKA ÉS ÖNMENEDZSELÉS

Az egyetemi hallgatónak egyre célzottabban oda kell figyelniük a munkáltatói elvárásokra. Olyan kompetenciákat érdemes kialakítaniuk, amelyek megfelelnek a munkaerőpiac elvárásainak, és ehhez tudatos önmenedzselés, kompetenciabővítés, tanulási stratégia és karrierépítés szükséges. A felsőoktatási intézmények fontos feladata, hogy segítsék a hallgatókat saját énmárkájuk formálásában (self-branding), s ennek folyamatában tekintetbe kell venni azt a tényét is, hogy – a Bologna-rendszer és az élethosszig tartó tanulás miatt – a hallgatók sokrétű tudással, háttérismerettel, készségekkel jelennek meg a mestertképzéseken, és más a tudásról alkotott képük is, ami újfajta oktatói szerepeket és új módszerekkel történő oktatást kíván meg (Kováts 2012). Aki a leginkább alkalmassá válik arra, hogy kialakítsa saját énmárkáját, olyan alkupozícióra tehet szert, hogy ő

választhatja meg, melyik vállalatnál szeretné kamatoztatni tudását, hiszen a legtehetségesebb munkavállalóért háborút vívnak a szervezetek.

A fiatal pályakezdők elhelyezkedését számos trend befolyásolja, mint például:

- a gazdasági növekedés lassulása,
- a felsőoktatás tömegesedése,
- diplomás munkanélküliség,
- diplomások kereseteinek csökkenése,
- nehezebb kitűnni a tömegből,
- szakmastruktúra és a munkaerőpiac elvárásainak különbözősége,
- generációs kérdések,
- öntudatra ébredt munkaerő,
- mobilitás, stb. (Farkasné – Balogh 2011).

Igaz, hogy a diplomával rendelkezők munkaerő-piaci előnye és a társadalmi hatékonysága továbbra is fennáll, mégis akadályokba ütközik a felsőoktatás közösségi finanszírozása. „A költségvetési szigorítások során a felsőoktatásban tanulónak országoként különböző, de egyre növekvő terheket kell vállalniuk. A megváltozott helyzet ellen az érintett fiatalok szinte mindenütt tiltakoznak, de a gazdasági-pénzügyi válság következtében tovább szűkülő költségvetési források nem teszik lehetővé a felsőoktatás korábbi szintű közösségi finanszírozását” (Berde 2013, 46). A szerzők álláspontja eltér ettől a véleményétől, úgy gondoljuk, hogy a válság időszakában nem-hogy csökkenteni, inkább növelni kellene a felsőoktatásra fordítandó költségvetési forrásokat.

Az öntudatra ébredt munkavállalók társaitól való megkülönböztetésük érdekében a környezetükben egy olyan képet alakítanak ki magukról, ami kiemelkedővé teszi őket bizonyos képességük, személyiségvonásuk, egyediségük terén. A megkülönböztetés elsődleges indoka a tömegből való kitűnés igénye. A hallgatókat bármi differenciálhatja, ami különleges, egyedi, ugyanis a tehetség sokszínű, sokféleképpen megnyilvánulhat.

A személyiségmárka (vagy énmárka, személyes márka, önmarketing, self-

branding, stb.) napjainkban egyre fontosabb fogalomvá válik, hiszen bizonyos munkákat csak megfelelő önmarketinggel lehet megszerezni (Szalai-Burszán 2010). Aki tudatosan saját imázsának kialakítására fókuszál, személyiségmárkáját módszeresen építi, az javítja saját munkaerő-piaci allokációjának hatékonyságát (Galli 2010). A folyamatot az énmárkaépítés lépései alkotják. Az önmarketing rendszeres, tudatos tevékenységet takar, ideális szakmai énképet teremt meg, tartósan fenntartja (a negatív tényezőket szándékosan kizárja), valamint kommunikálja kifelé ezt abból a végső célból, hogy erőforrások cseréje történjen meg. Az egyén oldaláról ilyen erőforrás-csere a megfelelően jövedelmező állás megszerzése, de azért kell ennél szélesebb megfogalmazást használni, mert a munkába álláskor nem szűnik meg az önmarketing, hanem tovább folytatódik a karrierlétrán felfelé haladó úton is. A tudatos tevékenység a következő lépéseket foglalja magában: szituáció-, helyzet- és önelemzés (a személyiség SWOT elemzése, versenytárs-elemzés), önmarketing-célok felállítása, célpiaci stratégia megalkotása (munkaerőpiac szegmentálása, információs rendszer kidolgozása, célpiac kiválasztása), pozicionálási terv, termékfejlesztési és bevezetési stratégia, árpolitikai döntések (saját fizetésbeli, továbbképzési, kitüntetésekkel kapcsolatos elvárásai), kapcsolati háló, kommunikációs politika, értékelés és ellenőrzés (Sheperd 2005, Shuker 2010, Schwabel 2009).

A munkaerő-piacon csak úgy lehet komoly versenylőnyre szert tenni, ha kellő türelemmel és némi befektetéssel elmélyülnek a fiatalok a személyes márkaépítés tudományában. Elsőként meg kell ismerni az elveket, és tisztázni kell a célkitűzéseket. Az én-márka kialakítását belülről kell kezdeni. A fiatalok „hozott anyagból” dolgoznak, ugyanis e folyamat első fontos állomása

„A válság időszakában nemhogy csökkenteni, inkább növelni kellene a felsőoktatásra fordítandó költségvetési forrásokat”

az önismeret fejlesztése, a saját erősségek és gyengeségek feltérképezése. Olyan alapvető kérdésekre kell válaszolni, mint pl.:

- Milyen értékek fontosak számomra?
- Milyen céljaim vannak?
- Miben vagyok jó?
- Mit szeretek önmagamban?
- Mit kevésbé?
- Egyáltalán: ki vagyok én? (Mihalik 2011)

Ennek eredménye, hogy a fiatal tehetségek saját személyiségükből és önismertükből építkezve hiteles, vonzó „terméket” alakítanak ki, amelyet a munkaerőpiac is elismer. Magyarországon a legfrissebb adatok alapján 2012 harmadik negyedévében a 20-24 évesek korcsoportjában 27,3% a munkanélküliségi ráta, így a fiatalok között még élesebb a verseny (KSH 2012). Az életstílusra való edzés az egyetem feladata is, ami stílus- és imázs-tanácsadást, a külső-belső énkép javítását, pozitív belső hang kialakítását, az önbizalom és az önbecsülés növelését jelenti (Timár 2011). A stílusra edzés tevékenységét tudatosan vagy tudattalanul végzik az egyetemi oktatók.

#### EMPIRIKUS KUTATÁS A SZAKMAI GYAKORLATRÓL

A Bologna-rendszerben elindult alapképzések első évfolyama 2009 őszén lépett a 7. félévébe, amely a minimum 12 hetes kötelező szakmai gyakorlatot jelentette a PTE KTK következő szakjain (nappali és levelező tagozaton): Gazdálkodás és menedzsment alapszak (GM), Kereskedelem és marketing alapszak (KM), Pénzügy és számvitel alapszak (PSZ). Azóta összesen öt félév zárult le (három őszi, két tavaszi), így 2012 júniusáig bezárólag összesen 1168 fő végzett oly módon gyakornoki munkát, hogy erről statisztikailag is értelmezhető kérdőíves kutatási eredmények érkeztek vissza. A kérdőívben a hallgatók és a mentorok (a vállalat képviselői) is elmondták a véleményüket az elvégzett munkáról és a gyakornoki készségekről. Az összeállított adatbázisban háromoldalú értékelés található, ezek minden esetben ötfokozatú skálán tör-

téntek, ahol 5 jelenti a legjobb minősítést, 1 jelenti a legrosszabb minősítést:

- a hallgatói önértékelés és vélemény az elvégzett munkáról,
- a mentori értékelés (a vállalati oldalról értékeli a hallgatót, általában a gyakornok közvetlen felettese),
- a tutori értékelések (a tutor képviseli az oktatási intézményt, és a hallgató által készített beszámolót értékeli).

Fontos, hogy az adatbázisban szerepel a szakmai gyakorlat helyszíne, ahol a cég található. Ez lehetőséget ad az értékelések területi különbségeinek feltárásához.

#### A minta tulajdonságai

A minta nagysága 1168 fő, melyből a nők aránya 66%, a férfiaké 34%. A hallgatók többsége közigazgatási szerveknél, bankoknál, az önkormányzati hivataloknál, az egyetemen (PTE), elektronikai, energetikai cégek-nél, kereskedelmi kamaráknál dolgozott. A hallgatók 94%-a városban dolgozott, 6% községben. Akik községben dolgoztak, jellemzően önkormányzati hivatalban kaptak munkát. Területileg vizsgálva: a hallgatók 49%-a dolgozott Pécsen (568 fő), 10%-a Budapesten (111 fő), továbbá 15-nél többen dolgoztak a következő településeken: Kaposvár (32 fő), Szekszárd (26 fő), Zalaegerszeg (20 fő), Szigetvár (16 fő), Mohács (15 fő). Az elmúlt három év tendenciáit vizsgálva megállapítható, hogy a 2009/2010-es tanévben a hallgatók 53%-a végzett gyakorlatot Pécsen, majd a következő tanévben 50%-ra, és az azt követő évben 44%-ra csökkent az arányuk. Megvizsgáltuk, hogy hova áramlottak innen a gyakornokok: az első feltételezésünk, miszerint Budapestet választották inkább a hallgatók, nem állta meg a helyét, a főváros stabilan tartja a 10%-os részarányát az egyes évek adataiban. A hallgatók a dél-dunántúli régióban szóródtak szét: a régió gyakornokainak 88%-a Baranya megyében dolgozott a 2009/2010-es tanévben, s ez az arány csökkent le 77%-ra a 2011/2012-es tanévre, míg Somogy megye részesedése ugyanebben

az időszakban 5%-ról 13%-ra emelkedett, vagyis régióon belüli, megyék között súlypont-áthelyeződésről van szó.

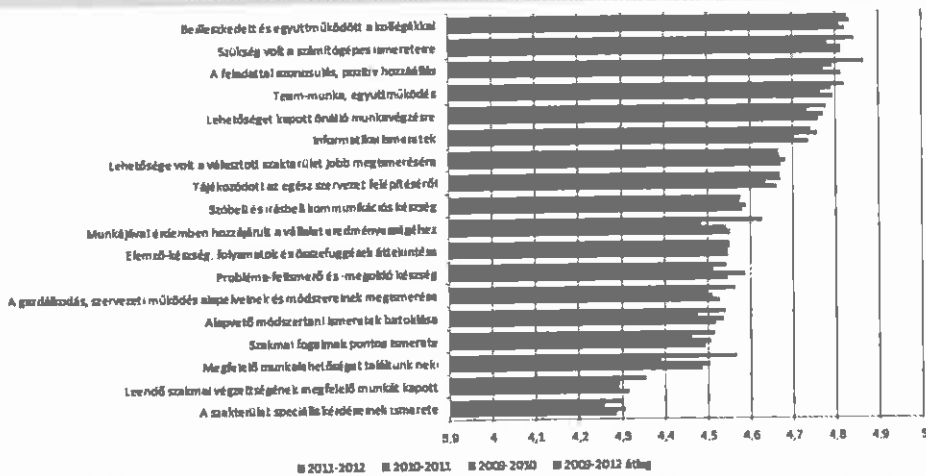
#### Kutatási eredmények

Az elmúlt három év eredményeinek összesítése látható a 2. ábrán. Az 1168 fő szakmai gyakorlaton részt vett hallgatóról a mentorok alkottak véleményt. Bár az egyes megállapítások közötti különbségek alacsonynak tűnhetnek, a jellemzők között felállított sorrend az évek során stabilnak bizonyult, azaz tendenciaként érvényesül. Az ábrán a három év átlaga alapján állítottuk rangsorba az egyes ismerveket.

A mentorok véleménye tulajdonképpen visszaigazolta azt, hogy az Y-generációs gyakornokok egyik legfontosabb elvárása az adott szakterület speciális kérdéseinek megismerése lett volna, ezt az igényüket azonban a cégek nem tudják teljeskörűen biztosítani. Ennek az oka általában a gyakornoki munka rövid időtartama (12 hét), mely idő alatt nem lehet túl mélyen megismerni a vállalati működést. A másik oka az lehet, hogy a szervezetek nem készülnek elég tudatosan a gyakornokok fogadására, és esetleges, hogy milyen feladatot kapnak a hallgatók. A legfontosabb visszajelzés a hallgatókról, hogy jó volt az együttműködő készségük, könnyedén beilleszkedtek, megfelelő színvonalon kezelik a számítógépet, azaz az infokommunikációs eszközök használatával kiemelkedik az Y-generáció a felmérésben. A mentorok hangsúlyozták továbbá az önállóságot és csapatmunkát mint pozitív jellemzőt. Összességében megállapítható, hogy a mentorok megismerték a hallgatókat, és elégedettek voltak a munkájukkal, hiszen minden megállapításra 4,2 fölötti értékelést adtak.

A 3. ábrán városok szerinti bontásban láthatóak az előző megállapítások (csak az utóbbi évre vonatkozóan). A két város Budapest és Pécs, hiszen ebben a két városban végzett a legtöbb hallgató szakmai gyakorlatot. Az eredmények hasonlóak, ebben az esetben is fontosak a számítógépes ismeretek mint az Y-generáció viszony-

2. ábra: Mentori vélemények a hallgatók munkájáról (2009-2012)



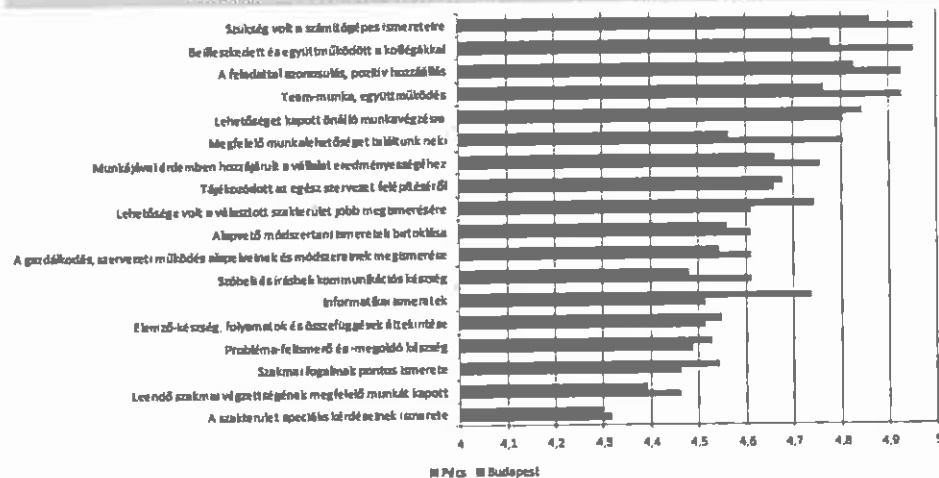
Magyarázat: 1-től 5-ig terjedő skála, ahol 1 = egyáltalán nem ért egyet, 5 = teljes mértékben egyetért az adott megállapítással.

Forrás: saját szerkesztés N=1168 fős minta alapján

lag egyedi jellemzői. Más szempontból az ábra alapján vizsgálni lehet a két város értékelése között különbségeket. Ha összehasonlítjuk a két várost, látható, hogy a legtöbb esetben a budapesti gyakorlati hellyel rendelkező hallgatók jobb értékelést kaptak.

Kivételez az informatikai ismeret, amit a pécsi mentorok sokkal jobbra értékelték, mint a fővárosiak. Pécsen önállóbbak voltak a hallgatók, és több lehetőséget kaptak a szakterület jobb megismerésére. Legkevésbé volt igaz az a megállapítás – mind a

3. ábra: Mentori vélemények a hallgatók munkájáról (2011-2012)



Magyarázat: 1-től 5-ig terjedő skála, ahol 1 = egyáltalán nem ért egyet, 5 = teljes mértékben egyetért az adott megállapítással.

Forrás: saját szerkesztés N=430 fős minta alapján

két város esetében –, hogy a hallgatók megismerték volna a szakterület speciális kérdéseit, valamint a leendő szakmai végzettségének megfelelő munkát kaptak volna.

A 4. ábrán a hallgatók készségeinek értékelése látható, amelyek a mentorok szerint a gyakornokokat jellemezték a szakmai gyakorlat alatt. Ez alapján a pécsi közgazdász hallgatók alkalmazkodók, szorgalmasak, jók a csoportmunkában, felelősségteljesen dolgoznak és fegyelmezettek. Kevésbé kezdeményezők, és kevés olyan feladatot kapnak, ahol a kreativitásukat kamatoztatni tudják.

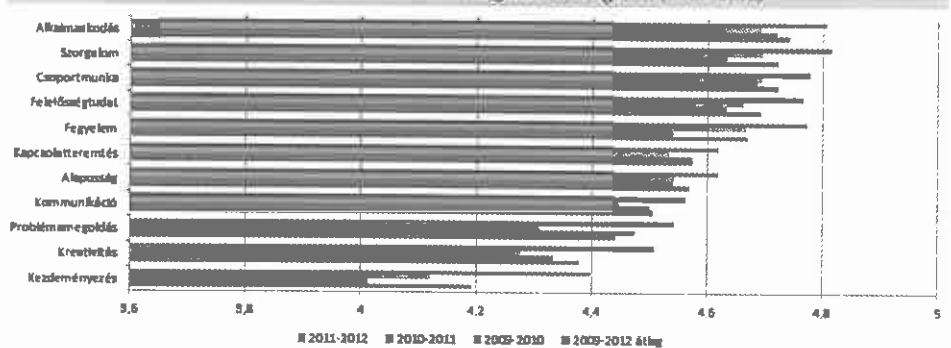
A következő ábrán a mentori és hallgatói értékeléseket hasonlítottuk össze. Ebben az esetben már nagyobb különbségeket azonosíthatunk, mint az előző elemzések során. Az 5. ábrán a mentori vélemények alapján rangsoroltuk az állításokat. A három év összesítésében a vállalatok szerint leginkább a vállalat sikeréhez való hozzájárulásban jeleskedtek a hallgatók az elvégzett munkájukkal. A hallgatók ezzel nem értettek egyet, esetükben ez a kijelentés a közepmezőnyben végzett volna, azaz szerintük nem járultak hozzá jelentősen a vállalat sikeres működéséhez. A hallgatók a beilleszkedést emelték ki, szerintük jobb volt az együttműködésük kollégákkal, mint a mentorok szerint. A hallgatók számos esetben alulbecsülték saját képességeiket a mentori

értékelésekhez képest, ami egyfajta önbizalom-hiányra utalhat. Például a mentorok szerint pontosabbak a szakmai fogalmi és módszertani ismeretek, mint ahogy saját magukról megállapították a gyakornokok. Egy helyen van fordított véleménymegfogalmazás: a hallgatók úgy érezték, hogy több lehetőségük volt az önálló munkavégzésre, mint amennyire a vállalati oldalról ez kijelenthető, a mentorok szerint nem tudtak elég lehetőséget biztosítani a hallgatóknak arra, hogy önállóan bizonyítsanak.

A következő grafikonon kiemeltük a budapesti gyakorlati helyeket, és ott hasonlítottuk össze a mentori-hallgatói véleményeket (6. ábra). Itt is azt lehet megállapítani, hogy a mentorok jobb értékelést adtak a gyakornokokról, mint amelyet ők saját magukról. A 7. ábrán látható pécsi összehasonlításhoz képest a pesti értékelésekben az látható, hogy nagyobb különbség van a mentori-hallgatói vélemények között, azaz kevésbé értenek egyet a hallgatók a mentori véleményével, mint Pécsen.

A mentori és hallgatói vélemények egybehangzóan alátámasztják azt, hogy Pécsen több lehetősége volt a hallgatóknak az önálló munkavégzésre, de Budapesten nagyobb szükség volt az együttműködési készségre, team-munkára és beilleszkedésre, mint a régióban. Objektív méréssel nem tudjuk igazolni, de egyes hallgatók

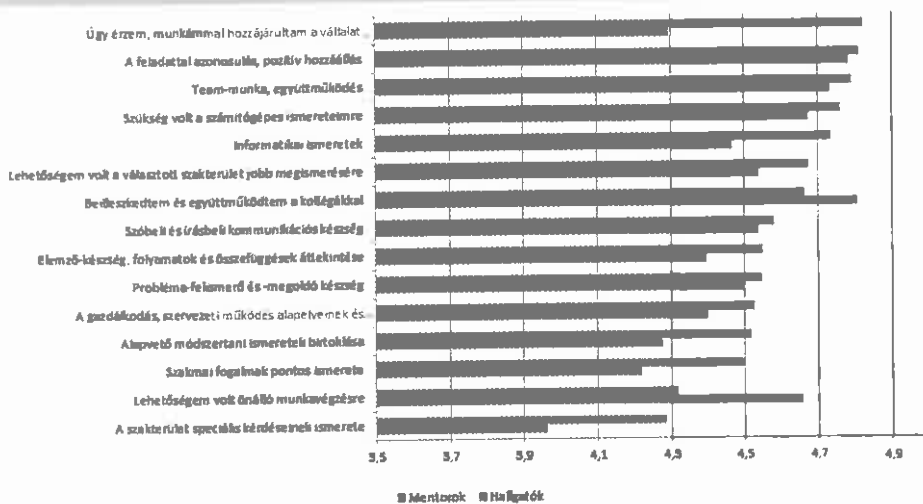
4. ábra: Mentori értékelések a hallgatók készségeiről (2009-2012)



Magyarázat: 1-től 5-ig terjedő skála, ahol 1 = egyáltalán nem ért egyet, 5 = teljes mértékben egyetért az adott megállapítással.

Forrás: saját szerkesztés N=1168 fős minta alapján

5. ábra: Mentori és hallgatói értékelések (2009-2012 átlag)



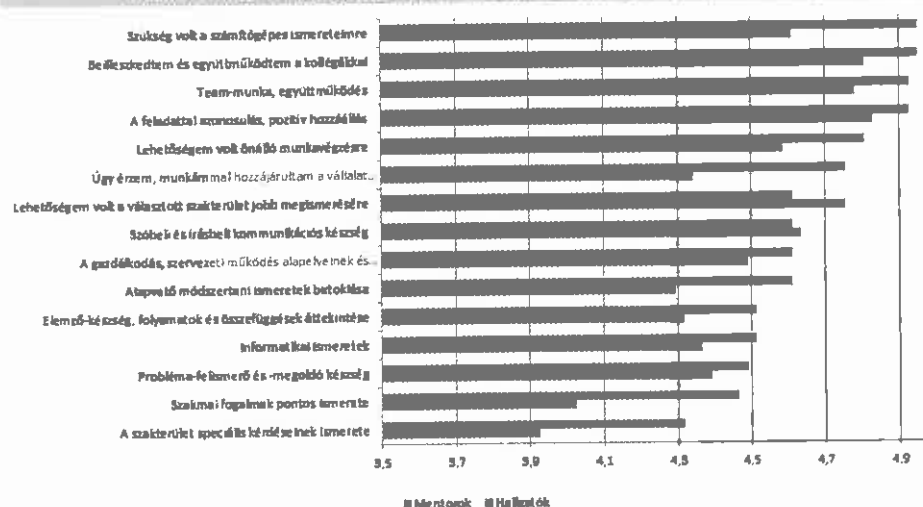
Magyarázat: 1-től 5-ig terjedő skála, ahol 1 = egyáltalán nem ért egyet, 5 = teljes mértékben egyetért az adott megállapítással.

Forrás: saját szerkesztés N=1168 fős minta alapján

gatói beszámolóikban megjelenik egy másik különbség is, a fővárosban szakmai gyakorlatot teljesítő hallgatók könnyebben jutottak hozzá a gyakorlat alatt a szervezetektől

származó jövedelemhez. Vizsgálatunk erre nem terjedt ki, de becsülhető az is, hogy az összegek is magasabbak voltak, mint a Dél-Dunántúl szervezeteinél.

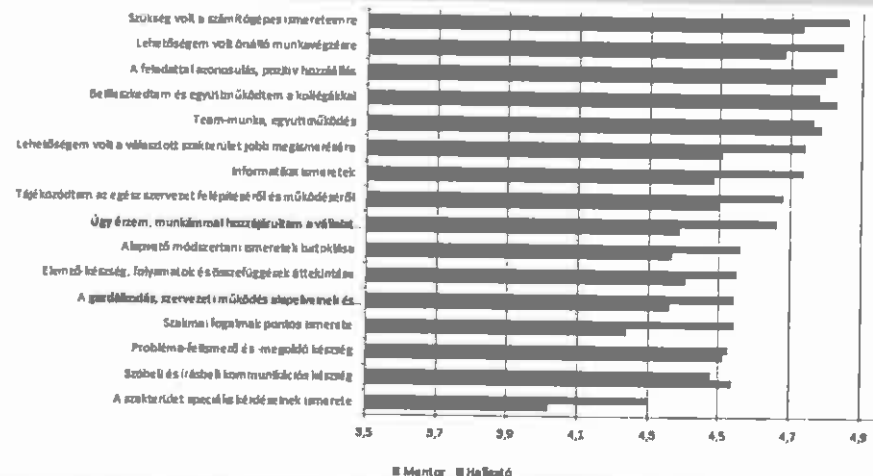
6. ábra: Mentori és hallgatói értékelés összehasonlítása (Budapest, 2011-2012)



Magyarázat: 1-től 5-ig terjedő skála, ahol 1 = egyáltalán nem ért egyet, 5 = teljes mértékben egyetért az adott megállapítással.

Forrás: saját szerkesztés N=430 fős minta alapján

7. ábra: Mentori és hallgatói értékelés (Pécs, 2011-2012)



Magyarázat: 1-től 5-ig terjedő skála, ahol 1 = egyáltalán nem ért egyet, 5 = teljes mértékben egyetért az adott megállapítással.

Forrás: saját szerkesztés N=430 fős minta alapján

Összességében a kutatás alapján is felfedezhetők az Y-generáció tagjaira jellemző vonások. A mentori értékelések alapvetően pozitívak a pécsi közgazdász-hallgatók munkáját illetően. A hallgatók kevésbé tudták szakmai tudásukat, módszertani ismereteiket, probléma-megoldási készségüket és kreativitásukat alkalmazni a szakmai gyakorlat alatt, hiszen a rövid időtartam nem teszi lehetővé a fogadó szervezetek számára, hogy egyértelmű munkaköröket alakítsanak ki a hallgatóknak. Sok esetben adminisztratív munkát kapnak a hallgatók, ill. a bankoknál is jellemző, hogy a túlterhelt kollégáknak segítenek, és ad hoc feladatokat végeznek. Természetesen számos esetben előfordul az is, hogy teljesen jól körülírt munkakört tudtak biztosítani a gyakornokoknak.

### KÖVETKEZTETÉSEK

Az Y-generáció sajátosságait is figyelembe vévő tehetségmentésment igen speciális terület. A szervezeteknek figyelembe kell venniük a fiatal pályakezdeők és gyakornokok jellemzőit, hogy növelni tudják a gyakornoki programok hatékonyságát és a

szervezeti teljesítményt. A hallgatók szempontjából pedig tudatos önmenedzselésre van szükség, hogy kitűnjenek a tömegből, és jobban tudjanak érvényesülni a munkaerőpiacon. Fontos, hogy mind a hallgatók, mind a vállalatok kialakítsák a saját márkájukat. A következő tíz pontban foglalmaztuk meg javaslatunkat a két együttműködő fél kapcsolatának erősítésére:

- A jó szakmai tapasztalat meghatározza a pályakezdest. A hallgató jó nevű cégnél kösüljön bele a munkába, ténylegesen szerezzen tapasztalatot, ez rengeteget jelenthet a későbbi munkaadójánál.
- A cég mérete és jellege lehet különböző, de mindenhol lehet karriert építeni.
- A külföldi szakmai gyakorlati helyek esetében előny a nyelvtudás fejlesztése, különböző vállalati kultúrák megismerése. (Ösztöndíjak, egyéni kezdeményezések.)
- A szakmai gyakorlat alapos intézményi és egyéni előkészítése a rövidtávú teljesítésen túl beruházás is, ahol befektetésként tekintünk intézményünk és hallgatóink szakmai imázsának ápolására.
- A pontos célok ismerete, az önismeret, a közösségi médiában való szakszerű



aktivitás, a cég márkájának tanulmányozása segítenek az egyéni igényeknek egyre jobban megfelelő gyakorlati helyek megtalálásában.

- A LinkedIn.com, a Facebook és Twitter kapcsolati hálót adhat és hozzájárulhat ahhoz is, hogy a hallgató megtalálja az óhajtott céget, illetve szakmájának döntéshozóit. A márkáépítésnek (personal branding) az egyik eszköze az internet.
- Ne csak „gyakorlaton legyünk”, hanem ha lehet, vegyünk részt konferenciákon, tréningeken, és adjunk el valamit a cégnek abból, amit mi az egyetemen tanultunk.
- Fejlesszük nyelvkészségünket, ha a cég lehetőséget ad rá, használjuk nyelvtudásunkat a munka során.
- A szakmai gyakorlat alatt is építsük az ún. párhuzamos karrierünket, ha tehetjük, végezzünk fordított mentorálást.
- Az érzelmi intelligencia mindig hasznos segítség a tapasztalat-szerzésben, a tudás, a szorgalom, az önmarketing, a hatékonyság és a munka minősége mellett pedig elősegíti az eredményesség láttatását. A kérdőívek válaszai alapján hallgatóinkat erre biztatnunk kell.

A jövő kulcskompetenciája a kíváncsiság, a kapcsolatépítés és a kurázi lesz, és fontos a hallgatók jelleme, stílusa és motivációja is. A kompetenciaalapú karrierépítés megkönnyíti a munkaerőpiacra lépést, s mindezt tudatosan kell művelni, a három partner támogató együttműködésével.

Egyetlen nemzedéket sem lehet a jövő nemzedékéért egy esetleg sohasem realizálható sikerideálként feláldozni. Véleményünk szerint a hallgatóknak, az egyetemnek és a munkáltató szervezeteknek racionálisan célszerű összehangolni tehetségmenteselési politikájukat úgy, hogy közben a siker elérését a hallgatók privát erőfeszítéseire bizzuk. A változás-változtatás folyamatában minden szereplőnél elkerülni célszerű az „utópia szindrómát” (Watzlawick et al, 2008), amely mellőzi az ideális oktatáspolitikát, az egyenlő mérvű érettségük-

ben, egyformán gondolkodó, érző és cselekvő hallgatókat.

## JEGYZETEK

- 1 PTE KTK = Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar
- 2 Az AVON üzenete: a nők vállalata, gondoskodás, bajtársiasság, összefogás. (Avon, 2012: [http://www.avon.hu/PRSuite/your\\_dream\\_opportunity.page](http://www.avon.hu/PRSuite/your_dream_opportunity.page), letöltés ideje: 2012.december 1.) A Tesco üzenete: nagy cég lévén mindenkinek jut testre szabott szerep. Az ismertség nem akadály, hiszen az egyik legismertebb cég Magyarországon. A MOL üzenete: leggyorsabban növekvő és terjeszkedő cég, ahol fontos a sokszínűség, közösség, összetartozás, önfejlesztés. Külön tehetségmentes programjai: Freshhh és Growww. A Telekom célja a Legjobb Munkahellyé válás. A cég jelen van a közösségi portálokon gyakornoki programjaival. A Vodafone esetében az ügyfél mindenfelett áll, valamint kiemelten fontos a társadalmi felelősségvállalás. (Scumann – Sartain, 2010) További tehetségmentes programokat alkalmaznak a következő cégek: E.On, MKB Bank, GE, L'Oréal, PwC, P&G (Petrány 2009).

## HIVATKOZÁSOK

- Antalovits M. (2010), „A tehetség kibontakoztatása a szervezetben”, *Harvard Business Review*, 12 9, 28-36. old.
- Berde É. (2013), „Felsőoktatás, létszámnövekedés, finanszírozás”, *Munkaügyi Szemle*, 57 1, 39-47. old.
- Cappelli, P. (2008), „Tehetségmentesítés a 21. században”, *Harvard Business Review*, 10 6, 58-67. old.
- Csepeli Á. (2012), „A Miles és Snow-féle stratégiai alkalmazkodási tipológia teljesítményvonatkozásai”, *Marketing & Menedzsment*, 46 3, 4-21. old.
- Davenport, T. H. (2006), „Competing on Analytics”, *Harvard Business Review*, 83 January, pp.97-106
- Farkas F-né – Balogh G. (2011), „A tehetségmárka sajátosságai empirikus kutatások tükrében”, in: *Évkönyv 2011*, Pécs: PTE KTK Regionális Politika és Gazdaságtan Doktori Iskola, 45-56. old.
- Farkas F-né – Lóránd B. – Balogh G. (2010), „Kölcsönös előnyökön alapuló kapcsolatok kialakítása a felsőoktatási intézmények és a munkaadók között”, *Vezetéstudomány*, 41 11, 31-43. old.
- Tucker, E. – Gandossy, R. – Verma, N. (szerk.), *Gazdálkodj okosan – a tehetséggel*, Budapest: HVG Kiadó, 2007
- Hámori B. (2012), Tanulás és innováció – Elméleti dilemmák és gyakorlati nézőpontok, *Vezetéstudomány*, 43 11, 2-18. old.
- Herzberg, F. (2003), „Még egyszer: Miként motiválja alkalmazottait?”, *Harvard Businessmanager*, 5 6, 38-49. old.

- Kotsis Á. (2013), „A túlképzettség vizsgálata a Debreceni Egyetem végzettségi esetében”, *Vezetéstudomány*, 44 1, 38-48. old.
- Kovács G. (2012), „A tudományterületi sajátosságok következményei a kutatásban, az oktatásban és a felsőoktatási intézmények vezetésében”, *Vezetéstudomány*, 43 7-8, 3-17. old.
- KSH (2012), *Munkanélküliségi ráta korcsoportok szerint, nemenként*. Letöltve: [http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat\\_evkozi/e\\_q1f017a.html](http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_evkozi/e_q1f017a.html) (2012. december 1.)
- Meister, J. C., Willyerd, K. (2010), „A millenniumi generáció mentorálása”, *Harvard Business Review*, 12 9, 16-23. old.
- Mihalik J. (2011), „A következetes történet – személyes márká és önismeret”, *Marketing & Menedzsment*, XLV 1, 4-11. old.
- Petrány V. (2009), „Versenyelőny-e a tehetségmentesítés? Tehetségmentesítés vagy tehetségmentesítés”, *Munkaügyi Szemle*, 53 1, 97-104. old.
- Róna P. (2012), *A közgazdaságtan elméleti gyökerei*. Előadás. MTA PAB: Pécs, 2012. szeptember 12.
- Schumann, M. – Sartain, L. (2010), *Tehetségmentesítés. A kiválókat vonzó munkáltatói márká felépítése*, Budapest: HVG Könyvkiadó
- Schawbel, D. (2009), *Me 2.0*, New York: Kaplan Publishing
- Shepherd, I. D. H. (2005), „From Cattle and Coketo Charlie: Meeting the Challenge of Self Marketing and Personal Branding”, *Journal of Marketing Management*, 21 5-6, pp.589-606
- Shuker, L. (2010), „It'll look good on your Personal Statement” – A multi-case study of self-marketing amongst 16-19 year olds applying to university, PhD-thesis, Faculty of Education, University of Cambridge
- Sveiby, K. E. (2001), *Szervezetek új gazdasága: a menedzselt tudás*. Budapest: KJK-KERSZÖV
- Szalai-Burszán B. (2010), „Én, a brand: előretörőben a személyes marketing”, *Kreatív*, 19 4, 50-51. old.
- Szabó K. (2011), „Állandósult túlkereslet a tehetségmentes piacon”, *Vezetéstudomány*, 42 11, 2-15. old.

- Szretykó Gy. (2012), „Az Y generáció, a munkáltató vonzóvá tétele a munkaerőpiacon és a HR stratégia”, *Humánpolitikai Szemle*, 23 7-8, 3-12. old.
- Tari A. (2010), *Y generáció: klinikai pszichológiai jelenségek és társadalomlélektani összefüggések az információs korban*. Budapest: Jaffa Kiadó
- Timár G. (2011), „Én, márká”, *Piac & Profit*, 15 5, 62-63. old.
- Töröcsik M. (2011), *Már megint egy érthetetlen, új generáció – értékek, trendhatások, trendcsoportok*, Mandulavirágzás Tudományos Napok konferenciakötet, 11-17. old.
- Toarniczky A., Csillag S., Bácsi K. (2011), „Szervezeti elkötelezettség és munkavállaló-barátság tudásalapú szervezetekben”, *Munkaügyi Szemle*, 55 2, 17-25. old.
- Tompá N. (2011), „A munkáltatói márkáépítés jelentősége”, *Munkaügyi Szemle*, 55 4, 21-24. old.
- Watzlawick, P., Weakland, J. H., Fisch, R. (2008), *Változás. A problémák keletkezésének és megoldásának elvei*, Budapest: Animula Kiadó

Farkas Ferencné, CSc.,  
egyetemi docens

PTE KTK  
Gazdálkodástudományi Intézet  
farkasne@ktk.pte.hu

Balogh Gábor, tudományos  
segédmunkatárs, PhD-hallgató

PTE KTK  
Gazdálkodástudományi Intézet  
baloghg@ktk.pte.hu

### Talent management at University of Pécs Faculty of Business and Economics: Generation Y students at the organisations

This study presents a research carried out among the students of University of Pécs Faculty of Business and Economics (PTE KTK). The aim of the study was to highlight the expectations of employers and students regarding professional practice. The talent management is an important function of the universities to help the students on the labour market and professional practice. Our results show that key competencies, skill development, conscious career planning, courage, personal network and self-branding will be the most important factors in the future on the labour market.

Szuszanna Farkas, Gábor Balogh