

Egyetemi doktori (PhD) értekezés tézisei

**A TEHETSÉG SZERVEZETI ÉRTELMEZÉSE ÉS
MENEDZSELÉSE**

Héder-Rima Mária

Témavezető:

Dr. habil. Dajnoki Krisztina
egyetemi docens



DEBRECENI EGYETEM

Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományok

Doktori Iskola

Debrecen, 2021

1. A KUTATÁS ELŐZMÉNYEI, CÉLKITŰZÉSEI ÉS A KUTATÁSI HIPOTÉZISEK BEMUTATÁSA

A tehetséges munkavállalók szervezeti értelmezése és kezelése napjaink munkaerőpiaci aspektusának egy speciális vonatkozását jelenti, melynek feltérképezése leginkább a gyakorlati alkalmazás szempontjából tartalmaz potenciált, különösen a hazai működés szempontjából. A terület növekvő jelentősége mögött számos indok húzódik meg, melyek közül talán legjelentősebb az, hogy a munkaerőpiacon nehezen hozzáférhető a szervezetek számára a minőségi, kiemelkedő képességekkel rendelkező, azaz tehetséges munkaerő. A terület előtérbe kerülésének további lényeges okai lehetnek az átalakuló munkaerőigények és elvárások, melyek megkövetelik a munkáltatóktól a korszerű és gondoskodó rendszerek kialakítását és fenntartását. A rendszer szervezeti szintű bevezetése ugyanakkor nem csak egy alternatív lehetőség a haladó gondolkodású vállalatok számára, hanem jobbra trendként is értelmezhető, melynek megléte egyre inkább általános igényként is megjelenik a fiatalabb munkavállalók szempontjából. Ezen tényezők következtében a szervezetek és azok vezetői át kell értékeljék működő folyamataikat és a fenntarthatóság érdekében a jelen korszak igényeinek megfelelően szükséges átformálni azokat, esetleg újakat kialakítani.

A témaválasztás jelentőségét indokolja az a tény, miszerint annak ellenére, hogy a szervezetek többsége tudatában van annak, hogy működésük záloga a megfelelő mennyiségű tehetséges munkaerő alkalmazása, mégis kevés szervezetnél működik konkrét, erre irányuló és kidolgozott rendszer. A kutatás során emiatt arra törekedtem, hogy ezt a szervezeti tartózkodást a téma részletes ismertetése révén nyitottsággá formáljam át elsődlegesen azon szervezetek esetében, ahol a vizsgálatomat végeztem, másodsorban pedig valamennyi, a témában érdekelt vállalatnál is. Ezt célozva az értekezést a kapcsolódó tudományos források szisztematikus feldolgozásával indítottam. A szekunder elemzés eredményeképpen a tehetség és tehetségmenedzsment kapcsán az általános fogalomfeltárástól a szervezeti értelmezés speciális szintjéig haladva gyűjtöttem össze a releváns hazai és nemzetközi tudományos és szakértői véleményeket. A szakmai és tudományos anyagok feltárása révén lehetőségem nyílt egy olyan információtár és tudásbázis megalkotására, mely a fogalom értelmezésétől a rendszer bevezetésének főbb stratégiai kérdésein át, a megvalósítást támogató konkrét modellekig magába foglalja a

tehetséget érintő szervezeti folyamatokat. Ezt követően készítettem elő a primer vizsgálatot, melynek révén szervezeti vezetők és HR szakemberek véleményét gyűjtöttem össze a téma kapcsán. A feltárás az itt allokált információkra építve azt célzott meghatározni, hogy mik a tehetség szervezeti jellemzői, a tehetség definiálásának van-e jelentősége, milyen a szervezeti tehetségek általános mértéke és milyen következményekkel jár a tehetséghiány. A tehetségmenedzsment kapcsán megállapításokkal szolgál a rendszer értelmezésére, a hozzá kapcsolódó főbb tevékenységterületekről és a kapcsolódó, kiegészítő HR tevékenységekről is.

A *célkitűzések (1. táblázat)* mögött hagyományos módon a *kutatási probléma* áll, mely a kétdimenziós megközelítésben került megállapításra, egyrészt a tehetségre, másrészt a tehetségmenedzsmentre fókuszálva. Ennek megfelelően a tehetség fogalmával kapcsolatban a szakirodalmi eredményekre alapozva azt az általános problémát fogalmaztam meg, hogy nincs egyértelműen követhető megközelítése a tehetség szervezeti értelmezésének, ezáltal nem jellemző a fogalom transzparens használata sem munkahelyi környezetben, mely alapvetően értelmezési nehézségeket vet fel a téma kapcsán, ezáltal pedig a terület gyakorlati alkalmazásától való tartózkodást is kiválthat a döntéshozók esetében. Ehhez fűződő további problémás terület, hogy a fogalomhoz szorosan kapcsolódó tehetséghiány értelmezése is nehézkessé válik, amennyiben nem tisztázott magának a tehetségnek a szervezeti értelmezése, holott a jelenség egy új megjelenési formája a munkaerőpiac által produkált szakmai kihívásoknak. A tehetségmenedzsment vonatkozásában a kutatásom kiinduló problémája a rendszer alacsony mértékű alkalmazása és ezzel együtt az abból származó lehetőségek kismértékű általános ismerete volt. A kutatási problémáknak megfelelően elsődlegesen a tehetség szervezeti relevanciáját érintő, másodsorban pedig a tehetségmenedzsment alkalmazásának HR tényezőire vonatkozó célok és hipotézisek határozzák meg vizsgálatomat.

A kutatáshoz készített cél és hipotézisrendszer oly módon került kialakításra, hogy azzal kutatási kérdéseim megválaszolása lehetővé váljon és melyek folyamatelvű feltárása logikailag is megalapozza az értekezés felépítését és struktúráját. Ennek köszönhetően mind a szakirodalom, mind pedig a kutatási eredmények bemutatása elsődlegesen a

tehetség értelmezésével, majd pedig a tehetségmenedzsment meghatározásával és a kialakítási lehetőségek feldolgozásával foglalkozik.

1. táblázat: Kutatási célkitűzések és hipotézisek rendszere

Kutatási probléma 1:

A tehetség fogalom transzparens
használatának hiánya munkahelyi
aspektusban

Kutatási probléma 2:

A tehetségmenedzsment
rendszerszintű használatának
alacsony mértéke

C4: Helyi szervezetek kapcsolódó véleményének és gyakorlatainak feltárása

C1: A tehetség szervezeti értelmezése

- **H1: A szervezeti tehetségértelmezés független a tudatos tehetségkonceptiótól**
- Leíró statisztika, nem parametrikus összefüggő mintás ANOVA, Cochran's Q teszt, McNemar teszt, szignifikancia és korreláció vizsgálat

C2: A tehetséghiány értelmezése

- **H2: A tehetséghiánynak két forrása van: az egyik a mennyiségi, a másik a minőségi hiány**
- Tartalom elemzés, szignifikancia vizsgálat - Wilcoxon teszt, leíró statisztika, keresztábra elemzés

C3: A tehetségmenedzsment HR tényezői

- **H3: A fejlesztés, teljesítményértékelés és karriermenedzsment minden esetben részei a tehetségmenedzsmentnek**
- Tartalomelemzés, leíró statisztika, Sperman féle korreláció elemzés, főkomponens elemzés, Cronbach alpha
- **H 4. A tehetségmenedzsment jelenléte kapcsolatban van a HR szervezetben betöltött szerepével**
- Leíró statisztika, nem parametrikus ANOVA vizsgálat, Friedman teszt, szignifikancia vizsgálat - Wilcoxon teszt, Sperman féle korreláció elemzés
- **H 5. A tehetségek menedzselése látens módon kerül megvalósításra azoknál a szervezeteknél, ahol nincs kiépítette erre vonatkozó rendszer**
- Leíró statisztika, Keresztábra elemzés, Khi négyzet próba

Forrás: Saját összeállítás, 2020

Mindazonáltal az elemzések primer és szekunder vonala is a humán erőforrás menedzsment tevékenységterületeinek égisze alatt vizsgálja a témát, ezzel reflektálva annak átfogó és innovatív jellegére, valamint mindenkor aktuális funkcionalitására.

2. ADATBÁZIS ÉS AZ ALKALMAZOTT MÓDSZEREK ISMERTETÉSE

A disszertáció elkészítését primer- valamint szekunder adat- és információgyűjtés révén valósítottam meg. Kutatásomat szekunder vizsgálatokra építve készítettem elő, melynek eredményeiből kiindulva állítottam össze primer vizsgálati stratégiámat.

2.1. A kutatás előzményei és lehatárolása

A kutatómunkát 2016 őszén kezdtem el doktori képzés keretében, amikor a tehetség kérdéskörének munkahelyi nézőpontja nem volt Magyarországon általánosnak tekinthető a szervezetek szintjén, leginkább csak a külföldi tulajdonban lévő multinacionális szervezetek rendelkeztek ilyen jellegű rendszerekkel. Habár jellemző volt a tehetséges munkaerő iránti igény, azonban a tehetségstratégiákat érintően a gyakorlati kivitelezés fejlesztése nem jelent meg (PWC, 2013). Ennek megfelelően a jelentősebb vizsgálatok és eredmények főleg külföldi publikációkban voltak elérhetők. A hazai szakirodalomban szűkös választékban lehetett olvasni a tehetségmenedzsment témaköréről. Kevésbé jelentek meg a rendszer célját leíró, a benne rejlő lehetőségeket ismertető, a szervezeti értelmezés vagy akár a működés leírását pontosító elemzéseket. Ennek okán döntöttem úgy, hogy vizsgálataimmal, ezen területeken lévő hiányosságokat magam is igyekszek enyhíteni. A kutatás során a célom az volt, hogy az összegyűjtött elméleti tudást gyakorlati oldalról is megvilágítsam és alkalmazhatóvá tegyem, így a legtöbb esetben ennek megfelelő módon állítottam össze a primer kutatásként alkalmazott kérdőívet és az abból levont következtetéseket.

2.2. A vizsgálati módszer

Az empirikus társadalomtudományi vizsgálatok során a kvalitatív és kvantitatív megközelítési módok közötti korábban jellemző hierarchikus megkülönböztetés egyre inkább halványulni látszik, így a vegyes módszerű kutatások kerülnek előtérbe, amelyeknek speciális jellemzője, hogy kiegészítik egymást (ZOLNAI, 2016). Ezt figyelembe véve a vizsgálatok során egyrészt szekunder adatgyűjtés révén összeállított forrásokra alapozva, a területtel kapcsolatos fogalmakat strukturáltam kvalitatív vizsgálati módszereket alkalmazva. Másrészt önállóan összeállított kérdőív felhasználása révén mértem fel a tehetség és tehetségmenedzsment szervezeti megjelenésének módjait és az azzal kapcsolatos vezetői gondolkodást, mely elsődlegesen primer, kvalitatív

vizsgálatként értelmezhető. A kérdőív kérdései között szerepelnek olyan jellegűek is, melyek lehetőséget adnak a tartalomelemzés megvalósítására, így kvalitatív módszerként is értelmezhető a primer vizsgálatom egy kis része. Eredményeimet ezáltal a szekunder vizsgálati következtetésekből, valamint a kérdőívre alapozott különböző statisztikai eljárásokból állítottam össze.

A kérdőív készítése során a leglényegesebb területek előtérbe kerülésének érdekében tartalmilag strukturáltam az eszközt. A kérdőív 49 kérdésből áll, mely összesen 4 különböző egységet rejt magában (

1. ábra).



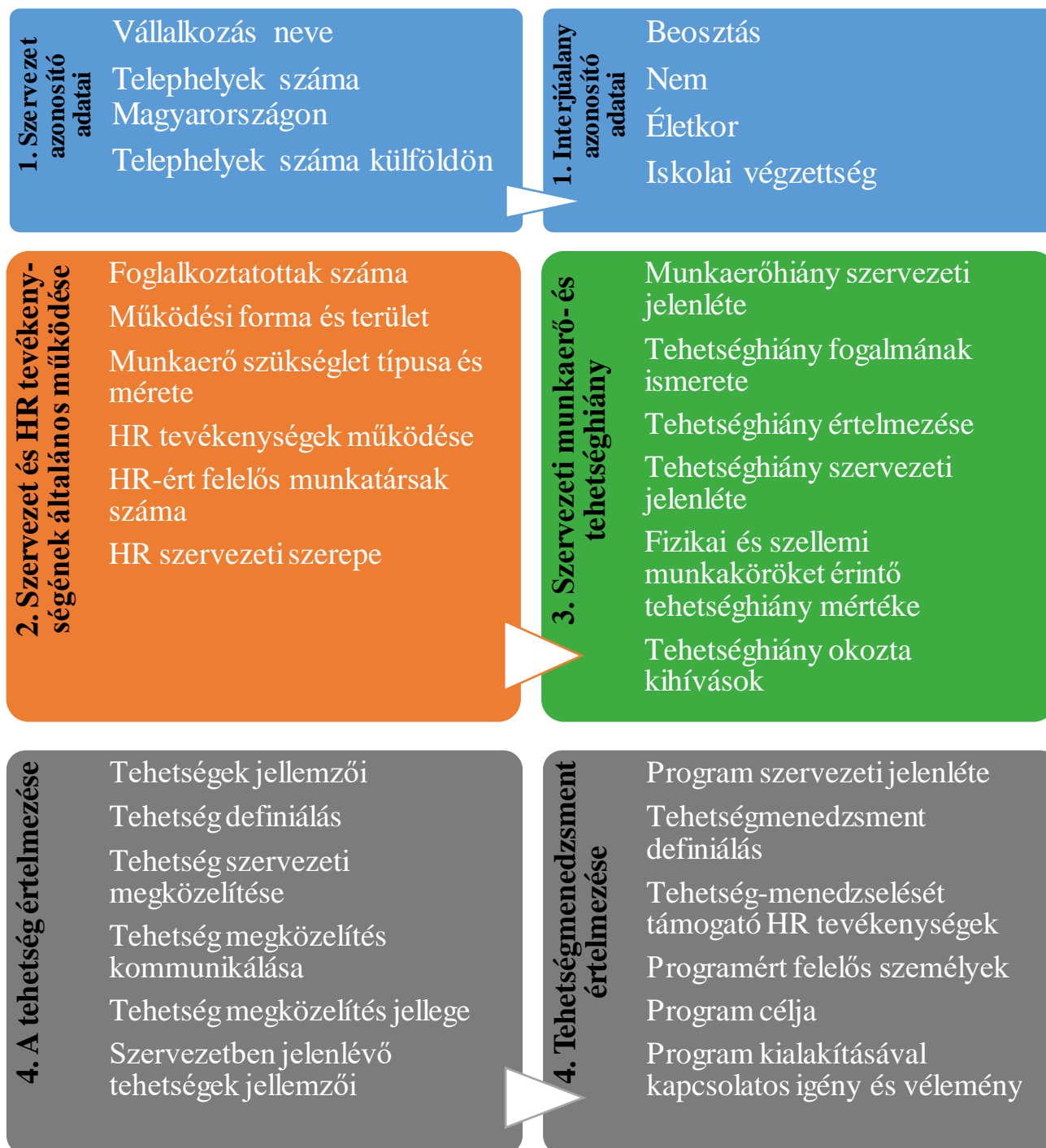
1. ábra: A kérdőív struktúrájának felépítése

Forrás: Saját vizsgálat, 2020

Az egyes egységek arányait tekintve látható, hogy legnagyobb hangsúllyal a tehetség és tehetségmenedzsment értelmezése szerepel, míg az azt megelőző három kérdésblokk egymáshoz hasonló arányban jelent meg. A szerkesztés során fő és kiegészítő kérdéseket fogalmaztam meg, melynek célja, hogy a fő kérdések által feltárt közvetlen információk valódiságát a kiegészítő kérdésekkel ellenőrizzem (CSATAI, 2012), mely kérdések logikai sorrendbe helyezve kaptak helyet a kérdőívben (**2. ábra**).

A kérdőíves vizsgálat fő célja az volt, hogy a tehetségmenedzsment szervezeti relevanciáját olyan módon tárja fel, hogy elsőként magát a terület értelmezését elemzi a kitöltők véleményén keresztül, majd pedig konkrétan a rendszer működését támogató részleteket tárja fel. A kérdőív érthetőségének ellenőrzése és általános véleményezése céljából pilot jelleggel 34 fő (levelező képzés keretében, emberi erőforrás tanácsadó szakon tanuló hallgató) töltötte ki a kérdőívet. Az általuk megfogalmazott észrevételeket és javaslatokat összevetve került átalakításra, módosításra a kérdőív. A kérdőív kiküldése online módon valósult meg. A kérdőívből származó adatok feldolgozása Microsoft Excell és SPSS for Windows 20.0. matematikai-statisztikai programcsomag segítségével történt.

Az elemzésem során eltérő módszerek kombinációit alkalmaztam a minél teljesebb eredményfeltárás érdekében.



2. ábra: A kérdőív tartalmi felépítése

Forrás: Saját vizsgálat, 2020

Ennek megfelelően az elemzések elején a legtöbb témakör kapcsán leíró statisztikai elemzésekkel kezdtem a vizsgálatot, majd pedig az összetettebb összefüggésvizsgálatokra tértem át. A statisztikai összefüggés vizsgálatokhoz kapcsolódóan dolgozatomban megjelenik a keresztábra elemzés, korrelációs számítás,

szignifikancia vizsgálat, variancia-analízis (ANOVA), Khi négyzet próba és főkomponens elemzés is.

2.3. A vizsgálati minta

A kérdőív elkészültét követően a megvalósíthatóságot szem előtt tartva a vizsgálat leszűkítése volt szükséges, ennek megfelelően tartózkodási helyem és ismeretségi körömből kiindulva Hajdú-Bihar megyére esett a választás, ezen belül is a rendszer jellegéből fakadóan a legnagyobb árbevétellel rendelkező szervezeteket céloztam, ahol úgy feltételeztem nagyobb valószínűséggel működik a rendszer. Ezen szervezeteket a NAV által összeállított TOP 100 elnevezésű, nyilvánosan elérhető lista alapján választottam ki. A kitöltött kérdőívek arányait tekintve nagyobb arányban a TOP 200-ból állnak, ugyanis a TOP 100 szervezet az első kitöltési időszakban az alacsony válaszadási hajlandóságot mutatott, így egy piackutató cég (Szinapszis Piackutató és Tanácsadó Kft.) segítségével a TOP 200 szervezet is megkérdezésre került a megfelelő elemszám érdekében. Végeredményben 118 szervezet – ezen belül főleg vezető beosztásban és HR területen dolgozók – visszajelzése volt értékelhető, melyek primer vizsgálatom alapját képezték.

Bár a vizsgálat fókuszja a tehetség és a tehetségmenedzsment rendszer szervezeti szintű vizsgálatán van, azonban a mintát nem kizárólag szervezeti szempontból érdemes megvizsgálni és elemezni, hanem a kitöltők egyéni szintjén is hasznos összefüggések kerülhetnek előtérbe. Ennek értelmében az **2. táblázat** a minta megoszlását a háttérváltozók alapján e két dimenzió mentén mutatja be.

Míg az első négy kategória a válaszadó egyénekre vonatkozó részleteket taglalja, addig a táblázat alsó hat egysége a szervezeti sajátosságokat a rendszerszintű értelmezés tekintetében szemlélteti. A vizsgálatom szakirodalomra való felépítésének, valamint a módszertani alapozásának köszönhetően olyan kérdőíves felmérést sikerült megvalósítanom, melynek eredményei strukturált módon járják körbe a tehetség és tehetségmenedzsment témakörét és szolgáltatnak adatokat a vizsgálati minta tekintetében. Az eredmények bemutatása illeszkedik a mérőeszköz struktúrájához, valamint a kutatás elején meghatározott célkitűzésekhez és hipotézisekhez. Az eredmények és az abból származó következtetések szisztematikus ismertetése a következő fejezettől kezdve kerül ismertetésre.

2. táblázat: A minta háttérváltozók szerinti megoszlása

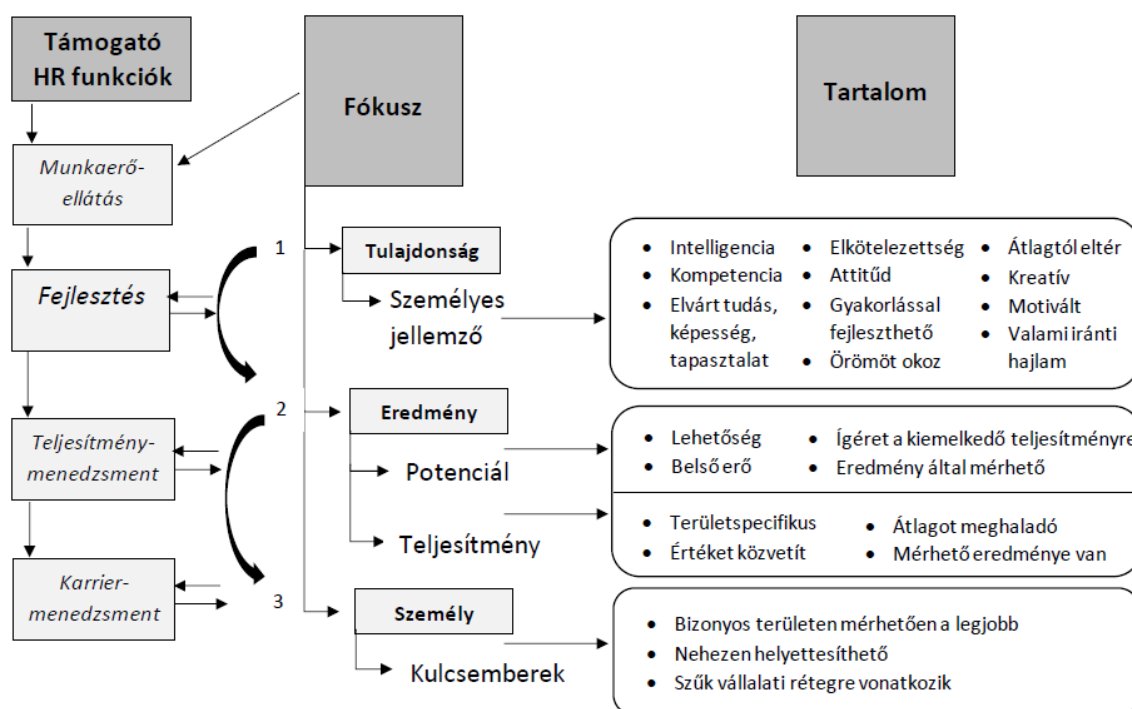
Megnevezés		A minta megoszlása	
		N	%
Összesen		118	100
Nem	Nő	52	44,07
	Férfi	66	55,93
Kor	20-25	0	0
	26-40	29	24,57
	41-55	70	59,32
	56-74	17	14,4
	75 feletti	2	1,69
Iskolai végzettség	Alapfokú	1	0,82
	Középfokú	23	19,5
	Főiskolai	31	26,3
	Egyetemi	57	48,3
	Phd./DLA./CSc.	3	2,54
	Egyéb	3	2,54
Beosztás	Tulajdonos	22	18,64
	Cégvezető/Ügyvezető	37	31,35
	HR vezető	18	15,25
	HR szakember	18	15,25
	Egyéb vezető	15	12,71
	Egyéb	9	7,62
	Humán erőforrás gazdálkodás területén dolgozók száma	1-3 fő	88
	4-8 fő	12	10,16
	9-15 fő	5	4,23
	16 vagy annál több fő	3	2,54
	Nem válaszolt	10	8,47
Alkalmazotti létszám	10 főnél kevesebb	7	5,93
	50 főnél kevesebb	39	33,05
	250 főnél kevesebb	53	44,91
	250 főnél több	19	16,1
Működési terület	Szolgáltató	60	50,84
	Termékelőállító	29	24,57
	Mindkettő	29	24,57
Telephelyek száma Magyarországon	1 db.	51	43,22
	2-3 db.	38	32,2
	4-7 db.	17	14,4
	8-10 db.	3	2,54
	10 -től több	9	7,62
Telephelyek száma külföldön	0	107	90,67
	1 db.	8	6,77
	2-3 db.	2	1,69
	3-tól több	1	0,84

Forrás: Saját vizsgálat, 2020

3. AZ ÉRTEKEZÉS FŐBB MEGÁLLAPÍTÁSAI

Értekezésem főbb megállapításait a megfogalmazott hipotézisek mentén ismertetem.

H1: *A tudatosan meghatározott szervezeti tehetségkonceptió/definíció megléte, vagy hiánya nem befolyásolja a tehetséges munkavállalók értelmezését vezetői és HR szempontból. Függetlenül attól, hogy működtet-e egy szervezet tehetség programot vagy sem a szakmai vezetői tudatban jelen van a tehetség tartalma, tehát a program kialakításához szükséges alapfilozófiával rendelkezik valamennyi szervezet (LEWIS – HECKMAN 2006; TANSLEY, 2011; KAROLINYNÉ – POÓR 2017; MEYERS et al. 2020).* A hipotézis igazolása kapcsán először szekunder vizsgálat alapján megállapítottam, hogy a tehetség értelmezésére nincs egységesen elfogadott szempontrendszer sem általános, sem szervezeti tekintetben. Ennek háttérében az állhat, hogy a számos kapcsolódó definíció közül nehéz a leginkább megfelelő elméleti keretrendszer kiválasztása, így komplikált lehet mind a szervezeti definiálás, mind pedig az alkalmazás is. A kapcsolódó teóriák gyakorlati alkalmazhatósága érdekében azok széles körét összegyűjtve és feldolgozva folyamat szempontú rendszerbe foglaltam a definíciókat (3. ábra).



3. ábra: Tehetségfogalom munkahelyi értelmezésének fókuszpont alapú struktúrája

Forrás, Saját összeállítás szakirodalom alapján*, 2020

(*CZEIZEL,1997; MICHAELS et al, 2001; GYARMATHY, 2006; GORDON, 2006; SUM 2008; SUBOTNIK et al., 2011; ARATÓ et al, 2014; NIJS et al. 2014; MEYERS-WOERKOM, 2014)

Másodsorban a vizsgálat során feltárára került, hogy a tehetséges munkavállalóknak milyen jellemzői lehetnek az egyes szervezeteken belül a válaszadó vezetők véleménye alapján. Az összefoglaló táblázat jelöli azt, hogy az egyes jellemzőket a válaszadók milyen arányban tekintették a tehetséget meghatározó tényezőnek (3. táblázat).

3. táblázat: A tehetséges munkavállalóra vonatkozó jellemzők összefoglalása

<i>Tehetséges munkavállaló jellemzői</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
Sikeres a munkájában	104	88,14%
Elkötelezett	101	85,59%
Kreatív	94	79,66%
Magas a benne rejlő potenciál	90	76,27%
Legjobb a teljesítménye	80	67,80%
Valami iránt hajlama van	64	54,24%
Átlag feletti általános képességekkel bír	64	54,24%
Legmagasabb az EQ értéke	40	33,90%
Átlag feletti speciális képességekkel bír	36	30,51%
Legmagasabb az IQ értéke	32	27,12%
Legmagasabb pozícióban van	24	20,34%

Forrás: Saját vizsgálat alapján, 2020

A szervezeti tehetséghez legszorosabban kapcsolódó jellemzőkről a válaszadók hasonlóan gondolkodtak és különböző mértékben tartják egyöntetűen fontosnak az egyes tényezők meglétét a tehetség kapcsán (*Nem parametrikus, összefüggő mintás ANOVA, ezen belül Cochran's Q teszt, melynek eredménye $X^2(10, N = 118) = 338,540 p < 0,001$*). A tehetség tényezők közötti kapcsolatok további elemzéséhez McNemar tesztet alkalmaztam utóvizsgálatként, melyek révén azonosíthatóvá váltak az adott válaszok alapján a szignifikáns eltérések a szempontok mentén. Amikor a tehetségről gondolkodnak a vezetők és HR-esek leginkább olyan fogalmak jutnak az eszükbe, mint a sikeresség (88,14%) és az elkötelezettség (85,59%), a két tényező között nincs szignifikáns eltérés ($p = 0,678$), melyet azonos szín jelöl a táblázatban. Ez azt jelenti, hogy a két tényező lényegessége között nincs jelentős különbség, azok közel azonos szinten jellemzik a válaszok alapján a kitöltők gondolkodását. A színskálával jelölt mutatja, hogy a 11 tehetség tényező szignifikancia szempontjából 6 szintre osztható, az egyes „szín szinteken” belül található tehetségmutatók jelentősége nagyon hasonló a

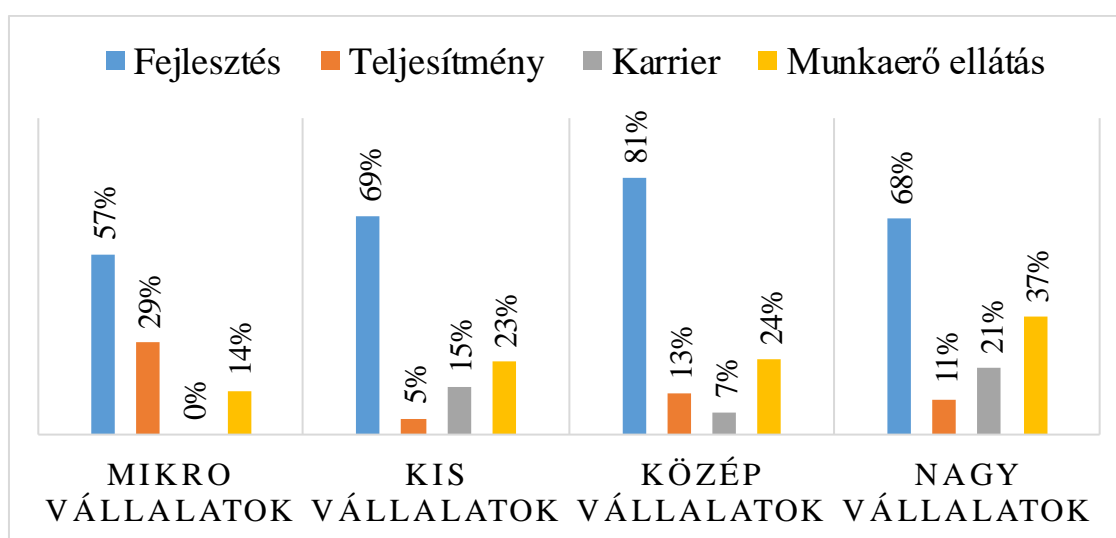
válaszadói véleményekben. *Megállapítható továbbá*, hogy a jellemzők fókuszpont alapján kategorizálhatók a tehetség kialakulásának feltételeire (elkötelezettség, kreativitás, potenciál, hajlam, EQ, IQ), valamint meglétének következményeire (sikeres a munkájában, legjobb a teljesítménye, legmagasabb pozícióban van).

Megvizsgáltam azt is, hogy a kitöltők rendelkeznek-e megfogalmazott tehetségkonceptióval szervezetben belül. Megállapítható, hogy többségében (76%) inkább nem rendelkeznek konkrét tehetségmegközelítéssel. Ennek kapcsán további részletező vizsgálatot végeztem, ahol keresztábra elemzéssel arra kerestem választ, hogy van-e vajon különbség a tehetség megközelítéssel rendelkező és az azzal nem rendelkező vállalatok tehetséggel kapcsolatos véleményében. Az elemzés alapján megállapítható, hogy a tizenegy tehetség jellemző esetén azonos módon vélekedett valamennyi válaszadó, függetlenül attól, hogy rendelkeznek-e megfogalmazott tehetségkonceptióval, vagy sem. Következésképpen megállapítható, hogy függetlenül attól, hogy rendelkezik-e egy szervezet kidolgozott tehetségmegközelítéssel, vagy sem a vezetők és HR-esek fejében hasonló megközelítések jellemzők a fogalom kapcsán, nincs szignifikáns különbség egy tényező értelmezése kapcsán sem ($p > 0,135$). *Ezzel az eredménnyel első hipotézisem igazolásra került, miszerint a tudatosan meghatározott tehetségkonceptió/definíció megléte, vagy hiánya nem befolyásolja a tehetséges munkavállalók értelmezését vezetői és HR szempontból.* Az eredményekből megállapítható, hogy ez az információ jelen van a vezetői gondolkodásban, tulajdonában van a szervezetnek, ugyanakkor annak szisztematikus feltárására van szükség. Ennek eredménye ugyanis mind a keresést és azonosítást is sokkal célzottabbá teheti szervezetben kívül és belül is, amit alátámaszt az a vizsgálati eredmény is, hogy azoknál a szervezeteknél, ahol van deklarált tehetségdefiníció magasabb a tehetséges munkavállalók aránya (Med = 25%), mint azoknál a szervezeteknél, ahol nincs (Med = 10%).

A kutatás második hipotéziseként (H2) az alábbiakat fogalmaztam meg: *Szervezeti keretekben a tehetséggel kapcsolatos tevékenységek során a fejlesztés, a teljesítmény- és karrier-menedzsment valamilyen aspektusból minden esetben megjelennek, mint támogató HR funkció* (CZEIZEL, 1997; MICHAELS et al, 2001; GYARMATHY, 2006;

GORDON, 2006; SUM 2008; SUBOTNIK et al., 2011; ARATÓ et al, 2014; NIJS et al. 2014; MEYERS-WOERKOM, 2014).

A hipotézis vizsgálata több módszer révén valósult meg, melyek között a tartalomelemzés és a leírós statisztikai elemzések voltak dominánsak. A tehetséggel kapcsolatos gondolkodást tartalomelemzés révén először a tehetséghiány, majd pedig a tehetségmenedzsment szervezeti megvalósításához fűződő válaszadói megfogalmazásokból is megvalósult. A válaszok az elemzés során csoportosítottam, így strukturálhatóvá váltak. Ez alapján a tehetséghiány és a tehetség értelmezése kapcsán is fel tudtam mérni a válaszadók véleményét. A csoportosítás alapját az egyes HR funkciók adták. A visszajelzéseket működési terület és szervezeti méret (4. ábra) alapján is diagram segítségével ábrázoltam, mely szemléletesebbé teszi a kimutatást.



4. ábra: A tehetséghiány értelmezésének HR funkciók mentén történő csoportosítása a minta méret szerinti megoszlásában

Forrás: Saját vizsgálat, 2020

Az egyéni visszajelzések a legtöbb esetben a tehetséghiányt az emberi erőforrás fejlesztés, a teljesítménymérés, a karrier és a munkaerő-ellátás tevékenységeihez kapcsolódó példákkal írták le.

A tehetségmenedzsmenthez kötődő tevékenységterületek megfogalmazása kapcsán elvégzett tartalomelemzés azt mérte fel, hogy a válaszadók mit gondolnak, mely programok azok, amelyek révén a tehetséget leginkább igazgatni lehetséges szervezetten belül. A tehetségek menedzseléséhez a válaszadók egyéni véleményalkotás és szabad megfogalmazás révén olyan HR tevékenységeket neveztek meg, melyek önállóan is funkcionáló részeit jelentik a szervezeti működésnek. Köztük egyaránt megtalálhatók a hagyományos (*fejlesztés, ösztönzés, munkakör, munkaerő-ellátás*) és fejlődő (*karrier,*

tehetségmenedzsment, HR branding) HR területek is, mely válaszok a szakirodalmi nézőpontokkal párhuzamba helyezhetők (4. táblázat).

4. táblázat: A tehetségmenedzsmentet támogató HR funkciók a szakirodalom és a válaszadók véleménye alapján

	<i>Szakirodalmi modellek által megfogalmazott HR funkciók</i>	<i>Válaszadó szervezetek által megfogalmazott HR funkciók</i>
1	Fejlesztés	Fejlesztés
2	Ösztönzés	Ösztönzés
3	Munkaerő-ellátás	Munkaerő-ellátás
4	Karrier	Karrier
5	Employer/HR branding	Employer/HR branding
6	Munkakör	Munkakör
7	<i>Teljesítményértékelés</i>	

Forrás: Saját vizsgálat, 2020

A szakirodalmi és gyakorlati szakmai vélemények összevetése alapján megállapítható, hogy azok majdnem teljes átfedésben vannak egymással, csupán egy helyen tapasztalható eltérés. Egy esetben jelenik meg olyan szempont (*teljesítményértékelés*) a szakirodalomban, ami a gyakorlati szakemberek véleményéből nem tűnik ki. Az, hogy az önálló vélemény kifejtés során ez a terület volt az, ami kimaradt utalhat arra is, hogy maga a teljesítményértékelés nem szerves része a tehetségmenedzseléssel kapcsolatos gondolkodásnak, leginkább a tehetség és tehetséghiány azonosításánál tulajdonítanak neki jelentőséget az előző ábra alapján. Ezzel *második hipotézisem részben került igazolásra, ugyanis a fejlesztés, teljesítményértékelés és karrier területei közül a minta véleménye egyöntetűen a fejlesztést nevezte meg, másik két területre vonatkozóan nem egyértelmű a válaszadók vélekedése.*

A tehetséggel kapcsolatos gondolkodás lényeges részét jelenti a hiányukból fakadó nehézségek kezelése. Az értekezés harmadik hipotézise ezzel kapcsolatos (H3): *A tehetséghiány kialakulásának több oka lehet, egyrészt okozhatja az, hogy a szervezet mennyiségi hiánnyal küzd és nem talál üres pozíciói szempontjából minőségi jelölteket, azaz tehetséges munkavállalókat. Másrészt akkor is kialakulhat, mikor mennyiségi hiány nem áll fenn, ugyanis valamennyi pozíció be van töltve, azonban az alkalmazott munkaerő nem tehetséges a szervezet jelenlegi szempontjából, tehát minőségi hiány érzékelhető csupán* (SZABÓ, 2011; MANPOWER 2013; RÁCZ, 2013; BALOGH, 2014).

A tehetséghiány értelmezésekor a megközelítések egy része úgy fogalmaz, hogy a szervezetek ilyen helyzetben az elérhető munkaerőpiacon nem találják meg a számukra szükséges munkaerőt, mely egyértelmű összefüggést feltételez a munkaerőhiány és a tehetséghiány között. A kapcsolat vizsgálatára Wilcoxon tesztet futtattam le az adatok ordinális jellege miatt. A teszt eredménye arra mutat rá, hogy a tehetséghiány és munkaerőhiány között szignifikáns különbség van, emellett az is egyértelműen látszik, hogy a tehetséghiány ($M = 0.725$) nagyobb mértékben jelenik meg, mint a munkaerőhiány ($M = 0.513$), $Z = -3,820$ $p < 0.001$. A témakör részletesebb értelmezéséhez a továbbiakban leíró statisztikai számítást végeztem, melynek révén általános összehasonlításra alkalmassá váltak az adatok (**5. táblázat**).

5. táblázat: A munkaerőhiány és tehetséghiány megjelenése a minta esetében

<i>Jellemző</i>	<i>Munkaerőhiány</i>		<i>Tehetséghiány</i>	
	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
Nem	50	42,4	19	16,1
Talán	15	12,7	27	22,9
Igen	53	44,9	72	61,0
Teljes minta	118	100,0	118	100,0

Forrás: Saját vizsgálat, 2020

A kapott frekvencia táblázat mutatja, hogy a téma kapcsán a válaszadói vélemények hogyan oszlanak meg. A munkaerőhiány problémaköre kisebb mértékben jellemző a mintára, azaz a tehetséghiány nagyobb arányban sújtja a megkérdezetteket. A munkaerő- és tehetséghiány tényezőire Spearman-féle rangkorreláció elemzést végeztem, mely segítségével megállapítottam, hogy a két tényező között gyengébb pozitív irányú kapcsolat ($r = 0.169$) van, ami azonban nem szignifikáns ($p = 0,079$) ez azt jelenti, hogy a munkaerőhiányból nem lehet bejósolni a tehetséghiányt és fordítva.

A részletesebb vizsgálatokhoz keresztábra elemzést valósítottam meg a két területre vonatkozóan (**6. táblázat**). Az eredmények alapján, ahol munkaerőhiány van, ott tehetséghiány is magas arányban (69,8 %) megjelenik, tehát beigazolódik, hogy a tehetséghiány egyik oka lehet, hogy a szervezet nem talál tehetséges munkavállalókat az üres pozíciókra. Megfigyelhető, hogy azoknál a szervezeteknél, ahol nincs munkaerőhiány, a tehetséghiány aránya mégis magasnak mutatkozik (54 %), azaz a tehetséghiány másik oka az, hogy bár a szervezetnek vannak munkavállalói, de azokat nem ítélik tehetségnek, így a tehetséghiány másik forrása is újabb megerősítést nyert.

6. táblázat: A tehetséghiány és a munkaerőhiány meglétének keresztábra elemzése

		Tapasztalja-e a tehetséghiányt			Teljes minta	
		Nem	Talán	Igen		
<i>Tapasztalja-e a munkaerőhiányt</i>	Nem	N	12	11	27	50
		%	24,0%	22,0%	54,0%	100,0%
	Talán	N	0	7	8	15
		%	0,0%	46,7%	53,3%	100,0%
	Igen	N	7	9	37	53
		%	13,2%	17,0%	69,8%	100,0%
Teljes minta		N	19	27	72	118
		%	16,1%	22,9%	61,0%	100,0%

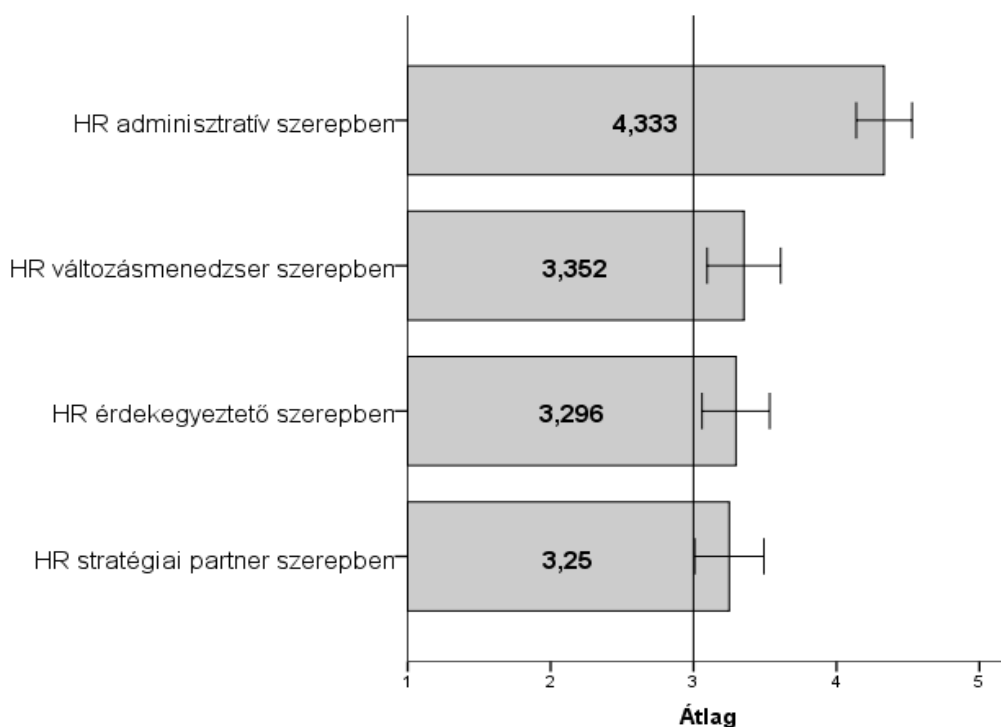
Forrás: Saját vizsgálat alapján, 2020

Az eredmények alapján a harmadik hipotézis (H3) igazolásra került, ugyanis a szakirodalmi információkra támaszkodva előzetesen úgy ítélt meg, hogy a tehetséghiány kialakulásának oka lehet az, hogy az aktuális munkaerő állomány nem képes kielégíteni a szervezeti tehetségigényeket, másrészt az is, ha a szervezet munkaerőhiánnyal küzd, és nem talál üres pozíciói kapcsán tehetséges munkavállalókat. Ez az álláspont a szabad kifejtős válaszok során is kiolvasható a beérkezett vélemények tartalomelemzéséből, valamint a keresztábra elemzés eredményei is alátámasztják. A téma kapcsán bizonytalan válaszadók is találhatóak, akik főleg a tehetséghiány tekintetében mutatkoznak meg a mintában. Azok közül, akik a munkaerőhiány kapcsán bizonytalanok a tehetséghiánnyal így is igen magas mértékben rendelkeznek. Ezek a bizonytalan válaszok arra utalnak, hogy a kitöltők vagy nem szerettek volna egyértelmű választ adni a kérdésre, vagy nem voltak ennek a vonatkozó pontos információknak a birtokában, esetleg oka lehet, hogy a terület nem általánosan értett fogalom a minta körében. Bármely háttér tényező is áll a bizonytalanság mögött, ennek feltárása további vizsgálatokat igényelne

Vizsgálataim további szempontját alkotja a negyedik hipotézis (H4), miszerint *a tehetségmenedzsment rendszer jelenléte szervezeten belül kapcsolatban van a HR szervezetben betöltött szerepével. Azoknál a szervezeteknél nem működik tehetségmenedzsment rendszer, ahol a HR inkább adminisztratív szakértői szerepet tölt be, viszont ahol van tehetségmenedzsment rendszer, ott a HR az adminisztratív*

szerepen túl, változási ügynök vagy stratégiai partner szerepben is van (ULRICH, 1997; BERSIN, 2008).

A tehetségmenedzsment rendszer egyértelmű kapcsolatban van a szervezeti humánerőforrás gazdálkodással, azonban annak okán, hogy a belső HR számos szerepben (*adminisztratív, érdekegyeztető, változáskezelő, stratégiai partner*) jelenhet meg, mely szerepek meghatározhatják, hogy milyen HR funkciók működése jellemzi a szervezetet további vizsgálatok lehetnek szükségesek. Ennek következtében arra keresem a választ, hogy a szerep jellege statisztikai kapcsolatban van-e a rendszer meglétével a minta esetében. A feltárás érdekében először összesítettem a szerepek megjelenésének gyakoriságát (**5. ábra**).



5. ábra: A HR szerepek megjelenésének megoszlása a minta esetében

Forrás: Saját vizsgálat, 2020

Az ábrázolás során 95 %-os konfidencia intervallumot használtam a hiba sáv megállapítására, melynek következtében minden felmért szerep esetében megjelölésre került az alsó és felső határérték. Megállapítható, hogy a leginkább jellemzőnek az adminisztratív szerepet érzik a szervezetek. A többi szerep kisebb mértékben vonatkozik a szervezetekre, azokat semleges közeli – azt kismértékben meghaladó, inkább pozitív irányba elmozduló válaszokkal jellemezték többségében, azonban eredményként értelmezhető az is, hogy olyan szerep nincs, amelyet egyáltalán ne tartanának meglévőnek. Az adminisztratív szerepre visszatérve további vizsgálatot

végeztem, ugyanis az összesítés alapján úgy tűnik, hogy ez az a szerepkör, melynek értelmezhetősége legerősebb a minta esetében. Ennek a megfigyelésnek a statisztikai igazolása céljából nemparametrikus ANOVA vizsgálatot valósítottam meg, ahol Friedman teszt révén igazoltam, hogy különbség van az egyes szerepek között ($p < 0,001$). Ehhez kapcsolódó utóvizsgálatként Wilcoxon tesztet futtattam, mely igazolta, hogy a HR szerepek közül az „*adminisztratív szerep*” minden más választól eltér (a változók sorrendjében $Z = -5,717; -6,403; -6,479; p < 0,001$). Figyelembe véve, hogy valamennyi szerep értelmezhető a minta gyakorlati működése során, ezért annak és a tehetségmenedzsment kapcsolatának vizsgálata céljából Sperman-féle korrelációelemzést végeztem és megállapítottam, hogy egy szerep kivételével valamennyi esetben szignifikáns kapcsolat és pozitív, laza korreláció azonosítható a tényezők között. A szignifikancia alól kivétel a HR adminisztratív szerepe ($p = 0.734$), ami azt jelenti, hogy a tehetségmenedzsment megléte és az, hogy a HR adminisztratív szerepben van, nincs kapcsolatban egymással. Ennek feltehetően oka lehet az, hogy a HR adminisztratív szerepe a legtöbb szervezeti működés során azonosítható és egyértelműen jelenlévő vonás, hiszen a hozzá tartozó tevékenységek adminisztratív jellege megkérdőjelezhetetlen. Azokban a szervezetekben azonban, ahol a HR nem csupán adminisztratív jellegű feladatokat lát el, hanem jogköre kiterjedtebb, ott más szerepek is megjelenhetnek az adminisztratív jellegen túl. A további vizsgálat során valamennyi szerep kapcsán erős szignifikancia mutatható ki a tehetségmenedzsment rendszerrel kapcsolatban, ahol minden esetben igaz az, hogy $p < 0,017$. Ennek megfelelően a HR érdekegyeztető szerepben ($r = 0,233$ $p = 0,016$), változásmenedzser szerepben ($r = 0,283$ $p = 0,002$), valamint stratégiai partner szerepben ($r = 0,283$ $p = 0,004$) is pozitív kapcsolatban van a tehetségmenedzsment rendszer meglétével, azaz, minél inkább jellemzőbbek ezek a szerepek, a rendszer megléte annál inkább tapasztalható. A HR szerepek megjelenésének mértéke és a tehetségmenedzsment rendszer aránya ilyen szempontból alátámasztja azt, hogy mivel az adminisztratív szakértői szerepen kívül a többi szerep csak minimálisan jellemzi a szervezetek működését, így maga a tehetségmenedzsment rendszer is kismértékben van jelen. Ez alapján a negyedik hipotézis ($H4$) részben igazolásra került, melynek során azt feltételeztem a szakirodalmi elméletek alapján, hogy a tehetségmenedzsment rendszer

jelenléte kapcsolatban van a HR szervezetben betöltött szerepével. Feltevésem során azt gondoltam, hogy a tehetségmenedzsment rendszer a HR változási ügynök, valamint stratégiai partner szerepével van leginkább összefüggésben, azonban az elemzés alapján az látszik, hogy ez a gondolatsor kiegészíthető a HR érdekegyeztető szerepével is. Ez alapján ennek a három szerepnek a megléte támogatni tudja a rendszer működését. Ez azt is jelenti, ha egy szervezet elkötelezett a tehetséggazdálkodás iránt, úgy a HR belső megjelenése számára az adminisztratív szerepen túl is biztosítania kell lehetőséget.

A kutatás ötödik hipotézise (H5) szerint *a tehetségmenedzsment rendszer alkotóelemei gyakran jelen vannak a szervezetek működésében akkor is, ha nincs szándékolt módon erre szabott tehetségmenedzsment program. Attól tehát, hogy nincs konkrét tehetségprogram egy szervezetnél még előfordulhat a szervezetlen megvalósítás, azaz egyes szervezeteknél a tehetségek szervezeti menedzselése látens módon kerül a gyakorlat során megvalósításra* (FERNANDO, 2008; COLLINGS-MELLAHI, 2009; ATTRI, 2009). A hipotézis vizsgálatot több módszer összehangolása révén valósítottam meg, melyek között a tartalomelemzés, mint kvalitatív módszer, valamint többféle statisztikai próba (rang korreláció, szignifikancia, főkomponens elemzés), mint kvantitatív módszerek jelennek meg.

Az értekezés részeredményeinek számos aspektusa arra utal, hogy a vizsgált mintában a tehetségmenedzsment nem jellemző HR funkció, annak tudatos alkalmazása csupán a teljes minta kis részére (17 %) jellemző, többségében (83 %) nem rendelkeznek kialakított keretrendszerrel a tehetséges munkavállalókra vonatkozóan. Azon szervezetek, ahol nincs tehetségmenedzsment rendszer, nagymértékben elégedettek (**7. táblázat**) azzal, amilyen módon jelenleg a tehetséges munkaerővel foglalkoznak. A válaszok alapján a mintában a tehetségmenedzsment rendszer meglététől függetlenül kerülnek a tehetségek kamatoztatásra, ugyanis a szervezetek azon részénél, ahol a tehetség felhasználásra kerül csak kis mértékben (21,5 %) van jelen tehetségmenedzsment program a kitöltők bevallása szerint. Ugyanezen szervezeti csoport 78,8 %-ánál a vezetői vélemények szerint nem működik tehetségmenedzsment, mely eredmény arra utal, hogy bár nem működtetnek a

szervezetek tudatosan, formalizált módon tehetségmenedzsment rendszereket, azonban a tehetségre figyelmet fordítanak és annak felhasználására törekednek.

7. táblázat: A szervezeti tehetségforrás felhasználásának és a tehetségmenedzsment program meglétének keresztábra elemzése

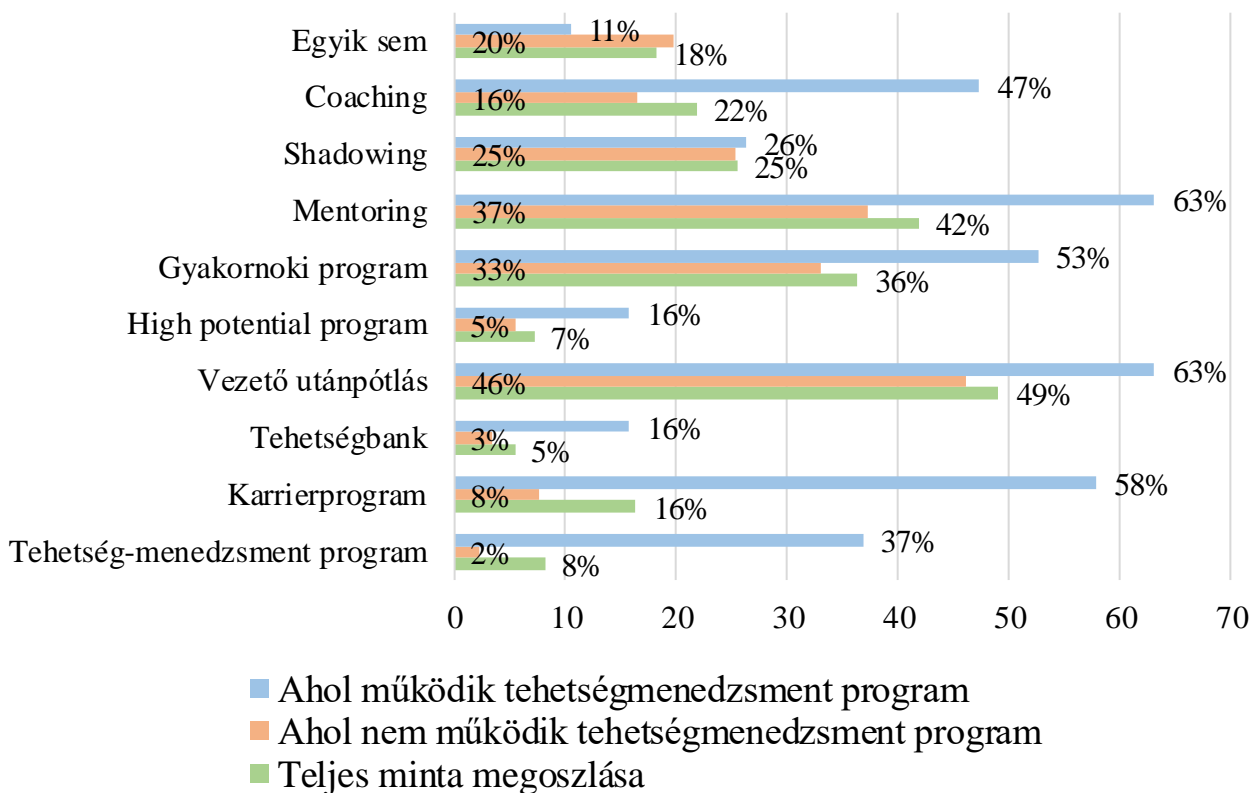
		<i>Működik-e tehetségmenedzsment program</i>			
		Nem	Igen	Teljes minta	
<i>A tehetség felhasználásra kerül-e</i>	Nem	N	6	1	7
		%	85,7%	14,3%	100,0%
	Talán	N	28	2	30
		%	93,3%	6,7%	100,0%
	Igen	N	62	17	79
		%	78,5%	21,5%	100,0%
Teljes minta		N	96	20	116
		%	82,8%	17,2%	100,0%

Forrás: Saját vizsgálat, 2020

Az elvégzett Khi négyzet próba eredménye szerint $X^2 (2 N = 116) = 3,684 p = 0,182$, azaz a tehetséges munkavállalók felhasználásának mértéke és a tehetségmenedzsment program megléte között nincs szignifikáns kapcsolat, amit a Phi értéke (0,171) is alátámaszt. Ez az eredmény azt is jelenti, hogy a tehetséges munkaerőben rejlő lehetőségek felhasználása nincs kapcsolatban sem a tehetségmenedzsment program meglétével, sem pedig azzal, hogy a tehetségmenedzsment mennyire lehet fontos a sikeres működés szempontjából. A levezetett konklúzió ugyanakkor igen elgondolkodtató, ugyanis felmerül az a kérdés, hogy akkor mi az, ami befolyással lehet a tehetségek felhasználásra, ha maga a tehetségmenedzsment program megléte nem hat ki rá. *Ez az eredmény is arra enged következtetni, hogy a szervezeten belüli tehetséggazdálkodás nem csak abban az esetben valósul meg, amikor ennek kialakított keretei vannak, ugyanis akkor is tetten érhető, ha a rendszerszintű működés hiányzik.*

Erre alapozva arra kerestem választ, hogy mely programok azok, amik ehhez kötődően megjelennek a válaszadók működési gyakorlatában. Az eredmények összesítésénél (6. ábra) feltüntetésre került a teljes minta megoszlása, valamint az is, hogy az egyes programok milyen arányban jellemzőek azokra a szervezetekre, ahol nincs tehetségmenedzsment és ahol van. A válaszok alapján megállapítható, hogy a tehetségmenedzsment rendszer részét jelentő programok viszonylag széles palettája

megjelenik a szervezeti alkalmazás során a válaszadók mindennapi gyakorlatában. Legmagasabb arányban a vezető utánpótlás, mentoring és gyakornoki programok kerülnek alkalmazásra, mely arány mindhárom kategóriára igaz.



6. ábra: A tehetséget támogató szervezeti programok megoszlása

Forrás: Saját vizsgálat, 2020

Összesített szempontból legkevésbé alkalmazott maga a tehetségmenedzsment program, ennek egy alternatívája a „high potential” program, illetve a tehetségbankok. Ez utóbbi három tényező aránya nem meglepő eredmény, hiszen konkrétan tehetségmenedzsment program elnevezett módon csupán a minta kis részénél (17%) van jelen. A minta kevesebb, mint egyötöde (18 %) olyan szervezet, ahol a felsorolt programok közül ne lenne jelen semelyik. Érdekes a téma kapcsán azonban nem csupán az összesített, hanem a részletező eredményeket is vizsgálni. Amennyiben azt figyeljük meg, hogy melyek azok a programok, amelyek a tehetségmenedzsmentet alkalmazó szervezetek esetén dominánsan jelennek meg, akkor megállapítható, hogy ez az összesített első három (vezető utánpótlás, mentoring, és gyakornoki program) tevékenység mellett még a karrierprogram és a coaching. Viszont érdekes tapasztalatokat ad az is, ha azokat a szervezeteket vizsgáljuk, ahol nincs formalizált módon működő tehetségmenedzsment, ugyanis a vezető utánpótlásra, a mentoringra, gyakornoki

programra ők is több esetben figyelmet fordítanak, de ezen túl megjelenik a shadowing és coaching is. Az eredmény alapján az ötödik hipotézis (H5) igazolása újabb megerősítést nyert, miszerint a tehetségek menedzselése azon szervezetek esetében, ahol nincs tehetségmenedzsment program látens módon kerül a gyakorlat során megvalósításra, ilyen módon elnevezett program bár nincs, azonban annak részét jelentő alprogramok, folyamatok működnek a szervezetekben.

További vizsgálatok eredményei szerint a minta negyede nem tervezi a jövőben a tehetségmenedzsment alkalmazását, valamint fele bizonytalan a kérdést illetően, így fontos lehet vizsgálni azt is, hogy milyen okok húzódnak meg az elzárkózó vagy bizonytalan hozzáállás mögött. Annak feltárására, hogy mik jelentik a rendszer bevezetésének legfőbb gátló tényezőit a válaszadói véleményeket frekvencia táblában foglaltam össze (8. táblázat).

8. táblázat: A tehetségmenedzsment alkalmazásának gátló tényezői a válaszadók esetében

<i>A tehetségmenedzsment alkalmazásának gátló tényezői</i>		
	N	%
Tehetségmenedzsment nincs, de figyelnek a tehetségekre	61	62,89%
Nincs meg a tapasztalat	26	26,80%
Nem hallottak róla	13	13,40%
Túl költséges	12	12,37%
Nincs rá szükség	9	9,28%

Forrás: Saját vizsgálat, 2020

A válaszokat gyakoriság alapján rendeztem sorba, mely alapján megállapítható, hogy legtöbben (62, 89%) azért nem alkalmazzák a tehetségmenedzsmentet, mert úgy érzik, hogy így is megfelelő figyelmet fordítanak a szervezeti tehetségekre. Továbbá leginkább az jelenik meg, hogy vagy nem rendelkeznek tapasztalattal-e téren, vagy alapvetően korábban nem is hallottak a területről, esetleg annak vélt költségei azok, amelyek leginkább visszatartják a szervezeteket az alkalmazástól. Kis mértékben (9,3 %) jelenik meg a véleményekben az, hogy amiatt ne alkalmazzák a rendszert, mert nincs rá szükség. Ezen utóbbi csoportra jellemző, hogy nagyvállalatok, valamint nagyobb mértékben szellemi munkát végző munkaállománnyal rendelkező szervezetek nincsenek azok között, akik sürgősen érzik a tehetségmenedzsmentet. Az eredmények

ellentmondásra hívják fel a figyelmet, ugyanis azt mutatják, hogy azért nincs tehetségmenedzsment rendszer alkalmazásban, mert más módon figyelnek a válaszadók a tehetségekre. Arra enged következtetni ez az eredmény, mintha szabályok, kööttségek, és szándékolt tudatosság nélkül valósulna meg a tehetséges munkavállalókra irányuló fókusz, melynek során nincs egységesség, hanem leginkább valamilyen más véletlenszerű gondoskodás és figyelem volna jellemző. Ez az összesítés, is kapcsolódik ötödik hipotézishez (H5), ugyanis igazolni vélik azt, hogy a tehetségek menedzselése látens módon kerül azon szervezetek esetében megvalósításra, ahol nincs tehetségmenedzsment rendszer.

Összefoglaló módon megállapítható, hogy megfogalmazott hipotézisek vizsgálata megvalósult, melynek következtében az általam megfogalmazott öt hipotézisből három (az első, a harmadik és az ötödik) igazolást nyert míg két hipotézis (második és negyedik) részben került igazolásra. A vizsgálat elején megfogalmazott célkitűzések valamennyi esetben teljesültek, ugyanis a kutatás révén megvalósult a tehetség szervezeti szintű feltárása, a tehetséghiány fogalmi tisztázása, valamint jelentőségének és mértékének elemzése. Ezen túl a tehetségmenedzsment rendszer HR szempontú működésének vizsgálata is teljesült a teljes minta esetében, számos szakmai és gyakorlati tekintetben. Valamennyi kapott eredmény ugyanakkor a negyedik célkitűzés megvalósulását is szolgálta, melynek révén a Hajdú-Bihar megye bevétel szempontjából legkiemelkedőbb vállalatainak véleményét tudtam felmérni a tehetség szervezeti értelmezését illetően.

4. AZ ÉRTEKEZÉS ÚJ, ILLETVE ÚJSZERŰ EREDMÉNYEI

1. A tehetség azonosítása több módon támogatható szervezeti szinten. Egyrészt a fogalmának megléte pozitív módon hat a szervezeti tehetséges munkavállalók arányára és elősegíti az azonosítást. Másrészt az egyes tehetség jellemzők fókuszpont alapján kategorizálhatók, így különválaszthatók a tehetséget generáló (pl. kreativitás, elkötelezettség), valamint a tehetség következményeként (pl. siker, legjobb teljesítmény) értelmezhető jellemzők, ami a szervezeti azonosítás további lehetséges aspektusa lehet.

2. A foglalkoztatotti létszám és a tehetségesnek vélt munkavállalók mértéke között fordított együttjárás tapasztalható, tehát minél nagyobb egy vállalat, a vezetők annál kisebb arányban becsülik tehetségesnek a munkavállalókat. Ezzel szemben a kisebb vállalatok esetén magasabb a tehetséges munkavállalók aránya a vezetői meglátásban, ami indokolja a tehetségmenedzsment alkalmazását kisebb szervezetek esetén is.

3. A tehetséghiány kialakulásának két forrása lehet. Egyrészt az alkalmazott munkavállalók nem rendelkeznek olyan kvalitásokkal, amelyek kiemelkedő teljesítményre tennék őket képessé, azaz tehetségtelenek a szervezeti profil szempontjából. Másrészt, akkor alakulhat ki, ha egy megüresedett pozíció esetén nem találja a szervezet a betöltéshez szükséges rátermettséggel rendelkező jelöltet. A tehetséghiány hatékony kezeléséhez szükséges a kialakulás forrásának azonosítása, ugyanis mindkét eshetőség eltérő megoldási stratégiát igényel.

4. A tehetségmenedzsment rendszer működése inkább látens módon jellemző a szervezetekre, mintsem explicit módon. Bár tudatosan működtetett tehetségmenedzsment programmal a válaszadó szervezetek kis része (17%) rendelkezik, de a szervezetek többsége (82%) működtet olyan belső programokat, melyek a tehetségmenedzsment részét jelentik.

5. A tehetségmenedzsment rendszer működtetésének felelősségéről az eltérő hierarchiai szinten lévő munkatársak különbözőképpen vélekednek. Míg a tulajdonosok leginkább felsővezetői feladatnak értelmezik a tehetségmenedzsmentet, addig a cégvezetők, HR vezetők és egyéb vezetők inkább azonos szinten gondolják felelősnek a HR-t és a felsővezetést a program működtetéséért.

6. A tehetségmenedzsment meglétét meghatározhatja az, hogy a HR milyen szerepet tölt be a szervezeti működésben. A tehetségmenedzsment rendszerszintű

fenntartásához szükséges, hogy az adminisztrációs szerepen túl jelenjen meg a HR belső működése.

7. A tehetséghiány leginkább a szervezetek kreativitását, innovációs képességének kamatoztatását, megtartó erejét és a versenyképesség megőrzését gátolja. Ennek okán a rendszer működtetésének céljai, komplex módon jelennek meg, egymással szoros összefüggésben a munkavállalók serkentését, a szervezeti stabilitást és megújulást célozva.

8. A szervezetben jellemző HR funkciók egymással integrált kapcsolatban vannak és szoros pozitív együttjárást mutatnak, azaz, ha az egyik terület fejlődik, úgy a többi is pozitív módon változik. A HR funkciók széleskörű, több mint 20 területet magába foglaló tevékenysége hat faktorba csoportosítható a válaszadó szervezeteknél, mely a HR működésének áttekinthetőségét és alkalmazását támogatja.

9. A szervezetek működési hatékonysága minden HR funkció tekintetében alulmúlja azt a szintet, amely a tehetségmenedzsment szempontjából szükséges volna. Ez az eredmény ellentmond annak a munkáltatói igénynek, hogy a legtehetségesebb munkatársak alkalmazása a cél, azonban a körülményeket tekintve nem a legjobb feltételek kerülnek biztosításra.

5. AZ EREDMÉNYEK GYAKORLATI HASZNOSÍTHATÓSÁGA

Az értekezés elkészítésének alapvető célja volt olyan tudományos igényű kutatás megvalósítása, mely egyben a gyakorlati szakemberek számára is felhasználható, a szervezeti működésbe adaptálható, a fejlesztési folyamatokra értelmezhető eredményt jelent. A szekunder és a primer vizsgálatokból származó eredmények lehetőséget adnak a gyakorlati felhasználásra melyeket az alábbiakban ismertetek:

1. A tehetségmenedzsment rendszer kialakításának folyamata könnyen értelmezhető, követhető módon került bemutatásra. A leírások az egyes kapcsolódó lépéseket specializált, azaz kis részekre bontott módon jelenítik meg, ezáltal a távolinak tűnő elméleti rendszert közelebb hozhatják azokhoz a szervezetekhez, akik eddig nem alkalmazták a tehetségmenedzsmentet.

2. A tehetség definiálására, értelmezésére és azonosítására adott egyszerű megközelítések, melyek alapját leginkább belső szervezeti tanulmányozás jelenti, és nem igényel speciális, hozzáférhetetlen eszközöket

a. *definiálást és értelmezést támogató tartalmak* – a tehetség fókuszpont alapú struktúrája (**3. ábra**) segít kiválasztani a szervezethez leginkább illeszkedő megközelítést. A megközelítéshez kapcsolódóan átlátható, hogy mely HR tevékenység révén képesek támogatni a megvalósulást. Ezen túl akkor is hasznos lehet, amennyiben rendszer szinten kívánnak egy szervezetben a tehetséggel foglalkozni, ugyanis ennek következtében egy folyamatnak az egyes stációiként, alfázisaiként is lehet az ábra fókuszpontjaira tekinteni

b. *azonosítást támogató tartalmak* – a tehetség szervezeti értelmezésének segít külön dimenzióban értelmezni a tehetség fogalmát. Ennek következtében akár a leírásban szereplő tényezők is alkalmazhatók, de az értekezésben leírt módszertan alapján, saját szervezetre illesztett felmérésből származó eredmények is kialakíthatók. Melyek mentén azonosíthatóvá válnak a tehetséget kiváltó és annak eredményét jelentő tényezők is. A definiálás, mint az azonosítás szempontjából lényeges lépés is megjelenik a feldolgozásban, mely szintén egyszerű feltáró munka eredményeként kapható meg.

3. A tehetséghiány fogalmi tisztázása, főbb jellemzőinek, ezen belül kezelési módjainak ismertetése lehetővé teszi azt, hogy a tehetséghiány által érintett szervezetek ez alapján saját megoldási stratégiákat dolgozzanak ki.

4. A tehetségmenedzsment definiálására, értelmezésére, megvalósítására és jelentőségére adott követhető lépésekre bontott megközelítések, melyek alapját a tehetséghez hasonlóképpen leginkább belső szervezeti tanulmányozás jelenti és nem igényel speciális, nehezen hozzáférhető eszközöket

- a. *definiálást és értelmezést támogató tartalmak* – a tehetségmenedzsment definíciók kategorizálása, a tehetségmenedzsment fenntartásában érintett munkakörök megfogalmazása és azok eltérő gondolkodása a fenntartási felelősséget illetően
- b. *a megvalósítást támogató tartalmak* – a tehetségmenedzsment rendszer kialakításának stratégiai kérdései, a tehetségmenedzsment megvalósításának modelljei, a tehetségmenedzsmenttel legszorosabban összefüggő és működése szempontjából leglényegesebb HR funkciók több szempontú megközelítésben
- c. *a jelentőséget hangsúlyozó tartalmak* – azon eredmények, melyek kimutatják, hogy a tehetséges munkavállalók szervezeti jelenléte a kisebb méretű szervezeteknél magasabb, mint a nagyobbaknál felhívja a figyelmet arra, hogy gyakorlatban valamennyi szervezeti méret érintett lehet működési területtől függetlenül.

5. A látens működés jelenségének leírása, valamint az abból származó azonosított kockázatok felhívhatják a figyelmet a terület felügyelet nélkül való működésének veszélyeire

6. A gyakorlati alkalmazás egy további lehetősége a szervezeti aspektus mellett az oktatás területén is értelmezhető, ugyanis a felsőoktatási intézmények felé történő egyik legáltalánosabb elvárás az, hogy aktuális és a gyakorlatban alkalmazható tudással rendelkezzenek a frissen végzett hallgatók. Ennek következtében a felmérésből származó új és újszerű eredmények, valamint a kimutatható jellegzetességek az oktatás során is hasznos szerepet tölthetnek be különösen a vezetői és emberi erőforrás fókuszú képzések esetében.

6. AZ ÉRTEKEZÉS TÉMAKÖRÉBEN KÉSZÜLT PUBLIKÁCIÓK



**DEBRECENI
EGYETEM**

**DEBRECENI EGYETEM
EGYETEMI ÉS NEMZETI KÖNYVTÁR**

H-4002 Debrecen, Egyetem tér 1, Pf.: 400
Tel.: 52/410-443, e-mail: publikaciok@lib.unideb.hu

Nyilvántartási szám: DEENK/196/2021.PL
Tárgy: PhD Publikációs Lista

Jelölt: Héder-Rima Mária

Doktori Iskola: Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola

MTMT azonosító: 10057854

A PhD értekezés alapjául szolgáló közlemények

Folyóiratcikkek, tanulmányok (7)

1. Al-Dalahmeh, M. L., **Héder, M.**, Dajnoki, K.: The effect of talent management practices on employee turnover intention in the Information and Communication Technologies (ICTs) sector: case of Jordan.
Problems and Perspectives in Management. 18 (4), 59-71, 2020. ISSN: 1727-7051.
2. **Héder, M.**: Munkaerő- és tehetséghiány közötti párhuzamok és különbségek.
Taylor. 31, 73-83, 2018. ISSN: 2064-4361.
3. **Héder, M.**: Tehetségmenedzsment a nemzetközi gyakorlatban Európa és Kína példáján keresztül.
International Journal of Engineering and Management Sciences. 3 (4), 454-464, 2018.
EISSN: 2498-700X.
DOI: <http://dx.doi.org/10.21791/IJEMS.2018.4.37>.
4. Dajnoki, K., **Héder, M.**: "Új szelek fújnak": a HR válasza a globalizáció és a változás kihívásaira.
Hadtudomány. 27, 84-93, 2017. EISSN: 1588-0605.
DOI: <http://dx.doi.org/10.17047/HADTUD.2017.27.E.84>
5. **Héder, M.**, Dajnoki, K.: Connection of Talent And Career Management - Differences And Similarities.
Network Intelligence Studies. 5 (9), 57-66, 2017. EISSN: 2344-1712.
6. **Héder, M.**: Munkaerő- vagy tehetséghiány?: Fogalmi különbségek feltárása a hatékony gyakorlati alkalmazás érdekében.
International Journal of Engineering and Management Sciences. 2 (4), 180-190, 2017.
EISSN: 2498-700X.
DOI: <http://dx.doi.org/10.21791/IJEMS.2017.4.15>.
7. **Héder, M.**, Dajnoki, K.: The Characteristics of International and Hungarian Talent Shortage.
The Annals of the University of Oradea. Economic Sciences. 26 (1), 621-636, 2017. ISSN: 1222-569X.





Konferenciaközlemények (1)

8. Dajnoki, K., **Héder, M.**: A tehetségmenedzsment rendszer bevezetésének főbb aspektusai.
In: Farkas Ferenc II. Nemzetközi Tudományos Konferencia 2020. Szerk.: Balogh Gábor,
László Gyula, Sipos Norbert, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Vezetés-
és Szervezéstudományi Intézet, Pécs, 325-338, 2020. ISBN: 9789634295860

További közlemények

Folyóiratcikkek, tanulmányok (16)

9. Sós-kúti, R., **Héder, M.**: A munkaerőpiacon elvárt kompetenciák a tehetségihiány tükrében.
Gazdálkodástudományi Közlemények. 8 (2), 75-81, 2020. ISSN: 2061-2443.
10. Dajnoki, K., **Héder, M.**: A munkáltatói márka meghatározása és szlogen alapú értelmezése.
Jelenkori Társadalmi és Gazdasági Folyamatok. 15 (3-4), 93-106, 2020. ISSN: 1788-7593.
DOI: <http://dx.doi.org/10.14232/jtgf.2020.3-4.93-106>
11. **Héder, M.**: How can work be an experience?
Annals of the University of Oradea Economic Science. 29 (1), 356-366, 2020. ISSN: 1222-569X.
12. Szondi, R., **Héder, M.**: Knowledge transfer as a condition of employee dedication.
The Annals of the University of Oradea. Economic Sciences. 29 (1), 122-132, 2020. ISSN: 1222-569X.
13. **Héder, M.**, Dajnoki, K.: Kultúrám a márkám: A munkáltatói márkaépítés és a szervezeti kultúra kapcsolata.
Marketing és menedzsment. 54 (2), 5-15, 2020. ISSN: 1219-0349.
DOI: <http://dx.doi.org/10.15170/MM.2020.54.02.01>
14. **Héder, M.**: The increasing significance of workplace experiences.
Annals of The University of Oradea Economic Science. 28 (2), 80-89, 2019. ISSN: 1222-569X.
15. **Héder, M.**, Dajnoki, K.: Work Experience: Good Practices for Presenting Applied Methods
Annals of the University of Oradea Economic Science. 28 (1), 2019. ISSN: 1222-569X.
16. **Héder, M.**, Szabó, S., Dajnoki, K.: Effect of Labour Market Changes on HR Functions.
The annals of the Faculty of Economics Subotica. 54, 123-138, 2018. ISSN: 0350-2120.
17. Kőmives, P. M., **Héder, M.**, Dajnoki, K.: Impact of globalization on the higher education: challenges and opportunities.
The Annals of the University of Oradea. Economic Sciences. 27 (1), 450-459, 2018. ISSN: 1222-569X.





18. Dajnoki, K., **Héder, M.**: Job competence analysis through the example of a certain organisation.
In: Studies about the Perspectives of Social Sciences. Ed.: by Juhász Tímea, Szent István University, Gödöllő, 45-57, 2018. ISBN: 9789632697000
19. Kőmíves, P. M., Szabó, S., **Héder, M.**, Dajnoki, K.: Opportunities arising in the field of education and employment in relation to the migration.
The Annals of the University of Oradea. Economic Sciences. 27 (1), 460-470, 2018. ISSN: 1222-569X.
20. **Héder, M.**, Kőmíves, P. M., Dajnoki, K.: Significance of "Work Experience" Management from an Organisational Standpoint.
Network Intelligence Studies. 6 (11), 27-36, 2018. EISSN: 2344-1712.
21. Kőmíves, P. M., **Héder, M.**, Dajnoki, K.: Validation - a meeting point of higher education and labour market?
Cross-Cultural Management Journal. 20 (1), 17-22, 2018. ISSN: 2286-0452.
22. Dajnoki, K., Kőmíves, P. M., **Héder, M.**: Integration Opportunities of Migrants, with Especial regards to Sensitization Programs.
Cross-Cultural Management Journal 19 (1), 67-74, 2017. ISSN: 2286-0452.
23. Berde, C., **Héder, M.**: Taylori fogalmak a XXI. században.
Taylor. 9 (1), 49-54, 2017. ISSN: 2064-4361.
24. **Héder, M.**: Munkaköri leírások jelentősége egy személyzeti szolgáltató szervezetnél.
Gazdálkodástudományi közlemények 6 (1), 35-42, 2016. ISSN: 2061-2443.

Konferenciaközlemények (2)

25. **Héder, M.**: A munkával kapcsolatos élmények tudatos alakítása, mint a munkavállalói elégedettség karbantartásának egy lehetséges aspektusa.
In: A karbantartás az idő és a tudás szorításában : nemzetközi konferencia kiadványa : 2019. április 15-16., Veszprém. Szerk.: Szentes Balázs, Pannon Egy. Gazdaságtud. Kar, Veszprém, 143-151, 2019. ISBN: 9789633961247
26. Dajnoki, K., Kőmíves, P. M., **Héder, M.**: Ukrán munkavállalók foglalkoztatásának lehetőségei Magyarországon.
In: Interdiszciplinaritás a régió kutatásban IX." nemzetközi konferencia IV és "A jog tudománya, a mindennapok joga III." Tudományos konferencia : rezümé kötet. Szerk.: Dajnoki Krisztina, Pierog Anita, Szűcs Lászlóné, Siska Katalin, Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar, Debrecen, 17-18, 2019. ISBN: 9789634901518

A DEENK a Jelölt által az iDEa Tudóstérbe feltöltött adatok bibliográfiai és tudományos metrikai ellenőrzését a tudományos adatbázisok és a Journal Citation Reports Impact Factor lista alapján elvégezte.

Debrecen, 2021.04.15.



A kutatás megvalósítása az EFOP3.6.3-VEKOP-16-2017-00007-"Tehetségből fiatal kutató" - A kutatói életpályát támogató tevékenységek a felsőoktatásban – című projekt támogatásával történt.