

---

**ZÖLDRÉTI Attila**

## **Tehetségmenedzsmenttel versenyképességünk szolgálatában**

*Mottó: A verseny célja maga a túlélés. Nagyok és kicsik egyaránt azért versenyeznek, hogy boldogulásukért folytatott küzdelmükben ne váljanak egymás áldozatává. (a szerző)*

### **Bevezetés**

A földrajzi, gazdasági pozíciókért és piacokért folytatott világgazdasági verseny részeként a globális, regionális és lokális piac érintettjei és az erre szakosodott intézetek ma már folyamatosan értékelik a térségek, országok és a piaci szereplők gazdasági erejét és versenyképességét a jövőben várható piaci részesedések alakulása, valamint az azokhoz tartozó belső összefüggések feltárása érdekében. A vizsgálatok és azon belül a versenyképességi vizsgálatok módszertana nem egységes, de elkerülhetetlen módon minden eljárás szerves része a humán erőforrás vizsgálata, vagyis annak elemzése, hogy a rendelkezésre álló humán kapacitás hogyan hat a gazdálkodásra és a versenyképességre. Az erre irányuló átfogó elemzések speciális részeként vizsgálják a magas humán potenciállal rendelkező tehetségek versenyképességgel összefüggő szerepét. Ez hazánk szempontjából kiemelten fontos, hiszen gazdaságunk méret nagyságából fakadó helyzete igényli az innovatív gazdaságot, abban pedig a humán tőke szerepe megkérdőjelezhetetlen.

Jelen tanulmány felmérés és elemzés segítségével rámutat arra, hogy a versenyképesség szoros összefüggésben áll a humánkapacitás és különösen a magas teljesítménypotenciállal rendelkező humán kapacitás hatékony kihasználásával, amely elérésében a tehetségmenedzsment kiemelt szerepet játszik. A tanulmány különösen a KKV szektor számára nyújtandó a tehetségmenedzsment módszertanának gyakorlati alkalmazását elősegítő közvetlen szakmai tanácsadás és képzés ajánlása és támogatása mellett kötelezi el magát, annak érdekében, hogy ennek a szektornak is javuljon a versenyképessége.

### **A versenyképesség és a gazdasági teljesítőképeség néhány mutatója**

Életünket és környezetünket behálózza a verseny, ezért szinte nincs olyan eleme életünknek, amelyhez az aktuálisan kapcsolódó versenyt folyamatosan ne értékelnénk valamilyen mért tényező segítségével. Rendszeresen mérjük elért eredményeinket, céljaink teljesülését, de ugyanígy mérjük természeti és gazdasági környezetünk minden elképzelhető összetevőjének alakulását is. Mindezekből „TOP” listákat állítunk fel részben megalapozott szakmai, gazdasági következtetések levonására, másrészt extrém dolgaink és változó szokásaik bemutatására.

A nagy nemzetköz intézmények, amelyek a versenyképesség elemzésével foglalkoznak, mint például az Institute for Management Development (IMD), a Világgazdasági Fórum (World Economic Forum, WEF), vagy a Világbank (World Bank) már évtizedek óta minden évben közzéteszik a versenyképesség alakulásáról készített beszámolójukat. Nem egységes, de általánosan elfogadott értelmezésükben egy nemzetgazdaság versenyképessége azt mutatja meg, hogy egy ország mennyire képes olyan környezetet teremteni, termékek és szolgáltatások előállításával új hozzáadott értéket előállítani, amelyeknek a versengő piaci körülmények közötti értékesítése erősíti a gazdaság szereplőit és egyidejűleg a lakosság életszínvonalának és életminőségének növelését is eredményezi. (Csath et al. 2016)

Mivel maga a versenyképesség fogalmának értelmezése sem egységes, így a versenyképességi elemzések elméleti és módszertani alapjai egymástól különböznek. Vizsgálatainkban különböző

területekre, pillérekre<sup>1</sup>, különböző tartalmú és számoságú mutatót, különböző számú szakértő bevonásával alkalmaznak. Mindez sokszor még saját korábbi évi eredményeikkel való összehasonlíthatóságot is nehezíti, nem is beszélve a különböző mutatók összehasonlíthatóságáról.








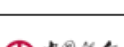


A hazai szakértők már évek óta megalapozott kritikát fejtenek ki a különböző versenyképességi mutatókkal szemben. A 2017. évi jelentésekkel kapcsolatban az ÁSZ szakértői felhívták a figyelmet arra, hogy hazánk gazdasági teljesítménye szinte minden fontos index tekintetében évről évre erősödik, a WEF és az IMD által készített versenyképességi rangsorokon ennek ellenére Magyarország indokolatlanul rosszul szerepelt. (*Simon-Lengyel 2019*) Az MNB elemzői is már többször rámutattak a szubjektív szerepére és az abból fakadó problémákra. Baksay és szerzőtársai már szintén 2017-ben rámutattak, hogy a WEF Global Competitiveness Report nevű versenyképességi rangsora, amely az egyik legismertebb versenyképességi értékelésnek számít világszerte, megalapozottsága tekintetében nem ad megbízható eredményt és abban – az alkalmazott módszertannal összefüggésben – a szubjektív is tetten érhető, ezért az csak kellő óvatossággal és kritikával használható. Az objektív értékelés érdekében, jelen tanulmány szerzőjéhez hasonlóan, ők is további mutatók bevonásának szükségességére mutatnak rá. (*Baksay et al. 2017*)

Ilyen további mutató lehet a GDP, vagy még inkább az egy főre eső GDP és különösen az egy főre eső vásárlóerő paritáson mért GDP mutatója, hiszen a versenyképesség célja a gazdasági teljesítmény növelése, amely erősíti a gazdaság szereplőit és egyidejűleg a lakosság életszínvonalának és életminőségének növelését is eredményezi, tehát az egyes országok minősítésénél magát a gazdasági teljesítményt is fokozottan kell figyelembe venni. Az országok gazdasági erejének rangsorát, a GDP objektívnek nevezhető mutatója alapján el lehet fogadni. Az országok versenye pedig szoros összefüggésben áll a vállalatok versenyével. A versenyképes nagyvállalatok száma pedig egzakt módon mutatja az adott ország piaci versenyben elfoglalt helyét, tehát az egy országban található nagyvállalatok száma a gazdasági teljesítőképeség további mutatója lehet. A nagyvállalati rangsort a Forbes Global 2000 listája minden szubjektívítást nélkülöző 4 mutató (Árbevétel, Nettó profit, Mérlegfőösszeg, Piaci kapitalizáció) alapján állítja össze. Az alábbiakban ezeket a mutatókat is bevesszük az elemzésbe.

A világ nagyvállalatainak 10-es TOP listáját mutatja az 1. sz. ábra. Ugyanerre a forrásra hivatkozva, a 2. ábra segítségével szemléltetjük micsoda versenyfutás folyik az utóbbi években az USA és Kína között a nagyvállalatok területén. A 3. sz. ábra pedig a Global 2000 nagyvállalati listáját országonkénti megoszlásban mutatja. Már az 1. sz. ábra is mutatja a kínai vállalatok térnyerését, de ezt a tendenciát a 2. ábra még jobban tükrözi, ahol látni lehet, hogy az elmúlt időszakban hogyan változott a Global 2000-ben található USA, valamint Kína + Hong Kong nagyvállalatainak aránya. Ha mindezt még a 3. ábrával is összevetjük, akkor a gazdasági verseny fokozódását láthatjuk mind a vállalatok, mind az országok szintjén az USA és Kína, valamint a többi ország tekintetében is.

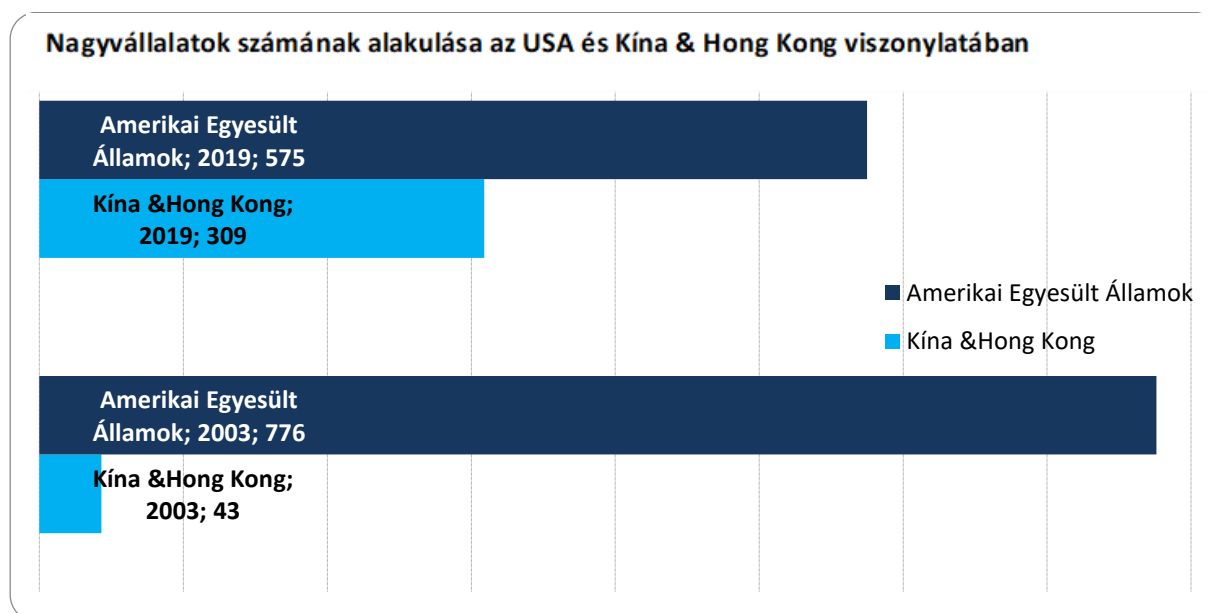
<sup>1</sup>Természetesen valamennyi idézett versenyképességi mutatója valamilyen szinten a vizsgált ország gazdasági potenciáját is vizsgálja, de mint vizsgálatunk rámutat nem kellő súlyozással teszik ezt.

1. sz. ábra: Forbes TOP 2000, a Föld 10 legnagyobb vállalatának listája 2019.

Helyezés	Ország	Vállalat	Árbevétel (mrd dollár)	Nettó profit (mrd dollár)	Mérleg-főösszeg (mrd dollár)	Piaci kapitalizáció (mrd dollár)
1.	Kína	 ICBC	175,9	45,2	4 034,5	305,1
2.	Amerikai Egyesült Államok	 JPMorgan Chase	132,9	32,70	2 737,2	368,5
3.	Kína	 China Construction Bank	150,3	38,800	3 382,4	225
4.	Kína	 Agricultural Bank of China	137,5	31	3 293,1	197
5.	Amerikai Egyesült Államok	 Bank of America	111,9	28,5	2 377,2	187,3
6.	Amerikai Egyesült Államok	 Apple	261,7	59,4	373,7	961,3
7.	Kína	 Ping an Insurance Group	151,8	16,3	1 038,3	220,2
8.	Kína	 Bank of China	126,7	27,5	3 097,6	143
9.	Hollandia	 Royal Dutch Shell	382,6	23,3	399	265
10.	Amerikai Egyesült Államok	 Wells Fargo	101,5	23,1	1 887,8	214,7

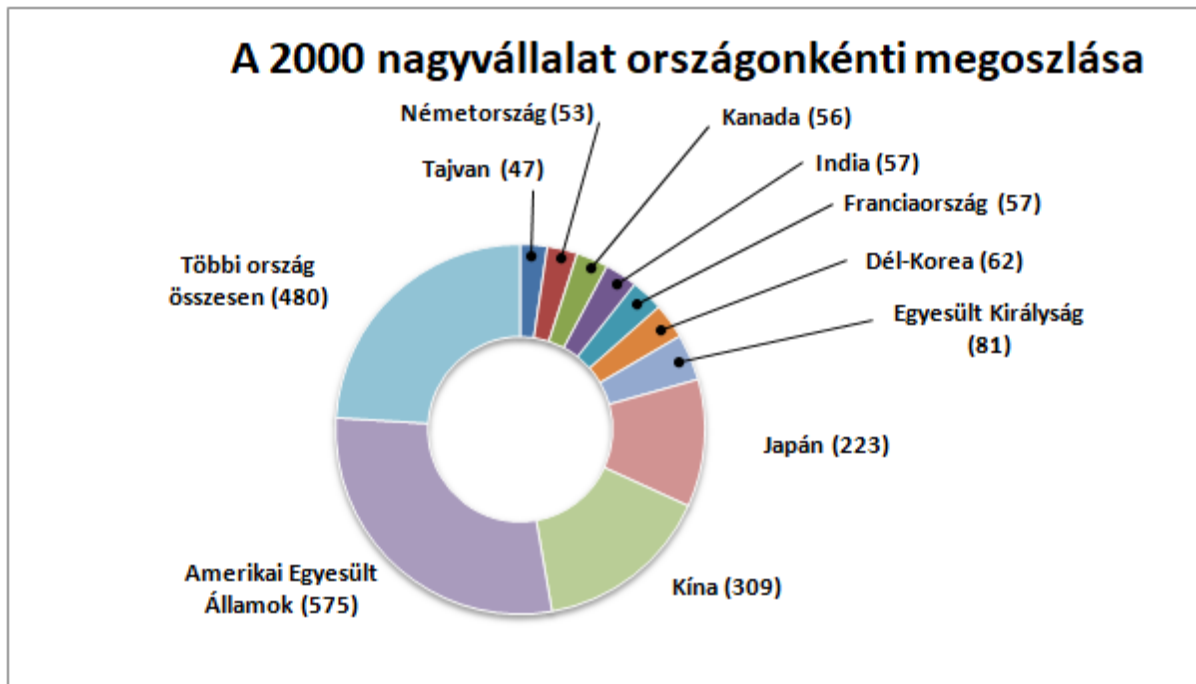
Forrás: Forbes Global 2000, 2019

2. sz. ábra: A kínai nagyvállalatok számbeli előretörése, 2019



Forrás: Forbes Global 2000, 2019

3. sz. ábra: A Forbes Global 2000 vállalat országokénti megoszlása, 2019



Forrás: Forbes Global 2000, 2019

A Forbes 2019. évi Global 2000 rangsora szerint a 3. sz. ábrán látható 10 ország a 2000-ból 1520 vállalatot birtokol, azaz az vállalatok 76%-át. A maradék 24%-ot kitevő 480 vállalatot osztozik a többi ország, köztük Magyarország is a listára felkerülő 2 résztvevőjével. A 868. helyen az OTP Bank NyRt. és a 886. helyen a MOL Hungaria Oil NyRt. áll.

Mint azt az 1. sz. ábrán is látni lehet a Global 2000 lista első 10 helyezett vállalkozása között 5 kínai, 4 egyesült államokbeli és 1 holland vállalat található. Ugyanakkor a 3. sz. ábra segítségével jól látható módon jelentős többségben vannak a listára felkerült USA-beli nagyvállalatok. Mindez természetesen szoros összefüggésben áll azzal, hogy az International Monetary Fund (IMF) 2019-es, 193 országra kiterjedő GDP listáját (IMF, 2019) továbbra is USA vezeti, megelőzve a feltörekvő Kínát. Ebben a listában hazánk az 57. helyen áll. Az egy főre vetített GDP tekintetében hazánk az 56., a vásárlóerő-paritáson pedig a kedvezőbb 48. helyen áll. Az EU szempontjából figyelembe veendő tény, hogy a 2019. évi GDP előrejelzés első 10 helyezett országa között a 7. helyen a nagyvállalati rangsorban pedig a 4. helyen találjuk Nagy-Britanniát. Mindez azt mutatja, hogy milyen súlyú kérdést jelent a Brexit az unió szempontjából a gazdasági összefüggések tekintetében is.

Ha az IMF 2019-es listáját az egy főre vetített GDP rangsorára leszűrve vizsgáljuk, azt tapasztaljuk, hogy az első 25 ország közül 16 európai ország, köztük a szomszédos Ausztria, amely az egy főre vetített GDP tekintetében a 14. helyen áll, szemben a mi 56. helyünkkel. Kicsit jobb a helyzet, ha a vásárlóerő-paritás szerinti rangsort nézzük. Ausztria ebben a 20., Magyarország pedig 48. helyet foglalja el. A gazdasági potenciálok 2019. évre vonatkozó mutatóinak vizsgálatából jól látható, hogy az USA, Kína és Japán emelkedik ki az országok GDP rangsorából. Ugyanezt a sorrendet láthatjuk a nagyvállalatok számának alapján összeállított listában az első három hely tekintetében is. Az USA gazdasági erejét az is mutatja, hogy ha az egy főre eső GDP-t vizsgáljuk, az USA ebben is benne van a TOP 10-es listában, a vásárlóerő paritáson mért egy főre eső GDP listában pedig a 12. helyet foglalja el. Japán itt már lecsúszik a 26., illetve a vásárlóerő paritáson a 31. helyre. Kína pedig a 72., illetve 75. helyen pozicionálja magát. Ez ugyanakkor megérthető az óriási lakosságszám miatt. Az összes GDP tekintetében 4. helyet elfoglaló Németország gazdasági erejét mutatja, hogy a nagyvállalati rangsorban a 9., az egy főre eső GDP mindkét mutatója tekintetében a 18. helyet foglalja el.

A nagyvállalatok számából a 76%-ot kitevő 10 országot vetjük egybe abban az alábbi elemzésben, amelyben értékeljük a tehetségek vonzási képessége, a versenyképességi mutatók, az egy főre eső GDP, valamint a nagyvállalatok számában élenjáró országok első 10 helyezettjének egybeesését. (5. sz. ábra)

### **A tehetségek vonzása és menedzsmentje, valamint annak versenyképességre gyakorolt hatása**

Általánosan elfogadott szakmai vélemény, hogy a negyedik ipari forradalom robbanásának időszakában a vállalatok és az egyes országok jövőbeli növekedési lehetőségeit alapvetően az határozza meg, hogy milyen kapacitású és minőségű humántőkét tudnak saját szolgálatukba állítani<sup>2</sup>. Aki képes maga kinevelni, fejleszteni és megtartani, vagy magához vonzani a kiképzett tehetségeket, a legjobb munkaerőt, csak annak van esélye az elkövetkező időszak éveiben piaci pozíciója megőrzésre, illetve annak céltudatos javítására.

A mindennapi használatban a tehetség fogalma valamely területre vonatkozó különleges adottságot jelent és azt a személyt nevezzük tehetségnek, aki ezzel az adottsággal rendelkezik. Szűkebb, humángazdasági értelemben a tehetséges emberek azok, akik kiemelkedő hatékonysággal képesek magas szakmai képzettségek elsajátítására és annak gyakorlati alkalmazására. A tehetségek közös jellemzője, hogy szakmailag motiváltak és örömet lelik a kihívást jelentő tevékenységekben. (Thom 2019)

A versenyszférában a piaci verseny eredményeként mára szabályos harc alakult ki a magas humánpotenciállal rendelkező erőforrás megszerzéséért. A versenytársak részéről mindez időről időre felveteti a „megvenni, vagy kinevelni” kérdést. A stratégiai megközelítés, amely minden lehetőséggel számol, alapvető összefüggésben áll a vállalkozás által képviselt üzleti filozófiával, amely a „kötődés” érdekében általában a „kinevelni” filozófia híve<sup>3</sup>.

A tehetségekért folytatott harc elemeként a kutatások a motivációra is irányulnak. A már idézett, és a versenyképességi mutatója tekintetében véleményezett IMD World Competitiveness Center, szintén felismerve a tehetségek szerepének döntő fontosságát, évről évre elkészíti az IMD World Talent Ranking felmérést. Ez 2019-ben is elkészült. Ebben a felmérésben (IMD, 2019) azt mutatja be, hogy a vizsgálatban résztvevő 63 ország és az ott működő vállalati szektor mennyire képes vonzóvá tenni saját magát a tehetséges munkavállalók számára. Azt vizsgálták, hogy az országok és a vállalkozások hogyan teljesítenek a legkülönbözőbb területeken. Ide tartozik a humántőke fejlesztése, a tehetségek vonzási és megtartási, valamint motiválási képességének vizsgálata. Ennek a tényezőknek a keretében elemzik az oktatás, a gyakornoki képzés, a munkahelyi képzés, a nyelvtudás, a megélhetési költségek, az életminőség, a javadalmazás és az adók mértékének alakulását is az adott országban.

Az 5. sz. összehasonlító ábra első oszlopába az IMD World Talent Ranking 2019. összefoglaló listájának első 10 helyezettje látható. Rajtuk kívül, ugyanúgy, mint a többi mutató esetében a táblázat külön kiemelve mutatja be a visegrádi országok, Ausztria és Kína helyezését is. Ausztria ebben az esetben kétszer is szerepel, hiszen a Talent Ranking 2019-es listában a 4. helyezése miatt a TOP 10-es listában is szerepel. A Talent Ranking 2019. TOP 10 listája és a publikáció adatai alapján két dolog biztosan látszik. Svájc az elmúlt hat év tekintetében töretlenül tartja vezető szerepét és Magyarország, bár évek óta pozitív változást mutat fel, a 2019-es 45. helyezéssel, sajnos továbbra is az alsó harmad országai közé tartozik. Lengyelország és Csehország is megelőz minket és, mint látható a versenyképességi mutatóik is ennek megfelelően jobban nálunk. Szlovákiát ugyanakkor a tehetségek listáján megelőzzük. Mint az az 5. sz. ábrán látható a világ tehetség rangsorában a 10. helyezett Szingapúr mellett az európai országok játszanak vezető szerepet.

Az országok tehetség rangsorának összeállításánál a minősítési szempontok között a közvetlen bérjellegű motiváción kívül szerepelnek az adott országban a környezetre vonatkozó tényezők is, mint az oktatásra fordított kiadások, az oktatás színvonala, a foglalkoztatottak továbbképzési lehetősége, valamint az általános életminőségre és a társadalmi környezetre vonatkozó szempontok. Ez azért

<sup>2</sup>A WEF már a 2016-2017-es jelentésében megfogalmazta, hogy az Ipari forradalom 4.0 hajnalán az innováció és a technológiai fejlesztés kulcsszerepet játszik, és mint tudjuk, ebben pedig a tehetség meghatározó szerepet játszik.

<sup>3</sup>Természetesen ezen vállalatok esetében is előfordul, hogy bizonyos humán kapacitásokat a piacról kénytelenek beszerezni.

kiemelten fontos, mert a környezet és közösség fontosságára a BCG/WFPMA együttműködés Creating People Advantage 2014-2015 című publikációja is rámutat (*BCG/WFPMA 2015*), mert felmérésük szerint a foglalkoztatottak számára a munkahelyválasztásnál a szakmai munka elismerése és a munkakultúra szempontjai fontosabbak a pénzügyi szempontoknál. Ez a fiatal tehetségek munkaválasztása szempontjából is lényeges, hiszen számukra, egy versengő jövőképből kiindulva, nagyobb hangsúllyal szerepelnek a szakmai megbecsüléssel, a sikerrel és az elismeréssel összefüggő szempontok, mint a pénzügyi szempontok. A munkahelyválasztást befolyásoló tényezők sorrendjét a 4. sz. ábra szemlélteti.

4. sz. ábra: A munkavállalást befolyásoló szempontok sorrendje



Forrás: BCG/WFPMA együttműködés Creating People Advantage 2014-2015.

Az előzőekben a nagy nemzetközi intézmények versenyképességi mutatói tekintetében megfogalmazott észrevételek fenntartása mellett azt el lehet fogadni, hogy ezen intézmények kidolgozott és megismerhető módszertannal dolgoznak, így annak ismeretében, hogy vizsgálatuk mire és hogyan irányul, a globális és a részterületekre vonatkozó elemzéseiket és listáikat az előzőek ismeretében lehet használni. Ebből kiindulva fogadjuk el az IMD World Talent Ranking 2019. összefoglaló listáját és végezzük el az 5. ábrán szemléltetett összehasonlító elemzést. Ezen az ábrán az előzőek alapján az országok tehetséglistáját, az előzőekben nevesített három intézmény (IMD, WEF, WB) versenyképességi rangsorait, a gazdasági teljesítményt tükröző 1 főre eső GGP rangsorral, valamint a 2000 legnagyobb vállalat országonkénti megoszlásával hasonlítjuk össze. Ez, mint látható 7 db lista összehasonlítását jelenti.

Tanulmányunk egyik vizsgálati célkitűzése, annak elemzése, hogy a tehetség, a magas humán teljesítménypotenciál és annak eredményes menedzselésének a versenyképességre gyakorolt hatását vizsgáljuk és feltárjuk az összefüggéseket. Ha az oszlopokat összehasonlítjuk, bizonyítottan fogadhatjuk el az egyértelmű összefüggést és a kapcsolatot ezen tényezők között. A tehetséglista első 10-es helyezettje között szereplő országok közül 6 db (Svájc, Dánia, Svédország, Norvégia, Hollandia, Szingapúr) legalább egy versenyképességi TOP 10-es listán is szerepel! Szingapúr, mint a XXI. század csodája, a nagyvállalatok listája kivételével, ami a méretéből adódóan érthető, az összes többi listán szerepel. Svájc hat éve változatlanul vezeti a tehetséglistát és ennek megfelelően 2 helyen is

szerepel a versenyképességi listák 10-es mezőnyében. A második helyezett Dánia mind a három minősítő intézet 10-es listáján szerepel. A harmadik Svédország pedig szintén két listán szerepel az első 10-ben. Az összefüggés a szomszédos Ausztria esetében is kimutatható, mert a tehetséglistában elfoglalt 4. helye alapján érthető a versenyképességi pozitív besorolása is.

Kína, amely nagyvállalatainak száma és összes GDP-je szerint 2. a világon egyik nevesített intézményi versenyképességi rangsorban sem szerepel az első 10-ben és a tehetséglistában is a harmadik harmadban áll. Ez utalhat a tehetséglistában is esetlegesen fellelhető szubjektivitásra, mert közismert, hogy Kína nem csak a mesterséges, hanem a humán intelligencia fejlesztésére is kiemelten nagy energiákat fordít. Sajnos, Magyarország és a többi visegrádi ország sem szerepel egyik lista első 10 pozíciójában sem, ezért az 5. ábrán hazánkat és a visegrádi országokat is külön hozzuk, feltüntetve az egyes listákban elért pozíciókat. Mint látható a versenyképességi mutatók kidolgozására szakosodott és leggyakrabban idézett nemzetközi intézmények hazánkat a 2019-es prognózisukban, nem szignifikáns változást mutatva, az előző évekhez hasonló pozícióba sorolták be (47.,48.,53. helyezés), ami az előzőekben a versenyképességi mutatókkal kapcsolatban bemutatott kritika ellenére is kihívást és feladatot jelent számunkra. Ezt a kihívást tovább erősíti a tehetségek vonzása tekintetében elfoglalt 45. helyezésünk is, amely 4 pozícióval jobb, mint a 2018-asi eredmény, de további fokozott erőfeszítéseket kell tennünk ezen a területen is, mert – mint láttuk – ez szoros összefüggésben áll a versenyképességgel, abban pedig a többi visegrádi országgal együtt hazánk is szeretne teljes fordulatot elérni.

5. sz. ábra: A tehetségre, a versenyképességre, az 1 főre eső GDP-re, valamint nagyvállalatokra vonatkozó listák összevetése

	Tehetségek vonzása	Versenyképességi mutatók összehasonlítása (2019)			1 főre eső GDP (2019) Nominal	1 főre eső GDP (2019) PPP	ország/db
	IMD: World Talent Ranking	IMD: World Competitiveness Report	World Economic Forum: Global Competitiveness Report GCI	WorldBank: Doing Business	International Monetary Fund (IMF)	International Monetary Fund (IMF)	Forbes Global 2000
Vizsgált országok száma	63,00	63,00	140,00	190,0	193,00	193,0	2000 db vállalat
Vizsgált mutatók száma	3,00	332,00	98,00	11,0	GDP	GDP	4,0
<b>Rangsor</b>							
1.	Svájc	Szingapúr	USA	Új-Zéland	Luxemburg	Katar	USA/575
2.	Dánia	Hongkong	Szingapúr	Szingapúr	Makaó	Makaó	Kína/309
3.	Svédország	USA	Németország	Dánia	Svájc	Luxemburg	Japán/223
4.	Ausztria	Svájc	Svájc	Hongkong	Norvégia	Szingapúr	Egyesült Királyság/81
5.	Luxemburg	Egyesült Arab Em.	Japán	Dél-Korea	Írország	Brunei	Dél-Korea/62
6.	Norvégia	Hollandia	Hollandia	Grúzia	Katar	Írország	Francia./57
7.	Izland	Írország	Hongkong	Norvégia	USA	Norvégia	India/57
8.	Finnország	Dánia	Egyesült Királyság	USA	Szingapúr	Egyesült Arab Em.	Kanada/56
9.	Hollandia	Svédország	Svédország	Egyesült Királyság	Dánia	Kuvait	Németo./53
10.	Szingapúr	Katar	Dánia	Macedónia	Ausztrália	Hongkong	Tajvan/47
	<b>Rangsor</b>	<b>Rangsor</b>	<b>Rangsor</b>	<b>Rangsor</b>	<b>Rangsor</b>	<b>Rangsor</b>	<b>Vállalatok száma</b>
Ausztria	4	19	22	26	14	20	9 db
Csehország	39	33	29	35	40	38	1 db
Lengyelország	37	38	37	33	59	46	7 db
Magyarország	45	47	48	53	56	48	2 db
Szlovákia	57	53	41	42	45	42	-
Kína	42	14	28	46	72	75	309 db

Forrás: saját munka

### A közös és kölcsönös haszonmaximalizálás

A magunkhoz vonzott tehetségek teljesítmény-maximalizálása a tehetségmenedzsment célja, amely motivációját a közös és kölcsönös haszonmaximalizálásra törekvés jelenti. A tehetségmenedzsment nem más, mint beruházás az emberbe. Ezen beruházás költségoldalát a „megszerzés” és a továbbképzéssel és menedzseléssel összefüggő összes kiadás, míg bevételi oldalt a „beruházással” elért teljesítménynövekedésből fakadó bevételtöbblet adja. Az egyenlegképzés lehetőségét és alapját a változások tényszerű adatokkal való nyomon követése és értékelése adja. A szakirodalom egyetért abban, hogy a tehetségmenedzsment olyan sokoldalú integrált, komplex folyamat, amelyet a felső vezetés felügyeletével és részvételével, az átfogó HR menedzsment rendszerébe kell beilleszteni. Folyamatát tekintve a tehetségmenedzsment a tehetségpotenciállal rendelkező munkatársak kiválasztására (felvételére), megszerzése, képzésére, fejlesztésére és a kiképzett tehetségek megtartására, valamint a képzés és további menedzselés hatására a gyakorlati alkalmazásban elért „többlet” teljesítményből származó előnyök közös (munkáltató – munkavállaló) és kölcsönös hasznosításának lépéseit foglalja magában.

A tehetségmenedzsment sikerének egyik feltétele, hogy ellátása, a komplex jellegéből adódóan, valóban a vállalkozás vezetőinek, valamint a HR szakterület vezetőinek és specialistáinak közös feladata legyen! Együtt kell működniük, a tehetségeket megnyerésében, a sikeres vállalati bevezetésükben, a bennük rejtőző potenciálok felismerésében, a tehetségpotenciálok és kompetenciák tudatos továbbfejlesztésében, valamint abban, hogy a tehetségek teljesítőképességüket és a teljesítményre való készségüket a kölcsönösség elvének érvényesítése mellett a munkaadó hasznára fordítsák. Itt szeretnénk kiemelni, hogy a tehetség nem egyenlő a teljesítménnyel, így az ösztönzés, a kontrolling és ellenőrzés együttes rendszerének segítségével kell biztosítani a kölcsönös előnyök érvényesítését. Világosan látni kell, hogy ha a vállalkozás a szükséges humánpotenciál „megvásárlása” stratégiáját alkalmazza, abban az esetben is a megtartás és hasznosítás, valamint a HR kontrolling funkciót gyakorolnia kell, tehát ezen vállalkozások sem mondhatnak le a tehetségmenedzsment feladatainak ellátásáról.

A tehetségmenedzsment komplex rendszerét és annak működési hatékonyságát az alábbi funkciók befolyásolják (*Thom - Zöldréti 2019*):

- A stratégia, azon belül a HR stratégia, amelyben a vállalati stratégiából kiindulva (Milyen piacokon és milyen versenysztratégiával működik a vállalat?) kell levezetni és meghatározni a HR stratégiát. (Milyen kapacitású és összetételű, milyen képességekkel és készségekkel rendelkező munkaerőre van szükség a jövőben?) Ezekből a tényezőkből az is levezethető, milyen tehetségekre, mikor és hol van szükség, illetve a HR stratégia részét képezi az is, hogy mit vár el és mit kíván kezdeni egy vállalkozás a már rendelkezésre álló tehetségeivel.
- A HR tevékenység folyamata és szervezete, amelyben pontosan definiálni kell, hogy az adott vállalkozás vezetőinek, a szakmai felelősöknek és mentoroknak, valamint a HR specialistáknak milyen feladatai, milyen jogosultságai és milyen felelőssége van a tehetségmenedzsmentben. Hogyan szervezik és ellenőrzik a tehetségmenedzsment egyes részfolyamatainak ellátását?
- A HR munka tervezése, amelynek folyamatában a vállalati stratégiai terv alá bontását tartalmazó operatív tervekkel összhangban (értékesítés-, termelés-, pénzügyi tervezés) kell pontosítani és nyomon követni a tényleges munkaerő igényt, pontosítva azt mennyiségi és minőségi értelemben is. Tisztázni kell továbbá, hogy milyen nagyságrendben finanszírozható a tehetségmenedzsment.
- A HR marketing célja az adott munkaadó állásajánlati attraktivitásának, vonzerejének emelésére irányul a releváns munkaerőpiacon. Ehhez a munkaadónak meg kell ismernie a megcélzott piaci célcsoport (ez esetben a tehetségek) igényeit, elvárásait, valamint a versenytársak ajánlatait és ezek alapján kell megfelelően vonzó ajánlatot felkínálni számukra.
- A HR kontrolling, amely az eredményesség megítélésének elengedhetetlen eszköze. A XXI. században a humán értékelés megalapozott bázisát az adatok és számok jelentik. A siker kulcsfontosságú eleme, hogy a személyiségfejlesztést, valamint annak eredményeként jelentkező többlet teljesítményt adatokkal tudjuk értékelni! Ezért a HR célok, és az elért eredmények értékelhetősége érdekében minden HR tevékenység, így az egyes



tehetségmenedzsment lépések tekintetében is szükséges kvantitatív és kvalitatív mutatókat már a tervezés során kialakítani és azok teljesülését rendszeresen értékelni. Ennek megfelelően a tehetségmenedzsment esetében szükséges előre meghatározni a továbbképzéstől és annak eredményeként - összességében és személyre szabottan - a munka- és teljesítményváltozástól elvárt eredményeket, azok mutatóit és célértékeit. Ilyenek lehetnek a közvetlen, vagy az általános hatások számba vételét és nyomon követését szolgáló mutatók. A tehetségmenedzsment lépésekkel közvetlen kapcsolatban álló mutatók lehetnek például:

- az igényelt tehetségpotenciál mennyiségi és minőségi mutatói,
- a tehetségmenedzsment idő- és kapacitásigényre (az elméleti továbbképzés idejére, az egyes szakterületeken eltöltött gyakorlati képzés idejére, a továbbképzés miatt kieső humán kapacitás helyettesítési igényére, a belső és külső képzők erőforrásigényére, stb.) irányuló mutatók,
- a tehetségmenedzsment költségeire (közvetlen és közvetett költségekre, eseti és kumulált költségekre, stb.) irányuló mutatók,
- az elvárt teljesítményváltozásra és az azzal összefüggő hozamnövekményre irányuló mutatók.

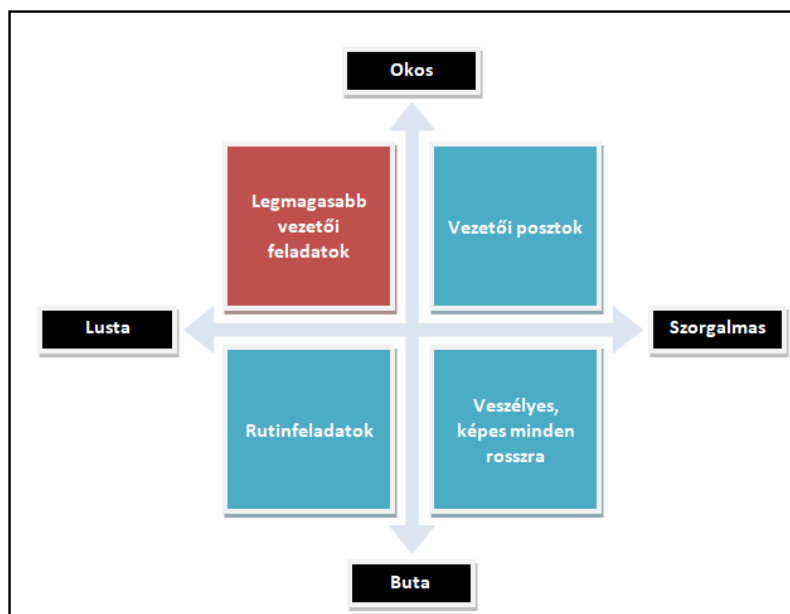
A tehetségmenedzsmenttel összefüggő általános hatásokra irányulhatnak például a munkahelyi elégedettségváltozásra, a munkavállalói kötődésre, vagy a szervezeti és munkakultúra változására irányuló mutatók.

A tehetségmenedzsment alanyának, a humán kapacitás kiválasztásának folyamatában különböző módszertani megfontolások állnak rendelkezésre. Leggyakrabban itt is a SWOT analízist alkalmazzák. Az eredmények feldolgozáshoz felhasználják Kurt von Hammerstein-Equord tábornok minősítési szempontjait:

*„A tisztjeimet négy osztályba sorolom: okosak, lusták, szorgalmasak, buták. Az okos és szorgalmas tiszteket érdemes magas posztokra helyezni. A buták és lusták teszik ki a hadseregek személyi állományának 90 százalékát, őket rutinfeladatokra lehet használni. Az okosak és lusták érdemlik meg a legmagasabb rangokat, mert megvan bennük a kellő szenvedély és higgadság ahhoz, hogy minden helyzetet kezelni tudjanak. Aki viszont buta és szorgalmas, attól azonnal meg kell szabadulni, mert óriási veszélyt jelent!”*

Az előző szöveges minősítést foglalja keretbe a 6. sz. ábra.

6. sz. ábra: Kurt von Hammerstein-Equord tábornok minősítési szempontjai.



Forrás: List, 2016

A vállalati fejlesztés és innováció szempontjából fontos jellemző, hogy legmagasabb vezetői feladatok mellett az innovatív feladatok ellátására is kiválóan alkalmasak, az okos, és adott esetben nem a legszorgalmasabb tehetségek.

A gyakorlatban végrehajtott, sikeres tehetségmenedzsment – a fejezet elején ismertetett – további lépéseikhez kapcsolódó részletes ajánlásokat tartalmazza korábbi tanulmányunk (*Thom - Zöldréti 2019*), amelyek ismételt bemutatásától itt eltekintünk. A tehetség képzése és a magasabb teljesítményhez kapcsolódó további menedzselése eredményeként a résztvevő a benne rejlő, korábban ki nem használt humán kapacitását képes lesz a vállalkozás és saját javára hasznosítani. Ez a „csináljuk jobban” hatást eredményezi, ami közvetlenül hat a hatékonyság javulására. A hatékonyság javulása pedig a versenypozíció javulását eredményezi. Mindez akár egyéb fejlesztések hiányában is többletet eredményez, mert növeli az adottságok kihasználtságának fokát! A keletkezett többletteljesítmény és az ahhoz kapcsolódó motiváció pedig egyenes út a versenyképesség növelése irányába.

A tehetségmenedzsment gyakorlati alkalmazása elsősorban a multinacionális nagyvállalatok körében terjedt el. Részükről a tevékenység folyamatos, hiszen a kihívások is folyamatosan jelentkeznek. Ők már széles körben alkalmazzák a tehetségmenedzsment eszenciáját tartalmazó a gyakornok, vagyis a „trainee-program”-okat, amelyek általában 1,5 éves képzési programot foglalnak magukban. A képzést követi a megtartás és a többletteljesítmény elérésének menedzselése a közös és kölcsönös motivációs elv alapján. Ennek stabil elszámolási alapját az előző fejezetben említett HR kontrollig, vagyis a lefektetett mutatószámok nyomon követése és rendszeres értékelése adja. Magyarország esetében is elmondhatjuk, hogy a tehetségmenedzsment tudatos gyakorlati alkalmazása a multinacionális nagyvállalati körben folyik. Ezen cégek a világon mindenhol, így nálunk is féltve őrzik tehetségeiket és az alkalmazott tehetségmenedzsmentjük módszertani részleteit, amit a verseny miatt természetes módon el is lehet fogadni.

### **Vélemény a tehetségmenedzsment hazai gyakorlatának helyzetéről**

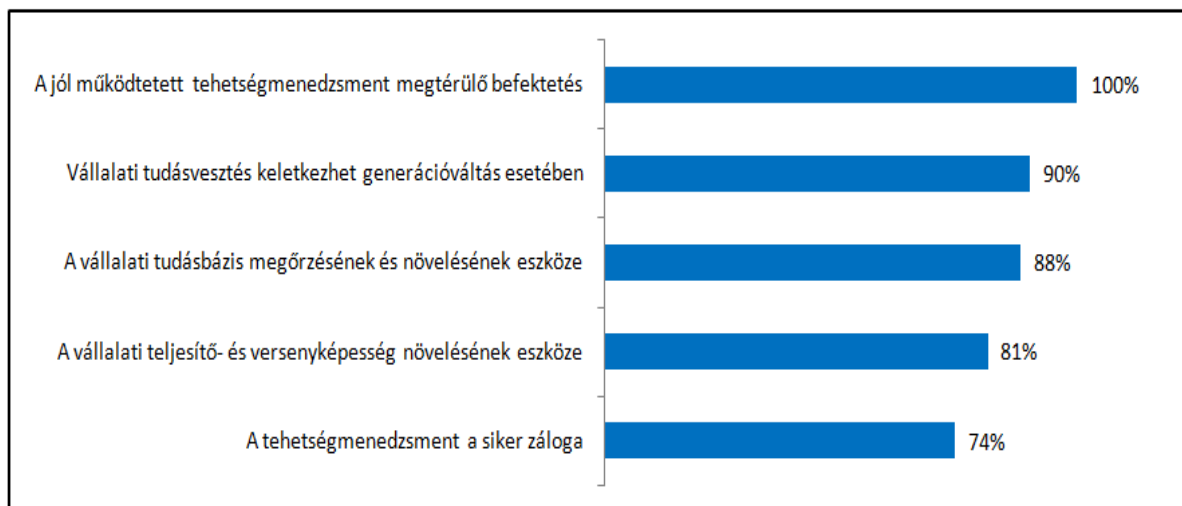
Annak érdekében, hogy ne csak elméleti megközelítésben közelítsünk a tehetségmenedzsment lehetséges hazai szerepéhez, a szerző egy 53 hazai vállalkozásra kiterjedő 18 témakört érintő kérdőíves felmérést hajtott végre a jelenlegi helyzet gyakorlat oldaláról történő feltérképezése érdekében.

Mint az előző fejezetben láttuk, a tehetségmenedzsment a humán szakterület és a menedzsment integrált vezetési funkciója, ezért a felmérés ezen két területen dolgozó szakértők megkérdezésére terjedt ki. A válaszadók 82%-a a menedzsment, 18%-a pedig HR területen tevékenykedett. A felmérés eredménye nem csak benyomást, hanem egy láttelepet ad a gyakorlat jelenlegi helyzetéről. A vizsgálat alábbiakban részletezett eredményei ambicionálják a szerzőt és reményei szerint az érintett szereplőket is az elvégzett felmérés folytatására, kiterjesztésére, vagy esetleg hasonló vizsgálatok lefolytatására. Cél, a hazai tehetségmenedzsment tényleges, gyakorlatban alkalmazott helyzetének feltárása és az alkalmazását segítő tényezők detektálása, annak érdekében, hogy azok fejlesztéséről tudatosan tudjunk gondoskodni.

Az elvégzett felmérésben a válaszadók 52%-a gazdaság, 26%-a tudomány, 11%-a pénzügyi szolgáltatás és 11%-a kereskedelem területén tevékenykedett. Méret szerint 9% válaszadó tartozott a nagy, 80% a KKV és 11% a mikro vállalkozások kategóriájába. A válaszadók 92%-a egyetértett abban, hogy önmagában nem minden fiatal, hanem az általános, vagy valamilyen speciális területen kiemelkedő teljesítménypotenciállal rendelkező fiatal tekinthető tehetségesnek. Mindenki egyetértett azzal, hogy a tehetségek tényleges menedzselésére szükség van és itt nem a szakmai tanulmányaikat folytató fiatalok gondozásáról, hanem a már valamilyen szakképesítéssel, diplomával rendelkező tehetségek tényleges menedzseléséről, vagyis a munkáltató és a tehetség teljesítményfokozáson alapuló kölcsönös haszonmaximalizálásáról van szó. A tehetségmenedzsment szükségességének és indokoltságának okaira adott válaszok fontossági sorrendjét az 7. sz. ábra szemlélteti. Ezen jól lehet látni, hogy a válaszadók 100%-a egyetértett abban, hogy a jól működtetett tehetségmenedzsment megtérülő befektetés. A válaszadók 90%-ban egyetértettek abban is, hogy elsősorban a KKV-k szempontjából a generációváltáshoz kapcsolódóan kiemelkedő fontosságú a tudásbázis megőrzése és

ezért szükség van az új generáció felkészítésére. A válaszadók 88% szerint ennek eszköze az új tehetséges generáció eredményes menedzselése. 81% abban is egyetértett, hogy a tehetségmenedzsment alkalmazását a teljesítmény és versenyképesség növelése indokolja és 74% szerint az eredményesen alkalmazott tehetségmenedzsment utat biztosít a vállalkozás sikeressége számára.

7. sz. ábra: A tehetségmenedzsment szükségessége és indokoltsága



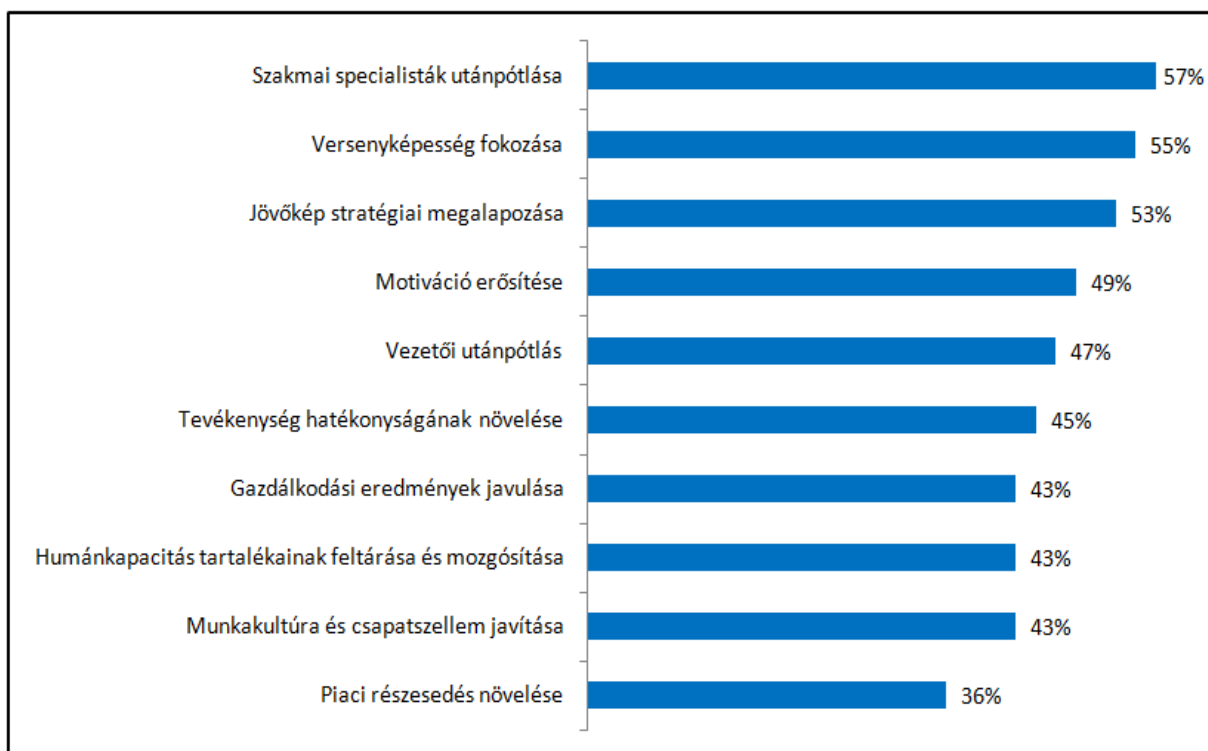
Forrás: saját munka

A tehetségmenedzsment jelentőségének és jelenlegi tényleges helyzetének ellentmondáságát, amelyre a Boston Consulting Group (BCG) tanácsadó cég közösen a World Federation of Personal Management Associations-al (WFPMA) már 2010-ben, majd utána több ízben, mint akut problémára rámutatott, a felmérés a hazai állapotok tekintetében egyértelműen visszaigazolta. A megkérdezettek 57%-a kiemelt fontosságú területnek tartotta a tehetségmenedzsmentet és ezzel szemben az ellátás jelenlegi színvonalát 49% alacsonynak, 46% közepesnek és csak 5% tartotta kiemelkedő színvonalúnak. Ez az eredmény összecseng a válaszadók méret szerinti megoszlásával, ugyanis a nagyvállalati körben, a hazai gyakorlatban is előrébb áll a tehetségmenedzsment gyakorlati alkalmazása, mint a KKV-k esetében.

A magas teljesítménypotenciával rendelkező személyek biztosítására vonatkozóan a válaszadók határozott többsége (47%) azt az álláspontot képviselte, hogy az adott helyzet függvényében a belső kinevelés és a piaci megszerzés ötvözetét alkalmazzák. Ez az álláspont megelőzte a csak kinevelésre (30%), illetve a csak piaci megszerzésre (23%) épülő stratégiát. A tehetségek megtartása és motivációja szempontjából a felmérés szintén visszaigazolta azt a nemzetközi kutatási eredményt, hogy az anyagit is megelőzve a szakmai és az erkölcsi motiváció a döntő a tehetségek megtartásában. Ezt ugyanis a válaszadók 77%-a kiemelt fontosságúnak jelölte meg.

A válaszadóknak a tehetségmenedzsment hazai gyakorlata szempontjából az alkalmazási célok és nagy jelentőséggel bíró területekre vonatkozó válaszai alapján összeállított rangsort az 8. sz. ábra szemlélteti. A feldolgozás eredménye azt mutatja, hogy a válaszadók többsége a szakmai specialisták utánpótlását tartja a tehetségmenedzsment legfontosabb feladatának. Megelőzi ez a tehetségmenedzsmentnek a versenyképesség javításában és a jövőkép stratégia kialakításában játszott szerepét is. A válaszok visszaigazolják a jól szervezett tehetségmenedzsmenttől várt motivációs többletet és a generációváltással is összefüggő vezetői utánpótlásban játszott fontos szerepét is.

8. sz. ábra: Alkalmazási célok és területek



Forrás: saját munka

A tehetségmenedzsment gyakorlati végrehajtásának sikere szempontjából a válaszadók 68%-a kiemelt fontosságúnak minősítette a menedzsment és a HR területek integrált együttműködését. Ugyanakkor összhangban a végrehajtást többségében alacsony illetve közepes színvonalúra minősítéssel, a válaszadók 75%-a nem rendelkezik tehetségmenedzsment stratégiával és ahhoz kapcsolódó végrehajtási programmal, 74% esetében nem méri fel rendszeresen a vállalkozás céljaihoz szükséges humán és azon belül a tehetségzsükségletet, 84%-a nem használ a tehetségmenedzsmenttel összefüggő feladatokhoz informatikai támogatást, 80%-a esetében pedig nem alkalmaznak teljesítménymutatókat a tehetséges humánkapacitás értékeléshez.

A 9. sz. ábra szemlélteti, hogy azon vállalkozások esetében, ahol mégiscsak stratégiai megközelítésben alkalmazzák már a tehetségmenedzsmentet, ott milyen módszertani elemekre terjed ki az alkalmazás. Az egyes elemek alacsony alkalmazási %-a mutatja, hogy a végrehajtás még ezekben az esetekben is módszertanilag szűk pályán mozog. Jól látszik a duális képzés fokozatos térnyerésének visszaigazolása és elsősorban a nagyvállalati válaszadónál alkalmazott tehetségmenedzsment tréningek szerepe. A nemzetközi együttműködés is alapvetően a multinacionális nagyvállalatoknál alkalmazott és jól bevált fontos módszertani elem, mint erre korábbi publikációnkban (Thom - Zöldréti 2019) rámutattunk.

9. sz. ábra: Alkalmazott módszertani elemek



Forrás: saját munka

A válaszadók 75%-a úgy nyilatkozott, hogy az általa képviselt szervezet esetében még nem került sor semmilyen, a tehetségmenedzsmenttel összefüggő szakmai tanácsadásra. Akik esetében volt, azok esetében pedig ez kizárólag valamilyen szakmai tanácsadó, vagy tudományos szervezet által tartott rendezvény volt ez és senki nem vett még részt szakmai kamara, vagy kormányzati intézmény által szervezett képzésen. Az esetleges támogatáshoz kapcsolódóan 85% úgy nyilatkozott, hogy eddig semmilyen, a tehetségmenedzsmenthez is köthető, pályázat útján elérhető finanszírozási támogatásban nem részesült. Ugyanakkor a támogatás jellegére vonatkozóan 50% a közvetlen szakmai (pl. oktatási, tanácsadási) támogatást preferálná a pénzügyi támogatással szemben, amelyet csak 16% jelölt meg kizárólagosan. A maradék 34% tartaná optimálisnak a közvetlen szakmai és pénzügyi támogatás kombinációját. Ezen vélemény és arány vizuális megjelenítését mutatja a 10. ábra.

A felmérés visszaigazolja, hogy hazánkban a nagy nemzetközi vállalatok gyakorlatában jelenik meg a tudatos tehetségmenedzsment. A KKV-k ismerik a témakör kiemelt fontosságát, de egyelőre nagyon alacsony az ő esetükben a tudatos alkalmazás szintje. A jobb megismerés és a gyakorlati alkalmazás elterjesztése érdekében elsősorban a közvetlen szakmai tanácsadás és képzés típusú támogatást preferálják. Egyelőre ugyanakkor még nem érzékelik a kormányzati intézmények és szakmai kamarák ilyen típusú támogatását. Mindez elgondolkoztató visszajelzés az előző intézmények irányába, elsősorban azért, hogy dolgozzanak ki szakmai képző és támogató programokat a KKV szektor területére irányulóan.

10. sz. ábra: A gyakorlati felhasználást segítő igényelt támogatási formák megoszlása



Forrás: saját munka

Az innovatív iparfejlesztés irányainak meghatározására a Nemzetgazdasági Minisztérium már 2016-ban megalkotta az Irinyi Tervet (*NGM 2016*), majd a versenyképesség növelése és a versenyképességi fordulat elérése érdekében az MNB és a Kormány további lépéseket tettek. Ide sorolható az MNB Versenyképességi Programja, a Nemzeti Versenyképességi Tanács által kidolgozott Program a Versenyképesebb Magyarorszáért, valamint a Kormány által kiadott Magyarország 2019. évi Nemzeti Reform Programja. Az egész nemzet jövőjét és azon belül a versenyképességi potenciálok javítását tartalmazzák a Családvédelmi Akciótervben és a Magyar Falu Programban lefektetett célok is. Az Európában tapasztalható visszaesés elkerülésére és a gazdasági növekedés fenntartása érdekében a Kormány kidolgozta a Gazdaságvédelmi Akciótervet. Az Innovációs és Technológiai Minisztérium pedig kidolgozta a magyar mikro-, kis- és középvállalkozások megerősítésének stratégiája 2019 – 2030. című munkát. (*ITM 2019*) Mindezek jól tükrözik a kormányzat részéről tett erőfeszítéseket. Ugyanakkor, mint az elvégzett felmérésünk mutatja a KKV szektor a tehetségmenedzsment gyakorlati alkalmazásának elterjesztése érdekében alapvetően nem a pénzben elnyerhető támogatást preferálja, hanem a közvetlenül igénybe vehető szakmai képzést, tanácsadást igényelné elsősorban ezen a területen. Célszerű lenne a KKV-k támogatási palettáját, ilyen a Kamara, vagy kormányzati intézmények által szervezett gyakorlati képzés és tanácsadással bővíteni. A helyzet és a célok világosak, most már, mint ahogy a költő mondja, „*Nem elég a jóra vágygni: a jót akarni kell! És nem elég akarni: de tenni, tenni kell!*”<sup>4</sup>

<sup>4</sup> Váci Mihály: Még nem elég!

## Összegzés és perspektívák

A vállalatok versenyképességének javulásán keresztül vezet az út az ország versenyképességének és versenypozíciójának javításához. Ha sikerül a vállalkozások esetében a legfontosabb erőforrás, a humán erőforrás hasznosítását, ezen belül különösen a tehetségek hasznosítását magasabb szintre emelni, már megtettünk egy nagyon fontos lépést. A tehetségmenedzsment akkor tud sikeresen hozzájárulni a versenyképesség javításához, ha a közös és kölcsönös motiváció, a módszertan és a folyamatos mérés és értékelés eredményeként a magas humán potenciával rendelkező tehetség korábban még nem hasznosított potenciáját a hatékonyság növelésre és ez által többletjeljesítmény elérésére lehet mozgósítani. A multinacionális nagyvállalatok már rutinszerűen használják ki működési gyakorlatukban a tehetségmenedzsment által kínált többletet. Cél, hogy minél több hazai KKV is elsajátítsa ennek alkalmazási módszertanát annak érdekében, hogy vállalkozásaink tömegénél javuljon a hatékonyság és a közös és kölcsönös motiváció lendítse őket előre a versenyképességük javítása terén.

## Felhasznált szakirodalom

- Baksay Gergely - Palotai Dániel - Szalai Ákos (2017): Mennyire objektív a WEF versenyképességi rangsora? Egy mértékadó versenyképességi rangsor gyengeségei, <https://www.portfolio.hu>
- Csath, M. - Györpál, T. - Nagy, B. - Taksás, B. (2016): *Speciális jelentés az állami versenyképességet javító, vállalkozóbarátabb üzleti környezet kialakításának lehetőségeiről*, in: A jó állam nagyító alatt Szerk.: Kaiser Tamás, Dialóg Campus, Budapest,
- International Monetary Fund (IMF) (2019): GDP Indicators 2019. <http://statisticstimes.com/economy/gdp-indicators-2019.php>
- IMD WORLD COMPETITIVENESS CENTER (2019): *World Talent Ranking 2019* [www.imd.org/wcc/world-competitiveness-center-rankings/talent-rankings-2019/](http://www.imd.org/wcc/world-competitiveness-center-rankings/talent-rankings-2019/)
- IMD WORLD COMPETITIVENESS CENTER (2019): *IMD WORLD COMPETITIVENESS YEARBOOK 2019* [www.imd.org](http://www.imd.org)
- Innovációs és Technológiai Minisztérium (2019): *A magyar mikro-, kis- és középvállalkozások megerősítésének stratégiája 2019 – 2030.*
- [https://www.kormany.hu/download/5/f7/b1000/KKV\\_Strategia.pdf](https://www.kormany.hu/download/5/f7/b1000/KKV_Strategia.pdf)
- List Stephan (2016): *Die Selbstorganisationsmatrix nach General von Hammerstein-Equord* <https://toolblog.de/2016/06/20/die-selbstorganisationsmatrix-nach-general-von-hammerstein-equord/>
- MNB (2014): *Társadalmi Felelősségvállalási Stratégia, 2014. június.* Magyar Nemzeti Bank.
- MNB (2019): *Versenyképességi Program, 2019.* Magyar Nemzeti Bank.
- Magyarország Kormánya (2019): *Magyarország 2019. évi Nemzeti Reform Programja, 2019. április.* Magyarország Kormánya.
- Nemzetgazdasági Minisztérium (2016): *Irinyi terv – Az innovatív iparfejlesztés irányainak meghatározásáról.* <https://www.kormany.hu/download/d/c1/b0000/Irinyi-terv.pdf>
- Nemzeti Versenyképességi Tanács (2019): *Program a versenyképesebb Magyarorszáért.* Magyarország Kormánya 2019.
- Simon József dr. - Lengyel Viktor (2019): *Objektívek-e a versenyképességi rangsorok?* Pénzügyi Szemle online, 2019. szeptember 11. [www.penzugyiszemle.hu](http://www.penzugyiszemle.hu)
- The Boston Consulting Group(BCG)/ / World Federation of Personnel Management Association (WFPMA) (2010): *Creating People Advantage 2010,* [www.bcgperspectives.com/content/articles/organization\\_transformation\\_creating\\_people\\_a\\_dvantage\\_2010/](http://www.bcgperspectives.com/content/articles/organization_transformation_creating_people_a_dvantage_2010/)
- The Boston Consulting Group (BCG)/ World Federation of Personnel Management Association (WFPMA) (2015) *Creating People Advantage 2014-2015.* [www.eapm.org/wp-content/uploads/2014/12/BCG\\_Creating\\_People\\_Advantage\\_2014-2015.pdf](http://www.eapm.org/wp-content/uploads/2014/12/BCG_Creating_People_Advantage_2014-2015.pdf)

- 
- Thom Norbert (2019): *Tehetségmenedzsment gyakornok (Trainee) programokkal*, Munkaügyi Szemle 62. évf. (2019.) 3. száma, MUNKAÜGYI SZEMLE ONLINE 2019. június 1-4. o.
  - Thom, N. - Zöldréti, A. (2019): *Ajánlások a gyakornok (trainee) programok sikeres lebonyolításához*, Munkaügyi Szemle 62. évf. (2019.) 6. száma, MUNKAÜGYI SZEMLE ONLINE 2019. november 62-69. o.
  - Váci Mihály (1971): *Még nem elég!* In: Százhuszat verő szív Magvető és Szépirodalmi könyvkiadó, Budapest, 1971.
  - World Bank (2019): *Doing Business 2019*,
  - WORLD ECONOMIC FORUM (2017): *The Global Competitiveness Report 2016 – 2017*. <https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2016-2017-1>
  - WORLD ECONOMIC FORUM (2018): *The Global Competitiveness Report, 2018 – 2019*. <https://www.weforum.org/reports/annual-report-2018-2019>