

## **OTDK-DOLGOZAT**

Makó Szabolcs

2013

TUDÁS ÉS TEHETSÉG – A BKF VALID TEHETSÉGMŰHELYEINEK  
SZEREPE AZ INTÉZMÉNY ÉLETÉBEN

KNOWLEDGE AND TALENT – THE ROLE OF BKF’S VALID TALENT-  
RELATED WORKSHOPS IN THE LIFE OF INSTITUTION

A kézirat lezárása: 2012. november 4.

## **TUDÁS ÉS TEHETSÉG – A BKF VALID TEHETSÉGMŰHELYEINEK SZEREPE AZ INTÉZMÉNY ÉLETÉBEN**

### **KNOWLEDGE AND TALENT – THE ROLE OF BKF’S VALID TALENT-RELATED WORKSHOPS IN THE LIFE OF INSTITUTION**

Tanulmányom célja, hogy bemutassam a tudásmenedzsment és a tehetségmenedzsment témakörében szerzett ismereteim tükrében a Budapesti Kommunikációs és Üzleti Főiskola VALID nevezetű tehetségprogramja által létrehozott tehetségműhelyekkel kapcsolatos tapasztalataimat. Ennek kapcsán átfogó képet kívánok nyújtani a tudásmenedzsment fogalmáról, hazai és nemzetközi fejlődéséről, a tudásközösségek elméleti és módszertani hátteréről, valamint a tehetségmenedzsment főbb téziseiről.

Ezek után szeretném bemutatni a VALID tehetségműhelyek működését. Ehhez interjúkat készítettem a program koordinátoraival, a műhelyek vezetőivel, valamint kérdőív segítségével felmértem a hallgatók véleményét is. Mindezt abból a célból tettem, hogy felmérjem a jelenlegi helyzetet, amelynek segítségével a jövőt illető kisebb javaslatok megfogalmazására vállalkozom.

S végül, de nem utolsó sorban – az összefüggések elemzésével – igyekszem közelebb hozni az elméletet a gyakorlathoz, s bemutatni azokat az átfedéseket, amelyeket felhasználva fejleszthetők a tehetségműhelyek.

## **KNOWLEDGE AND TALENT – THE ROLE OF BKF’S VALID TALENT-RELATED WORKSHOPS IN THE LIFE OF INSTITUTION**

### **TUDÁS ÉS TEHETSÉG – A BKF VALID TEHETSÉGMŰHELYEINEK SZEREPE AZ INTÉZMÉNY ÉLETÉBEN**

This study aims to introduce my experience gained in talent-related workshops – created by the talent programme of the Budapest College of Communication and Business called VALID – in the light of my knowledge about knowledge management and talent management. I wish to present an overview about the concept of knowledge management, its national and international development, about the theoretical and methodological background of communities of practice and about the main thesis of talent management.

Further, I would like to show the operation of VALID talent-related workshops. For this reason I made interviews with the programme coordinators, the leaders of the workshops, as well as I surveyed the student’s opinion with the help of a questionnaire. I did all this to estimate the current situation through which I try to draw up smaller proposals for the future.

Last but not least – by the analysis of relationships – I attempt to bring the theory and practice closer and present those overlaps that can improve talent-related workshops.

# TARTALOM

|                                                           |           |
|-----------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1 BEVEZETÉS .....</b>                                  | <b>6</b>  |
| <b>2 ELMÉLETI HÁTTÉR.....</b>                             | <b>9</b>  |
| 2. 1 TUDÁSMENEDZSMENT.....                                | 9         |
| 2. 1. 1 A tudás alapfogalmai .....                        | 9         |
| 2. 1. 2 A tudásmenedzsment.....                           | 12        |
| 2. 1. 3 A tudásközösségek .....                           | 16        |
| 2. 2 TEHETSÉGMENEDZSMENT .....                            | 23        |
| 2. 2. 1 A tehetségmenedzsment stratégiai modellje.....    | 25        |
| 2. 3 ÖSSZEFOGLALÁS .....                                  | 34        |
| <b>3 TEHETSÉGEK A BKF-EN.....</b>                         | <b>37</b> |
| 3. 1 A VALID PÁLYÁZAT.....                                | 37        |
| 3. 1. 1 A pályázattól a műhelyekig .....                  | 38        |
| 3. 2 A TEHETSÉGMŰHELYEK MUNKÁSSÁGA .....                  | 40        |
| 3. 2. 1 A Marketing Műhely .....                          | 44        |
| 3. 2. 2 A Menedzsment Műhely .....                        | 48        |
| 3. 2. 3 A Média Műhely.....                               | 53        |
| 3. 2. 4 A Turizmus Műhely .....                           | 57        |
| 3. 2. 5 A Társadalomtudományi Műhely .....                | 62        |
| 3. 3 ÖSSZEFÜGGÉSEK VIZSGÁLATA, JAVSALATOK.....            | 65        |
| <b>4 ÖSSZEFOGLALÁS .....</b>                              | <b>71</b> |
| <b>5 FELHASZNÁLT IRODALOM, HIVATKOZOTT FORRÁSOK .....</b> | <b>73</b> |
| <b>6 ÁBRÁK JEGYZÉKE .....</b>                             | <b>76</b> |
| <b>7 TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE .....</b>                        | <b>77</b> |
| <b>8 MELLÉKLET.....</b>                                   | <b>78</b> |

## ÁBRÁK JEGYZÉKE

|                                                                                                |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. ábra: Weggeman-féle modell.....                                                             | 10 |
| 2. ábra: A tudásmenedzsment rendszerek fejlődési lépcsői .....                                 | 14 |
| 3. ábra: A tudásközösségek felépítése .....                                                    | 20 |
| 4. ábra: A tehetségmenedzsment stratégiai modellje.....                                        | 25 |
| 5. ábra: A tehetség háromkörös modellje .....                                                  | 26 |
| 6. ábra: A Mönks-féle tehetségmodell.....                                                      | 26 |
| 7. ábra: A Marketing Műhely hallgatói véleményezése – számszerűsíthető adatok .....            | 47 |
| 8. ábra: A Menedzsment Műhely hallgatói véleményezése – számszerűsíthető adatok .....          | 52 |
| 9. ábra: A Média Műhely hallgatói véleményezése – számszerűsíthető adatok .....                | 56 |
| 10. ábra: A Turizmus Műhely hallgatói véleményezése – számszerűsíthető adatok .....            | 61 |
| 11. ábra: A Társadalomtudományi Műhely hallgatói véleményezése – számszerűsíthető adatok ..... | 64 |

## **TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE**

|                                                                 |       |
|-----------------------------------------------------------------|-------|
| 1. táblázat: Az explicit és tacit tudás közti különbségek ..... | 12    |
| 2. táblázat: Tudásközösségek versus szakmai közösségek.....     | 18    |
| 3. táblázat: A tehetségműhelyek összehasonlítása .....          | 41-43 |

# 1 BEVEZETÉS

Minden új korszak új kihívásokat tartogat a benne élők számára. Napjainkban egy új korszak látszik kibontakozni, amely az eddigi szemléletek helyett eltérő elemekre helyezi a hangsúlyt. E változás nemcsak társadalmi, de gazdasági szinten is újításokat hordoz magában. Fontos, hogy felismerjük az új lehetőségeket ebben a változásokkal teli időszakban, s megpróbáljuk őket tudatosan kezelni.

A gazdasági életben eltolódni látszanak a szerepek és a hangsúlyok, s olyan új témák kerülnek ez által előtérbe, mint például a tudás és a tehetség megtalálására és integrálására való törekvések. E két terület már a menedzsment ismeretekben is gyökeret eresztett, s mind inkább elterjedni látszódnak. A tudásmenedzsment és a tehetségmenedzsment két különálló terület ugyan, de olyannyira sok közös vonással rendelkezik, hogy már szinte egyiket sem lehet elképzelni a másik nélkül. A tehetségmenedzsment fő célja a tehetségek megtalálása és megtartása, míg a tudásmenedzsment a vállalatban fellelhető tudástőkét hasznosítja, valamint a tudás birtokosait igyekszik azonosítani és integrálni a szervezetbe. A két terület elsődleges közös pontja – véleményem szerint – az ember, az emberi tudás, hiszen e nélkül elképzelhetetlen bármely menedzsmentterület hosszú távú sikeressége.

A jelen munka célja a fent említett két terület általános és rövid bemutatása, majd a gyakorlati alkalmazásuknak feltárása a Budapesti Kommunikációs és Üzleti Főiskola tehetséggondozó programja által létrehozott VALID tehetségműhelyeken belül. A műhelyek bemutatását a koordinátorokkal, műhelyvezetőkkel és műhelytagokkal készült interjúk, ill. az általuk kitöltött kérdőívek elemzése segíti. E példa segítségével egy olyan követendő „filozófiát” és módszert szeretnék bemutatni, amely más tehetséggondozó programokban nem található meg, s amelyben figyelemreméltó lehetőségek rejlenek. Az iskolának mindig is célja volt egy piacképes, gyakorlati tudás átadása a hallgatók számára, s véleményem szerint ezt a célt a tehetségműhelyek segítségével még magasabb színvonalon képes közvetíteni. Dolgozatomban szeretnék rávilágítani a műhelyekben fellelhető potenciálra, a tudás és a tehetség kiemelkedő szerepére, s a lehetséges kapcsolódási pontokra, amelyek segítségével javítható a műhelyek közötti kommunikáció, együttműködés, hogy mindez még több lehetőség kiaknázására serkentsen majd.

A téma kiválasztásánál több szempontot is figyelembe vettem. Nagy hatással volt rám témavezetőm, aki a BKF VALID programján belül működő egyik műhely vezetője. E

műhelynek magam is tagja vagyok, s feladatomban a tudásmenedzsment témakörének mélyebb megismerése, a témához való kutatások készítése. A Magyar Tudományos Akadémia Gazdálkodástudományi Bizottság Tudásmenedzsment Munkabizottságában nekem az a megtiszteltetés jutott, hogy a munkabizottság keretein belül már két éve projekttitkárként dolgozhatom. Adott volt tehát mint munkafeladat a tudásmenedzsment, illetve a BKF tehetséggondozó programjának résztvevőjeként a közvetlen élmény, s így született meg bennem a tudás és a tehetség témakörét ötvöző elgondolás. Volt kommunikáció és médiatudomány szakos hallgatóként nagy jelentőséget tulajdonítok a kommunikációnak, nemcsak társadalmi, hanem szervezeti szinten egyaránt. A PR, marketing, reklám szakirány segített felismerni a vállalati kommunikáció fontosságát, s azt, hogy mennyire fontosak az értékteremtő kapcsolatok, a vállalati kultúra. Az általam vizsgált két területen egyaránt fellelhető a vállalati kommunikáció azon rendszere, melyet a szakirodalom belső PR-nak nevez, s középpontjában a dolgozók és a vállalati kultúra állnak.

Egy ilyen környezetben a dolgozók értékesebb munkatársaknak érzik magukat, s ez által növelhető az elköteleződés a vállalat iránt. A fent leírt lehetőségek kiaknázása azonban nemcsak a dolgozóknak jelentenek pozitív változást, hanem a vállalatnak is. Az értékesebb tudással bíró munkatársak elégedettebbek, az átlagnál magasabb munkamorállal dolgoznak, nagyobb a munkakedvük és jobban is teljesítenek. E tulajdonságokat mind magukénak tudhatják a VALID tehetségműhelyeinek résztvevői is, hiszen önkéntes alapon történik a jelentkezés és a munka, s másfél év távlatában is szép eredményeket tudhatnak maguk mögött ezek a kis közösségek.

A tehetségműhelyek vizsgálatára az esetelemzést tartom a legcélszerűbbnek, hiszen csak a múlt ismeretével léphetünk tovább a jövő felé. **Célom** az eddigi tapasztalatok segítségével egy jövőkép megfogalmazása. Szeretnék kitérni arra, hogy lehetséges-e a műhelyek közötti együttműködés, melyek ennek a támogató, ill. gátló tényezői, s miért nem jött létre eddig. Ez ügyben hipotézisem, hogy fokozott odafigyeléssel közös projektek is vállalhatóak lennének, csupán a munka összehangolása szükséges hozzá, s természetesen az akarat. Mindezeket a tényezőket igyekszem feltárni az interjúk és kérdőívek segítségével. A kérdőíveknél főleg nyitott kérdések segítségével szerettem volna választ kapni kérdéseimre. Az interjúknál a félig strukturáltakat preferáltam, ugyanis főleg beszélgetni

szerettem volna a koordinátorokkal és műhelyvezetőkkel az adott témáról, mivel elsősorban a véleményük, jövőképük érdekelt.

Dolgozatom első részében röviden bemutatom a tudásmenedzsment elméletét, amelyen belül egy kicsit részletesebben foglalkozok majd a tudásközösségek elméleti háttérével, ill. gyakorlatával is. Ezek után a tehetségmenedzsment fő téziseit igyekszem összefoglalni, kiemelve a tehetség megtalálásáért és megtartásáért tett erőfeszítéseket, majd összefoglalom a tudásmenedzsment és a tehetségmenedzsment közös pontjait. A kutatási részben röviden összegzem a tehetségműhelyek eddigi munkásságát, majd a kérdőívek és interjúk segítségével elemzem a jelenlegi helyzetet. Végül szintén az interjúkat és kérdőíveket felhasználva, valamint saját meglátásaimra is támaszkodva, olyan gondolatokat és kisebb javaslatokat igyekszem megfogalmazni, amelyek – reményeim szerint – előrelendíthetik a tehetségműhelyek eddigi munkásságát, kapcsolatát, kommunikációját.

## 2 ELMÉLETI HÁTTÉR

### 2.1 TUDÁSMENEDZSMENT

A bevezetésben említett, mostanában kibontakozni látszó új korszakban kitüntetett szerepet tulajdoníthatunk a tudásnak, hiszen ez az a tényező, amely megkülönböztető szereppel bír a piacon. A tudás így ma már piaci jelenséggént is megfigyelhető, s egyre fontosabbá válik kezelése, fejlesztése, sőt már mérése is. Mindezekre a tudásmenedzsment képes, s e tudományterületnek egyre nagyobb térhódítását figyelhetjük meg a gazdaság minden területén. Sokan ettől az új menedzsment technikától várják a megoldást a gazdasági válság egyes következményeinek kezelésére is, hiszen olyan célirányos módon képes kezelni az emberek és szervezetek tudását, amelyre megjelenéséig nemigen volt példa, ill. amely – tudatos alkalmazása esetén – jelentős piaci előnyt biztosíthat a vállalatoknak.

A **tudásmenedzsment** lényegét leginkább lényegre törően a Magyar Tudományos Akadémia Gazdálkodástudományi Bizottság Tudásmenedzsment Munkabizottságának definíciója határozza meg: „A tudásmenedzsment (TM) egy olyan folyamat (menedzsment alrendszer) és kultúra, amely során: a tudástőke feltárása, összegyűjtése, létrehozása, számontartása, megtartása, megosztása, állandó gyarapítása integráltan kezelt és információtechnológiával támogatott. Célja a szervezet hozzáadott érték termelésének növelése, innovációs potenciáljának gyarapítása, kulcsfogalma a szinergia”<sup>1</sup>.

Maga a tudásmenedzsment ennél azonban összetettebb fogalom. Dolgozatomban ezen fejezetemben kitérek a tudásmenedzsment fő témakörei közül azon részre, amelyek a jelen munka témáját illetően relevánsak, így a tudás fogalmára, a tudásmenedzsment bővebb ismertetésére és fejlődéstörténetére, valamint a tudásközösségekre.

#### 2.1.1 A TUDÁS ALAPFOGALMAI

A tudást, mivel megfoghatatlan tényező, nehéz definiálni. A legismertebb kutató, aki érdemben foglalkozott a tudás „természetrájával” Polányi Mihály<sup>2</sup> volt. Később

---

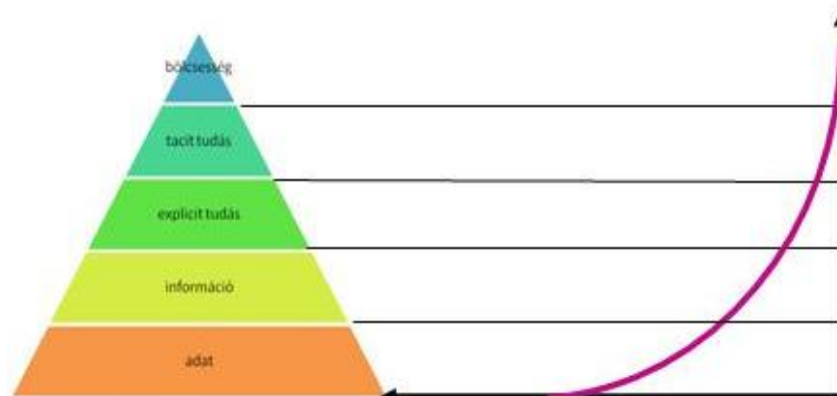
<sup>1</sup> Noszkay Erzsébet: A tudásmenedzsment hazai fejlődéstörténete. [www.titoktan.hu](http://www.titoktan.hu/raktar/e_vilagi_gondolatok/Tudasmenedzsment-hazai-fejl.pdf)  
[http://www.titoktan.hu/raktar/e\\_vilagi\\_gondolatok/Tudasmenedzsment-hazai-fejl.pdf](http://www.titoktan.hu/raktar/e_vilagi_gondolatok/Tudasmenedzsment-hazai-fejl.pdf), 2006. letöltés dátuma: 2012. 3. 7.

<sup>2</sup> Id. Polányi Mihály: Személyes tudás: úton egy posztkritikai filozófiához I-II. Budapest, Atlantisz Kiadó, 1994.

Davenport és Prusak<sup>3</sup> ennek ellenére megalkották a tudás pragmatikusabb magyarázatát, amely rendszerelvűen igyekszik értelmezni ezt az összetett jelenséget: „A tudás körülhatárolt tapasztalatok, értékek és kontextuális [összekapcsolt] információk heterogén és folyton változó keveréke; szakértelem, amely keretet ad új tapasztalatok, információk elbírálásához és elsajátításához, s a tudással rendelkezők elméjében keletkezik és hasznosul. A vállalatok nemcsak dokumentumokban és leltárakban őrzik azt, hanem a szervezeti rutin részeként, az eljárásokban, gyakorlati tevékenységekben és normákban beágyazódva is jelen van”<sup>4</sup>. Ebből a definícióból is látszik, hogy korántsem könnyű egy ennyire mindennapos fogalom, mint a tudás, megmagyarázása, értelmezése.

#### 2. 1. 1. 1 A TUDÁS ÖSSZETEVŐI

A tudás tehát rendkívül összetett és állandóan változó, mégis egyre fontosabbá válik tudatos kezelése és fejlesztése. Az alábbi, Weggeman<sup>5</sup> nyomán készült ábra azt szemlélteti, hogy mi mindenből épül fel a tudás, ill. azt is, hogy minél magasabb szintjét próbáljuk elérni, annál kevesebb az esélyünk a tudás ismeret alapú, explicit rögzítésére.



1. ábra: Weggeman-féle modell<sup>5</sup>

Az ábrán látható egyes kategóriákat Davenport és Prusak<sup>6</sup> munkássága alapján az alábbiak szerint lehet jellemezni.

<sup>3</sup> Davenport, Thomas H. – Prusak, Laurence: Tudásmenedzsment. Budapest, Kossuth Kiadó, 2001.

<sup>4</sup> Davenport, Thomas H. – Prusak, Laurence: Tudásmenedzsment. Budapest, Kossuth Kiadó, 2001. 21. p.

<sup>5</sup> Weggeman, M.: Knowledge Management: The modus operandi for a learning organization (Knowledge Management – Organization, Competence and Methodology). Würzburg, Ergon Verlag, 1996. 175-187. pp.

<sup>6</sup> Davenport, Thomas H. – Prusak, Laurence: Tudásmenedzsment. Budapest, Kossuth Kiadó, 2001.

A legelső elem az **adat**, amely objektív tények összességeként definiálható, egy dolog tényszerű leírására szolgál. Az adat segítségével tényeket tudunk kifejezni, összefüggések magyarázására nem vagyunk képesek, hiszen az adat nem állapít meg interakciókat, célokat, relevanciákat. Ilyen pl. 100 km, 10 óra, stb.

A második elem az **információ**, amely már értelmezi az adatot, így az használhatóvá válik. Az információ – a befogadó értelmezésétől függően – már tartalommal bír, befolyásol, változtat a dolgok értelmezésén. Így az információ segítségével már képesek vagyunk ítéletek, döntések meghozatalára. Az adatot úgy alakíthatjuk információvá, ha jelentést, értéket rendelünk hozzá, amely eljárásnak különféle módjai vannak, pl.:

- kombinálás és kontextusba helyezés: ismerjük az adatok összegyűjtésének a célját;
- osztályozás: tudjuk az elemzés egységeit, az adatok összetevőit, amik alapján kategóriákba sorolhatjuk az egyes adatokat;
- számítás: matematikailag vagy statisztikailag elemezhető adatok értelmezésénél használhatjuk;
- javítás: az adatokban fellelhető hibák eltávolításával jutunk információhoz;
- tömörítés: az adatok összefoglalása.

A harmadik, valamint a negyedik elem a tudás, ennek is két fő komponense, az **explicit és a tacit tudás**. A tudás sokfajta tényező keveréke, megfoghatatlan, mivel elsősorban az egyénekben található meg. Kihatással vannak rá a tapasztalatok, a kultúra, az értékek. Az információt csak az ember tudja tudássá alakítani a következő folyamatok segítségével:

- összehasonlítás: az adott információ hogyan hasonlítható össze más információkkal, és mi a közös, ill. eltérő bennük;
- következtetések: az adott információból milyen következtetéseket tudunk levonni;
- kapcsolódások: a tudás egy adott eleme hogyan viszonyul a többi elemhez;
- párbeszéd: másoknak mi a véleményük az adott információval kapcsolatban.

A fent említettek a tudásról, mint általános fogalomról szólnak. Az explicit és tacit tudás közötti különbségeket az alábbi táblázatban foglalom össze:

**1. táblázat:** Az explicit és tacit tudás közti különbségek<sup>7</sup>

| Explicit tudás                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Tacit tudás                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kifejezhető szavakkal és számokkal.</li> <li>• Megosztható különböző formákban: adat, tudományos formula, specifikáció, kézikönyv, stb.</li> <li>• Könnyen átadható az egyének között: formálisan és szisztematikusan.</li> <li>• Nyugaton általában erre fókuszáltak.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nem látható és nem fejezhető ki egyszerűen.</li> <li>• Erősen személyes.</li> <li>• Nehezen formalizálható, kommunikálható.</li> <li>• Szubjektív éleslátás (bepillantás), intuíció, előérzet.</li> <li>• Mélyen az egyének cselekedeteiben és tapasztalatában gyökerezik, valamint az egyének eszményképeiben, értékeiben és érzéseiben.</li> <li>• A japánok szerint a tudás elsődlegesen tacit.</li> </ul> |

Az ötödik elem a **bölcsesség**, ami nem más, mint a bebizonyosodott tudás, maga a tudatosság.

## 2. 1. 2 A TUDÁSMENEDZSMENT

A fejezet elején már szó volt a tudásmenedzsment egyik meghatározásáról, miszerint egy olyan menedzsment alrendszeréről van szó, amely a szervezetben fellelhető tudástőkét, valamint a hozzáadott érték növelését hivatott szolgálni<sup>8</sup>. Ahhoz, hogy pontosabb képet alakíthassunk ki erről a modern kori menedzsment rendszerről, érdemes más magyarázatokat is figyelembe venni, annak ellenére, hogy a meghatározások többé-kevésbé összecsengenek.

Bencsik Andrea szerint „Az emberi tudás menedzselése alatt értünk minden olyan tevékenységet, melynek célja egy szervezetben belül felhalmozott, dokumentált ismeretek és implicit tudás, szakértelem, tapasztalat feltérképezése, összegyűjtése, rendszerezése, megosztása, továbbfejlesztése és hatékony felhasználása. Ez a definíció meghatároz egy

<sup>7</sup> Tomka János: A megosztott tudás hatalom. Budapest, Harmat Kiadó, 2009. 30. p. (Nonaka, Ikujiro és Konno, Noboru: The Concept of "Ba": Building a Foundation for Knowledge Creation. California Review Management, 1998. (Vol 40.) 3. szám, 40-54. pp. című cikke alapján összeállította Tomka János

<sup>8</sup> Noszkay Erzsébet: A tudásmenedzsment hazai fejlődéstörténete. [www.titoktan.hu](http://www.titoktan.hu/raktar/e_vilagi_gondolatok/Tudasmenedzsment-hazai-fejl.pdf) 2006. letöltés dátuma: 2012. 3. 7.

olyan tevékenységláncolatot, mely saját magába visszafordulva a tudás menedzselését egy spirálisan előre haladó, fejlődő ciklikus folyamatként ábrázolja”<sup>9</sup>.

Szekeres Tamás egy könnyen értelmezhető magyarázatot ad a tudásmenedzsmentre, amely szerinte nem más, mint „... egyének, csoportok és szervezetek tudásával való gazdálkodás, azaz a meglévő tudás megosztása, a hiányzó tudás megszerzése, végül pedig a tudás termékké vagy szolgáltatássá alakítása, illetve felhasználása”<sup>10</sup>.

Ahogy a fentiekből is kiderül, a tudásmenedzsment, bár kiemelkedően fontos része az információtechnológia, nem működhet a legfőbb katalizátor, az ember nélkül. Ennek tanúbizonysága Borgulya Istvánné egyik meghatározás a tudáskommunikációról, ami szerinte nem más, mint „... emberek közötti interakció, mely révén a tudás birtokosainál felhalmozott tudáskészletet, tapasztalatokat, készségeket más emberek is megismerhetik, megszerezhetik, értékelhetik, felhasználhatják, továbbfejleszthetik és együttműködve új minőséggé alakíthatják.”<sup>11</sup>

A fenti meghatározásokból tehát egyértelműen kiderül, hogy a tudásmenedzsment legfőbb célja, hogy a már meglévő tudás megosztásával valami új jöjjön létre, ami már nemcsak az egyének, hanem a szervezetnek is hozzáadott értéket képvisel. Így elmondhatjuk, hogy a tudásmenedzsment nem más, mint egy szervezetben fellelhető tudások hasznosításának intézményesített rendszere. Maga az „intézményesítés” azonban hosszú utat tett meg a kialakulásától a fent olvasható definíciók megszületéséig. Ráadásul semmiképpen sem tekinthető abszolút stabil dolognak, hisz – a tudáshoz hasonlóan – az emberekkel együtt folyamatosan fejlődik, s csak egy adott időszakhoz köthetően értelmezhető egyértelműen. A következő alfejezetben röviden áttekintem a tudásmenedzsment hazai és nemzetközi fejlődési tendenciáit, hogy láthassuk, hogyan és miből jutottunk el a mai megközelítésekig.

---

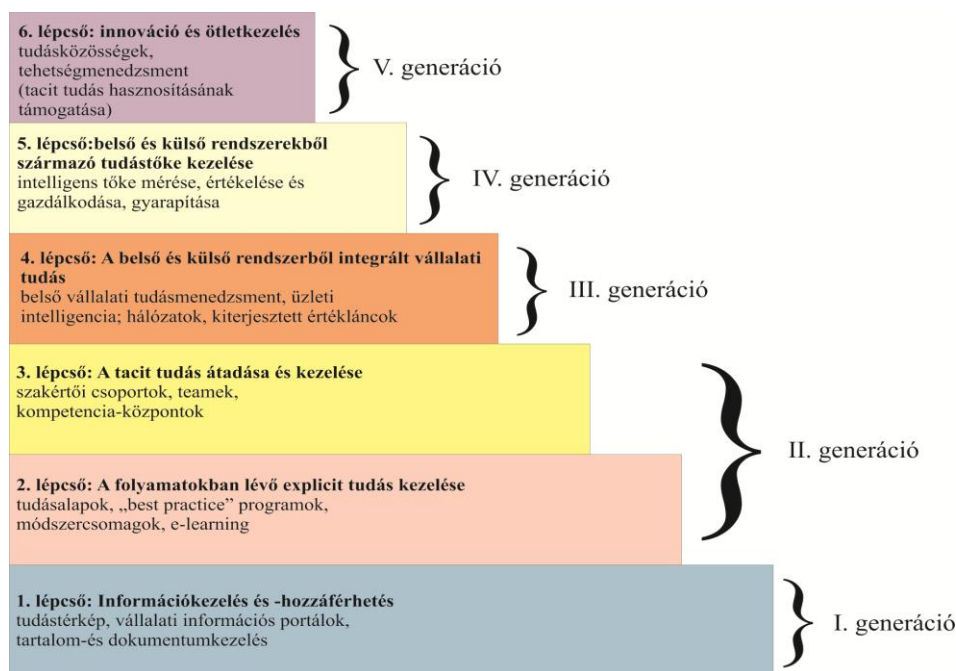
<sup>9</sup> Bencsik Andrea: Vezetői stílusváltás a szervezeti tudás menedzselése érdekében. In: Noszkay Erzsébet (szerk.) Megragadni a megfoghatatlant. Budapest, N. & B. Kiadó, 2006. 8. p.

<sup>10</sup> Szekeres Tamás: Túl az információ-gazdaságon. [www.e-kereskedelem.hu](http://www.e-kereskedelem.hu) <http://e-kereskedelem.hu/news.php?id=402>, 2001. letöltés dátuma: 2012. 3. 8.

<sup>11</sup> Borgulya Istvánné Vető Ágnes Ágota: Kommunikációmenedzsment a vállalati értékteremtésben. Budapest, Akadémia Kiadó, 2010. 127. p.

## 2. 1. 2. 1 A TUDÁSMENEDZSMENT NEMZETKÖZI ÉS HAZAI ALAKULÁSA, FEJLŐDÉSI TENDENCIÁI

A tudásmenedzsment fejlődésének rövid történetét Noszkay Erzsébet, a Magyar Tudományos Akadémia Gazdaságtudományi Bizottság Tudásmenedzsment Munkabizottságának elnökének munkája<sup>12</sup> alapján kívánom bemutatni, ugyanis, véleményem szerint, ebben a munkában körvonalazódnak ki legteljesebben az egyes tudásmenedzsment „generációk” közötti határvonalak, különbségek és összefüggések. Az egyes **tudásmenedzsment generációk** azonban nem határolódnak el egymástól teljes mértékben, mivel egymásra épülnek, s egyik sem képzelhető el az addigiak nélkül. Ezt a 2. ábra szemlélteti.



**2. ábra:** A tudásmenedzsment rendszerek fejlődési lépcsői<sup>13</sup>  
(kiegészítés és szerkesztés)

<sup>12</sup> Noszkay Erzsébet: A tudásmenedzsment hazai fejlődéstörténete a MTA VSZB Tudásmenedzsment albizottság munkájának tükrében. VII. Nemzetközi Konferencia, Miskolci Egyetem, MTA VSZB nyílt ülése. Megjelent: Vezetési ismeretek III. kötetben. 2009. 124-137. pp.

<sup>13</sup> Noszkay Erzsébet: A tudásmenedzsment hazai fejlődéstörténete a MTA VSZB Tudásmenedzsment albizottság munkájának tükrében. VII. Nemzetközi Konferencia, Miskolci Egyetem, MTA VSZB nyílt ülése. Megjelent: Vezetési ismeretek III. kötetben. 2009.

A tudásmenedzsment **első generációjának** „... fő jellemzője az, hogy a tudástermelés technológiáját, az informatikát állítja a középpontba (Nonaka – Takeuchi, 1995). Jellemzője még, hogy ekkor **a tudást termékként fogják fel**, és az információt erőforrásként – dokumentumokban, adatbázisokban, tartalomszolgáltatói megoldásokban – való hasznosításával, illetve újrahasznosításával kezelik.”<sup>14</sup>. Ekkor merült fel az információk osztályozásának, strukturálásának az igénye is, amelynek hatására megkezdődött a nagy adattárak, honlapok és portálok kialakulása, előretörése. Mindezekre a nagyon gyors technológiai fejlődés gyakorolta a legnagyobb hatást, mint pl. az intranet és az internet egyre szélesebb körben való elterjedése.

A tudásmenedzsment **második generációjának** „... legfőbb jellemzője, és egyben aktiváló tényezője is, az ismeretalapú (explicit) és a tapasztalati, problémamegoldó (tacit) tudás különbözőségének felismerése és tudatos kezelése. [...] Nem véletlen, hogy ebben a korszakban **a tudás, mint humánerőforrás gazdálkodási kérdés**, s annak letéteményesével, a kvalifikált, speciális emberrel való foglalkozás jelenik meg”<sup>15</sup>. Külön kiemelendő még, hogy ebben a korszakban került előtérbe a vállalatok életében az e-learning rendszerek bevezetése, amelyek segítették a munkavállalókat a tacit tudás explicitté tételében.

A tudásmenedzsment **harmadik generációjában** „... **a tudás túllép termék mivoltán, az egyénekre, sőt a szervezetekre is, és hálózatként jelenik meg** (Snowden, 1997). [...] A hálózatok egyre bővülő, sokszor globalizálódó tudásközösségek kiépítését jelentik, amely a vállalatok oldaláról szemlélve nemcsak a megoldások átjárhatóságát, a nyíltabb kommunikációt, de a partnerek tudásának integrálását és merőben újfajta üzleti modellek alkalmazását is jelentik”<sup>16</sup>. Magyarországon a harmadik generáció tapasztalatait első

---

<sup>14</sup> Noszkay Erzsébet: A tudásmenedzsment hazai fejlődéstörténete a MTA VSZB Tudásmenedzsment albizottság munkájának tükrében. VII. Nemzetközi Konferencia, Miskolci Egyetem, MTA VSZB nyílt ülése. Megjelent: Vezetési ismeretek III. kötetben. 2009. 129. p.

<sup>15</sup> Noszkay Erzsébet: A tudásmenedzsment hazai fejlődéstörténete a MTA VSZB Tudásmenedzsment albizottság munkájának tükrében. VII. Nemzetközi Konferencia, Miskolci Egyetem, MTA VSZB nyílt ülése. Megjelent: Vezetési ismeretek III. kötetben. 2009. 129-130. pp.

<sup>16</sup> Noszkay Erzsébet: A tudásmenedzsment hazai fejlődéstörténete a MTA VSZB Tudásmenedzsment albizottság munkájának tükrében. VII. Nemzetközi Konferencia, Miskolci Egyetem, MTA VSZB nyílt ülése. Megjelent: Vezetési ismeretek III. kötetben. 2009. 133. p.

körben az egyetemek körül kialakult tudás- és innovációs központok, a klaszterek és az EU-s pályázatok köré szerveződő konzorciumok hasznosították.

A **negyedik generáció** „... fő jellemzője a **tudás**, mint **önálló tőketényező**ként való megjelenése. Ez nagyon sok fontos és mérlegelendő (akár bizonyos közgazdasági kategóriák újragondolását is igénylő) kérdést vet fel. Így többek közt a tudástőke mérésének kérdése, hiszen a tudással, mint erőforrással való gazdálkodásnak alapfeltétele az intellektuális tőke mérése”<sup>17</sup>. Fontos megemlíteni, hogy a tudástőke mérésének a kérdése napjaink egyik legérdekesebb dilemmája, hiszen e kérdés megválaszolása nagyban hozzájárul a tudásmenedzsment „eladhatóságához”.

Az **ötödik generációról** ugyan nagyon kevés tapasztalattal rendelkezünk, mégis világosan elkülönül az eddigiektől. Ez a generáció a rejtett, tacit tudás megismerésének, felszínre hozásának a korszaka, amelyet elsősorban a **tudásközösségek**, ill. a **tehetségmenedzsment** támogat. Mindkettőről lesz szó az elkövetkezőkben, így itt csak általánosan annyit említenék meg, hogy a humán tényezőn túl jelentős szerepe van az informatikai háttértámogatásnak is, viszont mégsem úgy, mint az eddigiekben. Az első négy generációban világosan elkülöníthető az egyén a géptől, míg az ötödik generációban – véleményem szerint – a kettő összemosódni látszik. Gondoljunk csak arra, hogy napjainkban hányan „élik életüket” a Facebookon, hányan keresnek munkát, szakmai segítséget a LinkedIn segítségével. Tehát az ötödik generáció aktív web 2.0-s technológiát feltételez, így az egyének és a számítógépek teljes mértékű különválasztása nem járható út.

### 2. 1. 3 A TUDÁSKÖZÖSSÉGEK

A tudásközösségek pontos definiálásához először meg kell említenem azt az érdekességet, hogy a szakirodalomban rengeteg hasonló, s csak néhány részletben különböző magyarázat szerepel e fogalomra. Mindez annak tudható be, hogy a szerzők sokszor analóg módon használják a tudásközösségek és a szakmai közösségek fogalmakat, bár jóllehet, ezek – a legújabb kutatási összefüggések alapján – korántsem azonosak egymással. A következőkben először ismertetek pár általános megfogalmazást (amelyekben hol

---

<sup>17</sup> Noszkay Erzsébet: A tudásmenedzsment hazai fejlődéstörténete a MTA VSZB Tudásmenedzsment albizottság munkájának tükrében. VII. Nemzetközi Konferencia, Miskolci Egyetem, MTA VSZB nyílt ülése. Megjelent: Vezetési ismeretek III. kötetben. 2009. 135. p.

tudásközösségekről, hol szakmai közösségekről lesz szó), s ezek után kitérek a bővebb magyarázatra, feltüntetve a szakmai- és tudásközösségek közötti különbségeket is.

A leggyakrabban hivatkozott meghatározás szerint „A szakmai közösségek olyan emberek csoportja, akiknek közös az érdeklődésük, hasonló problémák megoldásán dolgoznak, vagy azonos szenvedélyük van, és akik a tudásukat az adott szakterületen folyamatos együttműködés segítségével mélyítik”<sup>18</sup>.

A tudásközösségeket Bencsik Andrea a csoportos tanulással összefüggésben értelmezi. Úgy gondolja, hogy ez kizárólag magas szintű együttgondolkodással és együttműködéssel érhető el, s fontos számukra a szakmai- és értelmi felkészültség, az érzelmi intelligencia, a kompetenciák kialakítása és érvényesülése, a tanulás képessége, a tudásátadás, valamint a tudásmenedzsment szemléletének érvényesülése. Ezeket a csoportokat ő szakmai teameknek nevezi: „A szakmai team olyan emberek csoportja, akik közös érdeklődéssel rendelkeznek, vagy azonos célú munkán tevékenykednek, esetleg hasonló a szenvedélyük, s képesek arra, hogy tudásukat oly módon mélyítsék el, hogy az adott szakterületen folyamatosan együttműködnek”<sup>19</sup>.

E két meghatározás után nézzük meg tehát, hogy mi a jelenlegi magyarázat, ill. melyek is pontosan az azonosságok, ill. eltérések a szakmai közösségek és a tudásközösségek között (Noszkay Erzsébet 2010-ben egy konferencián mutatta be kutatásainak eredményét, amely által mostanra világosan elkülöníthető vált a két fogalom).

### 2. 1. 3. 1 TUDÁSKÖZÖSSÉGEK VAGY SZAKMAI KÖZÖSSÉGEK?

Az említett kutatás nagyon részletesen mutatja be a különbségeket a két fogalom között, én azonban itt csak arra vállalkozom, hogy a legfontosabb dolgokat emeljem ki. A 2. táblázat a tulajdonságok és fő különbségek mentén hasonlítja össze a szakmai közösségeket és a tudásközösségeket.

---

<sup>18</sup> Wenger – McDermott – Snyder: Cultivating Communities of Practice. Boston, Massachusetts, USA, Harvard Business School Press, 2002. 4. p.

<sup>19</sup> Bencsik Andrea: Vezetői stílusváltás a szervezeti tudás menedzselése érdekében. In: Noszkay Erzsébet (szerk.): Megragadni a megfoghatatlant... Tudásmenedzsment elméleti és módszertani megközelítésben. N. & B. Kiadó, Budapest, 2006. 11. p.

**2. táblázat:** Tudásközösségek versus szakmai közösségek<sup>20</sup>

|                                                        | <b>Tudásközösségek</b>                                                                                                                                                                                  | <b>Szakmai közösségek</b>                                                                                                                                                                                                                                |
|--------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Célok</b>                                           | Nem egyértelmű célok, de fontos: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ a tanulás támogatása/ tanulás</li> <li>▪ ismeretek, dokumentumok rendszerezése</li> <li>▪ best practice közösségek</li> </ul> | Világosak a szakmai (és egyéb) célok: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ értékteremtés a szervezet számára</li> <li>▪ tehetségek (kulcsemberek) megtartása</li> <li>▪ új stratégiai lehetőségek feltárása</li> <li>▪ kutatás/ innováció</li> </ul> |
| <b>Tagjainak felkészültsége</b>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ egyenetlen a közösség, nem csak „kvalifikáltakból” áll</li> <li>▪ multidiszciplináris</li> </ul>                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ szakmailag a legjobbak és a „guru”</li> <li>▪ „kulcsemberek”</li> </ul>                                                                                                                                         |
| <b>Tagjainak összetétele</b>                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ vegyes, akár konkurenssekkel is együttműködő</li> </ul>                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ szervezeten belüli és/vagy annak céljaihoz erősen kötődik</li> </ul>                                                                                                                                            |
| <b>A közösség intézményi „legitimitása” és határai</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ a „beavatottak” ügye</li> <li>▪ hálóépítése „határtalan”</li> <li>▪ a szervezet(ek) számára „láthatatlan”</li> </ul>                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ elismerten és tudottan hasznát hajtó</li> <li>▪ „formálisan” is kettős kötődésű, így érzékelhető</li> <li>▪ határai kissé elmosódók, részben „informális” szervezet részei</li> </ul>                           |
| <b>Összetartó erő</b>                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ szakmai-és értékalapú elkötelezettség</li> <li>▪ szenvedély, ill. érdeklődés</li> </ul>                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ szakmai-és értékalapú elkötelezettség</li> <li>▪ problémamegoldás, akciók</li> <li>▪ szakmai szenvedély, érdeklődés</li> </ul>                                                                                  |
| <b>Működési mód</b>                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ tapasztalati közösségi hálók</li> </ul>                                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ tapasztalati közösségi hálórendszerek: segítő, legjobb gyakorlatot adó, tudásszervező, innovatív</li> </ul>                                                                                                     |

Amint a fenti táblázatból kiderül, a szakmai közösségek és tudásközösségek céljai közötti fő eltérés, hogy a szakmai közösségek világos szakmai célokkal rendelkeznek, mint pl. a kutatás és fejlesztés, az értékteremtés, vagy éppen stratégiák alkotása. A tudásközösségek esetében a célok nem körvonalazódtak ennyire, kevésbé célirányos közösségről van szó, inkább a tanulásra és a tudásmegosztásra, mintsem konkrét probléma megoldására helyezik a hangsúlyt. Tagjaik szempontjából érdekes egyezőség, hogy mindkét fajta közösség a csapatmunkára épít, ezért egyetlen közösségeként kezelendők, nem pedig tagonként külön. A tudásközösségek azonban jóval „egyenetlenebbek” a szakmai közösségektől, hiszen tagjaik között ugyan úgy megtalálhatók a szakemberek, mint az érdeklődők, s köztük

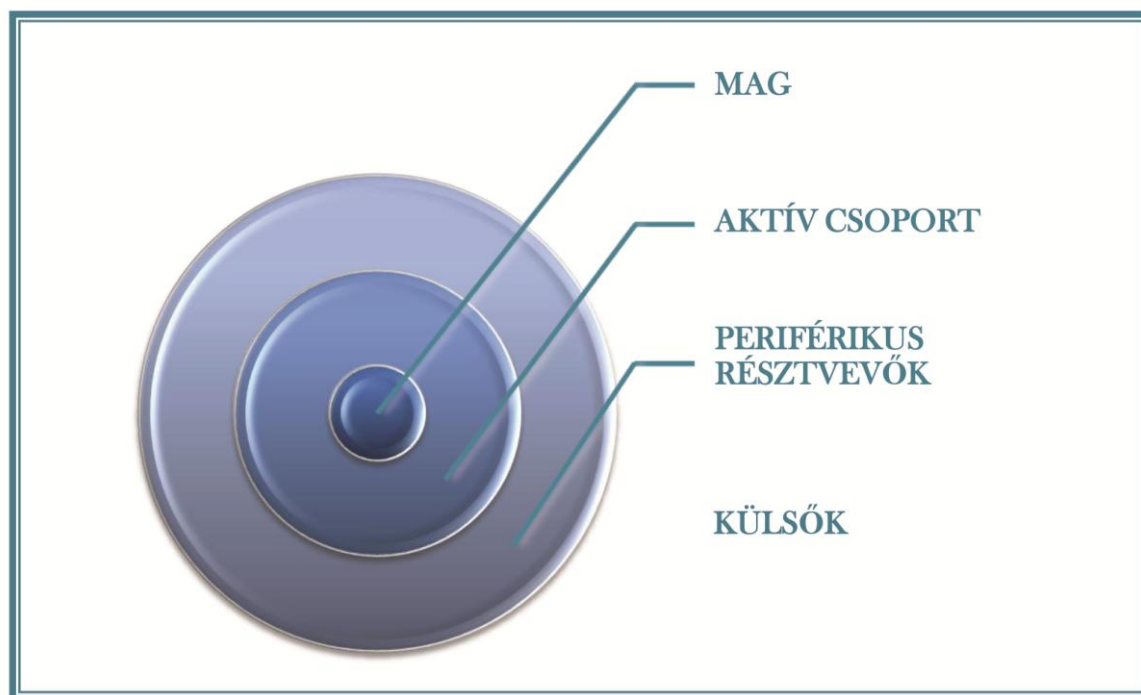
<sup>20</sup> Noszkay Erzsébet: Tudásközösségek – közös tudások. Tudásközösségek Nyitott Műhely. [www.poziteam.net](http://www.poziteam.net)  
<http://docs.google.com/viewer?a=v&pid=sites&srcid=cG96aXRlYW0ubmV0fHd3d3xneDo2YzVmMDJhNGE5NzFmNTYy&pli=1>, 2010. letöltés dátuma: 2012. 3. 10.

semmiféle különbséget nem tesznek. Ráadásul a tudásközösségeknél nem ritka, hogy tudásszerzés vagy –átadás céljából még a konkurenciával is képesek együttműködni, mivel e közösségek a teljes egyenlőség terepén mozognak, s legfontosabb számukra az új ismeretek elsajátítása, nem pedig a rivalizálás. A szakmai közösségeknek viszont – céljuknál fogva is – fontos, hogy szakemberek legyenek tagjai, akik az adott probléma megoldására képes „kulcsemberek”. Mindkét közösségnél a meghatározó szerepet az ún. „guru” játssza, aki a közösségek arca, s egyben legnagyobb szaktekintélye (a következő alfejezetben bővebben is lesz róla szó). A szakmai közösségek csak a szervezet jóváhagyásával képesek működni, ezáltal a szervezet el is ismeri őket, így részben formális, részben informális szerveződések. Ezzel szemben a tudásközösségek egyik érdekes alaptulajdonsága, hogy a szervezet jóváhagyása nélkül is teljesen működőképesek, sőt ilyen jellegű támogatásra nincs is szükségük, hiszen az elkötelezettség tartja őket egyben. A kétfajta közösség összetartó ereje nagyon hasonlít egymásra, hiszen mindkettőnél szenvedélyről beszélhetünk. A szakmai közösségeknél azonban ez a szenvedély összetettebb, mint a tudásközösségeknél, nem csupán egy bizonyos tudás feltárásáról vagy elsajátításáról van náluk szó, hanem egy adott probléma megoldásáról is.

A fent említett kutatás beszámolója ennél sokkal több mindenre is kitér, ám jelen munka témája nem kívánja a részletesebb ismertetést, viszont a fentiek tisztázását mindenképpen nélkülözhetetlennek találtam. A következőkben részletesebben ismertetem a tudásközösségek mibenlétét, felépítését, fejlődési szakaszait, majd kitérek pár – a napjainkban meghatározó szerepet játszó – eszközre, amelyek a tudásközösségek munkáját segítik.

### 2. 1. 3. 2 A TUDÁSKÖZÖSSÉGEK FELÉPÍTÉSE

Ahogy a 3. ábrán látható, a tudásközösségek alapvetően koncentrikus körök formájában épülnek fel: legbelül található a mag, amit az aktív csoport majd a periférikus résztvevők követnek. A körökön kívül helyezkednek el a kívülállók, akik azonban ugyanúgy hozzátartoznak a teljességhez.



3. ábra: A tudásközösségek felépítése<sup>21</sup>

Tomka János<sup>22</sup> – és rajta kívül sokan mások is – az alábbiak szerint értelmezi a négy szintet:

- A **mag** a legelkötelezettebb tagok csoportja. Ők azok, akik előkészítik a tudásközösség eseményeit, s tagjai rendszeresen részt is vesznek a szakmai találkozók. A mag fő szereplői a guru és a közösségi koordinátor. A guru az adott terület legfőbb szakértője, ő a közösség szaktekintélye, arca, így ő az, aki a szakmai irányvonalat meghatározza. A közösségi koordinátor szintén kulcsszereplő, ő biztosítja a közösség munkájának feltételeit és segíti a közösség tevékenységét. Szervező, nem pedig irányító feladatokat lát el.
- Az **aktív csoport** tagjai rendszeresen részt vesznek a szakmai munkában, a találkozók, de nem olyan intenzitással, mint a maghoz tartozók. A legjobb esetekben pár felsővezető is ebbe a csoportba tartozik, s így sikeresen betölthetnek egyfajta „híd” szerepet a közösség és a vállalat között. Ők azonban mindenképpen inkább a közösség „szponzorainak” számítanak, nem töltenek be vezető funkciót, hiszen egy tudásközösségben mindenkinek egyenrangúnak kell lennie.

<sup>21</sup> Wenger – McDermott – Snyder: Cultivating Communities of Practice. Boston, Massachusetts, USA, Harvard Business School Press, 2002. 57. p.

<sup>22</sup> Tomka János: A megosztott tudás hatalom. Budapest, Harmat Kiadó, 2009.

- A **periférikus csoport** tagjai ritkábban vesznek részt a szakmai munkában, aminek különböző okai vannak (pl. ők vagy mások nem tartják megfelelőnek kompetenciáikat, vagy az idejük nem engedi az aktívabb hozzájárulást a közösség életéhez). Viszont így is hozzá tudnak járulni a közösség fejlődéséhez, mivel akadhatnak jó meglátásaik, javaslataik, s a saját tudásukat is bővítik a közösségi munka által. Sok esetben végül a saját szakterületükön alapítanak tudásközösséget, ahol esetleg guruvá válnak.
- A **kívülálló** nem effektív tagjai a tudásközösségnek, de érdeklődnek a tagok munkája és eredményei iránt.

### 2. 1. 3. 3 A TUDÁSKÖZÖSSÉGEK FEJLŐDÉSI SZAKASZAI

A tudásközösségek témakörében, sok egyéb, az általános csoportosulásoktól őket megkülönböztető tulajdonságaik mellett meg kell említeni még egy sajátosságot: az ilyen közösségek állandó mozgásban vannak, a változás a lételemük, így soha nem maradnak egy bizonyos állapotban. Ezért nagyon nehéz azonosítani, hogy egy tudásközösség a tipikus fejlődési szakaszok közül éppen melyikben van.

Tomka János<sup>23</sup> McDermott<sup>24</sup> kutatásait felhasználva a tudásközösségek következő tipikus fejlődési szakaszait különbözteti meg: **tervezés, indulás, érés** (növekedés), **elmélyülés** (fenntartás, megújítás), **átalakulás, megszűnés**. A tudásközösségek általában informális csoportosulásként, hálózatként kezdik meg életüket, de egy idő után elképzelhető, hogy a szervezet, amelyben egy ilyen közösség kialakult, maga igényli a kapcsolatrendszer átalakítását. Ezáltal, s a tagok szorosabb kapcsolódásából formálódhat meg egy tudásközösség. Ezek után a közösség elkezd növekedni, új tagok lépnek be, s minél több tagja van egy közösségnek, annál jobban növekszik a megosztott tudás mennyisége is. Az elmélyülés időszakában a közösség magasabb és alacsonyabb periódusú aktivitáson megy keresztül. Egy idő után a közösség választás elé kerül: vagy megszűnik, vagy pedig átalakul egy szorosabb kötődésű szakmai közösséggé.

<sup>23</sup> Tomka János: A megosztott tudás hatalom. Budapest, Harmat Kiadó, 2009.

<sup>24</sup> McDermott, R.: Communities of Practice Masterclass. London, Ark-Group, 2004.

## 2. 1. 3. 4 A TUDÁSKÖZÖSSÉGEK ESZKÖZEI

A tudásközösségeknek rengeteg eszköz és eszközök kombinációja áll rendelkezésre tevékenységük folytatásához, hiszen tudásmegosztásra nagyon sok fórum kiválóan alkalmas. Legyen szó konferenciákról, a legjobb gyakorlatok megosztásáról vagy internetes felületek használatáról, a tudásközösségek képesek arra, hogy ezeket igen magas határfokon használják. E fejezetben egy kisebb kitekintőt szeretnék nyújtani a tudásközösségek egyik legújabbnak vélt eszközéről, a **web 2.0**-s technológiáról, amely mostanra a mindennapjaink egyik meghatározó elemévé nőtte ki magát.

A web 2.0 kifejezést az olyan internetes technológiára használjuk, amely elsősorban a közösségre helyezi a hangsúlyt, mégpedig úgy, hogy ez a közösség – a felhasználók – készíti a tartalmat, illetve a technológia segítségével tagjai megosztják egymással az információkat. Itt tehát a szolgáltató csak egy keretet biztosít a felhasználóknak, nem pedig komplett és változtathatatlan tartalmat. A web 2.0-s technológia legfontosabb jellemzője az interaktivitás, a felhasználók kapcsolatba tudnak lépni egymással, így helytől függetlenül képesek a közvetlen kommunikációra. További fontos eleme a tartalommegosztásra épülő rendszer, tehát egy felhasználóbarát környezet, amely támogatja az egyes tartalmak mások számára elérhetővé tételét. A web 2.0-s technológia legtipikusabb példái a közösségi oldalak (pl. LinkedIn, Facebook), a tartalommegosztó oldalak (pl. YouTube), az információtárak (pl. Wikipedia) és a blogok.

De mi köze mindennek a tudásmenedzsmenthez és a tudásközösségekhez?

Napjainkban olyan mértékű a gyors információáramlás iránti igény, hogy a fent említett technológiai háttér nélkül már-már elképzelhetetlen a gyors és hatékony kommunikáció. Szervezetben belül kiemelt szerepe van többek között a kapcsolatok kiépítésében és ápolásában, az információ és a tudás megosztásában, amiben természetesen a tehetségek a „főszerep”. S így ez a technológia mára nélkülözhetetlenné válik éppúgy egy hatékony tudásmenedzsment-rendszer, mint egy tehetségmenedzsment-rendszer kiépítésében és működtetésében.

Egy konkrét példán illusztrálva a fentieket szeretném röviden bemutatni egy nemzetközi cég által kifejlesztett, Technoweb nevű alkalmazást. Rengeteg részből áll össze, így most csak a legfontosabbakat emelném ki. A legérdekesebb szerintem az, hogy bármely, a cég

eddig történetében előfordult problémára, ill. annak megoldására egy keresőmotor segítségével rá lehet találni, s ez lényegesen lerövidíti a problémák megoldására igénybe vett időt. Hiszen nagy a valószínűsége annak, hogy egyszer valaki már találkozott ugyanazzal a problémával, vagy sikerült egy tehetséges munkatárnak megoldania azt, ami ezáltal bekerült a rendszerbe. Amennyiben ez mégsem történne meg (a probléma megoldása nem található, ill. még nincs megoldása), akkor a probléma rövid megfogalmazását magunknak kell felvinni a rendszerbe, ami automatikusan szétküldi azt a problémához hozzárendelhető munkatársaknak, akik a válaszaikkal egy fórumot hoznak létre, így segítve a specifikus tudás megosztását és nem utolsósorban egymást. Itt lehetőség van csoport(ok) létrehozására (nyilván a tehetségek tere itt is bővíthet), amelyekhez bárki szabadon csatlakozhat. A cég ügyeinek, megoldandó problémáinak nyilvántartását egy közös naptár is segíti, hogy mindig mindenki időben értesüljön a teendőkről. Az egész rendszer egy hatalmas tudástérképnek is kezelhető, hiszen segítségével mindig sikerül megtalálni az adott problémához értő (vagy ahhoz közelebb álló) kollégát. Megítélésem szerint ez fantasztikus dolog, hiszen az így felszabadult időben nem a már máshol, máskor és más által megoldott problémákkal kell foglalkozni, hanem – a cég és a munkavállaló számára egyaránt – hasznosabban is el lehet azt tölteni. Ráadásul a közösséghez való tartozás érzése növeli a munkamorált és a cég iránti lojalitást is.

A tudásmenedzsment témakörének ilyen formájú áttekintése után a következőkben egy kisebb kitérőt teszek a tehetségek és a tehetségmenedzsment világába, s az elméleti fejezet összefoglalásaként rávilágítok a két menedzsmentterület közötti összefüggésekre, analógiákra, s együttes használatuknak az előnyeire.

## **2. 2 TEHETSÉGMENEDZSMENT**

A tehetségmenedzsment szintén a jelen kor legújabb menedzsmentterületei közé sorolható. A vállalatok részéről ugyan mindig is nagy igény volt a tehetséges emberek felkutatására és alkalmazására, most azonban a gazdasági válság ezt az igényt erősebbé tette, sőt a vállalatok stratégiájába is bekerült a tehetségmenedzsment. Hiszen semmi sem kifizetődőbb, mint a megfelelő ember megfelelő helyen való alkalmazása, valamint megtartása.

A legfontosabb, hogy tisztázzuk: a tehetség nem elválasztható az egyéntől, így a tehetségmenedzsment is inkább a tehetségesekkel, nem pedig a tehetséggel foglalkozik.

Viszont fontos kiemelni, hogy a tehetségmenedzsment nem a tömegekre koncentrál, hanem azokra az egyénekre, akik a vállalat számára hozzáadott értéket jelentenek, vezetők (de nem feltétlenül vezetők a vállalati hierarchiában!) és példaképek a többi dolgozó számára.

A PricewaterhouseCoopers tanácsadó cég egykori londoni igazgatója, Rhea Dutttagupta<sup>25</sup> szerint „A tehetségmenedzsment célja, hogy biztosítsa a tehetséges munkaerő elérhetőségét, s így hozzárendelje a megfelelő embereket a megfelelő feladatokkal a megfelelő időben a vállalat stratégiai céljaihoz. [...] A tehetségmenedzsment olyan elgondolásokról és tettekről szól, amelyek bizonyos idő elteltével a szervezeti kultúra részévé válnak. A tehetségmenedzsment több mint tenni valamit; inkább valami, amik lehetünk, egy munkamódszer, a rövid- és hosszútávú siker elérésének technikája.”

Alkalmazási pontjait tekintve három egyértelműen elkülönülő témakör határozható meg, mégpedig a meglévő tehetséges munkaerő kiaknázása, a jövő vezetőinek kiképzése, a vállalati vízió ismertetése és kommunikálása.

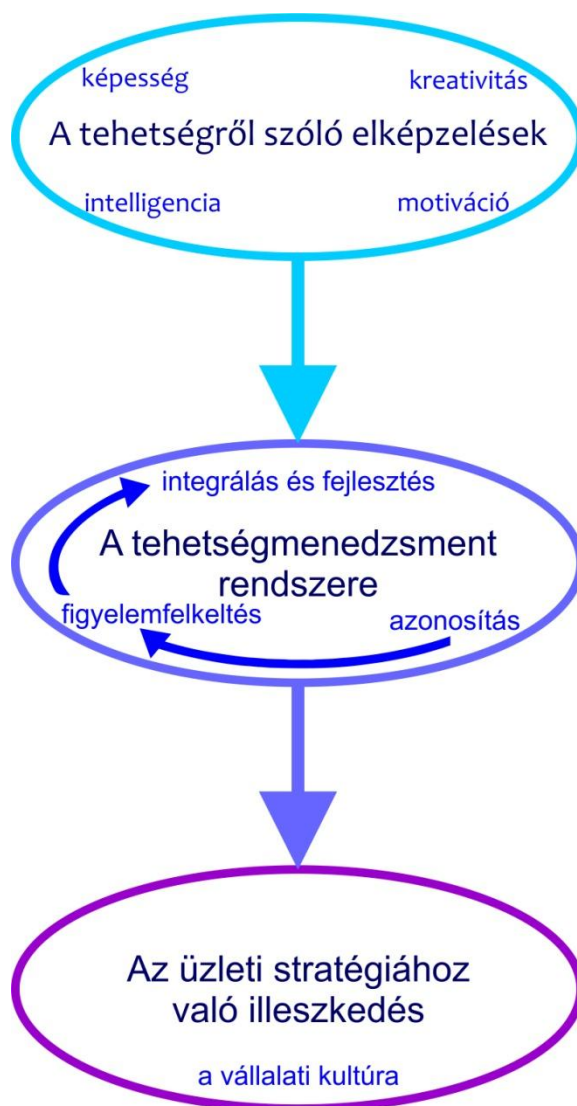
A tehetségmenedzsmentbe, ha egyszer belekezd egy vállalat, érdemes is végigvinni azt. A tehetségmenedzsmentnek – tehát a tehetséges munkaerő megtalálásának és megtartásának – rengeteg pozitív hatása van, de ehhez el kell sajátítani egy olyan sajátos gondolkodásmódot, amely segíti és támogatja a tehetségeseket, megfelelő munkakörülményeket biztosít számukra és folyamatosan kihívások elé állítja őket. Ez utóbbi talán a legfontosabb, hiszen gondoljunk csak bele: senki sem szeret unatkozni. A tehetséges emberek – főleg ha tisztában vannak saját tehetségükkel – folyamatosan kihívásokat keresnek, olyan helyzeteket, ahol próbára tehetik saját képességeiket, kitartásukat, tudásukat. Ha ez nem adatik meg nekik, inkább munkahelyet váltanak, belevágnak valami újba, semmint olyan helyen maradjanak, ahol elfecsérik a tehetségüket, s nem utolsó sorban az idejüket is. Ezért aztán a vállalatoknak különös figyelmet kell szentelniük a tehetségesnek vélt munkatársakra.

---

<sup>25</sup> Dutttagupta, Rhea: Identifying and managing your assets: talent management. [www.buildingipvalue.com](http://www.buildingipvalue.com/05_SF/374_378.htm)  
[http://www.buildingipvalue.com/05\\_SF/374\\_378.htm](http://www.buildingipvalue.com/05_SF/374_378.htm), 2005. letöltés dátuma: 2012. 3. 15.

## 2. 2. 1 A TEHETSÉGMENEDZSMENT STRATÉGIAI MODELLJE

Rhea Duttagupta<sup>26</sup> munkássága alapján, valamint eddigi tanulmányaimra és tapasztalataimra támaszkodva sikerült kialakítanom egy modellt, amely reményeim szerint mindenkit el tud igazítani a tehetségmenedzsment bonyolult világában. A modell egyelőre elméleti, a gyakorlatban nem volt alkalmam még tesztelni, így most nem is a használatáról lesz szó, inkább az értelmezéséről, elemeinek áttekintéséről.



4. ábra: A tehetségmenedzsment stratégiai modellje

Nézzük most át egyesével az egyes elemeket!

<sup>26</sup> Duttagupta, Rhea: Identifying and managing your assets: talent management. [www.buildingipvalue.com](http://www.buildingipvalue.com)  
[http://www.buildingipvalue.com/05\\_SF/374\\_378.htm](http://www.buildingipvalue.com/05_SF/374_378.htm), 2005. letöltés dátuma: 2012.10.31.

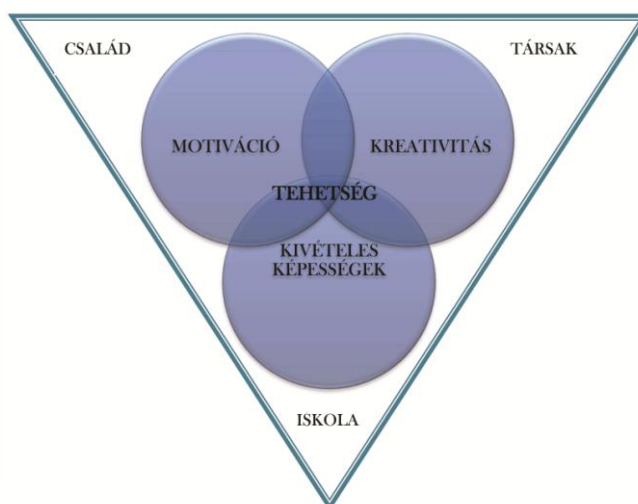
## 2. 2. 1. 1 A TEHETSÉGRŐL SZÓLÓ ELKÉPZELÉSEK

A tehetségről szóló elképzelések alatt a modellben nem értek mást, mint az ötletelés fázisát, a céljaink meghatározását. Ehhez azonban rendnek kell lennie a fejünkben arról, hogy mit szeretnénk elérni. A tehetségmenedzsment az emberekről szól, a tehetséges emberekről, akiknek készségeit a vállalati célok érdekében kívánjuk kamatoztatni. De hogyan lehet a tehetséget felismerni? Mi egyáltalán a tehetség?

A tehetség fogalmát – lévén ugyanúgy egy megfoghatatlan és mérhetetlen dolog, mint a tudás – szintén nehezen definiálhatjuk. A legnépszerűbb és legelfogadottabb definíció szerint a tehetség nem más, mint a feladat iránti elkötelezettség, a kreativitás és az átlagon felüli képesség hármasa<sup>27</sup>. Renzulli ezt a híressé vált háromkörös-tehetségmodellel szemléltette (5. ábra), amit Mönks<sup>28</sup> egészített ki három környezeti tényezővel, amelyek befolyással bírnak a tehetség kibontakozására (6. ábra).



5. ábra: A tehetség háromkörös modellje<sup>24</sup>



6. ábra: A Mönks-féle tehetségmodell<sup>25</sup>

A fenti ábrákból egyértelműen kiderül, hogy a tehetséget nem lehet tanulni. Nagyon fontos tényező a tehetséges embereknél az átlagon felüli (esetleg veleszületett) képesség, amely csak a másik két tényező hatására tud igazán kibontakozni, hiszen kreativitás és motiváció

<sup>27</sup> Renzulli, J.: What makes giftedness? Reexamining a definition. Phi Delta Kappan, USA, 1978. (60. évf.), 3. szám, 180-184. pp.

<sup>28</sup> Mönks, F. J. – Boxtel, H. W.: Gifted Adolescents: a Developmental Perspective. In: Freeman, J. (szerk.): The Psychology of Gifted Children. Chichester, UK, John Wiley, 1985.

nélkül ez nem lehetséges. Kiemelkedő szerepe van a támogató környezetnek, amely segíti kibontakoztatni a rejtett tehetséget.

A jelen modell e fázisában azonban nem elsősorban a konkrét személyekről van szó, inkább olyan általános tulajdonságokról, amelyekkel a jövőben kiválasztott munkatársaknak rendelkezniük kell. Az alábbiakban Gyarmathy Éva<sup>29</sup> munkája alapján ismertetem azt a négy tényezőt, amely a tehetséges embereket kiemeli a tömegből, s amelyeket a modell elkészítésénél felhasználtam. Ezek a képesség, az intelligencia, a kreativitás és a motiváció.

„A **képesség** az emberben rejlő fizikai, szellemi és pszichikai adottságok alapján alkalmassá teszi az egyént arra, hogy adott feladatot elvégezzen, adott munkakörülményeket toleráljon. A képesség a lehetőségek tárháza, potenciális adottság, amely szocializáció során aktivizálódik”<sup>30</sup>. A fenti definíció sejtetni véli, hogy a képesség valamilyen elsajátítható dolog, s köze is van a tudáshoz. Bár a tudás és a tehetség kétségkívül nagyon közel állnak egymáshoz, mégsem ekvivalens e két fogalom. Bill Kutik<sup>31</sup> szerint azonban az számít tehetségesnek, aki értékes, tacit tudást hordoz. Így a két fogalom között már közelebbi a kapcsolat.

Az **intelligencia** Wechsler<sup>32</sup> gondolata alapján nem más, mint az egyénnek azon összetett képessége, amely lehetővé teszi a célszerű cselekvést, a racionális gondolkodást, valamint azt, hogy képes legyen eredményesen bánni az őt körülvevő környezettel. Napjainkban az érzelmi intelligencia (EQ) fontossága kerül előtérbe, s nemcsak a pszichológiában, hanem az üzleti életben egyaránt. Rengetegen foglalkoznak a témával, hiszen egy emberközpontú megközelítésről van szó, amely sok mindenben segítheti napjaink vállalkozásait, miután a

---

<sup>29</sup> Gyarmathy Éva: A tehetség. Fogalma, összetevői, típusai, azonosítása. Budapest, ELTE Eötvös Kiadó Kft., 2006.

<sup>30</sup> Koncz Katalin: Karriermenedzsment. Budapest, Aula Kiadó, 2004. 167. p.

<sup>31</sup> Kutik, Bill: Who First Caled It "Talent Management"? Human Resource Executive Online [www.hreonline.com/HRE/story.jsp?storyId=79502486](http://www.hreonline.com/HRE/story.jsp?storyId=79502486), 2008. letöltés dátuma: 2012. 3. 15.

<sup>32</sup> Wechsler, David: The Measurement of adult Intelligence. Baltimore, Williams & Witkins, 1939.

legjobb döntés nem nélkülözheti sem az értelmet, sem az érzelmet, még akkor sem, ha ez a döntés üzleti jellegű (ld. pl.: Marczellné Szilágyi Eszter tanulmánya<sup>33</sup>).

„A **kreativitás** az a képesség, hogy a korábban elszigetelt tapasztalatok között kapcsolatot találjunk, amelyek új gondolkodási sémák formájában, új tapasztalatokként, új elképzelésekként, vagy produktumként jelennek meg”<sup>34</sup>. A szó maga alkotókészséget jelent, ami tükrözi a tehetséghez való viszonyát. Kapcsolatban van tehát az alkotással, egyfajta teremtéssel, új dolgok létrehozásával.

„A motívum, vagy indíték bármely olyan belső személyi feltétel, amely cselekvést vagy gondolatot vált ki”<sup>35</sup>. A **motiváció** így egyfajta erő, amely előreviszi a gondolatokat a tettekig. A motiváció szintén nehezen mérhető emberi tényező, amely sokkal inkább a pszichológia tárgykörébe tartozik. Mégis nagyon nagy szerepe van a tehetségek kibontakozásában, mivel nélküle nehezen menne az ötletek megvalósítása, így kiemelkedő szerepe van az üzleti életben is. Ráadásul az intelligens és kreatív embereket folyamatosan kell motiválni, különben máshol keresnek kihívásokat.

Tehát ebben a fázisban elsősorban át kell gondolnunk azokat az alapvető értékeket, amelyek majd a későbbiekben segítenek abban, hogy tudjuk, milyen embereket szeretnénk az egyes feladatokhoz, projektekhez mozgósítani. Ha mindez megvan, belevághatunk a következő fázisba, a rendszer kiépítésébe.

## 2. 2. 1. 2 A TEHETSÉGMENEDZSMENT RENDSZERE

A tehetségmenedzsment rendszerének kiépítését egy három tényezőből álló folyamat segíti. A folyamat a tehetséges munkaerő azonosításából, a figyelmük felkeltéséből, valamint integrálásukból és fejlesztésükből áll. Az előző fázissal ellentétben itt már a konkrét személyekről, a fenti tulajdonságokkal rendelkező munkatársakról lesz szó.

---

<sup>33</sup> Marczellné Szilágyi Eszter: Érzelmi intelligencia és tudásmenedzsment. In: Noszkay Erzsébet (szerk.): Tudásból várat... Tudásmenedzsment elméleti és módszertani megközelítésben. Budapest, N. & B. Kiadó, 2011. 167-175. pp.

<sup>34</sup> Landau Erika: A kreativitás pszichológiája. Budapest, Tankönyvkiadó, 1974. 19. p.

<sup>35</sup> Gyarmathy Éva: A tehetség. Fogalma, összetevői, típusai, azonosítása. Budapest, ELTE Eötvös Kiadó Kft., 2006. 69. p.

## 2. 2. 1. 2. 1 AZONOSÍTÁS

Manapság egyre nagyobb kihívásnak számít a minőségi munkaerő megtalálása. A folyamat ezen állomásánál ezért meg kell keresnünk azokat a konkrét személyeket, akikről úgy gondoljuk, hogy a tehetségről szóló elképzeléseinknek megfelelnek. A tehetségek fellelése – akárcsak bármilyen más munkaerő alkalmazása – összetett feladat, s nem nélkülözheti a toborzás és kiválasztás klasszikus lépéseit.

Karoliny Mártonné<sup>36</sup> szerint mindenképpen szükséges egy jól tervezett **toborzási program** kialakítása, amely segít megtalálni a kívánatos jellemzőkkel rendelkező jövődöbeli munkatársat. Mivel a tehetséges munkaerő megtalálása sokkal több időbe telhet, mint átlagos esetekben, ezért sokkal drágább is. Épp ezért érdemes átgondolni a belső forrásokból való toborzást, azaz felkeresni a munkakör betöltésére alkalmas munkatársakat. Ez egyrészt fokozza a munkamorált – hiszen azt mutatja a vállalat alkalmazottainak, hogy kellő szorgalommal és jó munkával feljebb lehet kerülni a ranglétrán –, másrészt lényegesen olcsóbb. A külső források alkalmazásának azonban szintén megvannak a maga előnyei, hiszen ők friss ötleteket, új kapcsolatokat bocsájtanak a cég rendelkezésére. A legtöbbször alkalmazott toborzási módok, amelyek a tehetségmenedzsment szempontjából is relevánsak lehetnek, a következők:

- állásbörzék: a tehetséges, kiváló, frissdiplomás, ill. diploma előtt álló jelentkezők felkutatására itt van a legnagyobb esély, fontos a vállalat jó megjelenése (erről még lesz szó a későbbiekben);
- fejevadászok: felsővezetői munkakörök megüresedésekor alkalmazzák őket leginkább, hiszen nagyon drága alkalmazni őket, viszont nagyon nagy hatékonysággal működnek, garanciát vállalnak az általuk talált személyre;
- álláshirdetések: a legtipikusabb toborzási módszer, azonban itt is oda kell figyelni a vállalat kommunikációjára és megjelenésére, mindenképpen arra kell törekedni, hogy a lehető legtehetségesebb álláskeresőket vonzza a hirdetés.

A toborzás után azt kell megfontolnunk, hogy milyen eszközöket, módszereket használjunk a **kiválasztáshoz**, ugyanis azt szeretnénk, hogy a jelentkezők közül a lehető

---

<sup>36</sup> Karoliny Mártonné: Erőforrás-biztosítás: toborzás, kiválasztás, leépítés. In: Farkas Ferenc – Karoliny Mártonné – László Gyula – Poór József (szerk.): Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Budapest, CompLex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft., 2007. 155-181. pp.

legjobb legyen majd a cég munkatársa, aki remélhetőleg be is válik az adott munkakörben. A kiválasztást is rengeteg eljárás segíti:

- előszűrés önéletrajz és motivációs levél segítségével;
- interjúk: manapság a strukturált fajtáját alkalmazzák legtöbbször, amellyel könnyebb kimutatni a jelentkező gyakorlatát, képességeit, ill. az egyes szituációkban várható viselkedését
- tesztek: az alkalmasságot vizsgálják (pl. képességvizsgáló tesztek az ismeretek felmérésére, valamint pszichológiai tesztek a személyiség, kompetenciák megismerésére);
- értékelő/ fejlesztő központ (Assesment/ Development Center): a csoportos viselkedést lehet vele vizsgálni a beválás, ill. a képzési szükségletek megállapítására szolgál szimulációs gyakorlatok segítségével<sup>37</sup>.

Összegzésként elmondható, hogy a legfontosabb megtalálunk azokat a kulcsembereket (akár a vállalaton belülről, akár kívülről), akikre számíthatunk a tehetségmenedzsment stratégia kapcsán. Ők azok a tehetségek, akiket megnyerve létrejön az a kritikus tömeg, amelynek tagjai együttesen és egyénileg is a megfelelő tulajdonságokkal rendelkeznek, ráadásul a megfelelő munkakörben dolgoznak ahhoz, hogy a stratégiát a hierarchiai szinteken is támogatni tudják. Ezáltal már össze tudjuk kapcsolni a tehetséges munkatársak egyéni és a szervezet üzleti céljait.

#### *2. 2. 1. 2. 2 FIGYELEMFELKELTÉS*

Ahhoz, hogy cégünk vonzza a tehetségeket, mindenképpen olyan munkáltatói márkát kell kialakítani, ami erre alkalmas. A mai kor álláskeresője úgy válogat a meghirdetett pozíciók között, akárcsak a fogyasztók az áruk között, ezért ha a tehetséges munkaerő megtalálása és alkalmazása a cél, mindenképpen szükséges egy kicsit fogyasztóként is gondolkoznunk: el kell nekik adnunk a céget, a vállalatunk imázsát. A tehetségek ki akarnak bontakozni, képességeket akarnak fejleszteni – nem állást keresnek, hanem olyan megoldandó problémát, munkafeladatot, amely értelmet ad az addigi cselekedeteiknek,

---

<sup>37</sup> Karoliny Mártonné: Erőforrás-biztosítás: toborzás, kiválasztás, leépítés. In: Farkas Ferenc – Karoliny Mártonné – László Gyula – Poór József (szerk.): Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Budapest, CompLex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft., 2007. 155-181. pp.

tanulmányaiknak, és nem utolsó sorban illeszkedik a karriertervükbe. Ilyen fejjel kell tehát gondolkodnunk, ha tehetségeket szeretnénk bevonítani cégünkbe<sup>38</sup>.

További fontos tényező a környezet. Egy olyan nyertes környezetet kell létrehoznunk, ahová az emberek tartozni szeretnének. Ezt gyakorlatilag külső segítség nélkül is megvalósíthatjuk, hiszen csupán elő kell teremtenünk az egyéni és szakmai kihívásokat generáló projekteket, támogatnunk kell az új gondolatokat, s a szervezet élére tehetséges vezetőket kell állítanunk.<sup>39</sup>

Így elmondható, hogy „a **tehetségmárka felépítése** során a vállalatot munkahelyként mutatjuk be a piacon úgy, hogy az: tehetségmágnesként keresletet támaszt, odavonzza, megtartja és elkötelezetté teszi a megfelelő embereket, akik a megfelelő munkát, a megfelelő időben és a megfelelő eredményekkel végzik. Az eredmény egy olyan vállalat, amely legalább annyira híres a tehetségeiről, mint a termékeiről és szolgáltatásairól”<sup>40</sup>.

## *2. 2. 1. 2. 3 INTEGRÁLÁS ÉS FEJLESZTÉS*

Alapjában véve valamennyi szervezet érdeke, hogy a munkatársaiból a lehető legjobbat hozza ki. Ehhez mindenképpen szükséges, hogy folyamatosan új távlatokat nyissunk meg az összes dolgozó előtt, amelyekkel támogathatjuk őket, valamint elősegítjük az új és inspiráló ötletek felszínre kerülését.

Az integrálás tulajdonképpen az a folyamat, amikor a tehetségek elköteleződésével foglalkozunk. Ennek lényege, hogy a tehetséges munkatársat a szervezeti, funkcionális és egyéni célokkal összhangban mozgósítjuk. E folyamattal az egyén a maximumot hozhatja ki magából azáltal, hogy minden lehetőségénél a saját személyes erősségeit használja. Ez

---

<sup>38</sup> Schumann, Mark – Sartain, Libby: Tehetségmágnesek – A kiválóakat vonzó munkáltatói márka felépítése. Budapest, HVG Kiadó Zrt., 2010.

<sup>39</sup> Duttagupta, Rhea: Identifying and managing your assets: talent management. [www.buildingipvalue.com/05\\_SF/374\\_378.htm](http://www.buildingipvalue.com/05_SF/374_378.htm), 2005. letöltés dátuma: 2012.10.31.

<sup>40</sup> Schumann, Mark – Sartain, Libby: Tehetségmágnesek – A kiválóakat vonzó munkáltatói márka felépítése. Budapest, HVG Kiadó Zrt., 2010. 89. p.

természetesen – a vezetés és a munkatársak részéről egyaránt – kölcsönös tiszteletet, kétirányú kommunikációt és professzionalizmust feltételez.<sup>41</sup>

A tehetségek fejlesztése szempontjából a vezetői készségek négy fő kompetenciaterülete mindenképpen támogatja a tehetségmenedzsment azon célját, hogy a tehetséges munkatársak a cégnél maradjanak. Ezek a coaching, a mentoring, az empowerment és a támogatás.<sup>42</sup>

A **coaching** a Nemzetközi Coach Szövetség (ICF) meghatározása szerint „... olyan szakmai kapcsolat, amely abban segíti az ügyfelet, hogy kiemelkedő eredményeket érjen el akár a magánéletében, akár a munkájában, vagy a szervezetben, ahol dolgozik. A coaching folyamat során az ügyfél elmélyíti tudását, növeli teljesítményét, és mindezek eredményeként javul az életminősége. [...] A coaching folyamat eredménye az ügyfél eredménye, azaz szándékának, választásának és akcióinak a következménye, amelyet a coach mint a folyamat szakértője támogatott”<sup>43</sup>.

A **mentoring** a tehetségmenedzsment nélkülözhetetlen eleme. A mentorok ösztönző szereppel bíró munkatársak, akik tapasztalatuk révén képesek segíteni a fiatalabb, tapasztalatlanabb vagy valamilyen problémával küszködő kollégákat. A coachinghoz képest egy alá-fölrendelt viszonyt feltételez (legalábbis tudásban), de általában szintén informálisan zajlik<sup>44</sup>. A tehetségmenedzsmentben kiemelkedő szerepe van olyan helyzetekben, ahol a tehetséges munkatárs még nem bontakozott ki teljesen, ill. olyan problémába ütközött, amelyet tapasztalatlansága (és nem tehetségtelensége) révén még nem tud megoldani.

Az **empowerment** nem más, mint mikor a vezetők megosztják a hatalmat az alkalmazottaikkal. Így az alkalmazottak saját területükön egyedül hoznak döntést, amiért

---

<sup>41</sup> Duttagupta, Rhea: Identifying and managing your assets: talent management. [www.buildingipvalue.com/05\\_SF/374\\_378.htm](http://www.buildingipvalue.com/05_SF/374_378.htm), 2005. letöltés dátuma: 2012.10.31.

<sup>42</sup> Duttagupta, Rhea: Identifying and managing your assets: talent management. [www.buildingipvalue.com/05\\_SF/374\\_378.htm](http://www.buildingipvalue.com/05_SF/374_378.htm), 2005. letöltés dátuma: 2012. 3. 15.

<sup>43</sup> Mi a coaching? [www.coachkor.eu http://www.coachkor.eu/index\\_in.php?page=06](http://www.coachkor.eu/index_in.php?page=06). letöltés dátuma: 2012. 3. 15.

<sup>44</sup> Koncz Katalin: A szervezeti karriermenedzsment céljai és folyamata II. rész. [www.munkaugyiszemle.hu http://www.munkaugyiszemle.hu/szervezeti-karriermenedzsment-celja-es-folyamata-ii](http://www.munkaugyiszemle.hu/szervezeti-karriermenedzsment-celja-es-folyamata-ii), 2004. letöltés dátuma: 2012. 3. 15.

felelősséget is vállalnak. Képesek megtervezni a saját munkájukat és kihasználni, maximalizálni a kapacitásukat, így járulva hozzá a szervezet működtetéséhez, fenntartásához. Az empowerment segítségével csökkennek a vállalatban belüli hierarchiabeli különbségek, a dolgozók egyenlőbbé válnak, s ez, valamint a döntések szabadsága hozzájárul a lojalitás erősödéséhez is<sup>45</sup>.

A **támogatás** a „nyílt ajtók folyamata”, ahol a közvetlen vezetők átsegítik a tehetséges munkatársakat az akadályokon és a szervezeti bürokrácia útvesztőin, így ők hamarabb a felső vezetés látókörébe kerülhetnek. Ezek után már csak a vállalat vezetésén múlik, mennyire lesz képes kibontakoztatni a tehetséges munkatársakat az üzleti siker reményében. A tipikus tehetség az, aki nem fél „nagyot csinálni” (tud ezért kockáztatni is), és ehhez felhasználja saját tehetségét is. A folyamathoz azonban mindenképpen szükséges egy külső támogató, egy olyan szakember, aki tudja és érti a szervezet és az alkalmazottak szükségleteit, ezeket képes összhangba hozni egymással, és egyúttal törődik a kitűzött célok megvalósulásával is<sup>46</sup>.

### 2. 2. 1. 3 AZ ÜZLETI STRATÉGIÁHOZ VALÓ ILLESZKEDÉS

Ahhoz, hogy a tehetségmenedzsment stratégiánk működőképes legyen, fontos, hogy összhang legyen a tehetségmenedzsmenttel kapcsolatos célok és a vállalat üzleti stratégiája között. Fel kell ismernünk, hogy a tehetségmenedzsment alap gondolata holisztikus és integratív, amely segít abban, hogy a munkatársaink által a legnagyobb versenyelőnyre teherünk szert a piacon.

A tehetségmenedzsment tehát a vállalati kultúra szerves része, tőle elválaszthatatlan. A stratégia bevezetése nem egyszerű, figyelembe kell venni a tehetségesnek vélt munkatársak személyes elvárásait, karriertervét, fejlődési lehetőségeit, ki kell alakítani egy mindent átfogó teljesítményértékelési rendszert, valamint folyamatosan támogatni, motiválni kell őket annak érdekében, hogy a lehető legnagyobb potenciált biztosítsák az adott vállalat számára. Miért éri meg mégis, ha ennyi energiával, többletköltséggel jár?

---

<sup>45</sup> Komócsin Laura: Empowerment: új csodafegyver? [www.fn.hir24.hu](http://fn.hir24.hu/karrier/2006/05/08/empowerment_uj_csodafegyver/)  
[http://fn.hir24.hu/karrier/2006/05/08/empowerment\\_uj\\_csodafegyver/](http://fn.hir24.hu/karrier/2006/05/08/empowerment_uj_csodafegyver/), 2006. letöltés dátuma: 2012. 3. 15.

<sup>46</sup> Duttagupta, Rhea: Identifying and managing your assets: talent management. [www.buildingipvalue.com](http://www.buildingipvalue.com/05_SF/374_378.htm)  
[http://www.buildingipvalue.com/05\\_SF/374\\_378.htm](http://www.buildingipvalue.com/05_SF/374_378.htm), 2005. letöltés dátuma: 2012. 3. 15.

A tehetség vonzza a tehetséget. Bár a tehetség mindenképpen specifikus, egy adott szakterületre (vagy szakterületek csoportjára) korlátozódik, egy olyan vállalat, amely a munkakeresők körében tehetségeiről híresül el, mindenképpen számíthat arra, hogy további tehetséges jelentkezők keresik őt fel. Ráadásul a stratégiát kidolgozni egyszeri munka, bár a karbantartása igényel további erőforrásokat, mégsem kell újra és újra kialakítani azt. Így egy tehetségeseket foglalkoztató vállalat jó eséllyel indul a többi tehetségért folyó harcban, mivel a tehetséges emberek olyan munkahelyre mennek el dolgozni, amelyről tudják, hogy ott megbecsülik majd őket erkölcsi és anyagi szinten egyaránt, de főképp számukra érdekes és erőpróbáló kihívások várják (ez számukra önmagában is motiváló tényező)! Összegzésképpen megállapítható tehát, hogy a tehetségeket foglalkoztató vállalat piacképesebb, hála a munkavállalóinak és nem utolsó sorban a hírnevének is.

## **2. 3 ÖSSZEFOGLALÁS**

Az elméleti fejezet összefoglalásaként elemezném a két bemutatott menedzsment terület összefüggéseit, egymással való kapcsolatát.

A tehetségmenedzsment és a tudásmenedzsment egyike sem tudja nélkülözni a támogató vállalati kultúrát, egy olyan pozitív viszonyt a vállalat munkatársai között, amely a lehetséges tudások felkutatására, egymás megismerésére és támogatására szolgál, és nem enged terepet a vállalat értékeit veszélyeztető rivalizálásnak. Mindkét menedzsment megoldás rendszerszintű használata olyan vállalati összképet eredményez, amely vonzó a külső szemlélők számára is, legyen szó befektetőkről, ügyfelekről vagy fogyasztókról. A két menedzsment funkció együttes alkalmazásának köszönhetően a vállalat alkalmazottjai is büszkén tekinthetnek munkahelyükre, hiszen egy olyan cégről lesz szó, amely megbecsüli a munkatársak tudását, szabad teret ad a tudásmegosztásnak, az értékteremtésnek, és a kiemelkedő teljesítményt eredményező többletmunkát pedig jutalmazza. Felfedezi a munkatársakban rejlő potenciált, és azt a cég érdekeinek megfelelően használja, ezzel egy időben viszont nem használja ki a munkatársakat, hanem segít nekik saját kibontakozásukban, tehetségük felfedezésében és kiteljesítésében. Egy ilyen vállalati kultúrával rendelkező cég tisztában van az emberi tudástőke jelentőségével, a vezetőség felismerte, hogy sokkal drágább folyamatosan új munkaerőt keresni és betanítani, mint a meglévő tehetségeket fejleszteni és mindent megtenni a maradásukért. Hiszen ha egy kiváló alkalmazott elmegy a vállalattól, azzal távozik az értékes, tacit tudása

is, amely nem képezi többé részét a vállalat közös tudásának. Időben felismerve a meglévő munkatársakban lévő tehetséget, valamint segítve ennek az értékes tudásnak a megosztását ezek a problémák kiküszöbölhetővé válnak. A két terület alkalmazásának köszönhetően javul a munkamorál, mivel egy olyan adok-kapok szituáció alakul ki a tudás- és tehetségmenedzsment segítségével, amely nem feltétlenül az anyagi javakról szól, a munkavállaló könnyebben vállal többletmunkát, hiszen azt a cég „meghálálja” számára. Tudás- és tehetségmenedzsment szempontból nehéz elválasztani a vállalatot az alkalmazottól, miután az alkalmazottak együttes tudása képezi a vállalat tudását, s a tehetséges alkalmazottak egy „tehetséges munkahelyet” működtetnek. Ennek tudatosításával fejleszthető az önértékelés, hiszen a munkavállaló a nagy egész nélkülözhetetlen részét képezi, amely érzés által fokozható a lojalitás a cég felé. Természetesen nem elhanyagolható az új munkatársak – az új tehetségek és tudások – vonzása sem, mivel ők olyan új látásmóddal, gondolatokkal, ötletekkel gazdagíthatják a vállalatot, amelyek addig ismeretlenek számítottak. Magukkal hozzák korábbi tapasztalataikat – tacit tudásukat –, s így hozzáadott értékkel bírnak a vállalat számára.

A külső szemlélők szempontjából nagy előnyt jelenthet az ekképpen kialakított kép a vállalatról, amely a munkatársakon keresztül befolyással van az ügyfelekre és a fogyasztókra is. Ha a fogyasztók azt veszik észre, hogy a vállalat munkatársai elégedettek a munkahelyükkel, mert ott megbecsülik őket, ők is elismerik majd a vállalat törekvéseit, megbízható márkaként tekintenek majd rá. Ez pedig – a tudatos vásárlás és a gyors információáramlás korában – többet ér bármelyik reklámnál. A mai, válságos időszakban (bár máskor sem) nem lehet elhanyagolni a megbízható ügyfeleket, beszállítókat és partnereket, hiszen köztudott, hogy az ő véleményük a cégről szintén sokat számít. Ha megbízható partnerként tekintenek ránk, az gyakran felbecsülhetetlen értékkel bír. Minderre egyfajta alternatív megoldást kínál a tudás- és tehetségmenedzsment stratégiai szintű alkalmazása.

A munkavállalók részéről egyértelműek a tudás- és tehetségmenedzsment alkalmazásának pozitív hatásai. Mindenki szívesebben dolgozik egy olyan helyen, ahol érdekes kihívásokkal találkozunk, megbecsülik a tudását, figyelnek igényeire, támogatják és segítik őt, semmint olyan munkakörülmények között, melyek a fentieket nélkülözik. Az elégedettség érzésének hosszú távú hatásai vannak az életminőségre, egy boldogabb és kiegyensúlyozottabb munkavállaló a magánéletében is jobban ki tud teljesedni, így

megoldható a munka és a magánélet közötti egyensúly kérdése is (nem beszélve arról, hogy a cégek számára mennyire fontos a boldog és kiegyensúlyozott munkavállaló). Ilyen munkakörülmények mellett a munkatársak között hosszútávú kapcsolatok alakulhatnak ki, amelyek számukra pozitív jelentőséget hordoznak a későbbiekben (pl. jövőbeni potenciális üzleti partnerek lehetnek), de a jelenre is mindenképpen kedvezőnek mondható a befolyás. A pozitív hatások ilyen esetben akár mérhetővé is válhatnak a munkavállalók közérzete által.

A kapcsolat a tudás- és tehetségmenedzsment között ugyan nem csak a fent említettekre terjed ki, nagyon összetett dolog (elsősorban a tehetség, ill. a tehetség által hasznosított tudás fogalmának összekapcsolásával kerülhetnek egymáshoz közelebb), de a magam részéről mindenképpen úgy látom, hogy a két menedzsment terület együttes alkalmazása csak pozitívumokkal szolgál a vállalatok számára. Nem elsősorban a profitról van szó, bár a hosszabb távú hatások között mindenképpen szerepelnie kell a profitemelkedésnek is. A pozitívumok egy vállalat életének minden egyes részén megfigyelhetővé (még ha mérhetővé nem is mindig) válnak, elsősorban a már oly sokat emlegetett vállalati kultúra változása és fejlődése által.

A jelen fejezetben igyekeztem eleget tenni a bevezetőben megfogalmazott céloknak, miszerint komplex és használható (még ha nem is mindent felölelő) képet adjak a tudás- és tehetségmenedzsmentről, valamint hogy feltárjam a kettő közötti kapcsolatot és analógiákat. Természetesen mindkét részterület szakirodalma jóval jelentékenyebb az itt felsoroltnál, mégis bízom abban, hogy az általam összegzett gondolatok mentén egyértelmű a tudás- és tehetségmenedzsment kapcsolata, fontossága és hasznossága. Mindenesetre a jövő (s talán nincs is ez annyira távol) ezt majd eldönti...

### **3 TEHETSÉGEK A BKF-EN**

A fejezet célja a Budapesti Kommunikációs és Üzleti Főiskola által sikeresen megnyert VALID pályázat által életre keltett tehetségműhelyek bemutatása.

A fejezetben szeretnék rávilágítani arra, hogy milyen potenciálok rejlenek a műhelyekben, a tehetséges hallgatókkal folytatott együttműködésben és munkában, valamint arra, hogy milyen szerepet töltenek be a tehetségműhelyek intézményünk életében, s ez a program mi mindennel járul hozzá a hallgatók könnyebb elhelyezkedéséhez a munkaerőpiacon. Külön megkérdeztem az érintetteket a műhelyeken belüli és a műhelyek közötti kommunikációról, hiszen úgy gondolom, hogy a kommunikáció fejlettsége vagy éppen hiánya sok mindenre választ tud adni, ill. ezek tudatosítása segítheti a műhelyvezetőket a további munkában.

Ebben a részben tehát a BKF-en végzett kutatásaim összegzését szeretném bemutatni, melyek három fő részre bonthatóak:

- kötetlen beszélgetést folytattam Major Szilviával, a KarrierCentrum vezetőjével és Javorniczky István tanár úrral, a tehetségműhelyek szakmai koordinátorával;
- a műhelyek vezetőit strukturált interjú formájában kérdeztem saját műhelyeikről;
- a tehetségműhelyekben tevékenykedő hallgatók véleményét nyitott és zárt kérdéseket egyaránt tartalmazó kérdőív segítségével mértem fel.

A következőkben röviden ismertetném a VALID pályázatot, s a pályázat által létrejött műhelyek működését, majd a műhelyvezetők és a hallgatók válaszait egyaránt figyelembe véve bemutatom az egyes tehetségműhelyekben végzett munkát. Ezek után térek rá a tehetségműhelyek szerepére az intézmény életében tudás- és tehetségmenedzsment szemszögből.

#### **3.1 A VALID PÁLYÁZAT**

A VALID pályázat a Budapesti Kommunikációs és Üzleti Főiskola és az Általános Vállalkozási Főiskola által közösen elnyert támogatás, amely a hallgatók munkaerő-piaci érvényesülését hivatott szolgálni. A VALID mozaikszó a program jelszava: „Velünk Alakítsd Lehetőségeidet, Ismereteidet, Diplomád!”. A program elsődleges célja a hallgatók munkaerő-piaci lehetőségeinek szélesítése, valamint az, hogy az intézmény magasabb színvonalú képzést tudjon biztosítani az egyes hallgatóknak. A projektnek köszönhetően új

tréningekkel és szolgáltatásokkal gazdagodott a KarrierCentrum, valamint létrejöttek a tehetségműhelyek is.<sup>47</sup>

### **3. 1. 1 A PÁLYÁZATTÓL A MŰHELYEKIG**

A VALID pályázatról Major Szilviával, a KarrierCentrum vezetőjével készítettem interjút. A VALID pályázat célja, hogy az intézmény hallgatói szolgáltatást tudjon fejleszteni. Ez alatt azt kell elsősorban érteni, hogy szükség van olyan kompetenciák fejlesztésére a hallgatóknál, amelyet a napi tömegoktatás nem tesz lehetővé, viszont a későbbiekben, a munkaerőpiacon és az életben egyaránt, hasznosak lehetnek. Így elmondható, hogy egyfajta korszerű törekvés is van a „dolgok mögött”, a VALID pályázat célja megtalálni és fejleszteni azokat a módszereket, amelyekkel a tehetséges hallgatók a „tömegben” megtalálhatók, s tehetségük kibontakoztatható.<sup>48</sup>

A célok eléréséhez azonban meg kellett tervezni azt a folyamatot is, amely segít működésbe hozni az egyes műhelyeket. Meg kellett határozni a tartalmakat, s azzal összhangban ki kellett választani a műhelyvezetőket, akik meghatározták az egyes műhelyek konkrét jellegét és működését.

A tehetségműhelyek tartalmát illetően kezdettől fogva egyetértés volt, hiszen az intézmény összes oktatási témakörét magukba foglalják, így egyértelmű volt, hogy a létrejövő műhelyek mivel fognak foglalkozni.

Ehhez azonban meg kellett találni a megfelelő embereket, azokat az oktatókat, akik képesek arra, hogy a lehető legjobban támogassák a hallgatókat. Így került sor a műhelyvezetők kiválasztásakor személyes ajánlásokra, régi tapasztalatok kiaknázására, de klasszikus kiválasztásra is. A Marketing Műhely esetében Papp-Váry Árpád dékán úr javaslata volt Rekettye Gábor tanár úr személye. A Menedzsment Műhely vezetőjét, Noszkay Erzsébet professzor asszonyt Pupek Emese rektorhelyettes asszony javasolta, a Média Műhelynél pedig a tehetségműhelyek szakmai koordinátora, Javorniczky István tanár úr javasolta Mucsányi Marianna tanárnőt. A Társadalomtudományi Műhely vezetője egyfajta önálló kiválasztódással került ki, Schleicher Nóra tanárnő motívumkutatással, a munkaerőpiac és a felsőoktatás témakörében zajlott kutatásainak köszönheti a tisztséget. A

---

<sup>47</sup> VALID. [www.bkf.hu http://www.bkf.hu/tudomanyos-elet/1105/valid.html](http://www.bkf.hu/tudomanyos-elet/1105/valid.html). letöltés dátuma: 2012. 04. 01.

<sup>48</sup> Major Szilvia: A VALID pályázat és a Tehetségműhelyek (kérdőző: Makó Szabolcs). 2012. 3. 26.

Turizmus Műhelynél két jelentkező közül Fodor Ágnes tanárnő egy meghallgatás után került a műhely élére (a meghallgatáson a pályázóknak az ötleteiket és elképzeléseiket kellett bemutatniuk, s az ötletek programhoz való illeszkedése alapján született meg a döntés).<sup>49</sup>

A műhelyek jellegét Major Szilvia és Javorniczky István tanár úr közösen határozták meg a kezdetektől, mégpedig úgy, hogy a hangsúlyok megfelelő erősítést nyerjenek. A cél az volt, hogy a műhelymunka olyan készségekhez és képességekhez juttassa a hallgatókat, olyan kapcsolatokat építhessenek ki, amelyek a pályakezdésben majd előnyhöz juttatják őket. Mindennek a lényegét a gyakorlatiasságban látták a vezetők, tehát abban, hogy munkaközpontú működése legyen az egyes műhelyeknek.<sup>44</sup> Természetesen a gyakorlati munka elképzelhetetlen elméleti felkészültség nélkül. Így alakult ki, hogy a műhelyek némelyikében gyakorlati feladatok vannak, de valahol inkább az elméleti tudás megszerzése került a középpontba. Minden műhely más és más, a gyakorlati szemléletűeken belül is bőven akadnak különbözőségek, hiszen valahol csoportosan dolgoznak, a műhely összes tagja egy projekten dolgozik, máshol viszont egyéni munka folyik, mindenki külön-külön feladatot kap.<sup>50</sup>

Módszertan szempontjából az egyezőség az, hogy a műhelyvezetők minden hallgató esetében annak saját erőforrásaira támaszkodnak, s ez feltételez egy nagyon erős, személyes kapcsolatot a műhelyvezető és a hallgató között. A műhelyekben nem a műhelyvezető mondja meg a kötelezően követendő témát, irányt, hanem az a lényeg, hogy a hallgató erőforrásait figyelembe véve rá kell vezetni őt arra, hogy mi az a terület, téma, amiben jó, amely segítségével ki tud bontakozni s használni tudja majd az itt megszerzett készségeit a munkaerőpiacon. A különbözőségeknek pedig Major Szilvia szerint egy magyarázata van: „a személyiségek, akik irányítják őket (a tehetségműhelyeket), nagyon különbözőek”.<sup>45</sup>

A következő lépés a tehetségműhelyek ismertetése volt a hallgatók körében. A tehetségműhelyek különböző formákban lettek meghirdetve, pl. készültek szórólapok, prospektusok, hirdették őket a honlapon is, sőt a Nyílt Napon egy fórumot is szerveztek az érdeklődőknek. A legsikeresebb toborzásnak azonban a tanárok ajánlása bizonyult. A

---

<sup>49</sup> Javorniczky István: A Tehetségműhelyek koordinálása (kérdőző: Makó Szabolcs). 2012. 3. 27.

<sup>50</sup> Major Szilvia: A VALID pályázat és a Tehetségműhelyek (kérdőző: Makó Szabolcs). 2012. 3. 26.

műhelyvezetők saját óráikon hirdették a tehetségműhelyeket, ill. a bennük rejlő lehetőségeket. A legtöbb hallgató a személyesen átadott információk következtében jelentkezett a műhelybe, miután a műhelyvezető felkeltette az érdeklődését.<sup>51</sup> Mint fentebb már volt róla szó, a VALID pályázat célja a hallgatók tehetségének kibontakoztatása és gondozása. Ők, a tehetségek azok, akik többet akarnak a főiskolától, megragadják a lehetőségeket és hosszú távon élnek is velük. A jelentkeztetés is ez alapján zajlott: a műhelyvezetők, mint a pályázat végrehajtó felelősei összeállították azokat a paramétereket, amelyeknek eleget kellett tenniük a jelentkező hallgatóknak. Ilyen volt egy önéletrajz és motivációs levél beküldése mellett a műhelyvezetővel való elbeszélgetés, ami alapján a végső döntés megszületett. Mindezek után 2010 szeptemberében elkezdődhetett a műhelymunka az egyes tehetségműhelyekben.<sup>52</sup>

### **3. 2 A TEHETSÉGMŰHELYEK MUNKÁSSÁGA**

Az egyes műhelyek munkásságát, felépítését a műhelyvezetőkkel készített strukturált interjúk és a hallgatók által kitöltött kérdőívek elemzésével, összefoglalásával mutatom be. Mielőtt azonban rátérek a tehetségműhelyek egyesével történő bemutatására, szükségesnek érzem, hogy egy összképet adjak arról, hogy miről is szóltak az interjúk, milyen paraméterek mentén vizsgáltam az egyes műhelyeket.

Az interjúk készítése során fontosnak tartottam azt, hogy a válaszok összehasonlíthatóak legyenek egymással, így minden műhely vezetőjének ugyanazokat a kérdéseket tettem fel. Noha a válaszokat a kérdések egyéni értelmezése is befolyásolta, úgy gondolom, hogy sikerült olyan összképet kialakítani, amely lehetővé teszi a műhelyek elemzését, egymással történő összehasonlítását. A paraméterek a következők voltak: tematika és ötlet, a tehetséggondozás értelmezése, a működés bemutatása, a kommunikáció elemzése, a műhelyek közötti együttműködés véleményezése, az eddigi eredmények bemutatása és a jövőkép megfogalmazása.

Az alábbi, összefoglaló táblázat arra hivatott, hogy röviden bemutassa, összefoglalja és egymással összevethetővé tegye az egyes kérdésekre adott különböző válaszokat.

---

<sup>51</sup> Javorniczky István: A Tehetségműhelyek koordinálása (kérdőző: Makó Szabolcs). 2012. 3. 27.

<sup>52</sup> Major Szilvia: A VALID pályázat és a Tehetségműhelyek (kérdőző: Makó Szabolcs). 2012. 3. 26.

3. táblázat: A tehetségműhelyek összehasonlítása (1/3)<sup>53</sup>

|                         | Marketing Műhely                                                                                                                 | Menedzsment Műhely                                                                                                                                                                                   | Média Műhely                                                                                                                                               | Turizmus Műhely                                                                                                                                                   | Társadalomtudományi Műhely                                                                                  |
|-------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Tematika</b>         | a Marketing Intézet munkatársainak segítségével; cél: olyan pluszt adni a hallgatóknak, melyet nem kaphatnak meg az iskolapadban | cél: kutatói készségek kibontakoztatása, szakmai boldogulást segítő kompetenciák fejlesztése; a tematika a hallgatók érdeklődésének függvénye                                                        | az előző műhelyvezető által kidolgozott célok és saját ötletek együttes alkalmazása; a műhelyvezető és a hallgatók érdeklődési területei adják a tematikát | szakmai lehetőségek adják, pl. az első félévben az akkor kifejlődni kezdődő TDM turisztikai intézményrendszer                                                     | saját döntés, majd a tapasztalatok alapján módosítás                                                        |
| <b>Tehetséggondozás</b> | azon területek <u>fejlesztése</u> , amelyekre egyéni igény és motiváció jelentkezik; fontosak a gyakorlati példák                | megtalálni az egyes egyén potenciális tehetségirányait (szakmai érdeklődés szerint), a feltárt tehetségterületeken komplex <u>fejlesztési</u> módszerek és adekvát fejlődési lehetőségek biztosítása | tehetségek keresése: íráskészség, motiváció, alázat, lelkesedés; folyamatos visszajelzés, amitől <u>fejlődés</u> várható; egy hónapos próbaidő alkalmazása | a hallgatók képességeire építve és hiányosságaira fókuszálva <u>segíteni őket</u> a folyamatokban; megtalálni, hogy kinek mihez van affinitása; egymás értékelése | egyénre szabott feladatok és egyéni visszajelzés mindenkinek; a <u>fejlesztés</u> lehetőségének biztosítása |

<sup>53</sup> saját szerkesztés a tehetségműhelyek vezetőivel készült interjúk alapján

**3. táblázat:** A Tehetségműhelyek összehasonlítása (2/3)

|                                  |                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                           |
|----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Működés</b>                   | <u>kétheti találkozások</u> , de feladattól függően akár sűrűbben is; ilyenkor segítségnyújtás, beszámolás a feladatokról, felmerülő kérdések tisztázása | <u>kétheti találkozásokon</u> adott feladatok megbeszélése, szakmai segítség; VSZÜ TK-s műhelyeken és különféle rendezvényeken való részvétel; a találkozások közötti időben gyakorlati projektek | <u>kétheti találkozások</u> szerkesztőségi ülés keretein belül; heti feladatok és féléves projektek, rendezvények látogatása, nyilvános beszélgetések | <u>kétheti találkozások</u> , kivéve, amikor projekt van: ilyenkor napi kapcsolat, e-mailes kommunikáció; kirándulások, konferenciák, konkrét problémák megbeszélése, ötletelés | <u>kétheti találkozásokon</u> módszertani felkészítés, problémák megbeszélése, hallgatói prezentációk, egyéni felkészítés; közös és egyéni témák egyaránt |
| <b>Kommunikáció, összetartás</b> | <u>problémamentes közeg</u> , a közös munka és a kitűzött célok tartják össze a hallgatókat; egy Facebook csoport segíti a kommunikációt                 | <u>kiváló együttműködés</u> , közös munkamegosztás, nagyfokú felelősségvállalás és kötelezettségvállalás                                                                                          | <u>problémamentes</u> ; Facebook csoport                                                                                                              | <u>igazi csapattá</u> kovácsolódtak össze a tagok, keresik egymás társaságát, közösen gondolkodnak bizonyos projekteken                                                         | kevés tag, így <u>nem</u> volt <u>problémás</u> a kommunikáció (e-mail és személyes találkozások)                                                         |
| <b>Együttműködés</b>             | egyelőre <u>nem volt lehetőség rá</u> , de jó ötlet, viszont nem minden műhely között lehetséges                                                         | egyelőre <u>nem valósult meg</u> : a témák különbözősége miatt, a résztvevőknek ez már túl nagy időráfordítást igényelt volna                                                                     | tervben volt a Társadalomtudományi Műhellyel egy közös kutatás, de a másik műhely szünetelése okán <u>egyelőre nem valósult meg</u>                   | <u>nem valósult meg</u> az eltérő tematikák miatt; óvatos hozzáállás a külső emberekhez, mert nehéz feladat túl sok embert koordinálni                                          | <u>nem valósult meg</u> , elsősorban kapacitás (hallgatói kapacitás) miatt                                                                                |

**3. táblázat:** A Tehetségműhelyek összehasonlítása (3/3)

|                   |                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                           |                                                                              |
|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Eredmények</b> | <p>gyakorlati projektek konkrét feladatokkal; a Szent István Kórház Intézményeiért és Betegeiért Alapítvány marketingtervének kidolgozása; Mr. Sale öltönyház kutatás; jelenleg egy együttműködés kidolgozása a BKF és a Kulturális Örökségvédelmi Hivatal között</p> | <p>külön projektek: MTA Tudásmenedzsment Munkabizottság körüli feladatok ellátása; MTV Tudásmenedzsment projektben való részvétel; válság-menedzsment projektben való asszisztensi feladatok ellátása; tehetségprogramban való részvétel és a tehetségpont sikeres megpályázása; a VOE húsz éves történetének feldolgozása; TDK dolgozatok</p> | <p>a műhely továbbra is működik; folyamatosan frissülő publikációs felületek; együttműködés a Mandiner bloggal; EJC hírlevelek fordítása; három napos Mocumentary workshop; májusban multimédiás újságíró workshop Lettországbán</p> | <p>TDM – együttműködés a Magyar Turizmus Zrt.-vel; saját témákból TDK dolgozatok; „Magyarország a Föld szíve” kutatás</p> | <p>TDK: 1., 3. helyezés; a hallgatók által visszaigazolt egyéni fejlődés</p> |
| <b>Jövő</b>       | <p>a munka folytatása</p>                                                                                                                                                                                                                                             | <p>Tehetségpontként való akkreditáció; önálló feladatok vállalása a VSZÜ TK műhelyeiben és gyakorlati terepeken</p>                                                                                                                                                                                                                            | <p>más médiumokkal való együttműködés; a jövő = jelen, hiszen a mostani műhelyvezető januárban vette át a műhelyt</p>                                                                                                                | <p>más műhelyvezető</p>                                                                                                   | <p>jelenleg szünetel</p>                                                     |

Az ilyen formájú áttekintés után, de még a közös, illetve különböző vélemények ismertetése, az összefüggések feltárása előtt nézzük meg kicsit részletesebben az egyes műhelyeket! A következő alfejezetekben (a műhelyek függvényében) kapnak szerepet a hallgatók által visszaküldött kérdőívek is, hiszen az egyes tehetségműhelyek munkásságának bemutatásakor – véleményem szerint – a hallgatók megállapításai is tanulságosak.<sup>54</sup> Összesen három számszerűsíthető dologra kérdeztem rá, értékesebbnek tartottam a vélemények kifejtésének lehetőségét.<sup>55</sup>

### **3. 2. 1 A MARKETING MŰHELY**

A Marketing Műhely vezetője Rekettye Gábor<sup>56</sup> tanár úr. A műhely tematikáját, tehát hogy mivel foglalkozzanak a hallgatók, Papp-Váry Árpád dékán úrral együtt találták ki, s fontos szempont volt, hogy elsősorban olyan témakörökkel foglalkozzanak, amelyeket a Marketing Intézet munkatársai fontosnak tartanak vagy saját kutatásaiknak is témáját képezik. Ez egyébként a legtöbb műhelynél megfigyelhető, ami azért is érdekes és kiemelendő, mert úgy látszik, hogy a műhelyvezetők annyira megbíznak a hallgatók egyéni kutatásaiban, hogy azokat beépítik – be merik építeni! – saját munkásságukba, tanulmányaikba is. A tematikában a Marketing Műhely esetében is helyet kapnak azon készségek és képességek elsajátítására való törekvések, amelyeket a hallgatók nem kaphatnának meg a hagyományos oktatás keretei között.

A műhely alapját a meghatározott kétheti találkozások képezik, melyeknek célja, hogy a műhelyvezető segítséget biztosítson a hallgatóknak, meghallgassa beszámolóikat az egyes feladatokról, a projektek állapotáról, ill. közösen tisztázzák az esetlegesen felmerült kérdéseket. Maguk a feladatok és a projektek még a szemeszter kezdete előtt meghatározásra kerülnek, de előfordul, hogy évközben is kapnak olyan megbízást, melyet – a műhelyvezető szavaival élve – el kell vállalniuk. Itt válik láthatóvá az, hogy a műhelyekben valóban szakmai munka folyik, hiszen megrendeléseik, megbízásaik vannak, amelyeknek meg kell felelniük. S ez az, amiből a későbbiekben a legtöbbet profitálhatnak

---

<sup>54</sup> A hallgatók által kitöltött kérdőívek eredménye semmiképpen sem nevezhető reprezentatívnak, hiszen huszonkilenc (!) műhelyhallgató közül csupán kilenc hallgató küldte vissza a kitöltött kérdőívet. Így a műhelyek hallgatók véleménye által történő ismertetése egy-két (lévén több nincs is) kiragadott példán alapszik.

<sup>55</sup> A vonatkozó kérdőívei az 1. mellékletben találhatók.

<sup>56</sup> Rekettye Gábor: A Marketing Műhely (kérdező: Makó Szabolcs). 2012. 4. 3.

a hallgatók is. Érdemes megemlíteni azt is, hogy a Marketing Műhelyre főleg a közös projektek a jellemzőek, egyénileg inkább TDK dolgozatokon dolgoznak.

Az eddigi eredményeket tekintve a legfontosabbak olyan gyakorlati projektek megvalósításához köthetők, ahol a hallgatóknak konkrét feladatokat kellett megoldaniuk. Ilyen projekt volt például a Szent István Kórház Intézményeiért és Betegeiért Alapítvány marketingtervének kidolgozása, amely a műhely eddigi egyik legnagyobb projektje, a műhelyek közötti fórumon is mindenki elismeréssel tekint egy ilyen volumenű dologban való helytállásra. A műhely tagjainak kiemelt feladata a különböző kutatásokban való aktív részvétel is, így pl. a kisvállalati marketingkutatás a műhely 2011/2012-es tanévének fő témáját képezte. Lezajlott egy kutatás a Mr. Sale Öltönyház megbízásából is, amely az öltöny viselésének emberekre gyakorolt hatását vizsgálta, továbbá folytak kutatások a gerillamarketing egészségügyben való alkalmazásáról is. A műhelytagok egyéni kutatásaikkal rendszeresen részt vesznek TDK konferenciákon, ill. folyamatosan látogatják a különböző szakmai konferenciákat is. Az intézmény szempontjából kiemelendő a KarrierCentrum marketingkommunikációjának népszerűsítése, a Cégek Napja reklámjainak megtervezése és a Marketing Oktatók Klubjának éves konferenciájának megszervezése is, amelyek szintén a műhelyben dolgozó hallgatók eredményei.

A műhely eredményességét nagyban elősegíti a kommunikáció fejlettsége és a műhelyben uralkodó jó hangulat is. A műhelytagokat, Rekettye tanár úr véleménye szerint, a közös munka és a kitűzött célok elérése utáni vágy tartja együtt. A kommunikációt egy, a Facebook-on létrehozott zárt csoport is segíti.

Az együttműködésről a műhelyvezető úgy nyilatkozott, hogy jó ötletnek tartja, de nem minden műhely között lehetséges. Érdekes volt, hogy ebben a kérdéskörben viszont megemlítette azt, hogy bizonyos rendezvényeken már szerepeltek együtt a műhelyek, viszont közös munkára még nem volt lehetőség. Azért tartom ezt fontosnak, mert több műhelyvezetőnél is előfordult a fenti dolog, tehát hogy bizonyos fajta együttműködésként kezelik azt, hogy a műhelyek egységesen lépnek fel az intézmény különböző rendezvényein, pl. a TDK konferencián. Elképzelhető, hogy ha együttműködésről van szó, ezt a tanulságot érdemes megjegyezni, akár kiindulópontként is szolgálhat.

A tehetséggondozás szempontjából Rekettye tanár úr a legnagyobb értéknek azt gondolja, hogy a műhelyes hallgatók több területen is valódi gyakorlati példák segítségével

próbálhatják ki magukat, s ezekkel a tapasztalatokkal vágnak bele a munka világába. A műhelyvezető ennek olyan többletértéket tulajdonít, amely biztos versenyelőnyhöz juttatja a hallgatókat a munkaerőpiacon, és segíti elhelyezkedésüket, szakmai karrierjüket.

Ami a műhely jövőjét illeti, mindenképpen szeretnék folytatni az eddig elkezdett munkát.

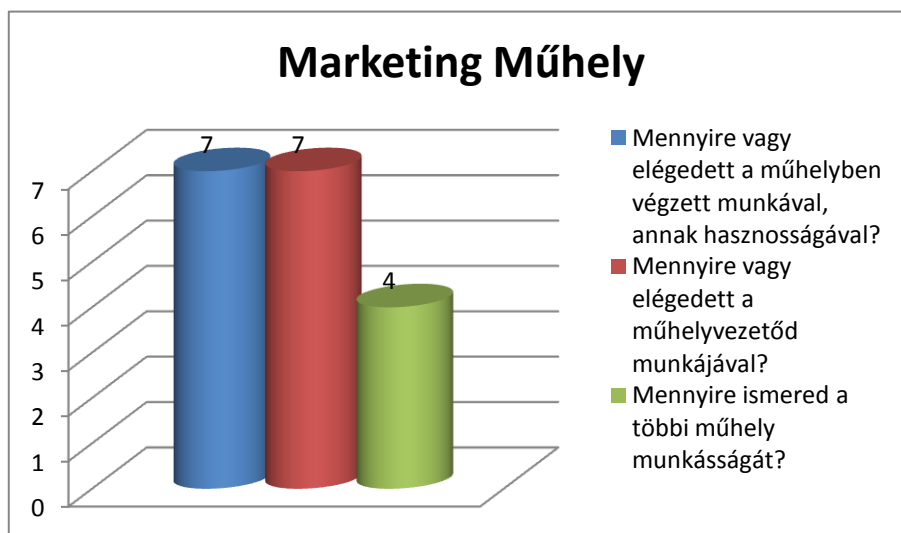
A kérdőívet kitöltő hallgatók<sup>57</sup> kiemelték a gyakorlati tapasztalatszerzés lehetőségét. Az egyik műhelytag úgy értékelte a műhelytagságot, amely pozitívan befolyásolja majd későbbi elhelyezkedését (amit a műhelyvezető is kiemelt). Egy másik hallgató kiemelte, hogy minőségi tapasztalatokra tesz szert a műhelymunka révén, szakmabeliektől tanulhat, ill. szakmabelieket ismerhet meg. Az egyik legfontosabb kérdésre (legalábbis tehetségmenedzsment szempontból), miszerint miben másabbak azon hallgatóknál, akik nem tagjai valamelyik műhelynek, nagyban eltérő válaszok születtek. Míg páran ambiciózusnak tartják magukat, s a jövőjük szempontjából tartják fontosnak, hogy az intézmény minél több platformján képviseljék magukat, a mások nem gondolják, hogy valamiben is különböznenek a többi hallgatótól. Az egyik tag annyiban tett különbséget maga és a többi hallgató között, hogy ő vágyott a könyvekben tanultak gyakorlati alkalmazásának elsajátítására is, így élt a lehetőséggel, ami mindenki számára nyitott volt és még most is az. A műhely segítségével mindegyikük a tanultak gyakorlatban való kipróbálását hangsúlyozta, ill. az egyik hallgató megemlítette, hogy a műhely segítségével, s egy adott feladat véghezvitelével jobban megismeri saját képességeit is. Az erősségek között helyet kapott a csapaszellem, a műhelyben és a műhely által megismert emberek, a kis létszám, amely által előtérbe kerülnek az egyéni készségek, a külső megbízások, valamint az, hogy valós, létező eseteken dolgoznak, nem pedig fiktíveken. A gyengeségek közül az egyik hallgató azt emelte ki, ami néha erősség is, a kis létszámot. Véleménye szerint néha jól jönne több kéz, mert nagyon sok a feladat. Egy másik hallgató szerint nem mindig látják a megbízások eredményét, ill. sok feladat szorosan a határidő előtt derül ki, így azt nagyon nehéz betartani és kevés róluk az információ. Negatív tapasztalat, hogy a tagok nem egyformán veszik ki részüket a feladatok megoldásából. A változtatások terén szó volt arról, hogy több találkozás bizonyos esetekben hatékonyabb munkavégzéshez vezethetne, ill. arról is, hogy több szakmai rendezvényre szeretnének eljutni, hogy megismerhessék a szakma képviselőit. Felmerült az is, hogy több publikációs lehetőségre van szükség a mostaninál, elsősorban azért, hogy az intézmény, a műhely és a tagok híre is

---

<sup>57</sup> A vonatkozó kérdőív kérdései az 1. mellékletben találhatók.

nagyobb lehessen. Készségek területén egyértelmű fejlődést értek el a gyors reagálás, az önálló munkavégzés, a csapatmunkához való alkalmazkodás, az előadókészség, az egyéni ötletelés, a precizitás és a rendszerszemlélet terén.

A számszerűsíthető kérdések tekintetében az alábbi eredmény született:



7. ábra: A Marketing Műhely hallgatói véleményezése – számszerűsíthető adatok

A műhelyben folytatott munkát és a műhelyvezető tevékenységét tízes skálán mindenki jól értékelte, átlag 7 ponttal. Mélyebb elemzésre, átlagolásra ezek az eredmények nem adnak lehetőséget, hiszen nagyon kevés tag töltötte ki a kérdőívet.

A többi műhely munkásságával kapcsolatban megállapítható, hogy a hallgatók kevésbé ismerik azt, viszont arra a nyitott kérdésre, miszerint elképzelhetőnek tartanak-e bizonyos szintű együttműködést a műhelyek között, mindenki igennel válaszolt. Az egyik hallgató kiemelte az átfedéseket a Média Műhely és a Marketing Műhely között, viszont véleménye szerint leginkább a Menedzsment Műhellyel tudnának hatékonyan együttműködni, bizonyos projekteken megosztva dolgozni. Egy másik hallgató inkább általánosságban fogalmazott e téren, ő a közös rendezvények szervezésében, kutatások készítésében, kiértékelésében és publikációjában látja az együttműködés lehetőségét.

Összefoglalásként elmondható, hogy a műhely munkássága pozitív visszajelzésre talált, a műhelyvezetőt szintén pozitívan értékelik a hallgatók, ám mint mindenhol, itt is van mit fejlődni elsősorban az információmegosztás hatékonysága, a csapattagok motiválása, ill. az egyforma munkavégzés megkövetelése területén.

### 3. 2. 2 A MENEDZSMENT MŰHELY

Az alfejezet elején fontosnak látom tisztázni, hogy bár magam is a Menedzsment Műhely tagja vagyok, igyekszem a többi műhelyhez hasonló tárgyilagossággal és objektivitással közelíteni ehhez a közösséghez is. Épp ezért az összes műhelyhallgatónak kiküldött kérdőívet magam nem töltöttem ki.

A Menedzsment Műhelyt Noszkay Erzsébet<sup>58</sup> professzor asszony vezeti. A műhely tematikájának kialakításánál két fontos szempont volt. Cél volt egyrészt a kutatói készségek kibontakoztatása mellett az egyén adottságaihoz illeszkedően a munkaerőpiacon való szakmai boldoguláshoz nélkülözhetetlen szakmai- és menedzsment kompetenciák minél magasabb szintű elsajátításának segítése (amely egy megszabott, a műhelyvezetővel közösen kialakított tematika szerint zajlik). Másrészt pedig az, hogy a műhelyvezető kitapasztalja, hogy melyik hallgatónak mihez, milyen menedzsment területhez van valódi adottsága és megfelelő motivációja, s e terület „szakmai titkainak” megismerésében, s a lehetőségek szerint az egyéni kibontakozásban segítse őt. Így van egy előre meghatározott, de mégis folyamatosan alakuló, formálódó – az egyén tehetségének és kibontakoztatásának dinamikája szerinti – tematika is, s a kettő együtt adja a Menedzsment Műhely érdekességét.

A műhely működésének gerince itt is a kéthetente történő találkozás, foglalkozás. Ezek az adott feladatok megbeszélésével kezdődnek, itt nyílik alkalom arra, hogy a műhely tagjai feltegyék kérdéseiket, egyeztessenek bizonyos, az egyénre szabott feladataik szerinti dolgokat, vagy szakmai segítséget kérjenek. A foglalkozás után mindig sor kerül a VSZÜ TK (Vezetés – Szervezéstudományi és Üzletviteli Tanácsadási Tudásközpont) valamelyik műhelyén való részvételre. Ezt azért tartja fontosnak a műhelyvezető, mivel a VSZÜ TK kiterjedt (országos szintű kutatói, oktatói, tanácsadói és gyakorlati szakemberek, menedzserek, stb.) kapcsolati tőkével rendelkezik, amelynek köszönhetően a műhelyben dolgozó hallgatók rengeteg fajta menedzsment területet ismerhetnek meg, s ezt nemcsak elméleti szinten, hanem terepgyakorlatokon való részvétel, ill. kutatási vizsgálatok által is. Noszkay professzor asszony elmondása alapján a műhely működésénél nagy szerepe van annak a ténynek, hogy a hallgatók is alakítják a tematikát, hiszen szabadon választhatnak a menedzsment különböző területei között, lévén nincs olyan menedzsment funkció vagy

---

<sup>58</sup> Prof. Dr. Noszkay Erzsébet: A Menedzsment Műhely (kérdőző: Makó Szabolcs). 2012. 3. 23.

terület, amelynek ne tudna – a praxis szintjén is – terepet biztosítani (ezt a kérdőívet kitöltő hallgatók is alátámasztották).

A Menedzsment Műhely az egyik olyan a tehetségműhelyek között, amelyben alig akadnak nagy, közös projektek, és mindenki az egyénileg választott témája szerint valamilyen gyakorlati terepen dolgozik leginkább. Persze az előbbiekre is akadnak példák, de ott is inkább az a jellemző, hogy valaki projektfeladatába besegítenek a többiek is. Ennek módszertani szempontból is vannak sajátosságai, amelyek közül a legfontosabb talán az ellenőrzés szerepének kikerülése a műhelyből. A hallgatók szakmai, mentori támogatást kapnak a műhelyvezetőtől, de a határidők betartása, a teljesítés, az eredményesség a sikerhez való hozzájárulás tekintetében (mint ahogy majd a végzés után a gyakorlati életben is) az adott cégnek, a gyakorlati terep projektvezetőjének tartoznak felelősséggel. Vagyis a „beválást” nem a tehetségműhely vezetője „bizonygatja”, hanem maga a gyakorlati terep és az ott végzett teljesítmény, az éles helyzetben való helytállás, tehát maga az élet.

A fent ismertetett működés sok eredményt szült, s itt is a gyakorlati életben végzett munkái a fő szerep. Mivel a műhely tagjai a Menedzsment Műhelyben inkább egyénileg dolgoznak, így most a tagok által is legfontosabbnak ítélt projekteket említem csak meg. Az egyik tag felkérést kapott egy óvoda és általános iskola által, hogy segítsen nekik kidolgozni egy modern tehetségprogramot, amellyel a tehetséges diákokat szeretnék segíteni. A projektből később egy TDK dolgozat is született 2. helyezéssel, ill. ebből a projektből nőtte ki magát a későbbiekben a Tehetségpont címre való pályázat ötlete és elnyerése is (a Tehetségpontról a műhely jövőképénél bővebben is lesz szó). A Változás- és Válságmenedzserek Országos Egyesülete (VOE) megbízta az egyik hallgatót az egyesület 20 éves történetének feldolgozásával, amelyből a jubileumi évfordulóra egy kötetet fog a VOE megjelentetni. A műhely egy másik hallgatója sikeres asszisztensi munkát végzett egy válságmenedzsment projektben, aminek köszönhetően több változás- és válságmenedzser is fogadta őt különböző projekteken asszisztensként. Egy további műhelytag a Magyar Televízió tudásmenedzsment projektjében vett aktívan részt, ahol kutatást is folytatott, amelynek eredményét fel is használták a végleges tanulmányban. Ebből a résztanulmányból később egy TDK dolgozat született, amellyel a hallgató az OTDK-n is képviselte az intézményt. Ugyanez a hallgató a tudásmenedzsment területében elmélyülve később a Magyar Tudományos Akadémia Tudásmenedzsment

Munkabizottsága számára kezdett el feladatokat ellátni, részt vett a gyűjteményes kötetük szerkesztésében és nyelvi lektorálásában is, és a mai napig a munkabizottság projekttitkári feladatait látja el. Többen – stabil és rendszeres feladatként – a VSZÜ TK különféle műhelyeinek titkáraiként dolgoznak a BKF-en történt végzés után is. A VSZÜ TK műhelyeinek foglalkozásairól gyakorlatilag minden esetben egy-egy Menedzsment Műhelyben dolgozó hallgató egy tudományos beszámolót készít a BKF honlapjára, aminek célja, hogy a műhelyvezető ezzel is fejlessze a hallgatók szakmai sokoldalúságát és íráskészségét.

A műhelyvezető meglátása szerint a műhely tagjai között kiváló az együttműködés, egyáltalán nem tapasztalható rivalizálás. A műhely tagjai a közös munkák kapcsán már olyan szinten ismerik egymást, hogy sokszor már nem is műhelyvezetőnek kell szétosztania a feladatokat, hanem a tagok – ismerve egymás erősségeit és gyengeségeit – megosztják a munkát egymás között. A teljes csapatot a műhelyvezető szerint a nagyfokú felelősség- és kötelezettségvállalás jellemzi. Érdekes, hogy a kommunikáció kapcsán nem volt szó (ill. a Menedzsment Műhely esetében nincs is) külső támogatásról, pl. Facebook csoportról. A kommunikációnak inkább hagyományos eszközeit használják, mint az e-mail-es kapcsolattartást, ill. a telefonos vagy személyes egyeztetést.

A műhelyek közötti együttműködés a Menedzsment Műhely vezetője szerint elsősorban a témák nagyfokú eltérése miatt nem valósult meg. Ennek nem feltétlenül a hiányát nevezi meg, de rávilágít arra, hogy a résztvevők részéről ez olyan plusz időráfordítást igényelne, amelyet kevesen tudnak vagy akarnak már a műhelyekre áldozni. Hasonló megállapítás a többi műhelyvezető esetében is volt, tehát hogy különböző erőforrások hiányát említik meg az együttműködést gátló tényezőként. Itt leginkább arra szeretném felhívni a figyelmet, hogy minden esetben pótolható erőforrásokról lesz szó, a műhelyek bővítése akár megoldásként is szolgálhatna erre a problémára.

Noszky professzor asszony a tehetséggondozásról szóló kérdésre meglehetősen precíz választ adott. Szerinte a legfontosabb megtalálni azokat a potenciális tehetségeket, akikben már kialakult egy megfelelő szintű érdeklődés és fogékonyság az üzleti és menedzsment tudományok iránt. Szintén fontos kiemelni, hogy ezek a hallgatók olyanok közül kerüljenek ki, akik az átlagos főiskolai képzésen kívül többre vágynak a megismerés, a problémamegoldás és az egyéni bánásmód szintjén egyaránt. Nekik mindenképpen összetett, komplex fejlesztési és fejlődési lehetőségeket kell biztosítani. Összefoglalva

gondolatait tehát elmondható, hogy szintén a fejlesztésre, mégpedig elsősorban a gyakorlati életben alkalmazható dolgok megtanítására helyezi ő is a hangsúlyt.

Ami a műhely jövőjét illeti, egy kicsit eltér a többi műhelyétől, ugyanis a fent említett Tehetségpont pályázatnak köszönhetően önálló akkreditációt kapott, amellyel a műhely már pályázni is képes különböző pályázatokra. Így cél az intézményesített tehetségponttá válásból eredő lehetőségek kihasználása, amely – intézményesített jellegéből adódóan – folyamatosan segíteni tudja majd a menedzsment tudományok iránt érdeklődő tehetséges hallgatókat, s képes egyfajta „önjáró” rendszerre alakulni. A Tehetségpont hivatalos összekötő, kapcsolattartó személye egy már végzett, de a műhelyt nem elhagyó hallgató maradt.

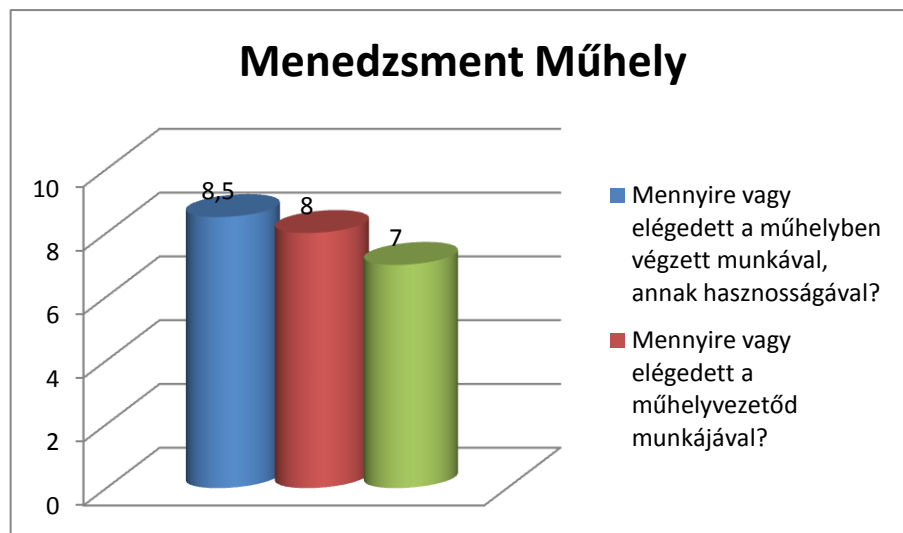
A Menedzsment Műhely hallgatói közül a kérdőívet kitöltők<sup>59</sup> azért csatlakoztak a műhelyhez, mert úgy érezték, hogy valami több van bennük, a főiskolán nem használják ki a teljes kapacitásukat, s nem fejlődnek a megfelelő ütemben. Egyikük kiemelte a több energia, kreativitás és tudás iránti vágy fontosságát, amit ki szeretett volna használni a műhely segítségével. Másikuk egyfajta problémamegoldást várt a műhelytől a fent megnevezett kapacitások kihasználására. Arra, hogy miben különböznek azoktól a hallgatóktól, akik nem tagjai valamelyik műhelynek, már konkrétabb válaszok születtek: szorgalom, kitartás, maximalizmus. A műhely segítségével a hallgatók a szakmai elhelyezkedést, a munkaerőpiacon való jobb helytállást szeretnék elérni, ráadásul elég konkrét megfogalmazásban adták ezt tudtomra. Olyan szavak szerepeltek ezekben a válaszokban, mint szakmai sikerek, kapcsolatépítés, az elhelyezkedés garantálása. Az egyik hallgató kiemelte, hogy a műhelyben végzett munka rákésztette őt az önálló és felnőtt gondolkodásra, ill. segített neki megtalálni azokat a szakmai és nem szakmai területeket egyaránt, amelyekkel a jövőben majd foglalkozni szeretne. Érdekes ezen is elgondolkodni, hogy egy tehetséges hallgatóknak a kellő odafigyelés mekkora segítség lehet. A műhelyekben a kis létszám miatt lehetőség van az egyéni foglalkozásra, amelyről mindenki úgy gondolja, hogy kifizetődőbb, eredményesebb. Ezt az imént említett hallgató is bizonyíthatja, hiszen ha a műhely segítségével találta meg a számára fontos területeket, akkor valami olyannak kell zajlania a műhelyben, ami ezt a folyamatot képes katalizálni. Többen kiemelten kezelték a kapcsolatépítés lehetőségét, olyan embereket szeretnék megismerni (és ismertek is már meg eddig), akik valamilyen szinten a segítségükre

---

<sup>59</sup> A vonatkozó kérdőív kérdései az 1. mellékletben találhatók.

lehetnek a későbbiekben, akár szakmailag, akár a szakmán kívül. A műhely erősségeinél a hallgatók kiemelték a műhelyvezető szerepét, hozzáállását a munkához, segítőkészségét, támogatását, szaktudását, szakmai kapcsolatait, valamint irányítókészségét. További pozitívumként jelölték meg a műhely működésének ismertetése során már említett VSZÜ TK-t, ahol a szakma legjavával találkozhatnak, valamint a konferenciákon való részvételt, ahol szakmai közegben lehetnek. A gyengeségeknél egy hallgató egyértelmű hiányát fejezi ki egy erősebb kapcsolatnak a munkaerőpiaccal és a cégekkel. További problémának jelölte azt, hogy a már említett VSZÜ TK műhelyek résztvevőivel is gyenge a hallgatók kapcsolata, ismerik őket, de nem mernek közeledni hozzájuk, megkérni őket, hogy pl. fogadják valamelyiküket szakmai gyakorlatra. Ami a műhely munkásságát illető változtatásokat illeti, egyik hallgató szerint ideje lenne frissíteni a csapatot, új tagokkal gazdagítani a műhelyesek táborát. Készségek területén (úgy látszik, ez az egyik legkonkrétabb válaszokra buzdító kérdés) a Menedzsment Műhely esetében is egyértelmű fejlődésről számoltak be, mégpedig a tárgyalási készség, a prezentációs technika, a szakmai világban való tevékenykedés, a gyakorlatias és önálló gondolkodás, a felelősségvállalás, a rugalmasság és az empátia területeiről.

Ami a mérhető dimenziókat illeti, az alábbi ábra született a hallgatók által visszaküldött felmérésből:



**8. ábra:** A Menedzsment Műhely hallgatói véleményezése – számszerűsíthető adatok

A műhelyben folytatott munkát és a műhelyvezető tevékenységét pozitívan értékelték a hallgatók (7/10 és 8/8 pont). A tíz pont egyébként nem volt ritka a kérdőívet kitöltő hallgatók között, sokan, több műhelyre, ill. műhelyvezetői tevékenységre is megadták a

maximum adható tíz pontot, azaz, hogy maximálisan elégedettek a műhellyel vagy a műhelyvezetővel.

A hallgatók közül mindketten el tudnának képzelni bizonyos szintű együttműködést a műhelyek között. Kiemelték, hogy vannak olyan átfedések a műhelyek tematikájában, amelyek közös munkára adnának okot. Mindketten elsősorban a Marketing Műhelyt emelték ki, úgy gondolják, hogy lehetne találni olyan közös projekteket, amelyekben egymást segítve tudnának dolgozni. Az egyik hallgató a Társadalomtudományi Műhelyt is megemlítette, amelynek hallgatói a különböző kutatásokban tudnának segíteni.

Összegezve az eddigieket megállapítható, hogy a műhelyt mindketten pozitívan értékeli, sokat tulajdonítanak neki és a műhelyvezetőnek, s szakmai szempontból is releváns tapasztalatokra tettek szert. A Menedzsment Műhelynek érdemes lenne talán tényleg új tagok toboroznia, hiszen az öttagú csapatból ketten már nem az intézmény hallgatói, s a többiek is lassan végeznek a BKF-en. Fontos lenne tisztázni a szerepeket a VSZÜ TK tagjai és a műhely hallgatói között, megnyitni egy olyan együttműködési platformot, amelyben mindenki számára világos, hogy mit várhatnak el a másiktól.

### **3. 2. 3 A MÉDIA MŰHELY**

A Média Műhely esetében januárban változott a műhelyvezető személye. Mucsányi Marianna tanárnőt sajnos nem sikerült elérnem, így az őt felváltó Dr. Rétfalvi Györgyi tanárnőt<sup>60</sup> kérdeztem a műhely tevékenységéről.

A műhely tematikája így már félig meddig adott volt, s Rétfalvi tanárnő elmondása szerint az ő érdeklődési területével is harmóniában állt, így ezen nem nagyon kellett változtatnia. Fókuszban jelenleg a média és a sajtó működése, az újságírók és médiamunkások, a médiával és a médiaszabályozással kapcsolatos viták vannak. A műhely alapja sem változott, a publikációs felületek, a Média Műhely blogja és Facebook oldaluk is ugyanúgy üzemelnek.

A műhely működését itt is a kétheti találkozások támogatják, amelyek szerkesztőségi ülés keretei között zajlanak. A hallgatók heti feladatokat kapnak, ill. mindenkinek van egy féléves nagyprojektje is. A félév során minden műhelytag nagyjából nyolc hírfordítást, ill.

---

<sup>60</sup> Dr. Rétfalvi Györgyi: A Média Műhely (kérdőző: Makó Szabolcs). 2012. 4. 3.

két komolyabb, saját cikket ír. Ebből látható, hogy a Média Műhelyben is inkább az egyéni témák dominálnak, nem pedig a nagy, közös projektek. A műhelyfoglalkozásokon kívül is aktív élet zajlik, hiszen folyamatosan a különböző rendezvények látogatásai is. A többi műhelynél is megemlézték a műhelyvezetők, hogy fontosnak tartják a szakmai rendezvények látogatását a hallgatókkal, hiszen olyan platformot tudnak ezáltal nekik megmutatni, amelyben a későbbi szakmai életük során otthonosan kell mozogniuk.

Az eddigi legfontosabb eredmények a Média Műhely esetében egy fokkal kézzelfoghatóbbak, mint a többi műhelynél, hiszen nyomon követhetőek a publikációk segítségével. Az eddigi munka minden egyes részéről találhatunk cikkeket a Média Műhely blogján, így itt nem az egyes publikációkat, hanem a mögöttük zajló folyamatokat, lehetőségeket, eseményeket emelem ki. Folyamatosan zajlik az EJC (Európai Újságíró Központ) hírleveleinek fordítása, így egy nemzetközi információs forrásból is dolgozhatnak a hallgatók, ill. a nemzetközi információkkal is tudnak foglalkozni. Létrejött egy szerződéses együttműködés a Mandiner blog újonnan létrejött media.mandiner oldalával, így a műhely és a hallgatók is nagyobb nyilvánosságot kaptak. A Média Műhely hallgatói vendégül látták egy három napos workshopra a Mocumentary csoportot Hollandiából, a Hanze Academy of Popular Culture egyetemről, amelynek tagjai fiktív dokumentumfilmekkel foglalkoznak. Májusban több műhelyes volt a műhelyvezetővel együtt Lettországba, egy multimédiás újságíró workshopon. Nagy eredménynek tekinti a műhelyvezető azt a tényt is, hogy a műhely még mindig működik, a hallgatókat érdekli a Média Műhely világa, és az általa biztosított lehetőségek.

A kommunikációt egy Facebook csoport segíti, itt valósul meg a kapcsolattartás legnagyobb része. Ami a tagok összetartását, közösségét illeti, a műhelyvezető, lévén januártól vezeti csak a műhelyt, erre a kérdésre nem tudott érdemleges választ adni.

A Média Műhely esetében már felbukkant egy valós együttműködés terve. A Társadalomtudományi Műhely hallgatóival lett volna egy közös kutatásuk a nemzetközi újságírásról, de a Társadalomtudományi Műhely jelenlegi szünetelése miatt ez egyelőre nem valósult meg. Hasonló együttműködések azok, amik valós értékkel szolgálhatnának a hallgatóknak, így azt gondolom, hogy csak ötletek kellenek, ill. megfelelő hallgatói hozzáállás, kapacitás. A kutatások szerves részét képezik az összes műhely munkásságának, így csak meg kell találni azokat az átfedéseket, amelyekhez a többi

műhely hallgatói is hozzá tudnak tenni valamit. A hallgatói kérdőívek eredménye azt tükrözi, hogy erre a hallgatók oldaláról mutatkozik igény.

A műhelyen belül zajló tehetséggondozás a Média Műhely esetében is egy átgondolt stratégia. Rétfalvi tanárnő ezt egy 2011-es, médiával kapcsolatos munkaerő-piaci kutatása alapján építette fel. Ennél a műhelynél jelentkezik először a próbaidő alkalmazása, amely jelenleg egy hónap. A próbaidő alatt a hallgatóknak bizonyítaniuk kell alkalmasságukat (nem pedig tudásukat vagy gyakorlati tapasztalataikat). A tanárnő azokat a személyiségjegyeket keresi a hallgatókban, amelyeket az említett 2011-es kutatás alanyai fontosnak ítélték: a tehetséget, az íráskészséget, a motivációt, az alázatot és a lelkesedést. A végzett munka (fordítások és saját cikkek) az egyes találkozók alkalmával elemzésre kerülnek, mivel a műhelyvezető úgy gondolja, hogy a sok visszajelzéstől fejlődés várható. A publikációs lehetőségek biztosítása szintén kiemelendő, mint a tehetséggondozás egyik eszköze, hiszen ezzel nő a hallgatók portfóliója, ami a média világában nagy előnyhöz képes őket juttatni.

A jövő tekintetében elmondható, hogy az itt igazából a jelen, az új műhelyvezető most valósítja meg jövőbeli terveit a műhellyel. Jövőbeli célként más médiumokkal való együttműködést említette meg, hiszen minél több platformon szeretné képviseltetni a hallgatók munkásságát.

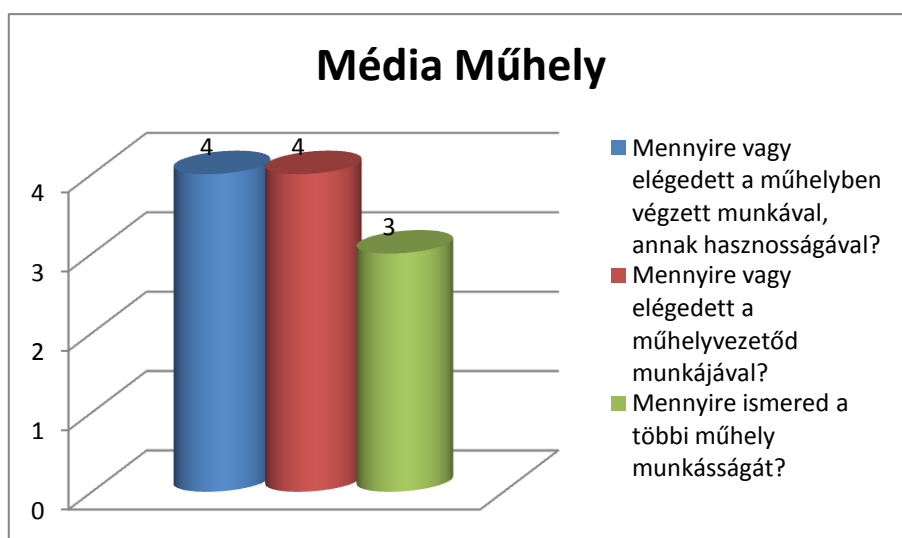
A kérdőívet kitöltő hallgatók<sup>61</sup> szintén a szakmai fejlődés lehetősége miatt jelentkeztek a műhelymunkára, ám egyikük kiemelte, hogy nem tartja magát tehetségesebbnek vagy jobbnak azoknál, akik nem tagjai egyik műhelynek sem. Azt írta csupán, hogy motiváltabbnak, elkötelezettebbnek, szorgalmasabbnak, érdeklődőbbnek, kitartóbbnak és céltudatosabbnak tartja magát (sok tulajdonság megegyezik a műhelyvezető által definiált tehetség tulajdonságaival, így vitatható, hogy vajon tényleg semmiben sem különbözik a hallgató a többiektől). A műhely egy hallgatót nagyon konkrét dologban segítette, ugyanis bevallása szerint a Média Műhelynek köszönhetően tudott elhelyezkedni egy szerkesztőségben, ahol már egy éve szerkesztő újságíróként dolgozik. Ez minden műhelynek és hallgatónak egyértelmű célja, ám a kérdőívet kitöltők közül ő volt az egyetlen ilyen példa. A tagok kiemelték, hogy a műhelynek köszönhetően sok fontos embert ismert meg a szakmából. A műhely pozitívumai közé sorolták a rendszerességet,

---

<sup>61</sup> A vonatkozó kérdőív kérdései az 1. mellékletben találhatók.

valamint abbéli reményüket fejezték ki, hogy az új műhelytagokkal talán jellemzőbb lesz az összetartás, a motiváció és a lelkesedés. A negatívumokat is elég konkrétan fogalmazták meg (ez a számszerűsíthető adatoknál is látszik), szerintük a feladatok nagyon lassan haladnak, nagy a lemorzsolódási arány, túl sok volt az ígélet és kevés az eredmény. Javaslatuk szerint gyorsabban kellene végrehajtani a feladatokat, illetve sűrűbben kellene találkozni ahhoz, hogy eredményes legyen a munka. Egyértelműen kifejezték azonban azokat a kompetenciákat, amelyek a műhely által javultak, fejlődtek. Ezek főleg a tipikus újságírói kompetenciák, mint az írás- és kommunikációs készség, valamint az operatóri és számítógépes ismeretek.

A számszerűsíthető adatokból a következő ábra született:



9. ábra: A Média Műhely hallgatói értékelése – számszerűsíthető adatok

Itt elsősorban a műhelyben végzett munka értékelése az, amit figyelembe tudunk venni, ill. ami érdekes lehet, hiszen nem egyértelmű, hogy a műhelyvezető munkájánál melyik műhelyvezetőt értékelték. A 4 pont a legkevesebb, amit ebben a felmérésben műhelyvezető kapott, de ugyanennyit kapott a műhelyben végzett munka hasznossága. Ez azért tűnik egy kicsit ellentmondásnak, mivel a hallgatók egyértelműen azt írták, hogy szeretnek a műhelyben dolgozni, értékesnek tartják az itteni munkát. Elképzelhető azonban, hogy ide konkrétan a műhelyfoglalkozásokat sorolták csupán a hallgatók, nem a hosszabb távú hatásokat, s ezt magyarázzák azok a területek is, amelyeket a műhely fejlesztésénél megjelöltek.

A többi műhellyel való együttműködést a kérdőívet kitöltő hallgatók is el tudják képzelni, ám nem neveztek meg konkrét példákat, csupán annyit, hogy az egyes műhelyek foglalkozási területének metszéspontjain látják a kérdést megvalósíthatónak.

A Média Műhely mindenképpen nehéz helyzetben van, véleményem szerint főleg a műhelyvezető cseréjének következtében. Nem mondható ki, hogy pozitív vagy negatív ez a változás, hiszen abszolút nem járnak még a változtatások végén (ha a kilátásokat, ill. a műhelyvezető lelkesedését nézzük, akkor viszont egyértelműen pozitív, de egy műhely sorsa sok esetben nem csak a vezetőjén múlik, ld. később a Társadalomtudományi Műhelyt). Most kezdték meg a munkát az új tagok is, így sok múlik az ő aktivitásukon is. Mindenképpen érdemesnek tartom azt kipróbálni, hogy a találkozások ne csak feltétlenül szerkesztőségi ülések legyenek, hanem valódi műhelyfoglalkozások is, ahol egymás megismerése és segítése egyaránt cél, hiszen a műhely kollektívájáról a kérdőívet kitöltő hallgatóknak nem volt túl pozitív véleményük. Ezzel természetesen nem azt gondolom elérni, hogy a klasszikus szerkesztőségi üléseket helyettesítsék ezek a foglalkozások, csupán azok mellett, kiegészítés gyanánt javaslom alkalmazni a kevésbé formális légkör kialakítása érdekében.

### **3. 2. 4 A TURIZMUS MŰHELY**

A Turizmus Műhely vezetésében szintén változások történtek a közelmúltban. A műhelyvezető jelenleg Dr. Irimiás Anna tanárnő, de a műhelyről még az eredeti műhelyvezetővel, Fodor Ágnes tanárnővel beszélgettem.<sup>62</sup>

A műhely tematikája valahogy mindig úgy alakult, hogy az adódó szakmai lehetőségeket igyekeztek kihasználni. A műhelyek megalakulásakor, 2010-ben kezdett kifejlődni Magyarországon egy új turisztikai intézményrendszer, a TDM, ami egy alulról építkező folyamat. A második félévben főleg egyéni projektek kaptak helyet, de a műhely működésének harmadik szakaszában a „Magyarország a Föld szíve” programé volt a fő szerep. Így a tematika kapcsán elmondható, hogy a Turizmus Műhely esetében a főszerep nem a műhelyvezetőé vagy a műhely hallgatóié volt, hanem úgymond külső tényezők alakították, természetesen a műhelyvezető koordinálása által, hiszen a lehetőségek kihasználásáról ő döntött. Ezt mindenképpen követendő példának tartom, hiszen nagyban

---

<sup>62</sup> Fodor Ágnes, PhD.: A Turizmus Műhely (kérdőző: Makó Szabolcs). 2012. 3. 27.

hozzájárul ahhoz, hogy szakmailag releváns legyen a műhely tartalma, az ellenőrzés szerepe mégis a műhelyen belül marad.

A műhely alapja itt is a kétheti találkozás, de a tanárnő kiemelte, hogy amikor projekten dolgoznak, akkor ez jóval sűrűbb, sokszor szükség van a napi kommunikációra, ha nem is személyesen, de e-mail által és telefonon mindenképp. A találkozások alkalmával megfigyelhetők a hallgatói prezentációk, kirándulásokon és konferenciákon való részvétel. Persze erre akkor volt csak alkalom, amikor a foglalkozás egy kicsit szabadabb volt, amikor konkrét projekten dolgoztak a hallgatók, akkor főleg a problémás kérdések megbeszélése, az eredmények bemutatása, az ötletelések kapták a fő szerepet. Fodor tanárnő úgy értékeli a műhelymunkát, mint egy igazi kutatóműhelyben zajló tevékenységet, hiszen valódi kutatásokra nyílt mód. A Turizmus Műhelyben is gyakoribbak voltak a közös projektek, mint az egyéni munka, egyénileg a hallgatók itt is inkább TDK dolgozatok készítésével foglalkoztak.

Az eredményeket illetően itt is van mit felmutatni. Az első félévben a már említett TDM kutatással foglalkoztak a hallgatók, amelyre egy Magyar Turizmus Zrt.-n belül dolgozó TDM koordinátor jóvoltából került sor. A műhely célja a kezdetektől az volt, hogy társadalmilag is hasznos munkát végezzenek a hallgatók. Így jött létre egy közel negyven szervezetet vizsgáló felmérés, amelyben a hallgatók is aktívan részt vettek, a műhelyvezető szerint egy kooperatív kutatás alakult ki, amelyből minden fél profitálhatott. A következő félévben nem volt hasonló lehetőség, így akkor a hallgatók egyéni témáikkal foglalkozhattak, ekkor születtek a TDK dolgozatok is, ill. a hallgatók befejezhatték saját kutatásaikat. A harmadik félévben újabb projekt vette kezdetét, mégpedig a „Magyarország a Föld szíve” című kutatás. Itt terepmunkák, irodalomkutatások, kérdőívek elemzése folyt magyar és angol nyelven egyaránt, majd a műhely tagjai lehetőséget kaptak arra is, hogy az eredményüket publikálják.

Ahogy az eddigiekből is kiderül, a hallgatóknak sokszor kellett csapatban dolgozniuk, közösséget kellett építeniük. A műhelyvezető kiválóra értékelte a csapatban uralkodó összhangot, a kommunikációs szintet, hiszen a műhely tagjai folyamatosan keresik egymás társaságát, közösen gondolkodnak bizonyos projekteken, tehát a műhelymunka egyúttal közösségépítő társasági esemény is volt számukra.

Fodor tanárnő az együttműködésről azt gondolja, hogy nagyon nehéz feladat, hiszen ha van egy kutatás, amibe a többi műhely profilja nem illeszkedik, akkor nincs rá reális esély, hogy az együttműködés bármilyen fajtája létrejöjjön. Kiemelte azt is, hogy ha valaki egy projekten dolgozik, akkor óvatosan viszonyul a külső emberekhez, mivel felelősséggel tartozik a projektért, be kell tartania a határidőket, és sok ember koordinálásánál ez nehéz feladat lehet. Nem veti el viszont teljesen az együttműködés lehetőségét, de szerinte ez csak úgy elképzelhető, ha egy projekten dolgozik mindenki, s annak különböző szegmenseit osztják meg egymás között az egyes műhelyek. Ez a tipikus együttműködésről szóló kép szinte mindenkinél előkerült, viszont lehetőség nem igen akadt rá eddig. Ha cél az együttműködés elérése, keresni kell az ilyenfajta lehetőségeket.

A tehetséggondozás folyamata a Turizmus Műhely esetében is igen átgondolt. A műhelyvezető szerint a hallgatók képességeire kell építeni, a meglévőket fejleszteni, s a hiányosságokra ráfókuszálni – így tudják egymást segíteni a folyamatban. A tanárnő abból indult ki, hogy kinek mihez van affinitása, hiszen abban tud mindenki igazán teljesíteni, amiben érdekelt, ami izgatja őt. Fontos kiemelni, hogy a Turizmus Műhely esetében a hallgatók egymást is értékelték, s ennek nagy szerepe volt a teljes folyamatban.

A műhely jövőjéről Fodor tanárnő már nem tudott nyilatkozni a fent ismertetett okok miatt.

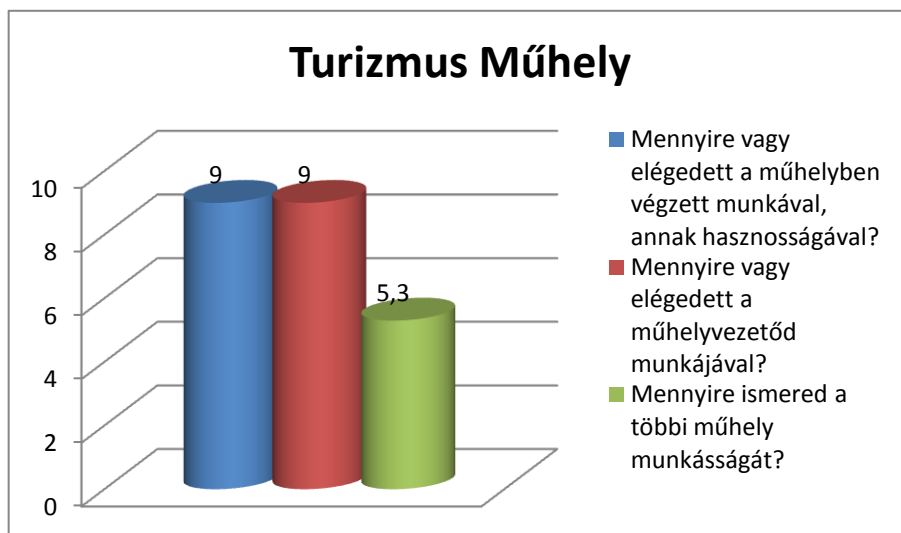
A kérdőívet kitöltő hallgatók <sup>63</sup> annak kapcsán, hogy miért jelentkeztek a műhelybe, meglehetősen különböző okokat adtak. Volt, aki a sok szabadidőt szeretne volna aktívabban kihasználni, s végre érdekes és valós munkát végezni, míg valaki bővebb információt szeretett volna a szakmáról és rálátást a gyakorlati munkák menetére is. Akadt azonban egy olyan hallgató is, aki egy konkrét kutatás miatt csatlakozott, s így maradt a műhelyben. Egyikük sem fogalmazott meg olyan konkrét dolgot, amellyel egyértelműen elkülönülnének a nem műhelyes hallgatóktól, sőt egyikük azt válaszolta, hogy egyszerűen csak másnak szenteli a szabadidejét, mint az átlag. Fontos volt azonban a kapcsolatok építésének és a szakmai munkának a lehetősége. Arra a kérdésre, hogy mi az, amiben a műhely a segítségükre van, nagyon konkrét válaszok születtek. Az egyik legérdekesebb válasz szerint a műhely közelebb hozza a valóságot az iskolában tanultak kevésbé gyakorlatias világához, s értelmet ad a tanulmányoknak. Ezt mindenképpen érdemes az egyik legpozitívabb visszajelzésnek kikiáltani, hiszen tömören összegzi (már jelen időben)

---

<sup>63</sup> A vonatkozó kérdőív kérdései az 1. mellékletben találhatók.

a műhelyek szakmai célját. A műhely tagjainak általában bővült a szakmai kapcsolatainak köre, melyet mindegyikük fontosnak tart. Kiemelendőnek tartják azt is, hogy a műhely által már most fel tudnak mutatni olyan gyakorlati eredményeket, melyeket a többi hallgató még nem. A műhely pozitívumai közé olyan tényezőket soroltak a hallgatók, amelyek teret adnak az önérvényesülésnek, a szabad munkának. A műhely a hallgatók véleménye szerint nyitott és kreatív, fogékony minden gondolatra, gyakorlatias. További előny az összetartó csapat, és hogy mindenki aktívan kiveszi a részét a munkából. Előnynek sorolták a hallgatók a szakmai programokat, konferenciákat, kirándulásokat is. A negatívumok között az talált visszhangra, hogy a jelen félévben mintha veszített volna a műhely az eddigi hozzáállásából. Elmondásuk szerint alacsony a szervezetségi szint, valamint megjegyezték azt is, hogy szigorítani kellene a bejutási feltételek, elsősorban szakmai felkészültség szempontjából. Nem mondható ki egyértelmű összefüggés a műhelyvezető személyi változásával kapcsolatban, hiszen ezt a hallgatók nem támasztották alá, de az egyik hallgató azt válaszolta, hogy ez az első olyan félév, amikor céltalannak érzi a műhelyt. Változtatások tekintetében szintén konstruktív javaslatok születtek. Az egyik hallgató szerint nagyobb kohézióra lenne szükség, akár az összes műhellyel közreműködve. Egy vélemény szerint szükség van egy helyiség, egy iroda kialakítására, amit az összes műhelyhallgató használhat a zavartalan munkavégzés érdekében. A hallgatók közül ketten említették meg azt, hogy szeretnének több szakmai rendezvényre eljutni, ám erre a pénzügyi keret miatt nincs lehetőség, s úgy gondolják, hogy ezt valahogy meg kellene oldani. Szükségét jelölték publikációs és kiállítási lehetőségeknek is. Az egyik műhelytag úgy gondolja, hogy a műhelyek megléte életképes és jó ötlet, ám azt sem a hallgatók, sem az intézmény nem használja ki teljesen. Kompetenciák terén a többi műhelyhallgatóhoz hasonlóan elsősorban a kommunikációs készséget, a kreativitás fejlődését, a szakmai gondolkodás elsajátítását, a munkamorált, a csoportos együttműködést, az alaposságot, a felelősségvállalást és a függetlenséget jelölték meg, mint a műhely által fejlesztett készségeket.

A számszerűen kifejezhető kérdések válaszai által kialakított ábra a következő:



**10. ábra:** A Turizmus Műhely hallgatói véleményezése – számszerűsíthető adatok

Mint látható, a hallgatók elégedettek a műhelyben végzett munka hasznosságával, valamint a műhelyvezetővel is, s itt szintén megfigyelhető, hogy a műhely és a műhelyvezető személye nem elválasztható egymástól.

Az együttműködésről az mondható el, hogy a műhelytagok közel sem egyforma mértékben vélik ismerni a többi műhelyben folyó munkát, azonban mindegyikük el tudja képzelni az együttműködést más műhelyekkel. Sőt, egyikük annak a véleménynek adott hangot, hogy szerinte a Turizmus Műhelynek van leginkább szüksége a többi műhely segítségére. Mindegyikük kiemelte, hogy részt vennének közös projektekben, hiszen minden műhely más és más szempontok alapján dolgozhatna az adott projekten. Egyikük arról is említést tett, hogy több olyan projekt is volt náluk, amelybe részt vállalhatott volna a többi műhely is. A szakmai sokoldalúságot minden projektnél pozitívan értékelnék, véleményük szerint ez komolyabb munkák elvállalására is lehetőséget adhatna. Ketten kiemelték a Média és a Marketing Műhellyel való együttműködést egy turisztikai videofilm kapcsán. Egy vélemény szerint az egyetlen dolog, ami az együttműködés útjába állhat, az maga az ember, ami igen elgondolkodtató.

Az eddigiek összefoglalásául kiemelendőnek tartom, hogy a szakmai projektmunka nagyban elősegíti egy műhely működését, ennek egyik legjobb példája a Turizmus Műhely. Amennyiben tényleg ekkora érdeklődés van szakmai programokra, a hallgatók érdeke azt kívánja, hogy erre megoldást találjanak az illetékesek, akár pályázatok által, akár úgy, hogy a rendezvény szervezőit megkérik bizonyos számú hallgató ingyenes fogadására. Kiemelném, hogy meg kell találni a mozgatórugót, a célt, s ez nem csak a

műhelyvezető feladata, s amennyiben az új műhelyvezetőnek ez még nem sikerült, a hallgatóknak kell élniük a javaslatadás lehetőségével. Mindent egybevetve azonban egyértelmű, hogy a műhelyről való visszajelzések zöme nagyon pozitív, ami az együttes munkának és az összefogásnak tulajdonítható.

### **3. 2. 5 A TÁRSADALOMTUDOMÁNYI MŰHELY**

A Társadalomtudományi Műhely a legkevesebb taggal működött, maximum három hallgató dolgozott egyszerre a műhelyben. A műhelyt Dr. Schleicher Nóra<sup>64</sup> tanárnő vezette, s a műhely munkássága jelentkezők hiányában jelenleg szünetel. Ettől függetlenül itt is vannak értékes tapasztalatok.

A tematikáról Schleicher tanárnő maga döntött, de a hallgatói, ill. a műhelyvezetői tapasztalatok alapján ez később módosításra került. Itt is körvonalazódik a műhelyekben lévő szabadság, miszerint a műhelyvezetőt senki sem befolyásolja abban a tekintetben, hogy mit csinál a műhelyfoglalkozások keretén belül, ill. a hallgatók véleménye rengeteg számít abban, hogy mivel foglalkozzanak.

A műhelymunka során itt is a kétheti találkozások domináltak, amikor is a műhelyvezető a hallgatókkal közösen dolgozott bizonyos témákon, projekteken. Később rátértek az egyéni témákra, ezek köré szerveződött a műhelyben dolgozó hallgatók munkássága. Az egyéni témák tekintetében meg kell említeni, hogy a témák a csoporton belül kapcsolódtak egymáshoz, így minden félévnek volt egy adott témája, s ennek a témának bizonyos részeit dolgozták fel egyénileg a hallgatók. A kétheti találkozásokon, mint a többi műhely esetében is, a Társadalomtudományi Műhelyen belül szintén módszertani felkészítés zajlott, ekkor volt lehetőségük a hallgatóknak megbeszélni a műhelyvezetővel az éppen felmerülő problémákat. A Turizmus Műhelyhez hasonlóan a foglalkozások keretén belül szintén voltak hallgatói prezentációk, így mutatták be egymásnak és a műhelyvezetőnek az adott feladatot. Ez összesen csak ennél a két műhelynél figyelhető meg, de mindenképpen megfontolandó, hogy ezt a módszert a többi műhely is átvegye, hiszen a prezentációs technika készsége a mai világban elengedhetetlen és csakis gyakorlással lehet azt fejleszteni. A találkozók során zajlott az egyéni felkészítés is, pl. a TDK dolgozatokkal kapcsolatos konzultáció.

---

<sup>64</sup> Dr. Schleicher Nóra, PhD.: A Társadalomtudományi Műhely (kérdőző: Makó Szabolcs). 2012. 3. 23.

Az eddigi eredmények közül a műhelyvezető a TDK dolgozatokat emelte ki, amelyekből kétszer született eredmény: egy 1. és egy 3. helyezés. Schleicher tanárnő az elért eredmények közé sorolta a hallgatók személyes fejlődését is, amelyeket a műhely tagjai is igazoltak számára (ezt a kérdőívet kitöltő hallgatók is alátámasztották).

Kommunikációs szempontból nem volt nehézség a műhelyen belül, hiszen végig nagyon kis létszámmal működtek, mondhatni családi hangulatban. Főleg a személyes és e-mailes kapcsolattartás volt a leggyakoribb, s itt sem volt szerepe külső kommunikációs eszközöknek, pl. a Facebooknak. Úgy gondolom, hogy a Facebook szerepe a műhelyek belső kommunikációjában sem pozitívnak, sem negatívnak nem nevezhető, inkább azoknál a műhelyeknél figyelhető meg, ahol nagyobb a létszám (hat fő feletti). Mindenképpen támogató szereppel bírhat, de hiányát sem értékelték negatívan egyik műhely esetében sem.

Az együttműködés tekintetében Schleicher tanárnő kiemelte, hogy nagyon jól szolgáltak a műhelyvezetői értekezletek, ahol a műhelyvezetők megismerhették egymás munkásságát, módszereit, s közös ötletelések is zajlottak. Ezt a fajta együttműködés, tehát a műhelyvezetők ülései, csak itt jött szóba, pedig véleményem szerint kiemelten fontos szerepük lehet pl. tudásmegosztás szempontjából, és ahogy a hallgatói találkozókat is egyfajta együttműködésként lehet értékelni, úgy a műhelyvezetők közös üléseit is. A műhelyvezető a hallgatók projekt szintű együttműködésének gátját abban látja, hogy erre nincs elég – elsősorban hallgatói – kapacitás.

A tehetséggondozást, mint a műhelyek általános célját a műhelyvezető úgy valósította meg, hogy egyénre szabott feladatokkal látta el a hallgatókat, s a visszajelzések is egyéniak voltak. A legfontosabbnak a fejlesztés lehetőségét ítélte. Úgy látszik, a tehetséggondozás mindenképpen egyénre szabott, a tehetség személyiségjegyeitől ugyanúgy függ, mint a kínálgató lehetőségektől (ezt szinte az összes műhelyvezető alátámasztotta).

Mint említettem, a műhely tevékenysége jelenleg szünetel, így a műhelyvezető a jövőképről sem tudott igazán nyilatkozni.

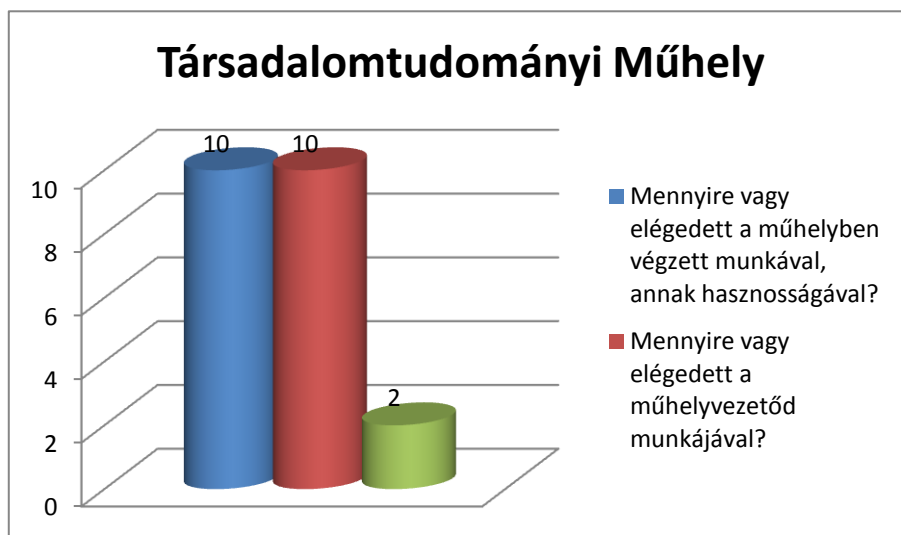
A kérdőívet kitöltő <sup>65</sup> hallgatók állítása szerint a téma érdekessége miatt csatlakoztak a műhelyhez, úgy érezték, hogy lehetőségük nyílt további tudás megszerzésére is. Kiemelték

---

<sup>65</sup> A vonatkozó kérdőív kérdései az 1. számú mellékletben találhatók.

a műhelyvezető személyét, akinek a segítségével célirányosan tudtak haladni az általuk kitűzött cél felé. A műhely segítségével olyan tudásra – ezek elsősorban kutatási módszerek – tettek szert, amelyeket már most is tudnak alkalmazni az iskolai életen kívül is. A műhely legerősebb tulajdonságának a műhelyvezető személyét értékelik, akinek a tudása, szakmai felkészültsége nagyban meghatározta a hallgatók motiváltságát és haladását. Negatívumként azt említették meg, hogy a diákok nem ismerik a műhelyt, így annak kevés tagja volt. Úgy gondolják, ha többen jártak volna a műhelybe érdekes viták alakulhattak volna ki, hiányzott számukra az izgalmasabb, pezsgőbb élet. A javasolt változtatások terén is ezt emelték ki elsősorban: fontosnak tartják népszerűsíteni a műhelyek tevékenységét a hallgatók között, nem kismértékben a Művészeti Intézet diákjai között is. A Művészeti Intézet csak itt került megemlítésre. Talán a térbeli távolság miatt is kevesebb hallgató vesz részt a főiskola központjában zajló életben, így a műhelymunkában is, de mindenesetre elgondolkodtató, hogy vajon ők tudnak-e a műhelyek adta lehetőségéről. A legfontosabb, leginkább fejlődő kompetenciák közül a kérdőívet kitöltő hallgatók a kutatás-módszertani fogékonyságot, a prezentációs és beszédkésztséget emelték ki azok közül, amelyek a műhelynek köszönhetően fejlődtek. Egyikük megemlítette, hogy változott a gondolkodása is, ill. sokkal nyitottabbá vált, mint a műhely előtt volt.

A számszerűsíthető válaszokat az alábbi ábra jeleníti meg:



**11. ábra:** A Társadalomtudományi Műhely hallgatói véleményezése – számszerűsíthető adatok

A műhelyvezetővel és a műhelyben végzett munkával a kérdőívet kitöltő hallgatók egyaránt maximálisan elégedettek. Ez egyébként a fenti eredményekből várható is volt, főleg azok után, hogy a műhely legnagyobb húzóerejének magát a műhelyvezetőt találták.

A hallgatók kevésbé ismerik a többi műhely munkásságát, viszont elképzelhetőnek tartanak bizonyos szintű együttműködést, elsősorban egymás műhelyeinek népszerűsítése érdekében.

A fentiek függvényében fontosnak tartom kiemelni, hogy a műhely jelenlegi szünetelése (a műhelyvezető és a kérdőívet kitöltő hallgatók szerint is) elsősorban a többi hallgató érdeklődési hiányának tudható be. Valószínűleg tényleg nagyobb propagálásra, az előnyök hangsúlyosabb ismertetésére lenne ahhoz szükség, hogy a műhely átverekedje magát ezen a fázison. Ezt a hallgatók is kiemelték, hiszen együttműködés címszó alatt azt képzelik el, hogy a műhely hallgatói támogassák, propagálják, ismertessék egymás munkásságát is, és ne csak a sajátjukat.

A társadalomtudományok nem annyira képezik szerves részét az intézményben zajló oktatásnak, szakirányként legalábbis egyik szakon sem fordul elő olyasmi, ahol a társadalomtudományok kapnák a fő szerepet. Viszont mindenképpen előnyös lehet a műhelyben való munka olyan hallgatók részére, akik piackutatással, közvélemény-kutatással vagy vállalati kutatásokkal kívánnak foglalkozni, s a kutatási módszerek készségszintű használata egy szakdolgozat írásánál is nagy előnyt jelenthet. Mindenképpen hasznosnak ítélem a kifelé áramló kommunikáció efelé történő eltolását, hiszen ha a műhely tovább szeretne működni, ahhoz hallgatók kellenek, akiket azonban meg kell győzni arról, hogy milyen abszolút előnyöket rejt magában a műhely. Külön érdekes lehet megnyitni a Társadalomtudományi Műhelyt a mesterszakos hallgatók előtt is, akiknek talán fontosabbak a fent említett készségek, mint az alapszakokon tanulónak.

### **3. 3 ÖSSZEFÜGGÉSEK VIZSGÁLATA, JAVASLATOK**

Ahogy a fenti jellemzésekből is kiderül, a műhelyek nem működnek teljesen azonos módon. Ami mindenhol jellemző, az a műhelyvezető nagyfokú szabadsága, önállósága, hiszen nem egy „felülről kapott” tematika alapján dolgozik, hanem egyedül, ill. a hallgatókkal egyetértésben dolgozza azt ki. Ez egyértelmű gyakorlati megnyilatkozása a tehetségmenedzsmentről szóló fejezetben ismertetett empowerment kifejezésnek, tehát a műhelyvezetők teljes döntési szabadságot élveznek. Mindegyikük célja megtalálni és fejleszteni (minden műhelyvezető használta a fejlesztés szót legalább egyszer) a tehetséges hallgatókat, s erre az összes műhelyvezetőnek egyénileg kidolgozott stratégiája van. Valahol belépő feladatok, valahol próbaidő a döntő, de olyan műhely is van, ahol a

műhelyvezető a saját óráján figyel fel a tehetséges hallgatókra, s meghívja őket a műhelybe. Ezek szintén a tehetségmenedzsmentről szóló fejezetben ismertetett kiválasztási módszerek közül valók, akár tudatosan használják ezt a műhelyvezetők, akár nem.

A találkozók tekintetében szintén megfigyelhető egyfajta szabadság. A kötelező minimumot (kétheti találkozások) mindenki betartja (s erről nincs is negatív véleménye senkinek sem), de az összes műhelyvezető kiemelten kezeli a találkozások közötti időt. A foglalkozások egyfajta keretrendszer adnak a munkának, s nem itt zajlik az érdemi tevékenység, hanem a köztük lévő időben. Érdekes egyezés ez a tudásmenedzsment kapcsán, hiszen a tudásmegosztás a vállalatoknál is főleg az aktív munkába nem eső időben, informálisan zajlik. Mindenesetre a műhelyvezetők a kétheti találkozást is fontosnak tartják, hiszen itt beszélnek meg a problémákat, feladatokat, itt tudnak a leginkább segítséget nyújtani a hallgatóknak. Valószínűleg a személyes kapcsolattartás kiemelt kezelése annak is az oka, hogy egy műhelyvezető sem számolt be problémáról a kommunikáció, ill. a hallgatói összetartás területéről, mindegyikük szerint megfelelő az együttműködés a hallgatók között. A Facebook mint kommunikációs platform alkalmazása szintén sok műhelynél előkerült, én azonban úgy gondolom, hogy bár a több taggal rendelkező műhelyek használják ezt ki leginkább, s a kisebb műhelyekben erre nincs is szükség, mindenképpen érdemes lenne átgondolni ennek tudatos alkalmazását, s az összes műhelynél élni a Facebook adta lehetőségekkel. Ha a személyes és nem személyes kommunikáció eloszlását nézzük, a résztvevők sokkal nagyobb jelentőséget tulajdonítanak a személyes találkozásoknak, ami viszont nem feltétlenül adekvált. Az online eszközök megfelelő és tudatos használatával megoszthatóvá válnak azok az információk, amelyek esetleg túl sok időt vesznek el a személyes találkozásoktól, s azokon emiatt nem mindig tudnak a műhelyvezetők és a hallgatók azzal foglalkozni, amivel valóban érdemes lenne. Gondolok itt konkrétan a sok beszámolóra, egymás munkájának megismerésére. Ez természetesen az egyik legfontosabb dolog, ám egy megfelelő online támogatással ez megoldható lenne az interneten, s a foglalkozáson már tényleg a konkrét problémákkal lehetne foglalkozni, ahelyett, hogy mindenki vázolja saját tevékenységének aktuális haladását.

Sőt, érdemes lenne egy közös, az összes műhelytagot tömörítő csoportot is kialakítani, ami nagyban elősegítené a különböző műhelyekből való hallgatók egymás közötti kommunikációját, s akár az oly sokat taglalt együttműködésnek is katalizátora lehetne.

Az együttműködésről mindegyik műhelyvezető úgy nyilatkozott, hogy nem volt rá eddig lehetőség. Ez azonban nem feltétlenül negatív dolog, hiszen senki sem tett említést arról, hogy személyes okok miatt, ill. valamilyen negatív tapasztalat alapján ne valósult volna ez meg, inkább külső tényezőknek (hallgatói kapacitásnak, a témák eltérőségének) tulajdonítják az együttműködés eddigi hiányát. A kérdőívet kitöltő hallgatók közül azonban mindenki el tud képzelni bizonyos fajta együttműködést a műhelyek között, s úgy gondolják, hogy ennek ők nem szabnának gátat, sokuk kifejezetten szeretne részt venni ilyen projekteken. Meg kell találni azokat a lehetőségeket, amelyekben a hallgatók ilyen formán részt vehetnek, akár az intézmény fejlesztése kapcsán is megvalósíthatónak látok hasonló feladatokat. A műhelyek jellemzésénél több helyen említésre került, hogy néhány műhelyvezető és hallgató is a közös fellépéseket már bizonyos fajta együttműködésként kezeli. Érdemes lenne megszervezni egy olyan jellegű találkozót, ahol a koordinátorok, a műhelyvezetők és a műhelyhallgatók közösen próbálnának megoldást találni erre, ill. a műhelyek további működésére is. Itt nem egymás megismerése lenne a fő cél, mint az eddigi találkozókon, hanem egy olyan „brainstorming” alapú gyűlés, ahol mindenki megoszthatja a vezetőkkel a gondolatait, ötleteit. Ebben az előző bekezdésben említett közös Facebook csoport is segítségére lehet a koordinátoroknak. Érdemes lehet a műhelyvezetők találkozásainak is kereteket adni, s támogatni a tudásmegosztást, segíteni a műhelyvezetőket abban, hogy átvegyék egymás megoldásait. Erre valószínűleg már van lehetőség, de nem feltétlenül volt ez így kimondva.

Az egyes műhelyekről érdemes tudatosítani, hogy ha tudásmenedzsment szemszögből vizsgáljuk őket, kijelenthetjük róluk, hogy tudásközösségek. Gurunak (és egyben koordinátornak) egyértelműen a műhelyvezető tekinthető, s a magot és az aktív csoportot is el lehet különíteni az egyes hallgatók személyében, műhelyektől függően akár akadhatnak periférikus résztvevők is. Úgy gondolom, ha a műhelyvezetők egyetértenek ezzel a fajta megközelítéssel, és utánanéznek a tudásközösségek sajátosságainak, az az egyes műhelyek fejlődésével járhat, s csak pozitívumként szolgálhat a résztvevők számára is.

Az eredményekről, ill. a jövőképekről az egyes műhelyek ismertetésénél részletesen már volt szó, így itt már csak annyit említenék meg, hogy mindegyik műhely olyan eredményeket tudhat maga mögött, amelyeket kiemelten kellene kezelni az intézmény részéről is, hiszen a műhelyek megléte nélkül a hallgatók ezeket a dolgokat sosem

tudhatták volna magukénak. A jövőkép szempontjából elmondható, hogy a legtöbb műhely továbbra is fent kíván maradni valamilyen formában, kisebb-nagyobb változásokkal ugyan. Ugyanakkor el kell fogadni, hogy a műhelyek a hallgatókért jöttek létre, így a hallgatók érdeklődésének hiányában nem tudják úgy folytatni a munkájukat, ahogyan azt eddig tették, s ez néha a munka szünetelésével, rosszabb esetben a műhely megszűnésével jár.

Mindenképpen fontos kiemelni, hogy a műhelyek általános célját, a tehetséges hallgatókkal való foglalkozást, illetve a kompetenciáik fejlesztését elértnek tekinthetjük, hiszen a visszaküldött kérdőívek közül egy sem volt olyan, amiben a hallgató legalább egy kompetenciát ne tudott volna megnevezni azok közül, amelyek a műhelyeknek köszönhetően fejlődtek. Elmondható, hogy a műhelyek megléte pozitívan befolyásolja a tevékenységben részt vevő hallgatók életét. A javasolt Facebook csoport kapcsán további lehetőség lenne az is, hogy az egyes hallgatókról létrejöjjön egy adatbázis, amelyben feltüntetésre kerülnek azok a kompetenciák, amelyekről a hallgatók és a műhelyvezetők egyetértésben úgy gondolják, hogy az adott hallgató erősségei közé tartoznak. Ezáltal lehetővé válna az is, hogy a hallgatók egymásról olyan információkat szerezzenek, amelyekkel adott esetben meg tudják találni azokat a társaikat, akik valamiben segítséget tudnának számukra nyújtani. Ez tudásmenedzsment szemszögből egy klasszikus lépésnek tekinthető – tudástérképet kell létrehozni. Ezzel javulhatna a műhelyekhez való tartozás érzése is, hiszen lebonthatók azok a falak, amelyek az egyes műhelyek között akaratlanul is megvannak. Ráadásul szintén segítené az együttműködések, közös projektek felfedezését, és az ahhoz megfelelő ember megtalálását.

Fontos említést tenni a különböző hallgatói aktivitásról is. Úgy gondolom, hogy a hallgatók aktivitását mindenképpen szükséges serkenteni, e nélkül ugyanis túlzottan lelassulhatnak az egyes műhelyekben zajló folyamatok, s ez a műhelyek széteséséhez, megszűnéséhez is vezethet. Ez persze nem kis feladat, de bízom benne, hogy a műhelyvezetők meg tudják találni az ehhez szükséges támogatást, akár a koordinátoroknál, akár egymás között.

A hallgatói aktivitás, ill. új hallgatók műhelybe vonzásának egyik támogatója lehet, ha sikerülne kialakítani valamilyen szorosabb kapcsolatot a munkaerőpiac szereplőivel. Sok hallgató említést tett róla, hogy többek közt emiatt is vágott neki a műhelymunkának, ám egyesek csalódásuknak is hangot adtak, hogy azok az ígéretek, miszerint az intézmény további támogatásokat biztosít a műhelytagok számára a munkaerő-piaci elhelyezkedést

illetően, nem váltak valóra. A hallgatóknak egyértelmű céljuk az elhelyezkedés, és a mai válságos időkben hajlamosak mindenfajta ígéretet biztosítékként kezelni. Úgy gondolom, ez mindenképpen tisztázásra szorul, hiszen ha a jelenlegi hallgatók csalódnak a műhelyekben, akkor nem fogják őket ajánlani további hallgatóknak sem. Azonban meg kell fontolni, hogy valóban nincs-e arra lehetőség, hogy a műhelyek tagjainak az intézmény részéről biztosítva legyen legalább az, hogy pl. szakmai gyakorlatot ne maguknak kelljen keresni, hanem az iskola kiterjedt kapcsolatrendszerét felhasználva mindenkinek (aki akarja) keresve legyen egy hely, ahol fogadják őt. Ha erre tényleg nincs mód, akkor vissza kellene térni legalább az eredeti elképzeléshez, miszerint a műhely hallgatói előnyt élveznek a szakmai gyakorlati helyek kiválasztásánál, hamarabb küldhetik meg jelentkezésüket. Mindezzel nem a kivételezés elérése a cél, csupán annyi, hogy a hallgatók már a tanulmányaik folyamán érzékelhessék azt, hogy az intézmény a lehetőségekhez mérten igyekszik visszaadni azt, amit a hallgatók az iskoláért tesznek – merthogy a műhelyek meglétéből a főiskola is profitál(hatna). Természetesen valós, életszerű munkák elvégzésére a műhelyek némelyike is lehetőséget kínál, de a fenti jellemzésekből, eddigi eredményeikből kiderül, hogy koránt sem mindegyik. Természetesen ez a műhelyvezetők egyéni látásmódjának, nagy döntési jogkörének is köszönhető, de valószínűleg az összes hallgató igényli azt, hogy a terepen is megmutathassa, hogy mit tud, s hogy erre egyáltalán adódjék lehetősége. Egy műhelyhez tartozást én mindezek nélkül is nagy lehetőségnek tartom, viszont a hallgatók által visszaküldött kérdőívek egyértelműen tükrözik ezt az igényt.

A hallgatók többsége kifejezte azon várakozását, hogy szükségét érzik több szakmai rendezvényen, konferencián való részvételnek. Ennek természetesen anyagi gátjai is vannak, azonban meg kell jegyezni, hogy a Budapesti Kommunikációs és Üzleti Főiskola most került fel a Tehetségpontok listájára (ugyanarra, amelyre a Menedzsment Műhely is önállóan), így újabb lehetőségek nyíltak meg különböző pályázatokra, támogatásokra. Tudatosan használva az így befolyt összeget, s egyeztetve a Pályázati Irodával biztosan található megoldás legalább pár konferencián való részvételre. S ismét szeretném hangsúlyozni, hogy akár a rendezvények szervezői is tudnak fogadni bizonyos mennyiségű hallgatót, csak venni kell a bátorságot, és jelezni nekik ezt az igényt. A legrosszabb, ami történhet, az elutasítás. Hasonló igény jelentkezett a publikációs lehetőségek bővítésére is, ami szintén nem megoldhatatlan, sőt akár áldozni is érdemes rá, hiszen ezek révén gyorsan elterjedhet a műhelyek híre, ami a későbbiekben visszatérül. Ha máshol nem is, a főiskola

honlapján mindenképpen meg lehetne jeleníteni a műhelyek tevékenységét (közvetlenül, nem pedig linkek segítségével, amik átirányítják az olvasót a műhely saját felületére). Így az érdeklődők nemcsak a toborzást láthatnák, hanem a valós, kézzel fogható eredményeket is.

Összefoglalva az eddigieket elmondható, hogy a tehetségműhelyek működésének egyértelmű pozitív hatásai vannak a hallgatók és az intézmény életére egyaránt. Vannak hiányosságok, fejlesztésre szoruló dolgok, de senki sem támasztott alá olyan véleményt, hogy a műhelyek miatt bármi is rosszabb irányt vett volna, sőt, mindenki profitált eddig a műhelyekből. A pályázat azonban lejárt, és most legalább három évig az intézménynek kell fenntartania a műhelyeket. Ehhez mindenképpen az eddiginél tudatosabb hozzáállásra van szükség, s ki kell aknázni a hallgatókban, a műhelyekben, az intézményben rejlő potenciált – ha úgy tetszik, a tacit tudásukat.

## 4 ÖSSZEFOGLALÁS

Munkám célja az volt, hogy a tudásmenedzsment és a tehetségmenedzsment elméletének áttekintése után bevezetést nyújtsak a Budapesti Kommunikációs és Üzleti Főiskola által, pályázati forrásból létrehozott tehetségműhelyek működésébe. Úgy gondolom, hogy az eddig ismertettek ehhez kellő támogatást nyújtanak, és mindenképpen érzékelhető az, hogy ez a tehetséggondozó program másabb, mint az átlagos felsőoktatási foglalkozások a tehetséges hallgatókkal. Remélem, hogy sikerült kellő áttekintést nyújtanom eddigi elméleti tanulmányaim, műhelyekkel kapcsolatos tapasztalataim és kutatásaim révén. A két tudományág meglehetősen gazdag irodalommal rendelkezik ugyan, de úgy gondolom, hogy az összefüggéseik feltárása, a gyakorlatban való alkalmazásuk egy módjának megismertetése az, ami mindenképp hasznos lehet.

A 2. 1 fejezetben igyekeztem összefoglalni a tudásmenedzsment legfőbb elméleti téziseit, a megértéséhez szükség ismereteket. Szó volt a tudás, mint fogalom magyarázatáról, ill. arról, hogy hogyan épül fel a tudás, mely összetevőit hogyan tudjuk a legjobban megragadni. Ezután következett a tudásmenedzsment mint menedzsment funkció és tudomány bemutatása a tudásmenedzsment fejlődési lépcsői, generációi mentén haladva. A tudásközösségekről bővebben is volt szó, hiszen az egyes tehetségműhelyeket abból a szempontból is értékeltem, hogy lehet-e őket tudásközösségeknek tekinteni (a kutatás eredményei határozottan bizonyítják, hogy igen). A szakirodalomban megfigyelhető érdekességek (tudás- vagy szakmai közösségek) bemutatása után ismertettem a tudásközösségek felépítését, fejlődését, s az általuk használt egyik eszközt, a web 2.0-s technológiát is.

A 2. 2 fejezetben a tehetségmenedzsment elméleti áttekintése kapta a fő szerepet. Először bemutattam a tehetségmenedzsmentről szóló véleményeket, majd ismertettem az eddigi elméleti tudás alapján kidolgozott stratégiai modellt, amely magába foglalta a tehetség, mint fogalom magyarázatát, a tehetségmenedzsment rendszerszintű alkalmazásának bemutatását, ill. a tehetségmenedzsment üzleti stratégiához való illeszkedését.

A 2. 3 fejezet arra szolgált, hogy bemutassam azokat az átfedéseket, amelyek a tudásmenedzsment és tehetségmenedzsment között rejlenek, s ismertessem gondolataimat a két terület együttes használata kapcsán.

A 3. fejezetben már a gyakorlati alkalmazás bemutatása kapta a kulcsszerepet. A 3. 1 fejezetben röviden ismertettem a Tehetségműhelyeket létrehozó VALID pályázat tudnivalóit, ill. azt az utat, amely a pályázat és a műhelyek között eltelt, tehát amíg kialakultak a műhelyek. A 3. 2 fejezetben már az egyes műhelyek munkásságának bemutatásával foglalkoztam a műhelyvezetőkkel készített interjúk, ill. a hallgatók által visszaküldött kérdőívek alapján. A 3. 3 fejezetben igyekeztem összefoglalni azokat a dolgokat, amelyekre a kutatásom során rájöttem, megpróbáltam bemutatni az átfedéseket az elmélet és a gyakorlat között, ill. kisebb javaslatok megfogalmazására is vállalkoztam a műhelyek fejlesztése, további működése kapcsán.

Remélem sikerült megfelelnem a bevezetőben megfogalmazott céloknak, s az elméletet alá tudtam támasztani ezzel a gyakorlati példával. Igyekeztem objektíven, külső szemmel tekinteni a műhelyekre, hogy olyan problémákra tudjak rávilágítani, amelyek esetleg a műhelyekben tevékenykedőknek nem tűnnek fel, ill. ezekre a problémákra megpróbáltam megoldásokat is kínálni – természetesen mindezt csupán egy hallgató szemével.

A tudás- és tehetségmenedzsment ugyan gazdag szakirodalommal, széleskörű elméleti háttérrel rendelkezik, mégis a gyakorlati megvalósíthatóságuk az, amely tettekre sarkallhat. Úgy gondolom, hogy a Budapesti Kommunikációs és Üzleti Főiskola megragadta a kínálkozó alkalmat, és olyan platformot teremtett a tehetséges hallgatók számára, amely máshol is követendő példa!

## 5 FELHASZNÁLT IRODALOM, HIVATKOZOTT FORRÁSOK

BENCSEK ANDREA: Vezetői stílusváltás a szervezeti tudás menedzselése érdekében. In: Noszkay Erzsébet (szerk.): Megragadni a megfoghatatlant... Tudásmenedzsment elméleti és módszertani megközelítésben. Budapest, N. & B. Kiadó, 2006.

DAVENPORT, THOMAS H. – PRUSAK, LAURENCE: Tudásmenedzsment. Budapest, Kossuth Kiadó, 2001.

DUTTAGUPTA, RHEA: Identifying and managing your assets: talent management. [www.buildingipvalue.com](http://www.buildingipvalue.com) [http://www.buildingipvalue.com/05\\_SF/374\\_378.htm](http://www.buildingipvalue.com/05_SF/374_378.htm). letöltés dátuma: 2012. 3. 15.

FODOR ÁGNES: A Turizmus Műhely (kérdőző: Makó Szabolcs). 2012. 3. 27.

GYARMATHY ÉVA: A tehetség. Fogalma, összetevői, típusai, azonosítása. Budapest, ELTE Eötvös Kiadó Kft., 2006.

ISMERETLEN SZERZŐ: Mi a coaching? [www.coachkor.eu](http://www.coachkor.eu) [http://www.coachkor.eu/index\\_in.php?page=06](http://www.coachkor.eu/index_in.php?page=06). letöltés dátuma: 2012. 3. 15.

JAVORNICZKY ISTVÁN: A tehetségműhelyek koordinálása (kérdőző: Makó Szabolcs). 2012. 3. 27.

KAROLINY MÁRTONNÉ: Erőforrás-biztosítás: toborzás, kiválasztás, leépítés. In: Farkas Ferenc – Karoliny Mártonné – László Gyula – Poór József (szerk.): Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Budapest, CompLex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft. 2007.

KOMÓCSIN LAURA: Empowerment: új csodafegyver? [www.fn.hir24.hu](http://fn.hir24.hu) [http://fn.hir24.hu/karrier/2006/05/08/empowerment\\_uj\\_csodafegyver/](http://fn.hir24.hu/karrier/2006/05/08/empowerment_uj_csodafegyver/). 2006. letöltés dátuma: 2012. 3. 15.

KONCZ KATALIN: Karriermenedzsment. Budapest, Aula Kiadó, 2004.

KONCZ KATALIN: A szervezeti karriermenedzsment céljai és folyamata II. rész. [www.munkaugyiszemle.hu](http://www.munkaugyiszemle.hu)

<http://www.munkaugyiszemle.hu/szervezeti-karriermenedzsment-celja-es-folyamata-ii>.

2004. letöltés dátuma: 2012. 3. 15.

KUTIK, BILL: Who first Called It "Talent Management"? Human Resource Executive Online [www.hreonline.com/HRE/story.jsp?storyId=79502486](http://www.hreonline.com/HRE/story.jsp?storyId=79502486). 2008. letöltés dátuma: 2012. 3. 15.

LANDAU ERIKA: A kreativitás pszichológiája. Budapest, Tankönyvkiadó, 1974.

MAJOR SZILVIA: A VALID pályázat és a tehetségműhelyek (kérdő: Makó Szabolcs). 2012. 3. 26.

MARCZELLNÉ SZILÁGYI ESZTER: Érzelmi intelligencia és tudásmenedzsment. In: Noszkay Erzsébet (szerk.): Tudásból várat... Tudásmenedzsment elméleti és módszertani megközelítésben. Budapest, N. & B. Kiadó, 2011.

MCDERMOTT, R.: Communities of Practice Masterclass. London, Ark-Group, 2004.

MÖNKES, F. J. – BOXTEL, H. W.: Gifted Adolescents: a Developmental Perspective In: Freeman, J. (ed.): The Psychology of Gifted Children. Chichester, UK, John Wiley, 1985.

NONAKA, IKUJIRO – KONNO, NOBORU: The Concept of "Ba". Building a Foundation for Knowledge Creation. California, USA, California Review Management, 1998 (40. évf.) 3. szám

NOSZKAY ERZSÉBET: A tudásmenedzsment hazai fejlődéstörténete. [www.titoktan.hu](http://www.titoktan.hu/raktar/_e_vilagi_gondolatok/Tudasmenedzsment-hazai-fejl.pdf)  
[http://www.titoktan.hu/raktar/\\_e\\_vilagi\\_gondolatok/Tudasmenedzsment-hazai-fejl.pdf](http://www.titoktan.hu/raktar/_e_vilagi_gondolatok/Tudasmenedzsment-hazai-fejl.pdf).

2006. letöltés dátuma: 2012. 3. 7.

NOSZKAY ERZSÉBET: A tudásmenedzsment hazai fejlődéstörténete a MTA VSZB Tudásmenedzsment Albizottság munkájának tükrében. VII. Nemzetközi Konferencia, Miskolci Egyetem, MTA VSZB nyílt ülése. Megjelent: Vezetési ismeretek III. kötetben. 2009.

NOSZKAY ERZSÉBET: Tudásközösségek – közös tudások In: Tudásközösségek Nyitott Műhely. [www.poziteam.net](http://www.poziteam.net)

<http://docs.google.com/viewer?a=v&pid=sites&srcid=cG96aXRlYW0ubmV0fHd3d3xneDo2YzVmMDJhNGE5NzFmNTYy&pli=1>. 2010. letöltés dátuma: 2012. 3. 10.

NOSZKAY ERZSÉBET: A Menedzsment Műhely (kérdőző: Makó Szabolcs). 2012. 3. 23.

POLÁNYI MIHÁLY: Személyes tudás: úton egy posztkritikai filozófiához, I-II. Budapest, Atlantisz Kiadó, 1994.

REKETTYE GÁBOR: A Marketing Műhely (kérdőző: Makó Szabolcs). 2012. 4. 3.

RENZULLI, J.: What makes giftedness? reexamining a definition. USA, Phi Delta Kappan, 1978 (60. évf.) 3. szám

RÉTFALVI GYÖRGYI: A Média Műhely (kérdőző: Makó Szabolcs). 2012. 4. 3.

SCHLEICHER NÓRA: A Társadalomtudományi Műhely (kérdőző: Makó Szabolcs). 2012. 3. 23.

SCHUMANN, MARK – SARTAIN, LIBBY: Tehetségmágneselek – A kiválóakat vonzó munkáltatói márka felépítése. Budapest, HVG Kiadó Zrt., 2010.

SZEKERES TAMÁS: Tól az információ-gazdaságon. [www.e-kereskedelem.hu](http://www.e-kereskedelem.hu) <http://e-kereskedelem.hu/news.php?id=402>. 2001. letöltés dátuma: 2012. 3. 8.

TOMKA JÁNOS: A megosztott tudás hatalom. Budapest, Harmat Kiadó, 2009.

WECHSLER, DAVID: The Measurement of Adult Intelligence. Baltimore, Williams & Witkins, 1939.

WEGGEMAN, M.: Knowledge Management: The modus operandi for a learning organization (Knowledge Management – Organization, Competence and Methodology). Würzburg, Ergon Verlag, 1996.

WENGER – MCDERMOTT – SNYDER: Cultivating Communities of Practice. Boston, Massachusetts, USA, Harvard Business School Press, 2002.

## 6 MELLÉKLET

### KÉRDŐÍV A TEHETSÉGMŰHELYEKRŐL – HALLGATÓKNAK

#### KÉRDÉSEK

1. Melyik tehetségműhely tagja vagy?

- Marketing Műhely
- Menedzsment Műhely
- Média Műhely
- Turizmus Műhely
- Társadalomtudományi Műhely

2. Mióta vagy tehetségműhely tagja?

- 2010. szeptember
- 2011. február
- 2011. szeptember
- 2012. február

3. Mennyire vagy elégedett a műhelyben végzett munkával, annak hasznosságával?

- 1-10-es skála, ahol az 1 teljesen elégedetlen, a 10 teljes mértékben elégedett

4. Mennyire vagy elégedett a műhelyvezető munkájával?

- 1-10-es skála, ahol az 1 teljesen elégedetlen, a 10 teljes mértékben elégedett

5. Miért jelentkezted műhelymunkára? Mit gondolsz, miben vagy más, mint azok a hallgatók, akik nem tagjai valamelyik műhelynek?

6. Miben segít Neked a műhely? Mit szeretnél elérni a műhely által?

7. Mik a műhelyed erősségei?

8. Mik a műhelyed gyengeségei?

9. Mi az, amin változtatnál a műhely munkásságában? Minek látod hiányát a műhelyben?

10. Milyen személyes kompetenciáid fejlődtek az eddigi műhelymunka során? (Nevezd meg az öt legfontosabb kompetenciát, amelyek a műhely által fejlődtek!)

11. Mennyire ismered a többi műhely munkásságát?

- 1-10-es skála, ahol az 1 nem tudja, mit csinál a többi műhely, a 10 minden műhely munkásságát részletesen ismeri

12. El tudsz képzelni bizonyos szintű együttműködést a műhelyek között

- igen
- nem

13. HA AZ ELŐZŐ KÉRDÉSBEN IGENNEL VÁLASZOLTÁL: Milyen jellegű együttműködésre gondolsz?

14. HA AZ ELŐZŐ KÉRDÉSBEN NEMMEL VÁLASZOLTÁL: Miért nem tudsz elképzelni valamilyen együttműködést a műhelyek között?