

# DOKTORI (PhD) ÉRTEKEZÉS

Héder-Rima Mária

Debrecen

2021

**DEBRECENI EGYETEM  
GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR**

**IHRIG KÁROLY GAZDÁLKODÁS- ÉS SZERVEZÉSTUDOMÁNYOK  
DOKTORI ISKOLA**

*Doktori iskola vezető:* **Prof. Dr. Balogh Péter** egyetemi tanár, DSc

**A TEHETSÉG SZERVEZETI ÉRTELMEZÉSE ÉS  
MENEDZSELÉSE**

*Készítette:*

**Héder-Rima Mária**

*Témavezető:*

**Dr. habil. Dajnoki Krisztina**

egyetemi docens

**DEBRECEN**

**2021**

## A doktori értekezés betétlapja

### A TEHETSÉG SZERVEZETI ÉRTELMEZÉSE ÉS MENEDZSELÉSE

Értekezés a doktori (PhD) fokozat megszerzése érdekében

a ..... tudományágban

Írta: Héder-Rima Mária okleveles emberi erőforrás tanácsadó

Készült a Debreceni Egyetem Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományok doktori

iskolája (..... programja) keretében

Témavezető: Dr. habil. Dajnoki Krisztina

A doktori szigorlati bizottság:

elnök: Dr. ....

tagok: Dr. ....

Dr. ....

A doktori szigorlat időpontja: 20... .

Az értekezés bírálói:

Dr. ....

Dr. ....

Dr. ....

A bírálóbizottság:

elnök: Dr. ....

tagok: Dr. ....

Dr. ....

Dr. ....

Dr. ....

Az értekezés védésének időpontja: 20... .

## NYILATKOZAT

Alulírott, Héder-Rima Mária (szül.: Héder Mária, Sárosoroszi (Oroszijevo, Szovjetunió), 1991.04.15.) büntetőjogi és fegyelemi felelősségem tudatában kijelentem és aláírással igazolom, hogy a doktori (Ph.D) fokozat megszerzése céljából benyújtott értekezésem kizárólag saját, önálló munkám.

Nyilatkozom továbbá, hogy:

- az Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola szabályzatát megismertem, és az abban foglaltak megtartását magamra nézve kötelezően elismerem;
- a felhasznált irodalmat korrekt módon kezeltem, a disszertációra vonatkozó jogszabályokat és rendelkezéseket betartottam;
- a disszertációban található másoktól származó, nyilvánosságra hozott vagy közzé nem tett gondolatok és adatok eredeti leőhelyét a hivatkozásokban, az irodalomjegyzékben, illetve a felhasznált források között hiánytalanul feltüntettem a mindenkori szerzői jogvédelem figyelembevételével;
- a benyújtott értekezéssel azonos, vagy részben azonos tartalmú értekezést más egyetemen, illetve doktori iskolában nem nyújtottam be tudományos fokozat megszerzése céljából.

Debrecen, <<Dátum>>

---

Héder-Rima Mária

# Tartalomjegyzék

|   |     |
|---|-----|
| BEVEZETÉS.....  | 2   |
| 1. TÉMAFELVETÉS ÉS CÉLKITŰZÉSEK.....  | 4   |
| 2. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS.....   | 8   |
| 2.1. A humán erőforrás gazdálkodás szervezeti jelentősége.....                      | 8   |
| 2.1.1. <i>Hagyományos HR funkciók és azok értelmezése</i> .....                     | 12  |
| 2.1.2. <i>Újszerű HR funkciók és azok értelmezése</i> .....                         | 14  |
| 2.2. A tehetség fogalmának értelmezése.....   | 19  |
| 2.2.1. <i>A tehetség általános fogalma</i> .....                                    | 19  |
| 2.2.2. <i>A tehetség értelmezése szervezeti környezetben</i> .....                  | 21  |
| 2.2.3. <i>A tehetséghiány és annak munkaerőpiaci megjelenése</i> .....              | 28  |
| 2.3. A tehetségmenedzsment értelmezésének megközelítései.....                       | 36  |
| 2.3.1. <i>A tehetségmenedzsment fogalmának csoportosítása</i> .....                 | 41  |
| 2.3.2. <i>Tehetségmenedzsment rendszerek kialakításának szempontrendszere</i> ..... | 44  |
| 2.3.3. <i>Tehetségmenedzsment modellek a gyakorlatban</i> .....                     | 47  |
| 3. ANYAG ÉS MÓDSZER.....  | 57  |
| 3.1. A kutatás előzményei és lehatárolása.....                                      | 57  |
| 3.2. A vizsgálatok módszere.....  | 59  |
| 3.3. A vizsgálatok anyaga.....  | 65  |
| 4. VIZSGÁLATI EREDMÉNYEK.....   | 68  |
| 4.1. A minta azonosító adatai és a válaszadó szervezetek általános működése.....    | 68  |
| 4.2. A tehetség szervezeti értelmezésének gyakorlati szempontjai.....               | 76  |
| 4.3. A minta munkaerő- és tehetséghiánnyal kapcsolatos jellemzői.....               | 86  |
| 4.4. A tehetségmenedzsment értelmezése és működése a vizsgált szervezetekben.....   | 96  |
| 4.4.1. <i>A tehetségmenedzsment értelmezése</i> .....                               | 96  |
| 4.4.2. <i>A tehetségmenedzsment megvalósítása</i> .....                             | 102 |
| 4.4.3. <i>A tehetségmenedzsmenthez kapcsolódó HR funkciók</i> .....                 | 111 |
| 5. KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK.....   | 125 |
| 6. AZ ÉRTEKEZÉS ÚJ, ILLETVE ÚJSZERŰ EREDMÉNYEI.....                                 | 132 |
| AZ ÉRTEKEZÉS EREDMÉNYEINEK GYAKORLATI HASZNOSÍTHATÓSÁGA.....                        | 134 |
| ÖSSZEFOGLALÁS.....  | 136 |
| SUMMARY.....  | 143 |
| IRODALOMJEGYZÉK.....  | 149 |
| SAJÁT PUBLIKÁCIÓK JEGYZÉKE.....   | 162 |
| ÁBRA- ÉS TÁBLÁZATJEGYZÉK.....   | 165 |
| MELLÉKLETEK.....  | 167 |
| KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS.....  | 176 |

## **BEVEZETÉS**

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. 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 jól indokolja a tény, miszerint annak ellenére, hogy a szervezetek többsége tudatában van annak, hogy működésük záloga a megfelelő mennyiségű tehetséges munkaerő alkalmazása, mégis igen kevés szervezetnél működik konkrét, erre irányuló és kidolgozott rendszer. Ennek hátterében több tényező is megjelenhet, mint például az új rendszer bevezetésétől való tartás, a megvalósításhoz szükséges tudás hiánya, de akár okozhatja pusztán a terület ismeretlensége és az ebből fakadó szakmai bizonytalanság is. 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.

A tehetséges munkavállalók szervezeti alkalmazása megkérdőjelezhetetlen előnyökkel jár, ugyanis a munkavállalók ezen típusa egyéni hozzájárulása révén olyan egyedi és megismételhetetlen produktumot képes létrehozni, mely a versenyképesség szempontjából lekörözhetetlen eredményt jelent. Éppen emiatt lényeges az, hogy egy szervezet olyan módon legyen képes alakítani belső folyamatait, melynek révén vonzóvá válik a számára releváns célcsoport – azaz legkiemelkedőbb szakemberek számára. A tehetségmenedzsment rendszer alapvető célja a tehetségek szervezeten belüli életútjának minél hosszabb megnyújtása és az alkalmazás során történő speciális bánásmód biztosítása. A rendszer kialakítása mindazonáltal kimondottan rugalmas, mely a formálhatóságának valamennyi előnyével kihívást is jelent a szervezetek számára, ugyanis nem áll rendelkezésre egyetlen kidolgozott, valamennyi vállalat szempontjából alkalmazható struktúra és eszköztár, hanem annak kialakítása szervezetre szabott módon végezhető el.

Annak érdekében tehát, hogy a rendszer jól működjön az azt irányító egyének számára ismert kell legyen számos alternatíva a kialakítás kapcsán, melyek közül a szervezetre leginkább illeszkedő mintázatokat ki tudja választani a könnyebb adaptálhatóság érdekében.

Ezt célozva értekezésemet 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 allokkált információkra építve meghatározza a tehetség szervezeti jellemzőit, kitér a saját szervezeti definíció jelentőségére, bemutatja a szervezeti tehetségek általános mértékét és ismerteti a tehetséghiány által jellemzett állapotokat is. A tehetségmenedzsment tekintetében megállapításokkal szolgál a rendszer értelmezésére, a hozzá kapcsolódó főbb tevékenységterületekről és a legszorosabban kapcsolódó, kiegészítő HR tevékenységekről is.

Az értekezés ennek következtében olyan, a tudományos elvárásoknak megfelelő összefoglaló elemzésként szolgálhat, mely a gyakorlati szakemberek részére a napi tevékenységek során alkalmazható szempontokat és eszközöket is megfogalmaz. A vizsgálat elméleti jelentőségét a feldolgozott szakirodalmak, míg szakmai szempontból a válaszadó szervezetek által megfogalmazottak statisztikai feldolgozása és bizonyítása tesz hitelessé.

## 1. TÉMAFELVETÉS ÉS CÉLKITŰZÉSEK

A tehetség jelentése és megértése régóta foglalkoztatja a társadalmat, melynek több aspektusa is létezik, azonban humán erőforrás gazdálkodás szempontból egyértelműen annak munkaerőpiaci megjelenése és kezelése jelenti az egyik legnagyobb kihívást a szakemberek számára. A tehetség szervezeti szintű értelmezése már több évtizede ismert elméleti szinten, azonban annak gyakorlati alkalmazása hazánkban a mai napig nem terjedt el általános értelemben. Szervezeti szempontból tehetségnek nevezzük azt a munkavállalót, aki kiemelkedő képességei és más személyes jellemzői révén képes egyedi eredményeket, kiemelkedő teljesítményt és ezzel együtt utánozhatatlan versenyelőnyt generálni munkája révén. Ők azok a munkavállalók, akik elérése és hosszútávú megtartása egyértelmű előnyöket biztosíthat szervezeti szempontból, így természetes módon központi kérdést jelent a velük kapcsolatos tudatos gazdálkodás helyes módjának megértése. Ahhoz, hogy a tehetségeket tervezni, szervezni, irányítani és ellenőrizni, azaz tudatosan menedzselni tudja egy szervezet, számos kritérium megvalósulása, előfeltételek megléte szükséges. 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. A tehetségmenedzsment működtetése ezáltal általános szempontból hatékonyságnövelést eredményezhet, és ezzel együtt a munkavállalói igények egy részére is választ ad, melynek révén a munkavállalói elégedettség is fokozható. A rendszerszintű használat leginkább olyan területeket rejt magában, amelyek hagyományos módon is megjelennek a szervezeti működésben, így kialakítása elérhető lehet valamennyi szervezet számára. Az értekezés célja, hogy a tehetségmenedzsment kapcsán végzett kutatás áttekintést nyújtson a téma értelmezése és az alkalmazás főbb szempontjai tekintetében. Ehhez kötődően eltérő nézőpontokba helyezve a tehetséget vizsgálom annak szervezeti jelenlétét. Elsődlegesen arra keresem a választ, hogy a tehetséget a szervezetek miként értelmezik működésük során, azaz milyen jellemzőkkel írják le leginkább a tehetséges munkavállalókat, valamint a tehetség kapcsán lévő elképzeléseiket milyen mértékben tudják konkrétan megfogalmazni. Másodsorban annak feltárására fókuszáltam, hogy vajon milyen arányban gondolják tehetségesnek munkavállalóikat a szervezetek illetve tapasztalják-e a tehetséges munkavállalók hiányát és ha igen, akkor milyen mértékben. Ehhez kötődően az is érdekelt, hogy a tehetséghiány és munkaerőhiány jelensége között van-e kapcsolat a minta tapasztalatai alapján, azaz azt is vizsgáltam milyen viszonyban

van egymással a két állapot. A vizsgálatom döntő többségében azonban nem a tehetséggel, hanem annak menedzsment aspektusaival foglalkoztam, ahol többek között magának a rendszernek az értelmezése és annak lehetséges megvalósítása kapcsán valósítottam meg vizsgálatokat. Elsődlegesen arra a kérdésre kerestem választ, hogy miként értelmezik magát a rendszert, mit gondolnak, mi annak a célja, kik azok, akik a megvalósítás során érintettek és mely HR funkciókról tartják a kivitelezését leginkább megvalósíthatónak. A feldolgozás során kapott legfontosabb eredmények nem csak tudományos, hanem gyakorlati szempontból is hasznosíthatók. A kutatás célja saját, önálló eredmények kidolgozása, a téma kapcsán releváns megállapítások megfogalmazása, valamint olyan következtetések levonása, melyek tudományos igényességgel képesek támogatni a tehetséggel kapcsolatos törekvések szervezett módon történő megvalósulását. Ezáltal a kutatás közvetett célja, hogy feltárhatóvá, elemezhetővé, bevezethetővé és fejleszthetővé tegye a tehetségmenedzsment rendszerek kiépítését és hatékonyabb működtetését.

Az 1. ábra szemlélteti, hogy a kutatás megvalósítását alapvetően mely kitűzött célok és szakirodalmi tapasztalatokra alapozott hipotézisek köré építettem, valamint azokat milyen módszerekkel vizsgáltam. A célkitűzések mögött hagyományos módon a kutatási probléma áll, mely a kétdimenziós megközelítésnek megfelelően két aspektusban is megfogalmazható a téma értelmezése kapcsán. Ennek megfelelően a tehetség fogalmával kapcsolatban a szakirodalmi eredményekre alapozva azt az általános problémát látom, 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 részcélok konkrét megfogalmazása:

1. **célkitűzés:** A tehetség szervezeti szintű értelmezésének feltárása és pontosítása.
2. **célkitűzés:** A tehetségihiány fogalmi tisztázása, jelentőségének és mértékének feltárása
3. **célkitűzés:** A tehetségmenedzsment rendszer működésének HR szempontú értelmezése, azaz annak azonosítása, hogy mely HR tevékenységek bevonása révén lehetséges a rendszer hatékony kialakítása.
4. **célkitűzés:** Hajdú-Bihar megye kiemelkedő munkáltatóinak témával kapcsolatos véleményfeltárása, mennyire tartják relevánsnak, mennyire alkalmazzák tudatosan működtetett rendszer keretében és mennyire jellemző a rendszermentes alkalmazás.

#### **Kutatási probléma 1:**

*A tehetség fogalom transzparens használatának hiánya munkahelyi aspektusban*

#### **Kutatási probléma 2:**

*A tehetségmenedzsment rendszerszintű használatának alacsony mértéke*

### **C 4: 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 tehetségihiány értelmezése**

##### **•H2: A tehetségihiány két forrása van: az egyik a mennyiségi, a másik a minőségi hiány**

- Tartalom elemzés, szignifikancia vizsgálat - Wilcoxon teszt, leíró statisztika, keresztábla elemzés

#### **C3: A tehetségmenedzsment HR tényezői**

##### **•H3: A fejlesztés, teljesítményértékelés és karriermentés 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, Keresztábla elemzés, Khi négyzet próba

### **1. ábra: Kutatási célkitűzések és hipotézisek rendszere**

Forrás: saját összeállítás, 2020

A célkitűzések feltárására építve alakítottam ki a kutatás hipotéziseit, melyek az alábbiak:

**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 – HECKMAN2006; TANSLEY,2011; KAROLINYNÉ – POÓR2017; MEYERS et al.2020).

**H2:** 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).

**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 csak (SZABÓ, 2011; MANPOWER 2013; RÁCZ, 2013; BALOGH, 2014).

**H4:** 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).

**H5:** 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 kutatáshoz készített cél és hipotézisrendszer olyan 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. 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. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS**

A fejezet célja a vizsgált témához illeszkedő szakirodalom elemzése, majd az ahhoz kötődő primer kutatással kapcsolatos részletek, eredmények és az abból levont következtetések ismertetése. A szakirodalmi áttekintés ismerteti a humán erőforrás gazdálkodás jelentőségét és tevékenységterületeit, majd a fő fókusz a tehetség és a tehetségmenedzsment munkaerőpiaci értelmezésére, és az ahhoz kötődő emberi erőforrás menedzsment tevékenységterületekre helyezi.

### **2.1. A humán erőforrás gazdálkodás szervezeti jelentősége**

A humán erőforrás gazdálkodás olyan központi funkcióként értelmezhető, mely szervezeti keretek között valósul meg és számos tevékenységterületet rejt magában, melyek eltérő mennyiségben és minőségben lehetnek jelen az egyes szervezetek működésében. Jelen fejezet célja a humán erőforrás gazdálkodás értelmezésének, speciális jellegének és főbb funkcióinak ismertetése.

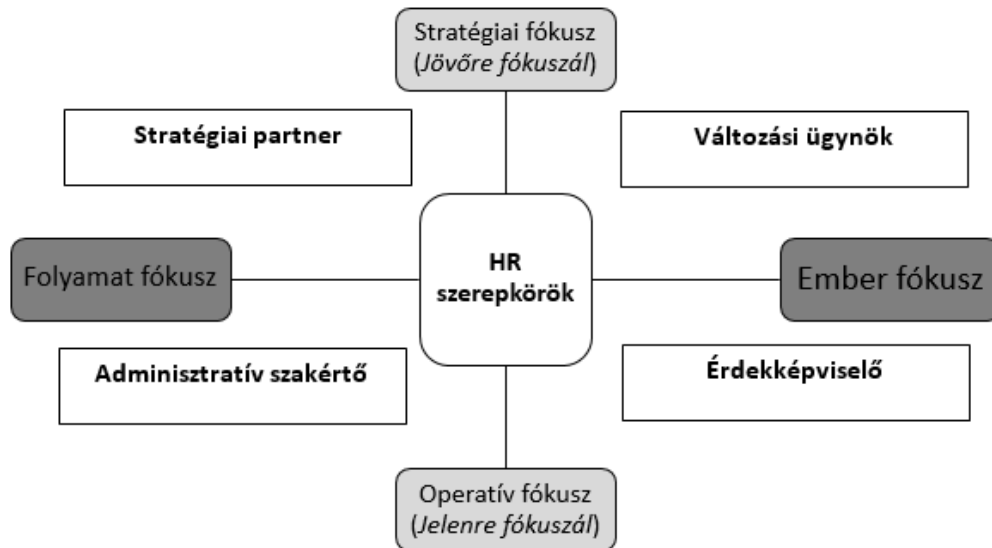
Az emberi erőforrás gazdálkodás (továbbiakban HR) egy viszonylag új tudományterület, melynek főbb jellemzői és ismeretei a XX. század második felében, de leginkább utolsó évtizedében alakultak ki, viszont azóta jelentős fejlődésen mentek keresztül (DAJNOKI – BERDE, 2008). A tevékenység középpontjában az ember áll, ugyanis az emberi tényező szerepe napjainkban megerősödni látszik és ezzel együtt felértékelődni is (SZABÓ – BERDE, 2007). Ennek következtében a szervezetek életében is szükség van egy olyan belső egységre, amely az emberek irányításával, menedzselésével foglalkozik (BERDE – DAJNOKI, 2007).

Egyszerű értelmezésben tehát az emberi erőforrás menedzsment a szervezet emberi erőforrásának olyan módú hasznosítást jelenti, melynek révén a vállalati célok megvalósulnak (MONDY et al. 1998, ARMSTRONG – TAYLOR, 2020). A rendszer végső célja kettős, ugyanis a személyes és szervezeti célok egyidejű maximalizálását szolgálja (CARELL et al. 1989, ELBERT et al. 2001). Ahhoz, hogy ez a kettős szemlélet érvényesüljön a HR-nek számos kialakított és már jól működő funkciója biztosít támogatást, melyek összehangolása napjainkig is hordoz magában fejlesztendő területeket és kiaknázható lehetőségeket (BOON et al. 2019). A HR funkciók kialakításában és működtetésében hazai és nemzetközi tekintetben egyaránt elmondható, hogy a szakterületen belül a női nem többsége figyelhető meg, mint több éve fennálló tendencia. Ezen kívül szintén magyarországi sajátosságnak számít, hogy a HR gyakorlatok és politikák meghatározó döntéshozói a közvetlen vezetők, azaz a HR-nek

nincs kizárólagos joga jellemzően a döntések meghozatalakor, tehát akár az egyes funkciók működésének tekintetében (KAROLINYNÉ. – POÓR, 2019, NAVÍO-MARCO, 2019). Ennek okán, a HR rendszer működésével kapcsolatos összefüggések feltárásakor a nem csak a HR képviselőit, de a szervezet vezetőit is fontos bevonni.

Bár elméleti és gyakorlati szinten számos tevékenység kapcsolódik a HR-hez, ezek szervezetben történő megjelenése és alkalmazása rendkívül eltérő módon azonosítható, ugyanis az egyes funkciók előfordulásának mértéke nagyban függ az adott szervezet méretétől és tevékenységterületétől is (McKENNA – BEECH, 1998). A HR-hez kapcsolódó tevékenységek nem egy egységes, homogén feladatkomplexumot jelentenek, hanem számos szerepet és tevékenységet foglalnak magukba, aminek következtében szervezetenként eltérő területeket fog működtetni, de gyakran szervezeten belül, akár egységenként is mutatkozhatnak különbségek (SISSON, 1995). HOPE – HAILEY et al. (1998) alapján „kaméleon funkcióként” értelmezhető a HR, ugyanis valamennyi esetben az adott szituációnak, embereknek, szervezeti adottságoknak leginkább megfelelő szerepeket vállal fel. Mindemellett azonban azt is fontos megemlíteni, hogy bár nem egységes a funkciók megjelenése az egyes szervezeteknél, hanem vannak bizonyos tevékenységek – *hagyományos funkciók* – amelyek minden vállalatnál fellelhetők, akár tudatosan kialakított keretek között zajlik a humán erőforrás gazdálkodás, akár nem (DAJNOKI – HÉDER, 2017). Ennek oka, hogy új emberek felvétele, azok kiválasztása, alkalmazásuk kereteinek meghatározása, díjazása, egyéb ösztönzési eszközök alkalmazása, teljesítményének fokozása, stb. akkor is jellemző tevékenység, ha nincsenek kiforrott rendszerek ezekre vonatkoztatva. Az, hogy az egyes funkciók milyen mértékben, és milyen súllyal vannak jelen egy-egy szervezetben, függhet a méreten és tevékenység területen (McKENNA – BEECH, 1998) kívül attól is, hogy maga a HR szervezeten belül milyen szerepet tölt be. A betölthető szerepek között több megközelítés is ismert, melyek közül van, ami a *HR szakemberek gyakorlati tevékenységének* megfelelően, vagy az *időre történő fókusz*t helyezi a középpontba (CONNER – ULRICH, 1999). A leggyakrabban használt szerepkörök azonban két dimenzió (2. ábra) mentén kerültek kialakításra – a HR operatív és stratégiai tevékenységei, valamint a HR folyamatra vagy emberre történő fókusz – és négyféle szerepet fogalmazznak meg, melyek közül egy, de akár egyszerre több szerepnek a betöltése is jellemezheti a szervezeti HR működést (ULRICH, 1997). Az (1) *adminisztratív szakértő* szerepben a HR az operatív tevékenységekkel és folyamatok

fenntartásával, az alapfunkciók működtetésével foglalkozik, ezzel elsődlegesen a szervezet infratstrukturális és adminisztratív működését támogatva.



## 2. ábra: HR szerepkörök csoportosítása

Forrás: ULRICH, 1997 alapján saját szerkesztés

Ide kapcsolódó legjellemzőbb tevékenységek az adatrögzítés, adatkezelés, határidők felügyelete, munkaszerződések előkészítése, munkakörök kialakítása, felülvizsgálása, képzésszervezés, kiléptetés, stb.. *Érdekképviselő szerepben* (2) a HR-nek operatív fókusza van, melynek központjában az emberek állnak, így elsődlegesen a munkavállalók általános, mindennapi ügyeivel, problémáival foglalkozik a HR annak érdekében, hogy növelje az elköteleződést és az elégedettséget, emellett a készségeket folyamatosan fejlessze. Itt legfőképpen az etikai normák betartása, a kommunikáció fenntartása, a teljesítményértékelés és többek között a coaching jelenik meg. A harmadik szerepkör a (3) *változási menedzser/ügynök* nevet viseli, melynek lényege, hogy ebben a szerepben a HR a szervezetben végbemenő változásokat támogatja, az átszervezéseket képviseli, a szükséges új magatartásformákat meghatározza és elérésének módját biztosítja, ezzel elősegítve a versenyképesség fenntartását. Itt legerősebben a vezető- és szervezetfejlesztő programok, munkavállalói képzések, karrier- és tudásmenedzselés, valamint hatékony belső kommunikáció a jellemző, melynek révén azonosíthatók a problémák és az innovatív megoldások. A negyedik lehetséges szerepkör ezen elmélet alapján a HR számára a (4) *stratégiai partner* szerep, melyben a HR leginkább a menedzserek és vonalbeli vezetők partnereként jelenik meg és szakmai támogatásával nyújt segítséget a szervezeti stratégia meghatározásában, emellett pedig a HR- és az üzleti stratégia összehangolására törekszik. Ennek megfelelően tevékenységének

középpontjában leginkább a stratégiai jellegű és folyamatfókuszú tevékenységek jelennek meg (ULRICH, 1997; ULRICH – BEATTY, 2001; ULRICH et al., 2008).

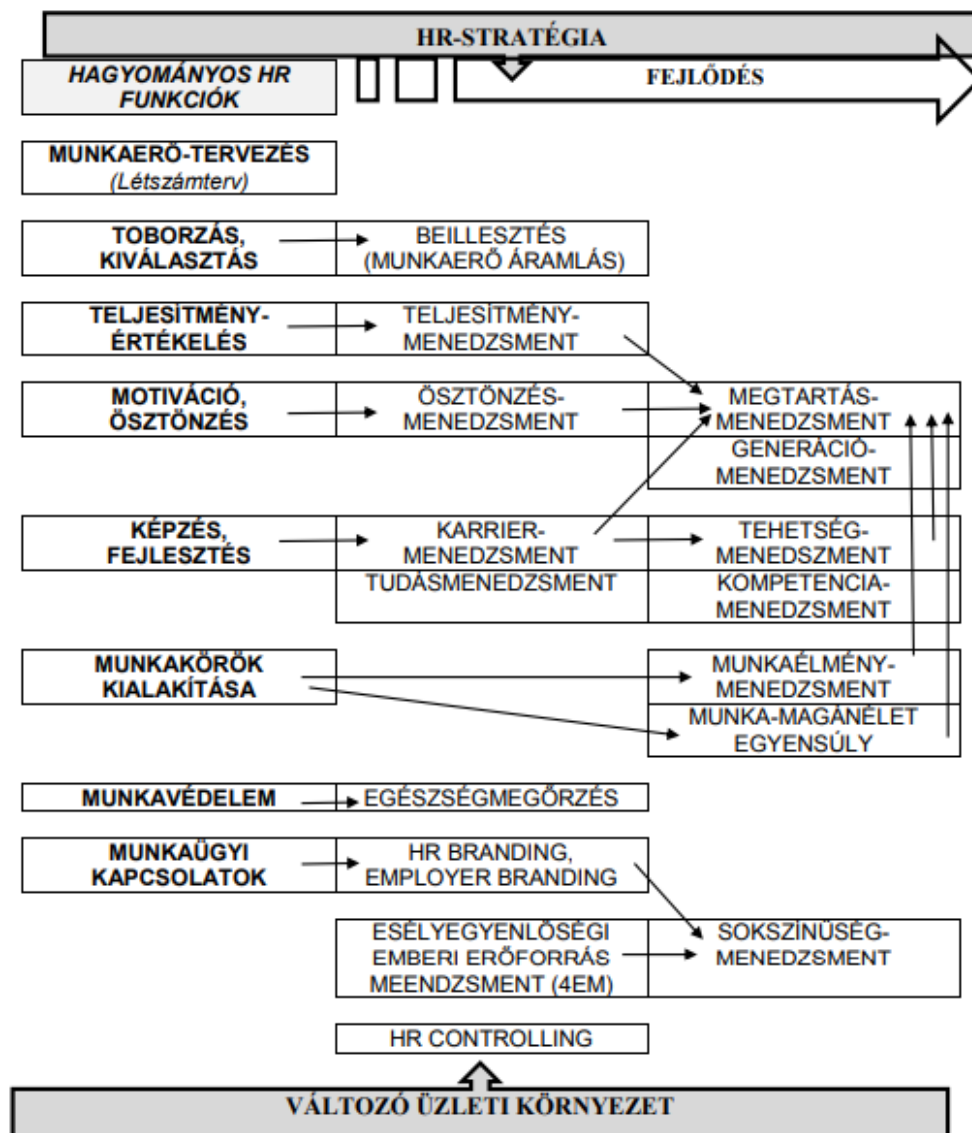
A HR tevékenységek hatékonyságának további fontos meghatározója lehet az is, hogy hány fő érintett dolgozik a területen. Általánosságban elmondható, hogy kisebb létszánál (50-75 fő) nem feltétlenül van sem szükség, sem lehetőség a teljes munkaidőben alkalmazott HR szakember foglalkoztatására. Az ilyen cégeknél jellemzően a tulajdonosok és az egyes szakterületek vezetői látják el a HR-hez kötődő feladatokat. Azonban a szervezet növekedésével elkerülhetetlen lesz a képzett, szakmailag jártas HR-esek alkalmazása, akik alakítani és fenntartani képesek a szervezetet támogató főbb HR-területeket (KAROLINYNÉ, 2009). Az, hogy mekkora a szervezetnél dolgozó humán erőforrás gazdálkodási szakembereknek a száma, leginkább attól függ, hogy mekkora a szervezeti méret és mi a működési terület. Amerikában és Nyugat-Európában végzett kutatások arra az eredményre jutottak, hogy 1 fő humán erőforrás szakemberre megközelítőleg 100 fő foglalkoztatott jut (FARKAS et al., 2007). Ehhez kapcsolódóan több esetben valósultak meg olyan nemzetközi felmérések, ahol Magyarország is érintett volt. A legtöbb esetben a HR hatékonysági mutató rendkívül kedvezően alakult hazánkban, ugyanis a vállalkozásoknál több HR-es jut a dolgozókra, mint amilyen arányszámot a szakirodalom megfogalmaz. 2011-ben egy nemzetközi felmérésből (POÓR et al. 2014) alapján általánosan 69 fő volt az egy HR munkatárs által kiszolgált általános foglalkoztatotti létszám. (KAROLINYNÉ – POÓR (2015) tapasztalatai azt mutatták, hogy átlagosan 67 fő, ezen belül a privát szférában átlagosan 55 fő, míg a közszférában 70 fő munkavállaló ügyeinek intézéséért volt felelős egy fő HR-es. Ennek a csökkenő számnak egyes feltételezések alapján (BALÁZS –VERESS, 2009; PUDŁOWSKI, 2009) az lehet az oka, hogy a 2008-as válságot követően az emberi erőforrás gazdálkodás kulcsfontosságú területté vált és a munkavállalókkal való hatékony együttműködés alapvető eszközét jelenti.

A feldolgozott irodalmi források összegzése alapján láthatóvá válik, hogy a HR szervezeti jelentősége igen meghatározó, annak szerepe számos módon megjelenhet, amely meghatározhatja a szervezeti hatékonyság érdekében alkalmazott humán erőforrással kapcsolatos funkciók körét. A funkciók részletes megismerése adhat alapot azok tudatos és eredményes használatára.

### 2.1.1. Hagyományos HR funkciók és azok értelmezése

Az alfejezet célja, hogy betekintést nyújtson az egyes tevékenységek mögött húzódó gyakorlati működésbe. A hagyományos HR tevékenységek azok, amelyek jelenléte általános valamennyi szervezetben, még akkor is, ha nem működtetnek tudatos HR folyamatokat, ugyanis azok jelenléte szükségszerű velejárója a szervezeti működésnek, ehhez kapcsolódóan nyolc HR területet mutatok be röviden.

A szemléltetés érdekében a 3. ábra összefoglaló módon mutatja be ezeket a területeket, ugyanakkor jól szemlélteti az egyes HR funkciók egymáshoz való viszonyát, valamint azok fejlődési dinamikáját is.



3. ábra: A humánerőforrás-gazdálkodás funkcióinak fejlődése

Forrás: DAJNOKI – HÉDER, 2017

A munkaerő-tervezés (1), mint tevékenység stratégiai jelentőséggel bír a szervezetek életében, hiszen azt határozza meg, hogy az adott szervezetnél felmerülő munkaerő-szükséglet és a kereslet milyen módon hangolható össze (TÓTHNÉ TÉGLÁS, 2020). Ennek során kerül meghatározásra, hogy az elkövetkezendő időszak feladatai milyen minőségű és mennyiségű munkaerőt igényelnek (KONCZ, 2004). Az igények kielégítése gyakran túlmutat a szervezet meglévő erőforrásain, így új munkavállalók felvétele jelentheti a megoldást a munkaerő-tervezés bizonyos eseteiben. A hagyományos HR tevékenységek közül a toborzás (2), mint a munkaerő ellátás első lépése jelenik meg. Ahhoz, hogy a szervezetek megfelelő mennyiségű munkaerővel rendelkezzenek tudatos munkaerő ellátási folyamatot kell, hogy működtessenek (SZÁRAZ, 2004), melynek részét képezi a toborzás, kiválasztás, alkalmazás és beillesztés (MATISCSÁKNÉ, 2003). A toborzás célja, hogy a potenciális munkavállalók legnagyobb csoportja felkutatásra és megnyerésre kerüljön egy adott pozíció szempontjából, így mindazon tevékenységeket értjük alatta, mely ezeket a munkavállalókat vonzani képes egy adott munkakör betöltésére (JUHÁSZ – MATISCSÁKNÉ, 2013). A kiválasztás (2) célja, hogy felmérésre kerüljön az, hogy az adott pozícióra jelentkezők milyen valószínűséggel lesznek képesek az elvárt teljesítmény elérésére (TÓTH, 2006). Ebben szakaszban születik döntés a jelöltek kapcsán abban a tekintetben, hogy ki a legmegfelelőbb és kit alkalmazzon az adott szervezet (FARKAS, 1997).

A teljesítményértékelés (3) szervezetspecifikus tevékenységként jelenik meg, melynek során meghatározott időközönként az egyéni, csoportos, és szervezeti teljesítményt – vagy egyedileg kidolgozott, vagy pedig átvett – mutatószámok és eszközök segítségével hasonlítják össze. Ennek révén mérik, elemzik és értékelik azt, hogy a munkavállalók milyen szinten felelnek meg egy adott munkakör és a szervezet elvárásainak (DARA, 2013). A teljesítményt nagymértékben meghatározó területként értelmezhető a motiváció (4), mely a munkavállalók egy adott tevékenység elvégzésére irányuló hozzáállása (HEBB, 1976), ennek erősségétől függően változik a kiváltott aktivitás mértéke (JUHÁSZ, 2004). Ahhoz, hogy a munkavállalók motivációjának szintjét emelni tudjuk szükséges a kidolgozott motivációs eljárások bevezetése, jól működő fizetési rendszer, valamint a folyamatos fejlesztés (5), mint hagyományos HR tevékenység (BAKACSI, 1996). A terület jelentősége korábbi évszázadokra nyúlik vissza, hiszen már ekkor is egyértelmű volt, hogy a minőségi munka az egyének szaktudásától, képességétől függ (SZŰCS, 2018). A fejlesztés a jelenlegi munkához szükséges tudáson és képességeken túl azt is biztosítja, hogy a szervezet dolgozói a

jövőben, változó környezetben is alkalmasak legyenek a munkára, és az innovatív megújulásra (MONDY et al., 1999). A munkakörök kialakítása (6) a megfelelő működés zálogát jelentik. A munkaköröket rendszeresen szervezni és ellenőrizni kell, azaz a felesleges munkaköröket megszüntetni, míg szükség esetén újakat létrehozni, valamint a meglévőket fejleszteni szükséges, hogy a leoptimalisabb teljesítményt nyújthassák a betöltők (MORVAY – BÖRZSEINÉ, 2007). A gyakorlati kivitelezés korszerű támogatására rendelkezésre állnak olyan eszközök, melyek biztosítják azt, hogy a munkakörök „élő” szervezési-vezetési eszközként is funkcionáljanak, így akár annak térbeli megjelenítésére is lehetőség van (PATÓNÉ – ILLÉS, 2018). Ehhez szorosan kötődő rész a munkavédelem (7), mely az egyes munkakörök kapcsán és az adott szervezetek munkavégzését leíró biztonsági és egészségügyi követelményeinek az összessége, mely egyben a törvény által meghatározott célok megvalósítását támogatja rendszerezett módon intézményi előírások révén (KOCH, 2004). A szabályozottság fenntartása a munkavállalókkal való teljes kapcsolattartás során megjelenik, melynek hivatalos formában a munkaügyi kapcsolatok (8) kialakítása révén van mód. A munkaügyi kapcsolatok rendszere azért alakult ki, hogy a két fél érdekeinek figyelembevételével, együttes érdekérvényesítéssel az esetleges konfliktusokat megelőzze, vagy tárgyilagos módon megoldja (KOCSONDI – DAJNOKI, 2007).

Ezen HR tevékenységek tehát a szervezeti mérettől, formától és működési területtől függetlenül általános értelemben megjelennek valamennyi szervezetnek a menedzselése során, így hagyományosan elterjedtnek tekinthetjük őket. Természetesen a HR-hez kapcsolódó lehetséges tevékenységek köre ettől jóval tágabb, melyek az idő során folyamatosan alakultak és változtak, ezek részletesebb kifejtése az alábbi alfejezetben kerül megvilágításra.

### ***2.1.2. Újszerű HR funkciók és azok értelmezése***

Ebben az alfejezetben azon HR funkciók (16 db.) bemutatására kerül a hangsúly, amelyek megléte nem tekinthető egyértelműnek valamennyi szervezetben, azok működtetése komplexebb és tudatos HR tevékenységet feltételez szervezetben belül. A következőkben bemutatott tevékenységek kialakulása így leginkább a változó környezeti hatások következtében vált szükségessé és alkalmazásuk bevezetése folyamatosnak mondható a szervezeti működésbe (DAJNOKI – HÉDER, 2017).

Ilyen új területként értelmezhető a beillesztés (1), ami a munkaerő ellátás utolsó lépcsője (MATISCSÁKNÉ, 2003) és mellyel összefüggésben több kapcsolódó fogalom

is megjelenik. A beilleszkedés az új alkalmazottak szocializációs folyamatát, a munkahelyi beillesztés pedig a szocializációt támogató intézkedéseket, programokat jelenti, melyeknek eredménye a szervezettel való azonosulást váltja ki (KOZÁK, 2014). Alkalmazása révén nem csak az egyén érezheti magát komfortosabban, de a teljesítménye is hamarabb éri el a kívánt szintet. A teljesítmény-menedzsment (2) ehhez kapcsolódóan megjelenő terület, mely egy jövőorientált rendszerként értelmezhető, aminek célja egyrészt, hogy a szervezet által megfogalmazott célok teljesülését biztosítsa, másrészt, hogy ezen célok elérését folyamatosan nyomon kövesse, mérje és szükség esetén megtegye a megfelelő lépéseket, korrekciókat (GYÖKÉR – FINNA, 2007). A teljesítmény-menedzsment egy fejlődési folyamat eredménye, melynek a teljesítményértékelés csak egy részét képezi, ezen túl ide tartozik a teljesítmény megtervezése, mérőeszközök kialakítása, elvárások kommunikálása, a teljesítmény nyomon követése és mérése, értékelése, visszajelzés a teljesítményről, a személyzeti döntések kommunikációja és fejlesztés az eredmények alapján (GERGELY, 2012). Ehhez hasonlóan alakult az ösztönzés területe is, ahol az ösztönzés-menedzsment (3), mint összetett HR funkció került megfogalmazásra. Ennek oka, hogy az irodalmak nagy része az ösztönzést tágabb területként értelmezi, mint a motivációt, amibe nem csak a bérezés tartozik bele, hanem annál jóval több (BÁBOSIK, 2000). Magába foglalja az ösztönzés politikát, ösztönzési stratégiát, ösztönzési rendszert, a külső és belső, gazdasági és nem gazdasági tényezőkkel is, melyek egyik központi célja az elégedettség és megtartás (POÓR et al. 1999; BÁBOSIK (2000). Ahhoz, hogy valakit a szervezet hosszútávon meg tudjon tartani, lényeges lehet megfelelő előmeneteli lehetőségeket kínálni. A karrier (4) egy egész életutat foglal magába, vagy egy adott életszakasz munkáhozkötődő tevékenységeinek a halmaza, mely jellemzően társadalmilag szervezett keretek között valósul meg (KONCZ, 2002). A szervezeten belüli karriergondozási tevékenység jellemzően megjelenik, ugyanis minden belépő munkavállaló életpályáját nyomon követik a szervezetek valamilyen módon még akkor is, ha nincs összetett karriergondozási rendszer szervezeten belül (SZONDI, 2020). A karrier-menedzsment nem más, mint formálisan megtervezett törekvések összessége, mely egyrészt az egyéni karrierszükségleteket, másrészt a szervezeti erőforrás–szükségletek összhangjának megteremtését célozza (LEIBOWITZ et al., 1986).

A tudás szerepének jelentősége már az 1990-es (DRUCKER, 1994) évek elején megfogalmazódott abból a szempontból, hogy akkor azt jóslták, hogy a következő évszázad (azaz napjainkban) gazdaságának döntően fogja jelenteni a versenyképességi

zálogát. A tudásmenedzsment (5) egy vezetői megközelítés és olyan tevékenységeknek az összessége, amelyek a tudás különböző formáit kezelik a versenyelőny biztosítása céljából (SZEKECZKI, 1999). Ide tartozó tevékenységek jellemzően a szükséges tudás előállítás, kezelése, alkalmazása, megosztása, közzététele (SZEGHEGYI, 2011). Ahhoz, hogy a megfelelő tudás szervezetben kialakuljon azonban lényeges a célzott fejlesztés és kompetenciák irányított biztosítása. A kompetencia-menedzsment (6) legfőbb célja az adott szervezet és munkakör szempontjából szükséges kompetenciakövetelmények meghatározása és az ezen elvárásoknak megfelelő emberi erőforrás elérése (HENCZI – ZÖLLEI, 2007). Fontos, hogy a szükséges kompetenciák terén minél előbb fejlesztési lépéseket tegyen egy szervezet, hiszen ahogy egy oktatási intézményben is a legkorábbi időszaktól kezdve célszerű az munkaerőpiac által elvárt kompetenciák fejlesztése, úgy egy szervezet esetében erre még fokozottabban szükséges figyelni (SZABÓ et al. 2016). A terület fontosságát igen jól igazolják azok a változások, amelyek az elvárt kompetenciák terén megjelennek és ezzel a kompetencia cserélődés jelenségére is felhívják a figyelmet (PATÓNÉ, 2021). Azok a munkavállalók, akik a legkiemelkedőbb teljesítményt nyújtják a szervezeti működés magját jelentik, ők azok a tehetségek, akik a kompetenciájuknak leginkább megfelelő területen dolgoznak. A tehetségmenedzsment (7) azon folyamatok összességét jelenti, melyek révén biztosítani lehet a szervezetek számára azok hosszú és rövidtávú munkaerő igényét (ANSAR – BALOCH, 2018). A munkaerő megtartására ezáltal igen nagy hangsúly esik, ehhez kapcsolódik a megtartás-menedzsment (8), mint újszerű HR tevékenység. Jelentősége elsősorban a folyamatos gazdasági növekedésnek, a munkakeresők számának lassú növekedése, az alacsony munkanélküliségi ráta, valamint a szakképzettséggel és speciális kompetenciákkal rendelkezők hiányából fakad (PHILLIPS – CONELL, 2003). Célja, hogy a meglévő munkaerőállományt, de különösképpen a jó teljesítményű és kiemelkedő képességű munkavállalókat a szervezeti alkalmazásban tartani hosszútávon, így magába foglal minden olyan intézkedést, mely ezt segíti elő (KOZÁK – DAJNOKI, 2019).

A megtartásnak számos módja lehet, ehhez kapcsolódóan a munkaélmény-menedzsment (9) is megjelent és a HR tevékenységterületeit gazdagítja. Egyre nagyobb mértékben figyelhető meg az a tendencia, miszerint a korábbi igények mellett a munkavállalói elvárásokban fokozódó dominanciával van jelen a munka élménye iránti elvárás, mely alapján alapvetővé válik a munka élvezetessége (DELOITTE, 2017). Ez alapján a munkaélmény menedzselésének jelentősége kulcsfontosság a versenyképesség megőrzése szempontjából, mely hatással lehet a vállalati vonzerő növekedésére és a

megtartó képességre is, ugyanis a pozitív munkaélmény pozitív fogyasztói (munkavállalói) élményhez járul hozzá, ami erősíti a szervezeti megítélést és fokozhatja a teljesítményt, ezáltal pedig a versenyképességet is növelheti (TAYLOR, 2016). A szervezeti megítélésért vagy a munkáltatói márkáért felelős területként külön megnevezhető a HR Branding, employer branding (10) – melynek lényege, hogy a fogyasztók – emberi erőforrás gazdálkodási szempontból a munkavállalók – pozitív képzettársításokat kapcsoljanak az adott szervezethez (HÉDER-RIMA – DAJNOKI, 2020), ezáltal elérje a munkavállalók vonzását, fokozza a munkavállalói produktivitást, elégedettséget, az elkötelezettséget és lojalitást (BACKHAUS – TIKOO, 2004). A munkavállalói elégedettséget és elkötelezettséget tehát nagyban fokozhatják a megfelelően kialakított belső szervezeti folyamatok, ennek egy további tipikus, ám mégis újszerű példája lehet a generációmenedzsment (11). A munkavállalók megtartásának számos korlátozó tényezője van, amelyek között szerepel az, hogy az eltérő generációba tartozó munkavállalóknak eltérő igényeik lehetnek, ami bár a korábbi időszakokban is jellemző volt, ám most a HR-nek is tudnia kell ezekre reagálni, mert a piaci működés ezt megköveteli. A generációmenedzsment a munkaerőpiacon lévő generációk eltérő sajátosságai ellenére arra törekszik, hogy kialakítsa a közös pontokat és az együttműködést erősítve ösztönözze az eltérő generációba tartozó munkavállalókat ezzel elősegítve a teljesítmény növekedését és ezzel együtt a megtartást (DAJNOKI – HÉDER, 2017). A szervezeten belüli eltérő típusú, életkorú esetleg származású emberek összekovácsolásáért, együttműködéséért szintén a HR felelős a sokszínűség menedzsment (12) – más néven diverzitás menedzsment, a diverzitás igénlését és nagybecsülését jelképezi szervezeti szempontból. Az elmélet lényege, hogy a másságban rejlő értékeket hangsúlyozza (PRASAD, et al., 2006). Az eltérő kulturális és demográfia hatásokkal foglalkozik, melyeket a munkatársak hoznak magukkal az adott szervezetbe és azokból történő előnyök kinyerésére fókuszál és törekszik (NKOMO – COX, 2006).

A korszerű HR a szervezet és egyén érdekeinek újszerű képviselőjére törekszik, és míg korábban leginkább a HR-en belül a munkavállalói egészség kapcsán a munkavédelem volt domináns, addig napjainkra az egészségmegőrzés (13), mint tevékenységterület is helyet kapott. A munkavállalók egészségének és testi épségének megőrzése európai szinten a munkáltatók felelősségi körébe tartozik és az ők feladatát is jelenti, mely új kihívásokat ad a munkáltatók számára (KAROLINYNÉ, 2016). Olyan folyamatként értelmezhető, melynek célja a munka- és életkörülmények olyan módú

alakítása, hogy azzal minden munkavállalót képessé tegyünk a saját egészségéért kezdeményezésekben való aktív részvételre (KUHN et al., 2001). Ehhez az egészségmegőrzéshez kapcsolódik a fizikai egészség mellett a szellemi egészség is, melynek szervezeti szempontból az egyik legjellemzőbb területe lehet a Munka-magánélet egyensúlyának képviselője (14). A területet értelmezve jellemzően három típusú kapcsolat tud kialakulni a munka és a magánélet között. *Egyrészt* kiegészíthetik, erősíthetik egymást, ami az egyén fizikai és szellemi jólétéhez is hozzájárul, *másrészt* az egyik terület mérsékelheti a másik terület problémáit, bizonyos tompító erővel bír, *harmadrészt* az egyik területen jellemző élmények átfolynak (spillover) és hatást gyakorolnak a másik területre pozitív, vagy negatív módon (GREENHAUS – POWEL, 2006). Az egészségmegőrzés bár általánosan elterjedt szemléletmód kell legyen egy jól működő szervezetben, de nem szabad megfeledkezni azokról a munkavállalókról sem, akik valamilyen fogyatékosággal töltenek be a szervezeten belül valamilyen pozíciót. Az ő munkaerőpiaci integrációjukat az esélyegyenlőségi emberi erőforrás menedzsment (4EM) (15) segíti, melynek célja hogy mérettől és tevékenységi területtől függetlenül eredményes stratégiát dolgozzanak ki és működtessenek a szervezeten belül lévő fogyatékos emberek alkalmazása következtében felmerülő kérdések menedzselése kapcsán (DAJNOKI, 2014).

Figyelembe véve, hogy a jelen fejezetben lévő tevékenységek bár kétségtelenül lényeges részét jelenthetik a hatékony szervezeti működésnek, azonban gyakori kritikájuk, hogy a hozzájuk kötődő adatok nehezen számszerűsíthetők, ami pedig fontos része az irányításnak. A humán controlling (16) az emberi erőforrás gazdálkodáshoz kapcsolódó, számszerűsíthető folyamatok tervezését, ellenőrzését jelenti (POTTHOFF – TRESCHER, 1986). A HR-hez kapcsolódó adatok tudatos és rendszerszerű tervezése és a tervek, valamint a tényadatok elérésének elemzését jelenti a gyakorlatban, melynek révén az operatív és stratégiai célok elérése kerül támogatásra (WUNDERER – SAILER, 1987).

A HR funkciók fejlődési folyamatának eredményeként tehát a hagyományos feladatok differenciálódtak, a változó igényeknek megfelelően bővültek és ennek következtében alakultak ki azok a területek, amelyek a szervezetek külső környezetéhez való alkalmazkodását segítve jelennek meg a humán erőforrás gazdálkodáshoz kapcsolódóan.

## **2.2. A tehetség fogalmának értelmezése**

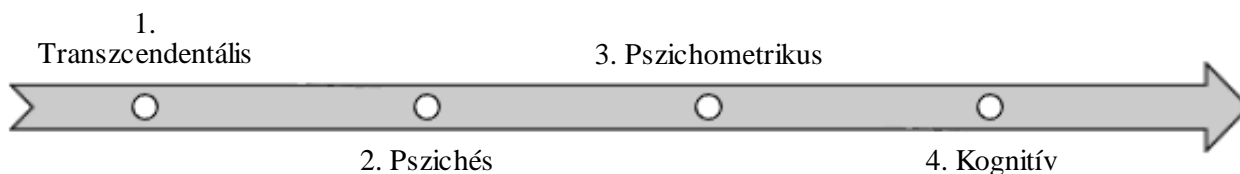
A kutatás tartalmi szempontjából a tehetség szervezeti értelmezése, megjelenési formái és annak leghatékonyabb kezelési módszerei kerülnek a fejezetben feldolgozásra. Ahhoz azonban, hogy ilyen szempontú részletező vizsgálat valósulhasson meg szükséges a tehetség általános értelemben történő feltárása, értelmezése, majd pedig a kapcsolódási pontok azonosítása a szervezeti működéssel. Ennek érdekében jelen fejezetben a tehetség fogalmának alakulását, értelmezési lehetőségeit és jellemzőit, ezen túl pedig szervezeti szempontú felfogását átfogó módon foglalom össze.

### ***2.2.1. A tehetség általános fogalma***

A tehetség kifejezését mind a tudományos, mind pedig a hétköznapi élet során is gyakran lehet hallani, legtöbb ember ismeri és használja is, ugyanakkor annak tudományos, pszichológiai esetleg transzcendentális vonatkozásai nem feltétlenül ismertek mindenki előtt. STERNBERG – DAVIDSON (1990) szerint a tehetség meghatározása minden esetben a mindenkori társadalom elvárásaiból és szükségleteiből kiindulva vezethető le. Ez pedig attól függ, hogy milyen szempont szerint válik leginkább fontossá a fogalom az adott időszakban, így megállapítható, hogy a meghatározás és értékelése kortól és helytől függően változhat. A tehetség fogalmának használata széles körben elterjedt az elmúlt évezredben, aminek köszönhetően különböző értelmezésekkel azonosult a szó jelentése az eltérő helyeken, illetve az egymástól differenciált etnikai és időkeretekben. Összességében azonban elmondható, hogy a kifejezés régi időkre nyúlik vissza használatát tekintve, így nem egy újkeletű és napjainkban kialakult területet sejtet maga mögött. Az ősi Babiloniak a napjainkban a tehetség kifejezés szinonimájaként gyakran alkalmazott talentum szót a tömeg mennyiségi jelzőjeként értelmezték, hasonlóan a görög, asszír és római társadalmakhoz, később pedig a pénzre utaló kifejezéssé vált. A talentum szó ezt követően a Bibliai vonatkozásában kezdett elterjedni, Máté evangéliumában a földesúr szolgáit talentumokkal jutalmazza meg, melyeket a szolgák kamatoztathattak, akárcsak napjainkban kamatoztathatjuk tehetségünket (UKESSAYS, 2015).

Léteznek azonban tudományosan alátámasztott felfogások is, és ha kronologikusan kívánjuk vizsgálni azokat, több eltérő korszakot különböztethetünk meg a tehetség feltárásának történelmében (4. ábra). A legkorábbi felfogások transzcendentális értelmet adva a tehetség jelenlétének, inkább misztikus, emberfeletti erőként értelmezték a tehetség meglétét. Ez az eszme teljesen begyűrűzte a kor kiemelkedő alakjait, akik jellemzően

kiválasztottnak érezték magukat, így bizonyos megközelítések (BRIGGS, 1990) szerint ez általános jellemzőként mondható el a tehetségek esetében.



#### 4. ábra: A tehetség értelmezésének eltérő korszakai

Forrás: GYARMATHY, 2006 alapján saját szerkesztés

A tehetséget egymásnak ellentmondó módon egyrészt az ókorban isten ajándékának tekintették, másrészt a középkorban ördögtől valónak tartották és gyakran üldözték is. Közös jellemzőként azonban, a tehetség, mint a *tudás* került értelmezésre ebben a korszakban (GYARMATHY 2006). Főleg az egyházi hivatalok ellátása céljából keresték a tehetségeket, majd a lehető legmagasabb szintig tanították, fejlesztették őket (HARSÁNYI, 1994). Ez alapján a tehetség értelmezésénél az első korszakokat teológiai, és metafizikai (ZIEGLER – RAUL, 2000) megközelítésűnek is vélték, ugyanis a tehetséges fiatalok felkarolása a középkorban megkezdődött az egyházak által, akik a reneszánsz, barokk, felvilágosodás és reformkorban is a műveltség és tudás közvetítőinek úttörő szerepét látták el kiemelt figyelemmel a tehetségekre (TÓTH – SARKA, 2019).

Ezt követte a tehetség pszichés állapottal történő leírása, ahol a tehetség továbbra is tudásként került értelmezésre, viszont azt már nem isteni adománynak, vagy ördögi hagyatéknak, hanem sokkal inkább az agy és idegrendszer sajátos működési eredményének tulajdonították (ALEXANDER – SELESNICK, 1966). A megközelítés lényege az átlagostól való eltérés, mely leginkább labilitásként ütközik ki és két végletben manifesztálódhat, ennek mentén vagy örületet és elmebetegséget, vagy pedig zsenialitást és tehetséget eredményezhet (KARLSSON 1970).

Ezt a felfogást követte a harmadik korszak, ahol sokkal inkább tudományos (ZIEGLER – RAUL, 2000) alapokra helyezték a hangsúlyt, és pszichometrikus megközelítésben tettek állásfoglalást a témában, így a tulajdonságaiban kiváló egyén sajátosságának tekintették a tehetséget. A legfőbb tényezők melyek alapján a tehetséget azonosítani vélték ebben az időszakban az érzékszervek kitűnő minősége, az írásban és olvasásban elért magas eredmények valamint a kiemelkedő emlékezet (HARSÁNYI, 1994).

Végül pedig, közeledve napjainkhoz mindinkább a kognitív megközelítés fokozatos térhódítása figyelhető meg a tehetség értelmezése kapcsán, mely a pszichometria

kiegészítőjeként jelenik meg. A tágabb szemléletmód egyik oka, hogy bár a pszichometriai vizsgálatok mérhetővé teszik az egyes alanyok közötti eltéréseket a tehetség különböző szintjein, azonban nem adnak választ az eltérések kialakulásának okaira. Tehát önmagukban a kvantitatív eredmények nem bizonyulnak elégségesnek, szükséges a kvalitatív jellemzők feltárása is. Ezen belül az ismeretek belső struktúráját, a gondolkodási és információfeldolgozási stratégiákat és többek között a meta-kognitív kompetenciákat vizsgálja a terület (HELLER, 1993). A meta-kognitív kompetenciák közé sorolhatók a nehézségek leküzdésével kapcsolatos tapasztalatok és a feladatok könnyebb megoldásához szükséges stratégiák, melyek hatékonyabbá teszik az egyént (MIHÁLY, 2009). A kognitív irányzat tehát összességében arra helyezi a hangsúlyt, hogy a tehetséghez szükséges belső feltételeket azonosítsák és azt, hogy ezáltal mit tud a tehetség, amit más nem tud, tehát mi az a tényező, amitől differenciálódni és kitűnni képes.

A tehetség fogalmának eltérő időszakait áttekintve megfogalmazható, hogy tehetségként értelmezhető, az, akinek belső feltételei adottak ahhoz, hogy az átlagosat meghaladja, és attól kitűnjön. Tulajdonságaiban kiváló és olyan tudással rendelkezik, ami hatékonyá teszi őt és melynek révén kiválasztotti érzése van. A leírtak értelmében a tehetségeltérő korszakokban történő felfogásának legtöbb aspektusa olyan tényezőket foglal magába, melyek megléte a munkaerőpiacon értéként értelmezhető és szervezeti környezetben igen nagyra becsülté tehetik azt, akire a felsoroltak illeszkednek. Ennek mentén arra következtethetünk, hogy a tehetség fogalmának alakulása és értelmezése szoros kapcsolatba hozható a munkáltatók munkaerőpiaci igényeivel, így azok további vizsgálata hasznos eredményekkel szolgálhat a kiemelkedő képességű munkavállalók szervezeti belüli alkalmazására vonatkoztatva.

A fentiek alapján jelen disszertáció a szervezeti szinten megjelenő, és ezáltal a munkaerőpiaci folyamatokat meghatározó tehetség jelenlétét, észlelését, tudatos szervezeti szintű irányítását és alkalmazási lehetőségeit vizsgálja.

### ***2.2.2. A tehetség értelmezése szervezeti környezetben***

Figyelembe véve, hogy a fogalom nem egyértelműen tisztázott még napjainkban sem, ezért érdemes megismerni a terület releváns tudományos forrásait, melyek megfelelő struktúrába rendezve segítséget nyújthatnak abban, ha egy szervezet a tehetségek iránti elköteleződését rendszerszintű támogatással kívánja képviselni. Az értekezés ezen fejezetének célja a tehetség fogalmának szervezeti környezetben történő értelmezése és annak átfogó elemzése. A tehetség szervezeti aspektusban történő említése egy befolyásos amerikai menedzsment tanácsadó céghez kötődik (McKinsey & Company), mely a

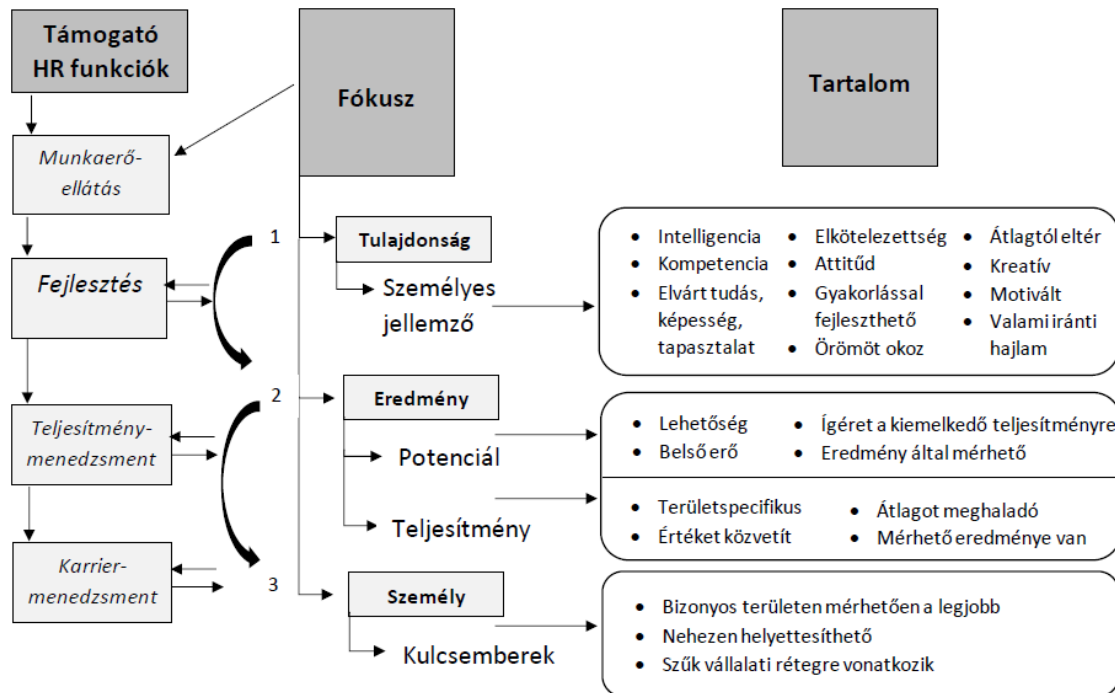
„tehetségekért folytatott háborút” (angolul: *War for talent*) elsőként említette hivatalos jelentésében még 1998-ban, mint a szervezetekre váró kihívást (CHAMBERS et al. 1998). Ebben megfogalmazásra került az a nézőpont, miszerint a tehetséges munkavállalók megszerzéséért megéri küzdeni a szervezeteknek, amit egy 77 szervezeten és közel 6000 vezetőn és szakértőn végzett vizsgálatukra alapoztak. Eredményként arra a következtetésre jutottak, hogy az elkövetkezendő 20 évben a szervezetek számára a legfontosabb erőforrást azok a munkavállalók fogják jelenteni, akik üzleti szemlélettel bírnak, technikailag képzettek, globális szinten előrelátók, valamint agilis módon viselkednek – azaz összességében kiemelkedő képességekkel bírva tehetségként értelmezhetők (MICHAELS et al. 2001). A tehetség fogalmi magyarázatának keresésekor többféle megközelítéssel is találkozunk. Habár egységes nézőpont nem létezik a fogalom kapcsán kijelenthető, hogy a tehetség gyűjtőfogalomként értelmezhető (GYARMATHY, 2014). Vannak elképzelések, melyek alapján tehetségnek tekinthetők a sikeres emberek, tehát a legmagasabb pozícióban lévők, a legjobb tanulók vagy a leggazdagabbak. Más megközelítések az intelligencia teszteken legmagasabb eredményeket elérőket illetik a tehetség jelzőjével (BALOGH, 2007). Ezen túl a tehetség megjelenését kutató pszichológiai szakemberek azt mondják, hogy az lehet igazi tehetség, aki kitartó, elkötelezett feladatai iránt, átlag feletti képességgel rendelkezik általános és speciális területen és mellette kreatív módon képes mindezen jellemzőit kamatoztatni. A tehetség felszínre kerüléséhez azonban szükség van a megfelelő környezeti támogatásra, ahol a társadalom, a család, a kortársak jelennek meg elsősorban, de maga a „véletlen” vagyis a szerencse faktor is meghatározó lehet (RENZULLI, 1978; MÖNKES – BOXTEL, 1985; CZEIZEL, 1997). A környezeti szempont számos aspektusa jelenhet meg munkahelyi tekintetben is, valamint további speciális tényezők is szerepet játszhatnak, amennyiben a kapcsolódó szakirodalmat részleteiben kezdjük el vizsgálni.

LEWIS – HECKMAN (2006) alapján szervezeti értelemben véve hiányzik a tehetség pontos meghatározása, ennek következtében szervezeti kontextusban a kifejezést számos módon definiálják, ami lényegesen megnehezíti azt, hogy kiválasszuk a leginkább helyes fogalmat (TANSLEY, 2011), de egyben kellő rugalmasságot kínál ahhoz, hogy eldönthessük, hogy a lehetőségek közül melyik az, amelyik leginkább közel áll a saját szervezeti körülményeinkhez. A tehetségek meghatározása többféle szempont szerint is történhet. Attól eltekintve azonban, hogy a tehetség tartalma iparáganként és cégenként változhat általánosságban KAROLINYNÉ et al. (2017) által leírtak alapján megállapítható, hogy rendelkeznek közös vonásokkal az egyes cégspecifikus értelmezések is. Ez annak köszönhető, hogy kimondva, vagy kimondatlanul, de minden szervezetben van a vezetői

gondolkodásmódban megfogalmazott tehetségfogalom. Tehát bár a HR vezetők eltérő meggyőződéssel bírnak a tehetség természetét illetően, azonban a megközelítések jellemzően több hasonlatos vonulattal írhatók le, melyek egyben jól illeszkednek az elméleti tehetségmodellekhez is (MEYERS et al. 2020). A fentiek alapján értekezésem *első hipotézisként (H1) azt fogalmazom meg, hogy 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.* Természetesen ennek fókusza egyrészt szervezetenként, de akár munkakörönként is más-más lehet, amire nagy hatást gyakorolhat a vállalati kultúra, tulajdonosi preferenciák, cég stratégia, ügyfélkör, stb. Jó példa erre az is, hogy az európai és japán felfogás alapjaiban eltér egymástól. Míg az európai megközelítésben a tehetséget inkább belső tényezőnek tartják, addig a japán területeken sokkal inkább a már elért teljesítmény szempontjából határozzák meg (TANSLEY, 2011). Az előbbinél tehát veleszületett, öröklött nem befolyásolható adottságként, míg utóbbinál a már megszerzett személyiség tulajdonságként, eredményként értelmezik.

Amennyiben a tehetségfogalmakat tartalmuk szerint kategorizáljuk, úgy eltérő szempontok mentén lehet az egyes megközelítések között különbséget tenni és ez alapján három, különböző fókusszal bíró csoport alakítható ki (5. ábra). Míg az első csoportba tartozó megközelítések a tehetség munkahelyi jelenlétét leginkább valamilyen (1) személyes tulajdonság, képesség, tudás meglétéhez kötik, addig a második megközelítésben a tehetség által (2) elérhető eredmény kerül kiemelésre. Az eredménykapcsán külön jelenik meg a (2.1) potenciál, mint ígéret vagy lehetőség a kiemelkedő eredményre, valamint maga a (2.2) megvalósított teljesítmény, amely az átlagot meghaladja. A tehetség munkahelyi megközelítésben megfogalmazott definíciójánál a fókusz harmadikban a tehetség (3) személyét érinti, mely alatt a kulcsemberek kerülnek megnevezésre. A struktúra megalkotása során az egyes aspektusokhoz kapcsolódó tartalmi elemek, valamint támogató HR funkciók is meghatározhatók, melyek támogatják a témakör mélyebb megértését, rendszerszintű áttekinthetőségét és tervezhetőségét. Az első csoportba tartozó fogalmak leginkább valamilyen *személyes képesség*, jellemző meglétéhez kötik a tehetséget, mellyel nem egységesen definiálható tulajdonságcsoporthoz írunk le (HERSKOVITS, 2005). A tehetségről elmondható, hogy olyan veleszületett, belső képességre utal, mely tudatosan fejleszthető és olyan tevékenységek során kerül kamatoztatásra, amelyek örömet jelentenek

a cselekvő számára, amit fontosnak éreznek, és amibe energiát akarnak befektetni (NIJS et al. 2014).



**5. ábra: Tehetségfogalom munkahelyi értelmezésének fókuszpont alapú struktúrája**

Forrás: saját összeállítás, 2020, szakirodalmak\* alapján

(\*23, 24, 25. oldalak valamennyi szakirodalmán alapján, többek között 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)

Ezekon kívül az jellemzi, hogy az átlagostól eltér, kreatív, nyitott, fejleszhető és megfelelően motivált egyént rejt (SUM 2008). Tulajdonképpen a képességeknek az összessége, azaz a képességek, a tudás, a tapasztalat, az intelligencia, a megítélések, a hozzáállás, a jellem bonyolult keveréke, mely magába foglalja a tanulási és fejlődési képességeket is (MICHAELS et al, 2001). A tehetség egyet jelent az egyéniséggel és egyben a cégek fenntartható versenyképességének létfontosságú velejáróiként jelenik meg (LEWIS – HECKMAN 2006; COLLINGS – MELLAHI, 2009; HARTMANN et al. 2010). FRANÇOYS GAGNÉ (2005), a terület egyik kiemelkedő alakja szerint léteznek természetes képességek, adottságok (natural abilities), melyek velünk születnek – gyűjtőnéven „giftedness”-nek nevezi. Ezek a képességek lehetnek akár kivételes mértékűek, ám megkülönbözteti azoktól a kifejlesztett képességektől melyek a rendszeres gyakorlás, tanulás révén alakultak ki a velünk született adottságainkból és tehetségnek (talent) hívjuk. Bármely két képességből (velünk született vagy fejlesztett) származó teljesítmény értékében nem különbözik egymástól a végeredmény tekintetében. Az adottságok is csak rendszeres

gyakorlás által fejlődhetnek – akárcsak a kifejlesztett képességek – az utóbbinál azonban a belső katalizátoroknak és a környezeti feltételeknek van a leginkább jelentős szerepe (BALOGH, 2007). SENNET (2006) felhívta a figyelmet a tehetség egy újfajta megközelítésére, ami tartalmilag olyan emberekre vonatkozik, akik képesek bármilyen konkrét feladattal megbirkózni. Ez azt jelenti, hogy olyan munkavállalók iránt mutatkozik igény, akik nem annyira jók egy dologban, viszont képesek új feladatokba beletanulni, ha maga az intézmény új típusú munkába fogna. Ennél fogva konstataálható, hogy a tehetség tartalma jelentősen átértelmeződni látszik a munkaerőpiacon, mivel megjelent a kereslet az átalakulásra képes, rugalmas tehetségek iránt (GORDON, 2006). Ezáltal az is konstataálható, hogy a változó környezeti hatásoknak köszönhetően egy olyan speciális versenyhelyzet alakult ki, ami a képességek és készségek jelentőségének felértékelődéséhez vezetett (DAJNOKI – KUN, 2016).

Az *eredmény fókuszú* definíciók *potenciállal* kapcsolatos megközelítései szerint a tehetség valamiféle olyan különleges belső erőt foglal magában, amely a növekvő társadalmi teljesítmény lehetőségét biztosíthatja (GYARMATHY, 2006). Bizonyos mértékű potenciál és ígéret arra vonatkozólag, hogy valamely emberi foglalkozás vagy tevékenység területén kiemelkedő eredményt produkáljon az egyén, ami társadalmi (vagy szervezeti) szinten hasznos, ezen túl pedig elégedettséggel és sikerélménnyel tölti el az egyént (CZEIZEL, 1997). Egy olyan fejlődési potenciálnak is tekinthető, amit később az elért eredménnyel lehet mérni (SUBOTNIK et al., 2011). A tehetség azoknak az egyéneknek az összességét jelenti, akik azonnali hozzájárulásuk által – esetlegesen hosszabb távon – a legmagasabb potenciál révén hatást gyakorolnak a szervezeti teljesítményre (CIPD, 2007). BOKOR et al. (2007) alapján a tehetség fogalma kiterjedhet vállalati szinten azokra a munkavállalókra, akik fejlődésük révén pár éven belül jelenleginél nagyobb felelősség vállalására válnak alkalmassá. Az *eredmény fókuszú* definíciók *teljesítménnyel* kapcsolatos megközelítéseiben HERSKOVITS (2005) szerint a tehetség társadalmilag hasznos tevékenységnek az átlagosnál magasabb színvonalú elvégzésére tesz képpessé, azaz egy olyan dologban, amit az emberek fontosnak tartanak kiemelkedő teljesítményt tud nyújtani (HÁMORI 2002; ARATÓ et al, 2014). Tehát jobban tud teljesíteni, mint a vele azonos korú vagy tapasztalatú más személyek, ezáltal annak biztosítékaként szolgál, hogy a vállalati teljesítmény is maximalizálásra kerül (NIJS et al. 2014). Megjelenésének velejárója, hogy tükrözi a társadalom értékeit, kézzelfogható, értékelhető eredménnyel jár, területspecifikus és fejlődésében fontos szerepet töltenek be a biológiai, pedagógiai, pszichológiai és pszichoszociális tényezők (SUBOTNIK et al, 2011). Tehetségnek tekintjük azokat is, akik

huzamosabb ideje kiváló teljesítményt nyújtanak és bizonyítanak alkalmasságuk kapcsán, illeszkednek a szervezeti értékekhez és kultúrához, ez iránt elkötelezettséget mutatnak (BOKOR et al., 2007).

A *személy fókuszú* megközelítések a *vállalati kulcsemberekre* koncentrálnak - az „A típusú játékosok”, akik minden fizetési szinten a legjobb 10%-ot jelentik, az adott osztály legjobbjai (SMART, 1999). A tehetség tehát az a típusú munkavállaló, akit nehéz leutánozni, másolni és ezzel egyidejűleg helyettesíteni (LARSEN, 2012). Tehetség és igazi kulcember az a munkatárs, aki könnyen fejleszthető, ezáltal mérhető és kimutatható módon jobb eredményeket produkál, mint egy átlagos munkavállaló (TOMPA – STEIGERWALD, 2006). A gyakorlatban a tehetségek azok a munkavállalók lehetnek, akik kiemelkedő potenciállal rendelkeznek, esetleg stratégiailag fontos személyek, vagy kulcspozíciót töltenek be az adott szervezetben (MEYERS-WOERKOM, 2014).

A tehetséggel kapcsolatos definíciók strukturálásának hatására felmerült az a gondolat, hogy amennyiben az egyes fókuszpontokat egymás után logikusan helyezzük el, azok akár folyamatként is értelmezhetővé válnak (5. ábra). Abból az alapgondolatból indultam ki, miszerint a tehetségnek nincs egy közösen elfogadott meghatározása sem általános tekintetben, sem pedig munkahelyi szempontból. A meglévő definíciókat ugyanolyan szinten értékesnek és a tehetség leírására alkalmasnak tekinthetjük. Feltételezhetjük azt, hogy valamilyen módon integrálhatók egymásba, hiszen ugyan arra vonatkoztatva kerültek megfogalmazásra. A fókuszpont alapú strukturálás ez alapján lehetővé teszi a logikai sorba rendezését a fogalmaknak, melynek köszönhetően a gyakorlati alkalmazás is támogatható. Ebből kiindulva a tehetség szervezeti fókuszának azonosítása egyértelmű hatást gyakorol a munkaerő ellátásra, mely alapjaiban határozza meg a munkaerő állomány minőségét, azaz tehetségét, így a fejleszthetőségét (1-es fókuszpont), teljesítményét (2-es fókuszpont) és előléptethetőségét (3-as fókuszpont) is. Ezzel együtt, amennyiben egy szervezet/szervezeti egység/munkakör rögzíti azt, hogy számára mely *tulajdonságok*, személyes jellemzők azok, ami alapján valakit tehetségnek tekintenek megalapozott módon képes a saját tehetségdefinícióját megalkotni. A meglévő személyes jellemzők alapján meghatározható az az *eredmény, vagyis teljesítmény*, ami mentén a tehetség megvalósulását egy szervezet még inkább azonosítani képes. Ezek a személyek nagy eséllyel *kulcsemberekké* válhatnak és szervezeten belüli karrierjük tudatos biztosítása szervezeti érdeké is válhat, mely a tehetségmegközelítések szintén egy jellemző aspektusa. Az egyes fókuszpontok és a hozzájuk kapcsolódó HR funkciók szoros interakciója is megjelenik, ugyanis kölcsönhatás alakul ki az egyének személyes képességei és a fejlesztési

lehetőségek, a potenciál és a teljesítmény, valamint a kulcsemberek és a karrierrendszer között. Ezzel a három lépésre bontott folyamatmegközelítéssel párhuzamba tehető CZEIZEL (2004) és GYARMATHY (2014) által megfogalmazottak, hiszen ők is három szinten tettek különbséget az egyes tehetségek között, mely akár a tehetségmenedzsment rendszer alkalmazásakor egy lépcsőzetességet is adhat a programba bekapcsolódók számára:

1. *Potenciális tehetségeket* (giftedness) – akik rendelkeznek a szükséges feltételekkel (generátorokkal) ahhoz, hogy kiemelkedővé váljanak – az ő esetükben a cél, fejlesztés révén a tehetségük megéléséhez való hozzásegítés, eljuttatás lehet (5. ábra: 1-es fókuszpont)

2. *Tehetségeket* (talent) – akik már bizonyították teljesítményük révén tehetségüket – az ő esetükben a cél a fenntartás és megfelelő kihívások biztosítása révén, vonzó karrier út kidolgozása által kulcsszerepbe való helyezés lehet (5. ábra: 2-es fókuszpont)

3. *Párjukat ritkító tehetségek* (genius) – akik a tehetségek között is kiemelkedő személyek, és akik jelenléte kulcsfontosságú lehet – az ő esetükbe a cél a hosszútávú megtartás és motiváció fenntartása lehet (5. ábra: 3-as fókuszpont)

A tehetség definíciók rendszerezésén és irodalmi párhuzamok azonosításán túl még egy további információ kiszűrésére is lehetőség nyílik az értelmezés során. Megállapítható, hogy a definíciók nagy része három fontos dimenzió mentén értelmezi a tehetséget. A megközelítések zömében megtalálható az a szemlélet, miszerint *a tehetség fejleszthető (1) és mérhető (2) módon az átlagot meghaladó teljesítményt (3) eredményez*. Ez egyrészt azt jelentheti, hogy a fejlesztési tevékenység valamennyi tehetséggel kapcsolatos tevékenységben jelen van, annak szerves részét képezi. Másrészt utalhat arra is, hogy csak úgy működhet tehetséggel kapcsolatos tevékenység munkahelyi környezetben, hogy hozzá vannak rendelve speciális mérőszámok vagy viszonyítási számok, ami alapján megállapítható, hogy milyen teljesítmény fölött tekinthető valaki tehetségnek, azaz a teljesítményértékelési rendszerrel is kapcsolatban áll. Harmadrészt, ha azonosításra kerül szervezetten belül egy olyan személy, aki személyes képességeinek révén kiemelkedő teljesítményre képes egy adott területen, úgy logikusan ennek a személynek a megtartása és szervezetten belüli életútjának megtervezése elengedhetetlen lehet szervezeti oldalról. Ennek érdekében tehát, hogy az 5. ábra alapján felvázolt háromlépéses definiáló folyamat megvalósulhasson, szükség lehet támogató rendszerekre, melyben a humán erőforrás gazdálkodás kaphat elsődleges szerepet. Ennek megfelelően ahhoz, hogy a tulajdonság fókuszban megfogalmazott személyes jellemzők felszínre kerülve azonosításra, esetleg kialakításra kerüljenek az emberi erőforrás fejlesztési eszközök képesek segítséget nyújtani.

Az eredményfókusznál elsődlegesen a teljesítmény-menedzsment a megfelelő mérési mutatókkal és a jobb teljesítményt támogató rendszerekkel, míg a személyfókusznál a karrier-menedzsmentnél alkalmazott módszerek, eszközök lehetnek hasznosak, melyek támogathatják a szervezeten belüli haladást, az egyéni igények figyelembevételével. A fentiek alapján fogalmazom meg *második hipotézisemet (H2), miszerint szervezeti keretekben a tehetséggel kapcsolatos tevékenységek során a fejlesztés, a teljesítményértékelés és karrier-menedzsment minden esetben megjelennek, mint támogató HR funkciók.*

A tehetség pontos értelmezésének hiányán túl további nehézséget jelent a téma kapcsán munkaerőpiaci aspektus szempontjából az is, hogy hosszú időn keresztül erős munkaerőhiány volt érzékelhető a munkaerőpiacon hazai és nemzetközi szinten egyaránt. Bár a pandémiás helyzetben történt változások azt mutatják, hogy a munkanélküliségi arányok nagymértékben növekedtek (KSH, 2020a), meghirdetett állások száma pedig csökkent (KSH, 2020b) a 2020-as év első felében, de munkaerőhiány még most is érzékelhető több területen (SZEPESI, 2020; KONCSEK, 2020, AGRÁRMINISZTERIUM, 2020). Ezen belül sajátos hiányként értelmezhető a tehetséges munkavállalók hiánya. A szakmai anyagok azonban gyakran szinonimaként alkalmazzák a munkaerő- és tehetség-hiány kifejezéseket, ami fogalmi és értelmezési problémákhoz vezet. A következő alfejezetben ezt a jelenséget kívánom tisztázó jelleggel feltárni és az azonosítható különbségeket és egyezőségeket struktúrába rendezni.

### ***2.2.3. A tehetséghiány és annak munkaerőpiaci megjelenése***

A világunkat övező egyre inkább fokozódó technikai fejlődés számos előnye mellett több nehézség is kidomborodni látszik, melyek a munkaerőpiachoz kapcsolódnak. Egyre inkább nyilvánvalóvá válik, hogy az országok többsége küzd a munkaerőhiány és munkanélküliség két ellentétes problémájával, melyek szoros kapcsolatban állnak egymással. Mindkét esetben egy torz gazdasági állapot alakul ki, melynek egyik oldalán a munkáltatók, másik oldalán pedig a munkavállalók állnak. A munkáltatói oldalról nehézséget jelentő munkaerőhiány különböző formákat öltve figyelhető meg, azonban az általa okozott gazdasági nehézség napjainkra leginkább fájó részévé, több szempont szerint is, a tehetséges munkaerő hiánya vált. Elengedhetetlen azonban kitérni arra, hogy a munkaerőhiány és az utóbbi időben egyre inkább észlelhető tehetséghiány nem egy és ugyanazon tartalmat foglalja magába, köztük elválasztó határvonalat szükséges húzni. Az összehasonlító elemzés elvégzését több szempont szerint is indokoltnak tartom. Egyrészt

azért, mert a fogalmak elkülönítése nélkül könnyen átfedésbe kerülhetnek a kifejezések, ami a munkaerőpiaci folyamatok értelmezésének torzításához vezethet. Ezen túl pedig, az előző évek tapasztalatai alapján, a munkaerőpiacon lévő munkaerőhiány természetes úton nem feltétlenül képes önmagát orvosolni – bár a jelenlegi pandémiás időszak jelentősen átalakított számos kapcsolódó mutatószámot (DAJNOKI et al. 2020, KARÁCSONY, 2020), amire egyéni nézőpont alapján, akár lehet természetes megoldásként is tekinteni a munkaerőhiány problémájának kapcsán. Ettől függetlenül szükséges lehet a tudatos és célzott beavatkozás, aminek egyik feltétele az aktuális helyzet megismerése, megértése és helyes értelmezése. Ezen szükséges lépéseknek adhat kiindulási alapot jelen fejezet, melynek célja, hogy a munkaerőhiány és a tehetséghiány közötti különbségeket és párhuzamokat bemutassa (HÉDER, 2017a).

Az AON HEWITT (2015) „*Magyarországi elkötelezettségi trendek és tanulságok*” című vizsgálatának keretében már 5 évvel ezelőtt megállapította, hogy a hazai piac tekintetében a munkaerőhiány egyre nagyobb frusztrációt okoz a munkahelyeken, amit csak fokoz a vállalatok évek óta tartó küzdelme a tehetségek megszerzéséért és megtartásáért. A kutatás eredményei is hitelesen fókuszálnak arra, hogy a munkaerőhiány és a tehetséghiány aktuálisan jelen van gazdasági szinten. Annak érdekében, hogy a két fogalmat össze tudjuk hasonlítani célszerű mindkettőt önállóan is értelmezni (HÉDER, 2017b).

A *munkaerőhiány* a legegyszerűbb meghatározás alapján a „*munkavállalókban való hiány*” (Magyar Értelmező Kéziszótár, 2003). GÁBOR (1990) szerint munkaerőhiány esetén egy olyan munkaerőpiaci egyensúlytalanságról beszélünk, amikor a kialakult bérszinten a munkáltatók egy része nem, vagy csak bizonyos idő elteltével találja meg a számára megfelelő munkavállalót (POLÓNYI, 2002). Ezzel együtt azonban azt is ki kell emelni, hogy a munkaerőhiány nem azonos a szoros értelemben vett szakképzettségi hiányokkal, tehát azzal, hogy kevés az adott szakképesítéssel rendelkező munkaerő (JUHÁSZ et al. 2009). Ezzel ellentétes véleményt képvisel a COLLINS ENGLISH DICTIONARY (2014), miszerint a munkaerőhiány (angolul: labour shortage) leginkább szűkösséget vagy teljes mértékű hiányt jelent az alkalmazáshoz megfelelően képzett jelöltekből. MÁRTONFI (2011) szerint pedig az sem elhanyagolható, hogy a munkaerőhiány mindig egy helyi hiányt jelent, tehát egy adott területre vonatkozik az állapot.

RÁTKAI (2017) és MADÁR (2016) alapján a munkaerőhiány hatására, egyre több munkáltató állítja, hogy korlátozza termelési tevékenységét a munkaerő szűkössége, ami egyben azt is jelenti, hogy több esetben már-már a munkáltatók látszanak versenyre kelni a munkavállalókért, ami azok kedvezőbb alkupozíciójának kialakulásával is jár. A folyamat

következtében egyre nagyobb ütemben növekednek a bérek, ami fokozott költségekkel jár a szervezetek számára. E spirálnak a további eredménye várhatóan a munkanélküliségi ráta csökkenéséhez vezethet. A folyamat hatására egyéb jótékony változás a kivándorlás mértékének csökkenése lehet, mivel a növekvő bérek vonzóbbá tehetik a hazai munkavállalást. Mindezen lépések az egyes szakértők szerint azonban csak ideiglenes megoldásként szolgálnak, hosszútávon potenciális lehetőség a munkaerőt kiváltó beruházások lehetnek.

A munkanélküliség hazai mértékének oka összefüggésbe hozható az oktatási rendszerrel, a közmunkaprogramok elterjedésével, az országban egyenlőtlenül eloszló munkaerővel, a munkaerő külföldre való elvándorlásával MADÁR (2016). Ehhez szorosan kapcsolódik a bérekkel való elégedetlenség is, ami azt jelenti, hogy amennyiben országon belül tapasztalható nagyobb különbség, úgy a határon belüli migráció erősödhet fel, ami kisebb problémát jelent, hiszen nem országos, hanem inkább regionális munkaerőhiányhoz vezethet. Abban az esetben azonban, ha a bérkülönbség határon kívül motiválóbb, úgy az elvándorlás hatására (ARTNER, 2018) a munkaerőhiány már országos szinten nagyobb veszélyekkel jár, hiszen nem átrendeződik a munkaerő struktúra országon belül, hanem onnan átmenetileg, vagy hosszú távon eltűnik. A munkaerőhiány mobilitással kapcsolatos oldalát vizsgálva további kiváltó ok lehet, hogy az itthon maradó munkavállalók esetében a költözési hajlandóság igen alacsony, a munkaerő inkább ingázik, mintsem áttelepüljön (SEBŐK, 2017). A munkaerőhiány kialakulásában további lehetséges befolyásoló tényezőként a tudásközpontú társadalmak egyre dominánsabb kialakulása is meghatározó lehet az ipari központú társadalmakkal szemben, aminek következtében nő a tudásmunkások iránti kereslet (JUHÁSZ, 2015), ami az oktatási rendszer működésére is hatást gyakorolhat.

A helyzet enyhítésére esetleges megoldásként a járulékcsoökkentések alkalmazásának lehetősége kormányzati intézkedés keretében opcióként szerepel, azonban hosszútávon nem alkalmas eszköz a munkaerőhiány megszüntetésére. Legfeljebb néhány területen hozhat pozitív hatást (pl. munkáltatók kedvezőbb költségek mellett tudnak foglalkoztatni, aminek hatására nagyobb mértékűek lehetnek a beruházások, melyek további munkahelyeket hoznak létre). Innovatív és befogadó attitűdről adna tanúbizonyságot a külföldiek foglalkoztatásának fokozása a magyarországi Országgyűlés Hivatala szerint, a 2016 év végi Infókiadványukban lehetséges megoldásként látják még a bérek emelését, az oktatási rendszer fejlesztését, ahol a szükséges kompetenciák megszerzésére helyeznék a hangsúlyt (MADÁR, 2016). Az oktatási rendszer reformja több szempontból is szükségeltetik, amit alátámaszt KISS és BARIZSNÉ (2016) kutatása is, miszerint napjainkban egyre inkább

érezhető a hallgatók szemszögéből a foglalkoztathatóságuk iránti elvárás megjelenése, ami még inkább megköveteli a minőségi és gyakorlatban alkalmazható tudás és kompetenciakészlet megszerzését az oktatási időszak alatt. Ezen kívül még a munkavállalói mobilitás, mint a munkanélküliség megoldási opciója is helyet kapott a kormányzati jegyzetben az atipikus foglalkoztatási formák elterjesztése mellett (KARDOS, 2016).

A *tehetség*hiány kifejezés újszerűségét támasztja alá az, hogy a Magyar Értelmező Kéziszótárban nem található a kifejezéshez rendelt jelentés, tehát annak értelmezésekor a terület kutatói által leírtakra lehet leginkább támaszkodni. Ez mindazonáltal azt is jelenti, hogy egy viszonylag fiatal, a magyar nyelvhasználatban jelenleg még nem elterjedt és nem minden kontextusban tudatosan alkalmazott kifejezéssel van dolgunk. Tovább nehezíti az értelmezést, hogy kifejezetten a szókapcsolatot összefoglaló fogalmat sem találtam a magyar szakirodalomban, leginkább csak vonatkozó magyarázatokkal tudom értelmezni a jelentést, viszont itt több esetben a fogalom tartalmi szempontból nem egységes használatát véltem felfedezni a témához kapcsolódó amúgy sem túl gazdag szakirodalmi választékban. Mielőtt azonban kitérnék a fogalom részletes értelmezésére fontosnak tartok említést tenni a tehetségek általános szervezeti jelenlétének mértékével kapcsolatban. A tehetséghiány ugyanis egy olyan állapotot jelent, amikor nincs elegendő tehetséges munkavállaló egy adott szervezet, szervezeti egység, esetleg munkakör esetében, mely napjainkban igen általános problémaként is értelmezhető (CSEHNÉ, 2019). Honnan lehet azonban azt tudni, hogy mikor rendelkezik egy szervezet elegendő tehetséggel? Egyértelműen nincs olyan konkrét szám, mely valamennyi munkáltató esetében pontosan értelmezhető, azonban számos kapcsolódó kutatás van, melyek arányaiban adnak választ a tehetség általános szervezeti mennyiségére. KELLER és MEANEY (2017) azt fogalmazták meg, hogy a vállalatok mindössze 5%-a generálja a teljes szervezeti teljesítmény 95%-át, így egyértelműen ez a réteg tekinthető tehetségnek. Más vizsgálatban (BOSTJANCIC – SLANA, 2018) ugyan ez az arány 7%-ot mutatott általános tekintetben, azonban érdekes az eredményt bontásban is elemezni. A Szerzők megállapítása szerint, amennyiben méretkategória mentén bontják meg az eredményeket, úgy az tapasztalható, hogy a közepes vállalatoknál magasabb arányban (11%) vannak azonosított tehetségek, mint a nagyvállalatoknál (4%). Ami bizonyos, hogy a tehetséges munkavállalók szervezeti hozzájárulása jóval magasabb, mint az átlagos munkavállalóké éppen emiatt olyan nagy az igény irántuk (CHAMORRO-PREMUZIC et al., 2017). Ennek a hozzájárulásnak a mértéke leginkább az adott munka összetettségétől függ, míg egyszerű munkakörök (pl. gyártás) esetében átlagosan 50%-kal, addig közepesen összetett munkaköröknél (pl. oktatás) 85-100%-kal és a legösszetettebb munkaköröknél (pl.

vezetés) pedig akár 200%-kal is meghaladhatják a tehetségek az átlagos munkavállalói teljesítményt. A fentiek alapján azoknál a szervezeteknél, ahol a tehetségek aránya nem éri el átlagosan az 5-7%-ot, vagy a szervezeti teljesítmény nem éri el a kitűzött célokat, ott a tehetséghiány feltehetően megjelenik. Amennyiben kialakul a tehetséghiány, úgy nemzetközi felmérések alapján a leggyakoribb kihívások, melyekkel a szervezeteknek szembe kell nézni – csökkenő fontossági sorrendben – az ügyfélkiszolgálási képesség visszaesése, a versenyképesség, termelékenység hanyatlása, a magasabb fluktuáció, a csökkenő kreativitás és innovációs képesség, a magasabb bérköltség és az alacsonyabb dolgozói elkötelezettség (MANPOWER GROUP 2013, 2015, 2016). A tehetséghiány által okozott kihívások természetesen az idő múlásával, valamint a szervezet típusából adódóan prioritásukat tekintve módosulhatnak, azonban jellegüket tekintve igen hasonlatosak maradnak (KHAN, 2020). A tapasztalatok alapján viszont megállapítható, hogy a tehetséghiány jelensége általános problémaként értelmezhető, ami hazai és nemzetközi szinten is nehézséget okoz. A Manpower Group munkaerő-kölcsönző és humán erőforrásokkal foglalkozó globális vállalat több alkalommal készített felmérést az országok között a tehetséges munkavállalókkal kapcsolatban. Magyarország szempontjából ezek a kihívások 2010-ben a felmérésbe bevont munkáltatók 30%-át érintették (globális viszonylatban az arány ekkor 31% volt), viszont 2017-re (MANPOWER GROUP, 2018a) már a megkérdezett munkáltatók 51%-a (globális viszonylatban az arány ekkor 45% volt) érezte úgy, hogy nehezen találja meg a szükséges tehetséges munkavállalókat. A tehetséghiány problémája – ahogy az adatokból is egyértelműen kitűnik – világjelenségként is elkönnyvelhető, azonban fontos kiemelni, hogy az adatok alapján a magyar munkaadókat a globális átlagnál is jobban megrendítheti. Ez egyrészt visszavezethető arra, hogy nem csak a hazai konkurenciával kell versenyre kelni a kiváló szakemberekért, hanem a nyugat-európai és más multinacionális cégekkel is fel kell tudni venni a versenyt (DALÁNYI, 2016). A munkaerőhiány és ezen belül a tehetséghiány mértékének egyik legáltalánosabban alkalmazható mérőszáma a Manpower Group felmérések alapján az állásbetöltési nehézség aránya lesz. Ezzel kapcsolatban a legfrissebb felmérések 2018 decemberében készültek a piackutató cég által (MANPOWER GROUP, 2018b), ahol Magyarország szempontjából a legnehezebben betölthető szakmákat és azokhoz kapcsolódó munkaköröket is felmérték. Bár az adatok némileg elavultnak tűnhetnek az évszám tekintetében, azonban egy aspektusból mégis informatív módon adnak át üzenetet. Ha a szakmák jellegét vizsgáljuk, úgy észrevehető egy tendencia. Annak ellenére, hogy megjelenik a fizikai és szellemi munka is a meghatározott területeknél, arányukat tekintve mégis a szellemi munkához köthető

szakmák túlsúlya figyelhető meg 3:7 arányban. Ez a trend arra utal, hogy a tehetségihiány mind a fizikai, mind pedig a szellemi munkavállalók kapcsán megjelenő kihívás, azonban fehérgalléros munkakörök esetén gyakoribb, több munkakör lehet érintett, mint a kék-galléros munkák esetén.

Az egyik legegyszerűbb hazai megfogalmazás BALOGH (2014) nevéhez kapcsolódik a fogalom kapcsán, miszerint a „tehetségihiány” a tehetségek iránt megnövekedett keresletet és a rendelkezésre álló tehetségkínálat csökkenését jelenti. SZABÓ (2011) szerint, relatív, vagyis minőségi munkaerőhiányként azonosítható a tehetségihiány. RÁCZ (2013) a MANPOWER (2013) leírására hivatkozva kijelenti, hogy a tehetségihiány a „jó szakemberek” hiányához kapcsolható, akik megfelelő technikai és szakmai tapasztalattal rendelkeznek és hiányuk egyértelmű lassulást okoz a szervezeti mindennapokban. Hozzáfűződik ugyanakkor egy nagyon szélsőséges értelmezés is, miszerint leginkább a munkaerőhiány szinonimájaként értelmezik a tehetségihiányt: *„A világgazdasági válság hatására a munkaerőpiacon egyidejűleg van jelen mind a munkaerőtúlkínálat, mind pedig a tehetségihiány”* (RÁCZ, 2013:1). A MANPOWER (2013:15) beszámolójában a tehetségihiányt némileg újra értelmezi az előző évhez képest, ugyanis a szakmai készségekhez illetve az általánosságban vett munkaerőhiányhoz köti *„Az amerikai kontinensen leginkább a megfelelő technikai, szakmai készségek (ún. hard skills) valamint általánosságban a jelentkezők hiánya okozza a tehetségihiányt”*.

Ennek oka, hogy napjainkra a vállalatok többségét nem feltétlenül elégíti ki a pusztán technikai szakértelemmel rendelkező és képzett munkavállaló. SZABÓ (2011:3) szerint a fejlettebb régiókban egyre inkább igényként jelentkeznek a potenciális jelölttel szemben a kreativitás, intellektuális kíváncsiság, kritikai szellem, mert hosszútávra ezen tulajdonságok képesek a szervezetek valós előrelendítésére. A Szerző mindazonáltal a tehetséget és tudást hasonló jelentéssel ruházza fel: *„a humán tőke és a tudás központi szerepe mind a gyakorlatban, mind annak elméleti tükröződésében természetes módon veti fel a tehetséggel összefüggő problémák vizsgálatának szükségességét”*, így a tehetségihiányt a tudáshiánnyal teszi hasonlatossá. A jelenség kialakulásának okával kapcsolatban végzett kutatása alapján pedig leginkább a gyors technikai fejlődés, elnyúló oktatási idő, alkalmazkodásképtelen, lassan változó oktatás, demográfiai okok (előregedés), globális verseny és a migráció kerülnek megállapításra.

Az ok feltárásán túl a nehézség kezelésével kapcsolatban bizonyos szemlélet szerint egy átfogó, innovatív gazdaságpolitikai eszköztár kialakítása volna még lehetséges opció, a tehetségmenedzsment rendszerek bevezetése mellett. A tehetségmenedzsment egy speciális

lehetőség a szervezetek számára, alkalmazása azonban még napjainkra sem terjedt el kifejezett mértékben hazai szinten. Ezzel kapcsolatban UJHELYI – KUN (2017) kutatása alapján alátámasztást nyert, hogy a már működő rendszerek fejlesztésére és változtatására, a pre- és proaktív stratégiák alkalmazására, tanácsadók bevonására egy-egy probléma esetén és általánosságban is a döntően a külföldi tulajdonban lévő szervezetek hajlamosabbak. A hazai tulajdonban lévő szervezetek nehezebben kezdenek bele egy új, korábban nem alkalmazott módszer alkalmazásába, ami oka lehet a tehetségmenedzsment rendszerek korlátozott alkalmazásának is. A MANPOWER GORUP (2013) felmérése alapján a tehetséghiány kezelésére a megkérdezett szervezetek továbbképzéseket, illetve előléptetést alkalmaznak még a megfelelő kollégák esetében (RÁCZ, 2013).

A tehetséghiány kifejezés használata a munkavállalók azon szűk rétegére vonatkozik, akik átlagon felüli teljesítményükkel piaci versenyelőnyhöz juttathatják a foglalkoztatóikat bizonyos személyes tehetségükön keresztül. Ennél fogva arra következtethetünk, hogy míg a munkaerőhiány elsődlegesen mennyiségi hiányt takar, addig a tehetséghiány mennyiségi szemponton túl, minőségi hiányként is jelentkezik a munkaerőpiacon. Ennek tipikus példája, hogy valamennyi szervezet legyen az profitorientált, vagy nonprofit jellegű, de találkozunk azzal a jelenséggel, hogy gyakran bár betölti az üres pozícióit, azonban a munkavállaló csak felületes módon tudja a feladatokat ellátni, magas minőségben, kiemelkedő teljesítményt nem produkál, azaz nem tehetséges (SZABÓ, 2012).

*Az értekezés harmadik hipotéziseként (H3) azt feltételezem, hogy a tehetséghiány kialakulásának oka lehet egyrészt 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 pozíciója be van töltve a szervezetnek, azonban az alkalmazott munkaerő nem tehetséges, tehát minőségi hiány érzékelhető csak.*

A munkaerőhiány és tehetséghiány fogalmainak értelmezése során több hasonlatos tényező is említésre került, melynek révén lehetőség van arra, hogy összehasonlítsuk azokat (1. táblázat). A fogalmak értelmezési módjához kapcsolódóan elmondható, hogy míg az általánosságban elterjedt munkaerőhiány fogalmát a témát kutató és magyarázó szakirodalmak megközelítőleg azonos kontextusban írják le és alkalmazzák, addig a tehetséghiánynál sokkal több rétvű megközelítés jellemző a fogalom tekintetében. Ez utalhat a kifejezés ismeretlenségére és a gyakorlati alkalmazás hiányára. A fogalmak értelmezési tartalom alapján némileg átfedésben vannak, mindkét esetben mennyiségi hiány adódik,

azonban a tehetségihiány esetében több típusú minőségi jellemző is említésre kerül a kifejtésekben.

1. táblázat: **Munkaerőhiány és tehetségihiány értelmezésének összehasonlítása**

| Szempontok                       | Munkaerőhiány  | Tehetségihiány  |
|----------------------------------|--|---|
| <b>Ertelmezési mód (1)</b>       | – fogalom azonos értelmezése   | – fogalom eltérő értelmezése  |
| <b>Ertelmezési tartalom (2)</b>  | – mennyiségi hiány<br>– megfelelően képzett jelöltek hiánya  | – minőségi hiány<br>– jó/kiváló szakemberek hiánya<br>– tudáshiány<br>– szakmai készségek hiánya<br>– munkaerőhiány   |
| <b>Ok (3)</b>                    | – közmunka program,<br>– alacsony munkabérek,<br>– külföldi elvándorlás,<br>– alacsony mobilitási hajlandóság<br>– munkaerő egyenlőtlen területi eloszlása,<br>– oktatási rendszer   | – gyors technikai fejlődés,<br>– elnyúló oktatási idő,<br>– rugalmatlan oktatási rendszer,<br>– előregerdő társadalom,<br>– globális verseny,<br>– elvándorlás              |
| <b>Hatás (4)</b>                 | – csökkenő munkanélküliségi ráta,<br>– munkaadók versenye a munka-vállalókért,<br>– jobb dolgozói munka-pozíció,<br>– béremelkedés,<br>– gazdasági növekedés korlátozó tényező,<br>– romló versenyképesség,<br>– munkaerő tartalékok a kiválóvá válása                 | általános munkáltatói elvárassá válik a kreativitás, kíváncsiság, kritikai szellem,<br>– gazdaságok versengése – a tehetségek egyik országból a másikba történő elcsábítása |
| <b>Lehetséges megoldások (5)</b> | – emberi munkaerő kiváltása,<br>– munkáltatói járulékcsoökkentés<br>– bérek növelése<br>– külföldiek foglalkoztatása<br>– oktatási rendszer fejlesztése<br>– munkavállalói mobilitás fokozása<br>– atipikus foglalkoztatási formák elterjedése (rész-, távmunka, stb.) | – tehetségmenedzsment rendszerek alkalmazásának fokozása<br>– Továbbképzés<br>– Előléptetés   |

**Forrás:** saját összeállítás szakirodalmak\* alapján in: Héder, 2017a

\*GORDON GYÓRI, 2006; SENNET, 2006; SZABÓ, 2011; MANPOWER, 2013; RÁCZ, 2013; KARDOS, 2016; MADÁR, 2016

Így az nem csak mennyiségi, de többszempontú minőségi hiányt is takar olyan aspektusban, ami a kivételességet, a kiemelkedő teljesítményt, a kiválóságot jelenti. Természetesen minőségi faktor lehet jellemző munkaerőhiány esetén is, mivel akkor alkalmas egy jelentkező a pozíció betöltésére, ha képes az ahhoz rendelt feladatokat minimum szinten ellátni. Tehetségihiány esetében azonban a minőségi jelzők sokkal erősebb jelenlétére van szükség. Itt nem a minimum szintű munkaellátás, hanem a kiemelkedő teljesítmény lehet a kiválasztás alapja. A munkaerő- és tehetségihiány kialakulásának okait és hatásukat vizsgálva látható, hogy számos átfedés található, sok az azonos pont, ez is lehet oka annak, hogy esetenként a két kifejezés keveredik, mivel némileg átfedésben vannak a témával foglalkozó kutatói vélemények. A lehetséges megoldási módokat vizsgálva azonban szembevetendő lehet, hogy a munkaerőhiány esetén a szervezeti szinten megvalósítható akciók

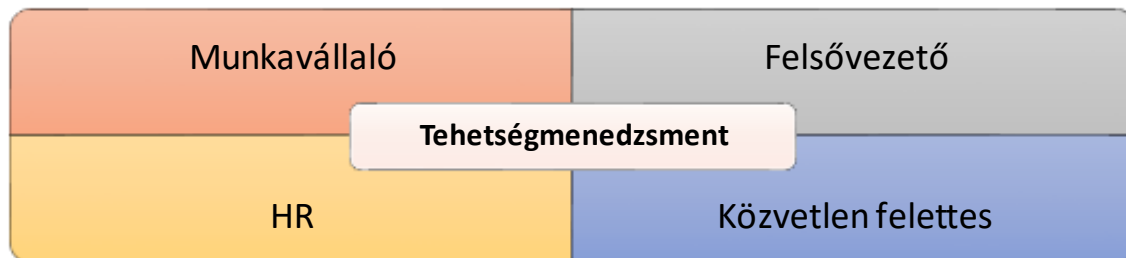
(emberi munkaerő kiváltása, bérnövelés, külföldiek foglalkoztatása, és társadalmi szintű intézkedések is megjelennek. A tehetséghiány esetében azonban a HR tevékenységekhez köthető funkciók dominanciája észlelhető leginkább. Ebből levonva a következtetést, a munkaerőhiány felszámolása és megoldása sokkal nagyobb volumenű beavatkozásokat igényelhet, mint a tehetséghiány megoldásának kérdésköre. A tehetséghiány befolyásolása szervezeti szinten is szabályozható azáltal, hogy ebből a célból kialakított tehetségmenedzsment rendszert működtetnek, amit a fejlesztésekkel, képzésekkel valamint az előléptetési lehetőségek biztosításával egészítenek ki. A tehetségmenedzsment alkalmazásának szempontjait, lehetőségeit ennek kapcsán részletesebb bemutatásra szükségesnek vélem, melynek céljából a következő fejezet szolgál.

### **2.3. A tehetségmenedzsment értelmezésének megközelítései**

A szervezeti tehetségforrásokat összefogni, tervezni, szervezni, irányítani, ellenőrizni, azaz menedzselni szükséges. A tehetségmenedzsment rendszerek ennek céljából alakultak ki, azonban igen eltérő módon jelennek meg a gyakorlatban. Nincs általánosan elfogadott tehetségmenedzsment rendszer, mely minden szervezeti formához, vezetési stílushoz, vállalati stratégiához illeszkedne, vannak azonban általánosan jellemző elvek, megközelítések, melyek közös pontot jelenthetnek. Az, hogy nem egyetlen sablon keretrendszer van, ami alapján kialakítható azt is jelenti, hogy az egyéni igények felülírhatják azt, amit lehetőségként értelmezhetnek a szervezetek a rendszer rugalmasságának tekintetében. A fejezet célja a tehetségmenedzsment rendszer értelmezési módjainak összefoglalása és a vele kapcsolatos legfőbb kapcsolódó részlet strukturálása, kialakítási módjainak feltárása.

A menedzsment szervezeti szinten irányítással, tervezéssel, szervezéssel, ellenőrzéssel ezen túl pedig hatalomgyakorlási és döntési folyamatokkal kapcsolatos tevékenységek meghatározásáért felelős. Ebből következik, hogy mint vezetői tevékenységnek, három fő összetevője van: feladatok, problémák, emberek (HORVÁTH, 2007). Tekintve, hogy a menedzsment egyik fő prioritása az emberek irányítása, így szoros kapcsolatba hozható HR-el. A menedzsmenten belül a tehetségmenedzsment egy külön, önálló területként működő irányzat, ami a humán erőforrás gazdálkodáshoz kapcsolódik és magasan kiemelkedik a humánpolitikai prioritások közül, mivel a tehetségek megléte lényegesen meghatározza egy-egy szervezet sikerességét (SZABÓ – STRÉHLI-KLOTZ 2014). A tehetségekkel való konstruktív foglalkozás csak abban az esetben tartható fent hosszútávon, ha az egyes, ahhoz kapcsolódó tevékenységek és programok egy rendszert alkotnak és ilyen módon integrálódnak az adott szervezeti működésben és kultúrában

(SUHAJDA, 2018). A tehetség menedzselésének folyamata feltételezi a tervezést, a szervezést, az irányítást és többek között a kontrollíngot is, azaz a tehetségekkel történő tudatos eljárást. A tehetségmenedzsment fejlett és sikeres cégek esetében nem kizárólagosan a HR feladata (6. ábra), hanem sokkal inkább az üzleti stratégia része, ezáltal a menedzserek és vezetők hozzájárulásával válhat hatékonyan működővé (KONCZOSNÉ, 2012).



### 6. ábra: A tehetségmenedzsment rendszer főszereplői

Forrás: KONCZOSNÉ, 2012; KOVÁCS, 2013 alapján saját szerkesztés, 2020

Ahhoz tehát, hogy a tehetségmenedzsment rendszerek optimálisan tudjanak működni, feltétlenül szükséges, hogy minden érintett számára egyértelmű legyen az, hogy mit tud a rendszer nyújtani, ezáltal mi várható el, illetve milyen befektetést várnak cserébe (KOVÁCS, 2013).

Az üzleti élettől eltérően a tudományos területen sokkal szkeptikusabban állnak a tehetségmenedzsment fogalmához és sokkal lassabban fejlődött ki. Ez a kételkedés hasonló ahhoz, ami például a munkavállalói elkötelezettséget vagy a kiégés problémakörét is övezte, tekintve, hogy a legtöbb esetben alulról felfelé haladva a gyakorlatból szerzett tapasztalat mentén került az elméletbe (MACEY – SCHNEIDER, 2008). A tehetségmenedzsmentet övező gyakorlati ismeretek java vállalati leírások, vagy tanácsadó cégek összefoglaló bemutatásából származnak, míg elméleti síkon kevésbé alátámasztott a terület (AL ARISS et al., 2014; COLLIGNS et al., 2015; DRIES, 2013). Tudományos szempontból a tehetségmenedzsment sokkal nehezebben került középponti pozícióba, vizsgálata akadályozott volt, valamint a legerősebb kritikákat a fogalmi meghatározás pontosságának hiánya miatt kapta (COLLINGS – MELLAHI, 2009; SCULLION et al., 2010). Számos kutatás járult hozzá azonban ennek a szemléletmódnak a változásához, azáltal, hogy bizonyos elméleti kereteket adott a tehetségmenedzsment tanulmányozásának, így lehetőséget biztosít arra, hogy a szervezeti menedzsment tanulmányozhatóvá váljon ezen szempontból is (BOUDREAU – RAMSTAD, 2007; CAPPELLI, 2008; BECKER et al., 2009; GROYSBERG, 2010). Néhány jelentős kivételtől eltekintve (VANCE – VAIMAN,

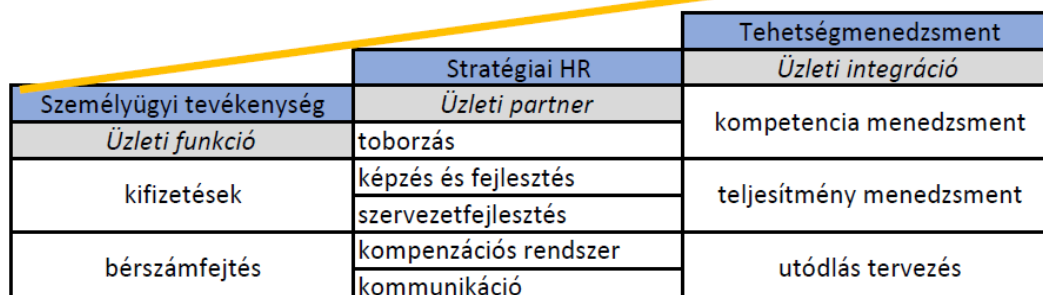
2008; COLLINGS – MELLAHI, 2009; MAKELA et al., 2010; MCDONNEL et al., 2010) a tehetségmenedzsment alapja az észak-amerikai gondolkodás és megfogalmazás.

Az utóbbi években a humán erőforrás részlegek és a szervezetek keményen összpontosítottak a tehetségmenedzsment rendszerek stratégiai kiépítésére (KRAVARITI – JOHNSTON, 2019). Az eredeti elképzelés alapján a program célja az volt, hogy segítsen a munkavállalók foglalkoztatását az alkalmazástól teljesen a nyugdíjazásig kinyújtani és dokumentálni egy adott szervezeten belül (BERSIN 2015). A tehetségmenedzsment működését támogató rendszerek a munkatársak belépésétől teljesen a szervezet elhagyásáig végig kísérik az egyén életútját és nagymértékben meg is határozzák azt, mivel tulajdonképpen integrálja a vonzást, a kiválasztást, a *képzést, a fejlesztést, a karriermenedzsmentet* (előléptetési/áthelyezési folyamatokat) az utódlástervezési, kompenzációs- és *teljesítménymenedzsmentet*, a megtartást és a megfelelő módon kialakított munkaerő-szegmentációt is (KONCZOSNÉ, 2012; KOVÁCS, 2013; SCHIEMANN, 2014). A jól kialakított tehetségmenedzsment rendszerek, olyan egységet alkotnak a szervezettel, ami határozott, vezetők által irányított kultúrával bír, melyben jók a munkakörülmények, rengeteg a fejlődési lehetőség, jó a fizetés és juttatások rendszere, befo gadó és támogató, fejlesztő kultúra, ezen túl pedig a teljesítményért és eredményekért járó felelősség és elismerés van (BERSIN, 2015). A tehetségmenedzsment rendszer elősegíti a nagyteljesítményű munkaerő fejlesztését, kizárja a készségek hiányát és olyan programokat valósít meg, melyek segítik a minőségi munkaerő vonzását, megszerzését, fejlesztését, támogatását és hosszútávon a szervezeti alkalmazásban tartja őket (HUMAN CAPITAL MANAGEMENT TALENT MANAGEMENT, 2017; COLLINGS et al., 2018; ASPLUND, 2019; LUTFI AL-DALAHMEH et al., 2020, ZÖLDRÉTI, 2020).

Az üzleti életben gyakran kerül megfogalmazásra, hogy egy szervezet legnagyobb értékét az ott dolgozó munkavállalók adják. A tehetségmenedzsment lényege pedig az, hogy ezt a gondolatot tudatosítsa a vállalati működésben és ennek megfelelően szervezze a munkafolyamatokat. A tehetség megfelelő szintű menedzseléséhez fontos tudatosítani, hogy ez az egyik olyan lehetősége a szervezetnek, mely lehetővé teszi a kitűnést a konkurens cégek közül, azaz a versenyképesség fokozásához támogatni kell a szervezet belső erőforrásait. Ahhoz, hogy a versenyképességünk fenntartható legyen, a tehetség forrásainkat egyedivé kell tennünk, hiszen onnantól kezdve, hogy valami könnyen reprodukálható kevésbé lesz értékes, azaz nem jelent hosszútávon versenyelőnyt. Ennélfogva míg az új technológiák, a legsikeresebb üzleti modellek vagy stratégiák könnyen lemásolhatók, addig maga az ember nem másolható, nem reprodukálható, így válik a tehetséges munkatárs az

innovációt és a kreativitást magába foglaló behozhatatlan fölénnyé a foglalkoztató szervezet számára vallja a PWC (2012), mint vezető üzleti tanácsadó cég. Ebből következik az, hogy egy szervezet csak annyira erős vagy gyenge, mint az egyének, akik alkotják – pontosabban az alkotó egyének tudásának, készségeinek, motivációjának és tehetségének összessége fogja meghatározni a vállalati erőviszonyokat.

A vállalati tehetségmenedzsment a fenntartható versenyképesség egyik alapvető forrását jelenti, ahol a hangsúly a kivételes emberi tehetségek megragadásán van (KORN FERRY, 2014, HARSCH – FESTING, 2019, MCKINSEY, 2018; MEYERS, 2020). Tekintettel azonban arra, hogy a tehetségek és a munkavállalási készségek gyakori hiánya egyre inkább tipikus jelenség (az általános munkaerőhiányon túl) a munkaerőpiacon, szervezeti oldalról ezt a szűkösset a tehetségmenedzsment rendszerek működtetése segíthet áthidalni. Ennek következtében az elérhető tehetségeket bevonva olyan modellek kialakítása a cél, melyek a legmodernebb technológiát felhasználva innovatív módon használják fel a rendelkezésre álló tehetségforrásokat. Ennek hatására a tehetségmenedzsment nem csak a HR felelőssége, hanem az üzleti vezetés egyik fő eszköze is, amit alátámaszt a DELOITTE (2017) felmérése, ahol a tehetséggel kapcsolatos kérdések megoldása a felmért cégek esetében a 3. helyet foglalják el a fontossági sorrendben. Ezt hangsúlyozza továbbá az is, hogy 10-ből 8 vezető gondolja a tehetségek megszerzését kiemelkedően fontosnak a jövőre vonatkozó működés szempontjából ugyan ebben a felmérésben. Ezt a vezetői véleményt nagyban magyarázhatják azok a korábbi előrejelzések is, hogy a HR részlegek a jövőben el is tűnhetnek, olyan módon, hogy a helyükre tehetséggondozó osztályok kerülnek (ROTHWELL, 2008). Ennek megfelelően a tehetségmenedzsment egyik kiemelkedő képviselője napjainkban (Josh Bersin) már 2008-ban felvázolt egy olyan lehetséges fejlődést a HR-ben, ahol a tehetségmenedzsment felé történő haladás, mintegy szükségszerű folyamatként kerül megfogalmazásra (7. ábra).



|                         | Stratégiai HR                               | Tehetségmenedzsment      |
|-------------------------|---|--------------------------|
| Személyügyi tevékenység | Üzleti partner                              | Üzleti integráció        |
| Üzleti funkció          | toborzás                                    | kompetencia menedzsment  |
| kifizetések             | képzés és fejlesztés<br>szervezetfejlesztés | teljesítmény menedzsment |
| bérszámfejtés           | kompensációs rendszer<br>kommunikáció       | utódlás tervezés         |

**7. ábra: A HR tevékenységek fejlődése**

Forrás: BERSIN, 2007 alapján In: HÉDER, 2017

Az üzleti életben gyakran kerül megfogalmazásra, hogy egy szervezet legnagyobb értékét az ott dolgozó munkavállalók adják. A tehetségmenedzsment lényege pedig az, hogy ezt a gondolatot tudatosítsa a vállalati működésben és ennek megfelelően szervezze a munkafolyamatokat. A BERSIN (2008) által felvázolt HR funkciókra vonatkozó fejlődés is hűen támasztja alá a tehetségmenedzsment kialakulásának szükségszerűségét. A Szerző álláspontja szerint a tehetségmenedzsment kialakulása egy elkerülhetetlen fejlődési folyamat, aminek következtében megállapítható, hogy nem kizárólag általános funkcióként értelmezhető a HR-ben. Ahhoz, hogy a változó környezet, az átalakuló igények, a nagyobb kihívással járó problémák megoldhatóvá váljanak új folyamatok, és új rendszerek szükségesek. Még inkább átfogó és integrált működésre van szükség, így a tehetségmenedzsment nem is kifejezetten funkcióként, hanem bár természetes, de mégis összetett fejlődési folyamatként értelmezhető a HR-ben. Fontos hangsúlyozni természetesen, hogy a bemutatott ábra egy 2008-as amerikai koncepció, ami több, mint 10 éves, de a humán erőforrás menedzsment természetes hazai fejlődési dinamikáját figyelembe véve mégis elgondolkodtató és aktualitása értékelendő.

A 7. ábra kapcsán érdekes összefüggések találhatók továbbá, melyek korábban megfogalmazott gondolatokhoz is kapcsolódnak. Az értekezésben részletezett humán erőforrás gazdálkodás kapcsán említésre került, hogy milyen szerepeket tölthet be maga a HR szervezeten belül. ULRICH (1997) elméletéhez (15. oldal) rendkívül hasonló a jelenleg tárgyalt ábra összetétele is. Ez alapján fogalmazom meg harmadik hipotézisem (H3), melyben azt feltételezem, hogy a tehetségmenedzsment rendszer jelenléte szervezeten belül kapcsolatban van a HR szervezeten belül betöltött szerepével. Azoknál a szervezeteknél nem működik tehetségmenedzsment rendszer, ahol a HR inkább csak 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. Ezt a feltevésemet egyrészt arra alapozom, hogy a BERSIN (2008) féle fejlődési ábrán a személyügyi tevékenységek és az ULRICH (1997) féle szereptipológiában az adminisztratív szakértő feladatköre rendkívül hasonló. Másrészt ugyan ebben a két elméletben a stratégiai partner, változási ügynök feladatai tartalmazznak olyan tevékenységeket, amelyek a tehetségmenedzsment során is megjelennek, és az ábrán szereplő üzleti integráció tényezőihez is kapcsolódnak.

A tehetségmenedzsment azt hivatott szolgálni, hogy a csökkenő humán tőke ellenére a szervezetek megtalálják azon munkavállalókat, akik meg tudják valósítani üzleti elképzeléseiket. Ha az üzleti célkitűzések elérésének függvénye a *tehetséges munkavállalók*

*megszerzése*, úgy központi jelentőségűvé válik a tehetségekre való összpontosítás. A tehetségek menedzselése tehát nem csak HR kérdés, hanem sokkal inkább stratégiai jelentőségű feladattá nőtte ki magát. A tehetség- és üzleti stratégia párhuzamos működtetése egyértelműen hozzásegít a szervezet stratégiai célkitűzéseinek eléréséhez, magasabb teljesítményt biztosít a piacon, segít megtartani az elkötelezett és tehetséges munkavállalókat, fejleszti a munkamorált, növeli a termelékenységet és többek között elősegíti a magasabb vevői elégedettséget is (HUSELID, 1995; YOUNDT et al., 1996, KHAN et al. 2013, GLAISTER et al. 2017). A rendszer kialakítása tehát egy kifejezetten kihívásokkal teli, nyitott hozzáállást és innovatív szemléletmódot feltételező folyamat, ám a jövő szempontjából nehezen behozható versenyelőnyt jelenthet a piaci működés során, így a megküzdés nem csak szükséges, de megtérülő is lehet a vállalkozások számára. Ennek céljából igen lényeges a rendszer megfelelő értelmezése, mely meghatározhatja a kialakítás módját. A következő fejezet erre vonatkozó összefoglalás révén került megfogalmazásra.

### **2.3.1. A tehetségmenedzsment fogalmának csoportosítása**

Hasonlóan a tehetség fogalmához a tehetségmenedzsment meghatározásánál sincs egyértelmű egyetértés a meglévő elméletek körében. Annak érdekében azonban, hogy a rendszer kapcsán nyitott szervezetek a leginkább illeszkedő megközelítéssel tudjanak dolgozni fontos a lehetséges nézetek strukturált és áttekinthető csoportosítása. Jelen fejezet ennek érdekében gyűjtötte össze a kapcsolódó fogalmakat és azokat logikai bontás révén mutatja be.

A legtöbb innovatív rendszerhez hasonlóan a tehetségmenedzsment is a korábbi, megelőző alapokból felépülve kerül kialakításra, tehát az előzőekben már működő rendszerekből ered. Ennél fogva értelmezhetjük előzménynek akár a korábbi közel 100 éves gondolkodást, mely a tehetség és társadalom közötti kapcsolatokat igyekezett feltárni, de valamennyi HR funkció meglétét is. Bizonyos mértékben egyesített néhány régebbi elgondolást, mint a strukturált kiválasztási módszer, a fejlesztés, a teljesítmény-, vagy karrier-menedzsment (CAPELLI, 2009). Több szemlélet létezik tehát, hiszen az irodalmak jellemzően eltérő megközelítési aspektusokat alkalmaznak, melynek köszönhetően igen választékos az alkalmazható lehetőségek tárháza (ASTON – MORTON 2005:30). A terület fogalmi tisztázása mindazonáltal elengedhetetlen, annak ellenére, hogy napjainkban kissé alulértékeltnek számít a definiáló értelmezés a tehetségmenedzsment kutatásokban (GALLARDO-GALLARDO, 2019). Ezek közül a szemléletmódok közül három LEWIS – HECKMAN (2006) nevéhez fűződik, amit egy negyedik megközelítési móddal COLLINGS

– MELLAHI (2009) egészített ki (2. táblázat). *Az első csoportba* tartozó elmélet jól illeszkedik az előző alfejezetben szereplő megközelítéshez (BERSIN, 2008), miszerint a tehetségmenedzsment tulajdonképpen a HR rendszerek egy fejlődési állomása, így azzal azonos tevékenységek tartoznak hozzá. DUTTAGUPTA (2005) definíciója szerint a tehetségmenedzsment – a lehető legtágabban értelmezve – a tehetségek szervezeten keresztüli áramlásának stratégiai menedzsmentje.

**2. táblázat: A tehetségmenedzsment definiálásának lehetséges kategorizálása**

| Csoport  | Jellemzők   |
|--|---|
| Elnevezésében különbözik csak az emberi erőforrás menedzsmenttől (1) | <i>Nincs lényegi különbség a két terület között. A definiálásnál olyan érzésünk lehet, mintha csak kicserélték volna az emberi erőforrás-menedzsment kifejezést a tehetségmenedzsment kifejezésre. Mindkét rendszer tartalmazza a munkakör és az egyén összehangolását, a munkaerő-kínálat és kereslet, valamint a humánerőforrás-áramlás és felhasználás menedzselését</i> |
| A szervezet egy meghatározott részére koncentrál (2)                 | <i>Ez a szemlélet fontosnak tartja a tehetséges csoportok elkülönítését és kialakítását szervezeten belül. A rendszer legfőbb kihívása a tehetség vonzása, toborzása, fejlesztése és megtartása.</i>  |
| A teljes szervezetre kiterjesztve működik (3)                        | <i>A teljes szervezetre koncentrálna működik a rendszer. A saját „tehetségbank” kialakítása a cél. Középpontban az egyéni képességek, kompetenciák megszerzése és fejlesztése áll, mellyel a kulcsmunkaköröket kívánják biztosítani</i>   |
| A szervezeti kulcspozíciókra vonatkoztat (4)                         | <i>A fogalmak középponti gondolataként a szervezetben lévő kulcspozíciók azonosítása áll, ugyanis ezek képesek különbözőképpen befolyásolni a cég versenyelőnyét.</i>   |

Forrás: saját összeállítás szakirodalmak alapján, 2020 LEWIS-HECKMAN, 2006; COLLINGS-MELLAHI, 2009

A tehetségek menedzselése így nem más, mint azoknak a folyamatoknak az összessége, amelyek biztosítani tudják a szervezetek számára a hosszú és rövidtávú humánerőforrás igényeit (ANSAR-BALOCH, 2018). A tehetségmenedzsment így olyan integrált HR gyakorlatok összességékként is felfogható, mely a vonzás és megtartás megvalósítását hivatott szolgálni a megfelelő emberek, megfelelő időben és helyre való személtének tükrében (HEINEN – O’NEILL, 2004; SCHWEYER, 2004). A tehetséggondozás szervezeti szinten nem más, mint a humánerőforrás szükségletek előrejelzése és ezen igények kiszolgálásának megtervezése (CAPELLI, 2008). A humán erőforrás funkciókat figyelembe véve pedig minden, ami a *toborzáshoz, fejlesztéshez, megtartáshoz, jutalmazáshoz* és a munkavállalók jobb *teljesítményéhez* és annak méréséhez szükséges, részét képezi a tehetségmenedzsment rendszernek (OM, 2016). És bár a terület szakértői a tehetségmenedzsment támogatásához szükséges rendszerek tekintetében nem

vélekednek teljesen azonosan, a fentieket még ki lehet egészíteni a *kompetencia rendszerekkel*, az *utódlástervezéssel* és *karrierfejlesztéssel* is, mint a tehetségmenedzsment működéséhez szükséges további HR funkciók (ORACLE, 2012). TOMPA és STEIGERWALD (2006) szerint ezeken kívül még a *munkakörök* optimális kialakításával és megtervezésével is kapcsolatba hozható és biztosítani tudja az üzleti célok eléréséhez szükséges minőségű és mennyiségű kiemelkedő képességű munkavállalói létszámot is (WELLINS et al., 2008).

A *második, differenciáló megközelítés* tükrében említhető HOLBECHE (2009:166) definíciója, miszerint a tehetségmenedzsment olyan tehetséges egyének szisztematikus *vonzása, kiválasztása, alkalmazása/megtartása és fejlesztése*, akik sajátos értéket képviselnek a szervezetben. Ehhez hasonló értelmezésben a tehetségmenedzsment az emberi erőforrás menedzsment azon területe, amely a tehetségekkel, mint a szervezet versenyelőnyt jelentő erőforrásával foglalkozik, és amelynek célja, hogy elősegítse a tehetségek leghatékonyabb felhasználását a szervezeti illetve az egyéni célok egyidejű megvalósítása mellett (DARUKA, 2012). A tehetségmenedzsment egy egyszerű értelmezés alapján pedig az előreléptethető munkavállalók *fejlesztését* foglalja magába (BOKOR et al. 2007).

A *harmadik definíció csoport* igazolásaként CREELMAN (2004) megfogalmazása jelent jó példát, azaz a tehetségmenedzsmentre legjobb úgy tekinteni, mint egy gondolkodásmód, amely szerint a tehetség áll a szervezet sikerének középpontjában.

A *negyedik megközelítésnél* BOUDREAU – RAMSTAD (2005) valamint HUSELID et al. (2005) alapján érvényesül az a szempontrendszer, miszerint a tehetségmenedzsment rendszerek kialakításának alapját nem a tehetséges egyének azonosítása fogja adni, hanem a *kulcspozíciók azonosítása*, amelyeknek megfelelő ellátása biztosítja a vállalati versenyképességet.

A fogalmakat értelmezve kiolvasható az a közös mondanivaló, miszerint a tehetségmenedzsment rendszerek integrált módon jelennek meg és kizárólag számos más HR funkciót érintve kerülhetnek alkalmazásra. Ebből következik, hogy abban az esetben, ha az egyes – a tehetségmenedzsment részét képző, vagy akár érintőlegesen kapcsolódó – funkciók működése megfelelő, úgy a komplex rendszer kialakítása lehetővé válik megfelelő irányítás, az érintettek bevonása, valamint támogatása révén. A tehetségmenedzsment rendszer bevezetése előtt tehát szükséges meggyőződni a kapcsolódó funkciók rendeltetésszerű működéséről, aktualitásáról és hatékonyságáról. Tovább gondolva ezt, az is felmerülhet, hogy nincs tehát egyetlen tökéletes rendszer, hanem sokkal inkább a szervezethez leginkább illeszkedőre van szükség. A tehetségmenedzsment ezáltal magas

fokú rugalmasságot is feltételez a megvalósítás során, melynek elsődleges szempontja a szervezetre szabott jelleg, amit részleteiben a következő fejezet tárgyal.

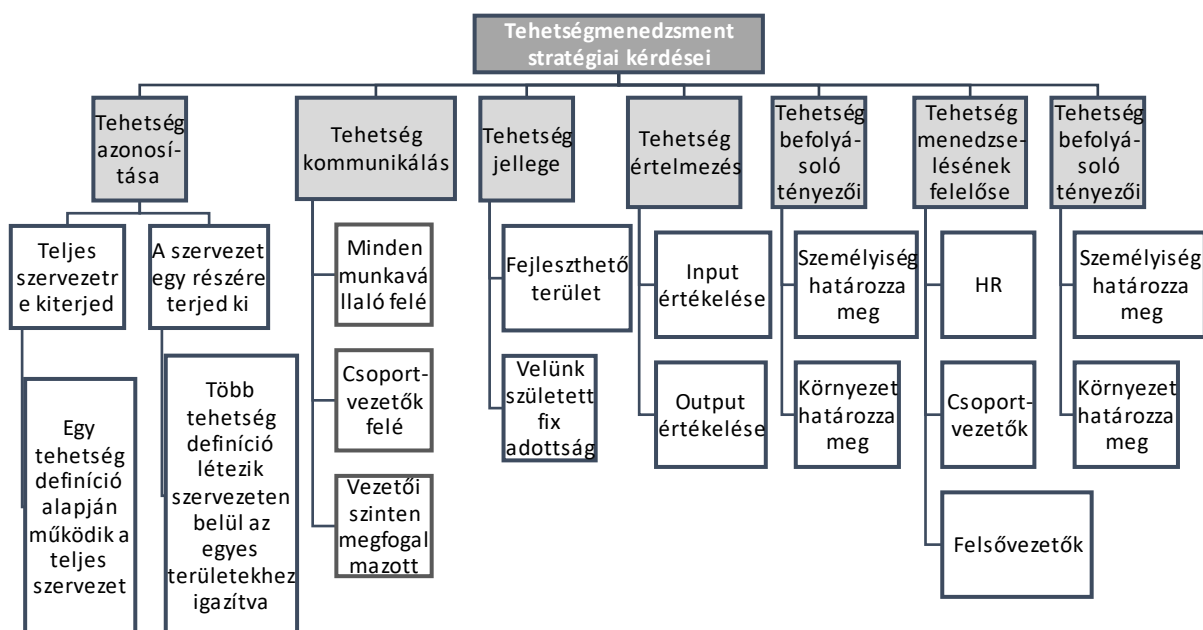
### ***2.3.2. Tehetségmenedzsment rendszerek kialakításának szempontrendszere***

Annak érdekében, hogy a tehetségmenedzsment rendszer bevezetésre és tényleges alkalmazásra kerüljön, szükség van a követhető keretek kialakítására, melyek szabályozzák a működést. Az alfejezet célja, hogy összefoglaló jelleggel ismertesse, hogy a tehetségmenedzsment rendszer bevezetésekor melyek azok a főbb tényezők, stratégiai kérdések, amelyek megléte szükséges lehet az eredményes bevezetés és alkalmazás szempontjából.

A tehetségmenedzsment rendszer bevezetéséhez és kialakításához több előfeltételnek meg kell valósulnia és alapos előkészítés szükséges. Általános tekintetben a szervezeti kultúra felmérése lehet a kiindulópont, hiszen ennek a tehetségek bevonzásánál is nagy szerepe lesz már. A kultúra határozza meg a szervezeti normákat, az új munkavállalók integrálását a működésbe, valamint a régi munkatársak kiválását onnan. Ezáltal elmondható, hogy a kultúrát olyan módon szükséges kialakítani, hogy az a potenciális tehetségek számára vonzó legyen (GOSLING, 2019). Ezt tovább bonyolíthatja, ha a szervezet nemzetközi jellege miatt különböző kultúrából származó munkavállalókat foglalkoztat (LIU et al., 2020). Az *előkészítési szakaszban* számos fontos stratégiai kérdés kerül előtérbe, majd a *döntéseket* követően a *bevezetési folyamat megtervezése* és részleteinek kidolgozása lesz mérvadó (DAJNOKI – HÉDER, 2020). Ahhoz, hogy a tehetségmenedzsment rendszerben lévő folyamatok mérhetővé és értékelhetővé váljanak szükséges egy ún. *tehetségstratégia* (CLAUSSEN et al., 2014; SHANBHAG et al., 2016), valamint az elérendő üzleti célok és elvárt eredmények megfogalmazása. Az üzleti célok meghatározása és a tehetségstratégia megalkotása kölcsönösen összehangolt tevékenységként jelenik meg. A célok elérése érdekében egyértelműen szükségessé válik annak a munkavállalói rétegnek a meghatározása, akik ezeket a célokat segíthetnek megvalósítani, ennek révén kerül kialakításra a szervezet szempontjából tehetségnek ítélt köre (DELOITTE, 2013; JARVI-KHOREVA, 2020). Ehhez kapcsolódóan megjelenik számos olyan kérdés, melynek megválaszolása alapot adhat a tehetségstratégia megfogalmazásához, a rendszer kialakításához és egyben magába foglalja a szervezeti menedzsment által képviselt szemléletmódot is (DAJNOKI – HÉDER, 2020) (8. ábra).

A tehetségstratégia kialakítása érdekében fontos döntést hozni elsődlegesen a tekintetben, hogy *ki definiálható* tehetségnek az adott szervezetben, vagy ezt részletezve az

egyes munkakörökben. Állást kell tehát foglalni arról, hogy kik kerülhetnek bevonásra a programba – bárki, vagy csak egy-egy kiemelt csoport – mi az álláspontja a szervezetnek, akárki lehet tehetség, tehát cégen belül akár mindenki tehetségként kerül értelmezésre, vagy vannak feltételei a tehetségként való azonosításnak (POÓR et al. 2017). Ezt a két megközelítést a szakirodalomban külön-külön, de olykor ötvözve is megtalálhatjuk. Általánosan azonban az tapasztalható, hogy a HR szakemberek véleménye megoszlik a témában (MEYERS et al., 2019). Abban az esetben, ha szűkítjük a tehetségként értelmezett munkavállalók körét, tehát úgy értelmezzük, hogy csak a szervezet bizonyos része tartozik ide, úgy exkluzívnak számít a nézőpont, melyet elitista elméletnek is szoktak titulálni (TANSLEY et al., 2007; MICHAELS et al., 2001).



### 8. ábra: A tehetségmenedzsment rendszer kialakításának stratégiai kérdései

Forrás: Saját szerkesztés szakirodalom\* alapján, In: DAJNOKI – HÉDER, 2020

\*POÓR et al. (2017); MEYERS-WOERKOM (2014); DRIES (2013); WELLINS et al. (2008) alapján

Ez a típusú gondolkodás leginkább az *azonosításra, fejlesztésre és kulcspozícióba helyezésre* összpontosít, és nem terjed ki a teljes emberi erőforrás gazdálkodás tevékenységterületére. A megközelítés lényege tehát, hogy nem tekint mindenkit tehetségnek csak a szervezet egy adott szegmensét tartja annak, ezáltal differenciál. A megközelítések másik része ezzel ellentétes módon inkluzíven értelmezi a témát és azt mondja, hogy nem lehet arra indokot találni, hogy miért ne kezelnénk úgy valamennyi munkatársat, mint potenciális tehetséget (PETERS, 2006). Ennek mentén úgy értelmezi, hogy valamennyi munkavállaló, aki befolyásolja a szervezeti célok teljesülését tehetség,

ugyanis egyéni képességeik révén állít elő értéket a szervezet számára (GALLARDO et al., 2013; STEWART, 2008). Ezt a nézőpontot képviselve a központi cél, hogy az összszerkezeti tehetség minél inkább kinyerhető legyen, az minél hatékonyabban kerüljön felhasználásra, így a teljes munkaerőállományra hatást kell gyakorolni. Ez azt is jelenti, hogy a tehetségprogram mindenki számára elérhető, tehát nem differenciál, azaz ebben az esetben a tehetségmenedzsment nem különíthető el tartalmát tekintve a teljes emberi erőforrás gazdálkodástól. A két nézőpont összevonása kapcsán megfogalmazható, hogy a tehetségmenedzsment kialakítása többlépcsős folyamatban is kivitelezhető, melynek első részében inkluzív módon széles réteget célzunk, majd pedig a megfelelő eredményeket elérőkre folyamatosan szűkítjük a folyamat belső struktúráját, azaz exkluzívvá tesszük a programot (KÁLLAI, 2015). Ennek következtében inkluzív módon, vagy egy meghatározott definíció alapján kerül értelmezésre a teljes szervezetben a tehetség, vagy a differenciáló megközelítést követve egy bizonyos feltételrendszert szabva értelmezzük a tehetséget szervezeten belül. Ehhez kötődően előfordulhat, hogy akár több tehetség definíció mentén történik a tehetségazonosítás az egyes munkaterületeken, egységekben, munkakörökben. A tehetség definíciója kapcsán továbbá kérdéses az, hogy amennyiben rendelkezik a vállalat saját tehetségfogalommal, úgy az milyen jellegű: egységes, azaz minden vezető által elfogadott és egységesen alkalmazott, avagy több irányú és szervezeti egységenként eltérő, az egyes illetékes vezetők önálló meglátására van bízva (MEYERS – WOERKOM, 2014).

Ehhez szorosan kapcsolódik annak a kérdése is, hogy a megfogalmazott megközelítést milyen módon tudatja a szervezet munkavállalóival. Egyértelműen kommunikálja minden munkavállaló felé mondjuk egy konkrét belső program révén, esetleg a kommunikáció csak a csoportvezetők (középvezetők) felé történik meg, akik egyéni módon adják ezt tovább beosztottaiknak, avagy kizárólag menedzsment körökben alkalmazza a szervezet a megfogalmazott tehetségmegközelítést az egyes döntések meghozatalakor, de nem építi bele sem a külső, sem a belső kommunikációjába (WELLINS et al., 2008). A tehetségjellegéből fakadóan lényeges továbbá tisztázni, hogy a szervezet által meghatározott tehetségdefinícióban foglaltakat, fejleszthető területként értelmezi-e a szervezet – így fektetve hangsúlyt a belső képzésekre, fejlesztő programokra –, esetleg meglévő adottságként értelmezi, mely esetében inkább a kiválasztásra és toborzásra kerül át a program súlypontja. A tehetségmenedzsment lényege, hogy a program sikeresen működjön, ehhez azonban át kell gondolni, hogy a tehetség értelmezését követően mi kerül bevonásra a teljesítményértékelés során. Az fogja jelenteni az értéket, amit a munkatársak inputként tettek bele a programba, tehát például a motiváció – ami a profitorientált

szervezeteknél gyakran az elismerés képében értelmezhető (GERGELY – PIEROG, 2016) az erőfeszítés és a hozott tudás, vagy esetleg az output kerül értékelésre, tehát a program hatására elért eredmények és teljesítmény lesz az elismerés tárgya (ROTHWELL, 2011; DRIES, 2013). A stratégiai kérdések megválaszolása során szükséges lehet az is, hogy a belső tehetségmenedzsment rendszer kialakításával és fenntartásával kapcsolatban kit tekintenek felelősnek. A lehetőségek között megjelenhet maga a HR, a felsővezetők, a csoportvezetők és ezek valamennyi kombinációja – a döntés minden esetben a HR szerepéhez, a szervezeti struktúrához – kultúrához és az ahhoz kapcsolódó vezetési gyakorlathoz köthető (WELLINS et al., 2008; SHRIMALI – GIDWANI, 2012). Végezetül pedig azt is fontos tisztázni, hogy a szervezet által megfogalmazott tehetségdefiníció mennyire tartja befolyásolhatónak a tehetség érvényesülését, azaz a környezetétől – *szervezeti kultúra, céges sajátosságok, stb.* – teszi függővé vagy esetleg inkább az egyénhez – *képességek, végzettség, tapasztalat, stb.* – köti. A kérdések megválaszolása kapcsán fontos azt hangsúlyozni, hogy nem létezik egyetlen helyes döntés, hiszen szervezetenként eltérő körülmények, eltérő célok és eltérő lehetőségek állnak rendelkezésre, így vállalatonként eltérő stratégiai választások és szemléletmódok lehetnek eredményesek. Ennek következtében a tehetségstratégia kialakításakor nem a legjobb gyakorlatokat kell elsősorban preferálni, hanem a leginkább illeszkedő mintákat szükséges átvenni, illetve kialakítani. Illeszkednie kell ugyanis az új rendszernek a szervezet már kialakított üzleti stratégiai céljaihoz, a meglévő szervezeti kultúrához, a működő HR gyakorlatokhoz is (DIRES, 2013; GAMAMA et al., 2018).

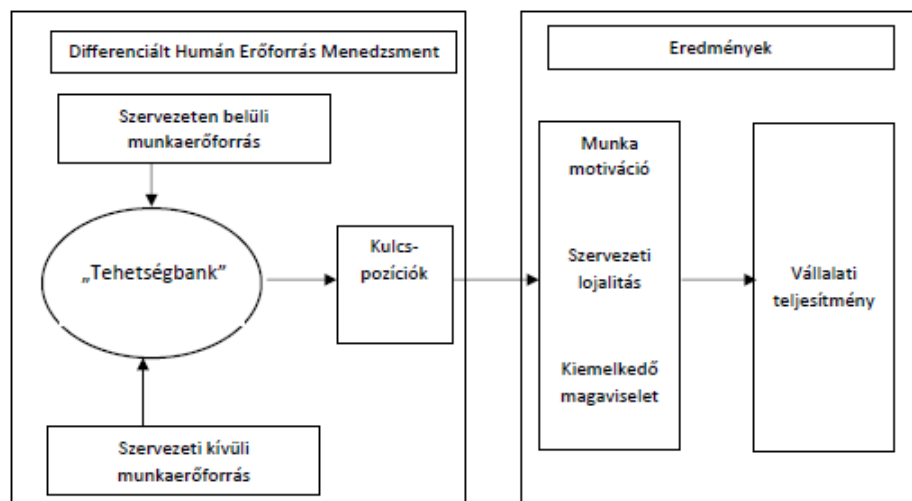
A tehetségmenedzsment kialakítása mellett elkötelezett szervezetek a fenti kérdések megválaszolása révén lehetnek képesek a rendszer kiépítésére és a vele járó folyamatok előkészítésére. A területek megtervezése a megvalósítás gördülékenységét szolgálja azáltal, hogy lehetővé teszi az azzal kapcsolatos részterületekben történő közös nevezőre jutását a tehetségmenedzsmenttel érintett vezetőknek, ezáltal egyben transzparenssé téve a tevékenységet. A gyakorlati alkalmazás ennek következtében számos módon kialakítható, amit a szervezethez illeszkedő tehetségmenedzsment modellek segíthetnek keretbe foglalni, melyek megértése céljából néhány változatot a következő fejezet célzott ismertetni.

### ***2.3.3. Tehetségmenedzsment modellek a gyakorlatban***

A tehetségmenedzsment modellek megismerése azért lehet hasznos, mert a különböző megközelítésű elméletek jól szimbolizálják a terület sokszínű kialakításának lehetőségét. Lehetőséget adnak arra, hogy megismerve az egyes modellek felépítését ki tudjuk ragadni azokat a részeket, amelyek egy aktuális szervezet esetében leginkább

illeszkedhetnek. Ennek elsődleges alapja lehet az, ha áttekintjük a modellek alkotórészeit, amelyek bizonyos HR tevékenységeket foglalnak magukba. A modellekben alkalmazott HR funkciókat összevetve a szervezetben működő funkciókkal kiválaszthatóvá válik az a típusú modell, amelynek kialakítása a legkisebb átszervezést, fejlesztést venné igénybe a már működő területeket alapul véve. A korszerű szemléletek (ANLESINYA – AMPONSAH-TAWIAH, 2020) szerint a tehetséggondozási modellek tekintetében általános elvárás, hogy felelős és fenntartható módon kerüljön kialakításra, így a döntések meghozatalakor mindenképpen hosszútávon szükséges gondolkodni. Jelen fejezet célja több tehetségmenedzsment megközelítés értelmezése révén közelebb kerülni a gyakorlati alkalmazáshoz.

A modellek közötti különbséget azok fókusza adja. Az első modell (9. ábra) a szervezeti tehetségbankok kialakítása köré építi a teljes rendszert. COLLINGS és MELLAHI (2009) háromtényezős keretrendszert dolgoztak ki a szervezeti tehetségek menedzselésére.



**9. ábra: Stratégiai tehetségmenedzsment modell**

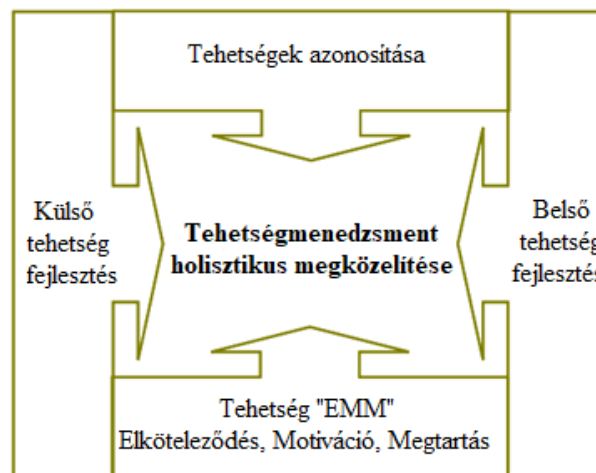
Forrás: COLLINGS – MELLAHI (2009)

A rendszer egyik elemét azok a belső pozíciók adják, amelyek *kulcsszerepet* töltenek be a vállalati versenyképességben. Tehát elsősorban ezeket a pozíciókat kell tudni meghatározni (1). Második elemként a magas és a potenciálisan magas teljesítményű *tehetségek fejlesztése* jelenik meg – itt hangsúlyt kell fektetni a cégen belüli munkavállalókra (2.1), valamint a cégen kívüli (2.2), potenciális munkatársakra is – törekedni kell a minél szélesebb kiterjesztett „*tehetségbankok*” kialakítására (2), ahol a vállalat számára elérhető leghatékosabb munkatársak kerülnek összegyűjtésre. Ennél a résznél szoros kapcsolat vélhetünk felfedezni az első elemmel, ugyanis, ha megvannak a legfontosabb pozíciók,

azokat mindenképpen a legtehetségesebb munkavállalókkal kell feltölteni (COLLINGS – MELLAHI, 2009). Alapvetően a tehetségbankok hasonlóan működnek a karriermenedzsment rendszerekhez, az egyéni képességek, tudás és tapasztalat kamatoztatására ad lehetőséget, esetenként mentor programmal kiegészülve, projektjellegű munkákba történő bevonással, az egyéni és szervezeti célokat szem előtt tartva (BERSIN, 2020). A rendszer harmadik eleme a differenciált emberi erőforrás szerkezet (3) lesz, tehát minden munkavállalót a számra legalkalmasabb pozícióba kell elhelyezni, ahol kiemelt figyelmet szükséges szentelni a kimagasló teljesítményű munkavállalókra, azaz különbséget kell tenni a legjobb teljesítményű munkavállalók és mindenki más között. Ennek a rendszernek az alkalmazása tehát kifejezetten olyan szervezetek számára ajánlott, akinek szemléletében a differenciált gondolkodás jelenik meg, tehát úgy véli, hogy nem a teljes szervezeti munkaerőállomány tehetséges, hanem annak csak egy szegmentált része, akikre vonatkoztatva működteti a szervezeti tehetségmenedzsmentet. A rendszer működésének alapfeltétele, hogy a tehetségmenedzsment rendszer stratégiai alapú kell legyen a teljes emberi erőforrás menedzsment működés során. Kiindulópontja, hogy megállapításra kerüljenek szervezeten belül azok a munkakörök, amelyek kulcsszerepet töltenek be a működésben. Ennek oka, hogy a tehetségmenedzsment rendszerek hatékony kialakítása során nem elegendő kizárólag arra fókuszálni, hogy kik a tehetséges munkavállalók, ahogy azt a szakirodalom egy része a programok legfontosabb lépéseként megfogalmazza (MICHAELS et al., 2001; AXELROD et al., 2002; FRANK et al., 2004). Ezen túl vagy inkább ez előtt a kulcspozíciók azonosítása kell, hogy megtörténjen (BOUDREAU – RAMSTAD, 2005, 2007; HUSELID et al., 2005), amelyek közvetlenül és potenciálisan meghatározzák a vállalati versenyelőny kialakulását. Az elmélet második részét a tehetségbankok kialakítása fogja jelenteni, azaz annak a meghatározása, hogy szervezeti szempontból ki a tehetség és ezáltal a konkrét tehetséges munkavállalók azonosítása. A differenciálás ezen formája segíti az első lépésben meghatározott szempont megvalósítását is, hiszen, ha tudjuk melyek a kulcspozíciók tudjuk azt is, hol kell elhelyezni a legtehetségesebb munkavállalókat. Az elmélet ezen része ellentmond egyrészt SMART (1999) véleményének, hiszen ő azt vallotta, hogy a szervezet valamennyi pozíciójában tehetséges munkavállalókat kell alkalmazni. Másrészt a McKinsey tanácsadók által javasolt tehetség-megközelítéssel sem azonosul, mely drasztikus szemlélettel azt mondta, hogy azokat a munkavállalókat, akik nem kiemelkedő teljesítményűek, és nincs meg bennük a potenciál a tehetségük szervezeten belüli megvalósítására el kell távolítani a vállalati működésből (MICHAELS et al., 2001). Az elmélet azt az álláspontot képviseli, miszerint

nem célszerű minden pozícióban kiemelkedő teljesítményű munkavállalót alkalmazni, hiszen ez túlzott figyelmet és ráfordítást igényelne minden munkakör esetében, még azon munkaköröknél is, amelyek nem kulcsfontosságúak a szervezet szempontjából. A rendszer a differenciált gondolkodásmód a hangsúlyozására törekszik, annak érdekében, hogy a kulcspozíciókba a legjobb munkavállalók kerülhessenek ezzel is biztosítva azok szervezethez kapcsolódó lojalitását (LEPAK-SNELL, 1999, 2002; HUSELID et al., 2005; BECKER-HUSELID, 2006). Ez a harmadik elem összeköti az előző kettőt, támogatva a magas potenciállal rendelkező és kiemelkedő teljesítményű alkalmazottak azonosítását és azok megfelelő pozícióban történő alkalmazását, valamint szükség esetén fejlesztését. A modellben a HR tevékenységek közül elsősorban a munkakörök (kulcspozíciók meghatározása), a munkaerő ellátás (külső tehetségforrás), teljesítményértékelés és fejlesztés (belső tehetségforrás), karriermenedzsment (kulcspozíciók betöltése) kerülnek előtérbe.

A második modell FERNANDO (2008) által megfogalmazott tehetségmenedzsment modell, mely szintén három tényezőtől áll (10. ábra).



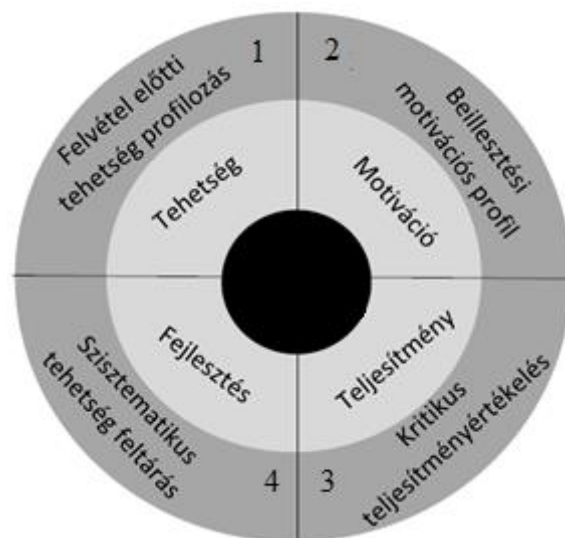
**10. ábra: Háromtényezős tehetségmenedzsment rendszer**

Forrás: FERNANDO, 2008

Ebben a modellben az első komponens a *tehetségek azonosítása (1.1)*, valamint a *kulcspozíciók és szerepek identifikálása (1.2)* a stratégiai és operatív tervek megvalósítása érdekében. A második komponens a *tehetségek fejlesztése (2)*, mely két részre osztható, külső és belső tehetségekre egyaránt koncentrálna. A *belső tehetségfejlesztés* a legkézenfekvőbb fejlesztéssel kapcsolatos tevékenységeket jelöli, mint a képzés, a teljesítménymenedzsment, a coaching, a speciális projekteknél való részvétel, karrierfejlesztés, munkakör-tervezés, stb. A *tehetségek külső fejlesztése* ettől eltérően a

munkaerőfelvételt és kiválasztást jelenti, ahol a szervezet a munkaerőpiacon belül megjelenve vonzza a számára szükséges tehetségeket. A modell harmadik része a tehetségek *elköteleződését, motivációját és megtartását* (3) tartalmazza. Kiemeli annak a fontosságát, hogy a bevezetett és szervezet birtokában lévő tehetségeket szükséges megtartani, amihez az elköteleződés növelését és az egyének motivációját lehet felhasználni. A modell szintén stratégiai megközelítést igényel és mint annak egy alrendszere kerül értelmezésre a szakértő szerint, célja, hogy képes legyen támogatni a jelenlegi és jövőbeli szervezeti növekedési irányokat és terveket. Az előző modelltől eltérően ebben a szintén differenciálódásra épülő modellben dominánsan megjelenik még kiegészítőleg az ösztönzés és megtartás is, mint kapcsolódó HR funkció.

A harmadik modell az ATTRI (2009) által megfogalmazott tehetségmenedzsment modell, mely egy négy szakaszból álló szisztematikus rendszer kialakítását feltételezi (11. ábra).

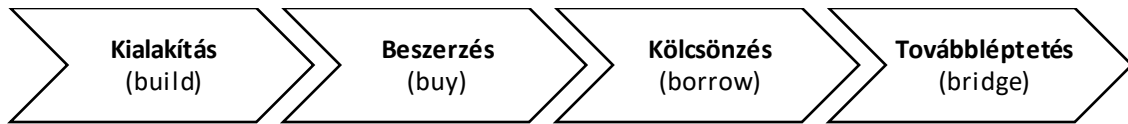


**11. ábra: Szisztematikus tehetségmenedzsment modell**

Forrás: ATTRI, 2009

Az elmélet első részét az *alkalmazás előtti tehetség-profilozás* (1) alkotja. A modell ezen lépésének lényege, hogy a tényleges felvétel előtt készüljön egy úgynevezett „*felderítő interjú*”, melyből megpróbálunk az egyéni tehetségtényezőkre vonatkozó információkat megszerezni a korábbi tapasztalatainak részletes feltárása révén. Ezen interjú a hagyományos felvételi eljárásnál túl kell megvalósuljon és alapvetően nem befolyásolja a kiválasztási döntést. Ezen beszélgetés eredményei a *tehetségprofilok* kialakítását alapozzák meg, mely a fenntartható tehetségmenedzsment háttéréként szolgálnak. Ezzel együtt lehetőséget teremt arra is, hogy az egyéni tehetségeket azonosítva a szervezeti tehetségképzelésekkel összevegye és értékelje annak mértékét a szervezet. A modell

második részében a *beillesztési motivációs profil megalkotása* (2) került meghatározásra. A rendszer ezen elemének lényege, hogy a kiválasztott munkavállaló beillesztése során készíteni szükséges a munkavállaló egyéni motivációira vonatkozó feltérképezést, ennek eredménye egy *motivációs profil* lesz, mely az előbbi tehetségprofil egyik lényeges kiegészítőjeként segít a tehetségmenedzsment rendszer fenntartásában. Az egyéni motivációk ismerete azért fontos, hogy ennek megfelelően tudja a vezetés kialakítani a tehetségek munkakörülményeit, ezen keresztül találja meg a menedzsment a kapcsolódási pontokat az egyéni és vállalati célkitűzések összehangolásakor. A modell harmadik részében a *teljesítmény és kritikus teljesítményértékelési rendszer* (3) áll a középpontban. ATTRI (2009) a szokásos módon írásbeli alapokon nyugvó teljesítmény értékelést egy szóbeli résszel is kiegészíti. A beszélgetés során az egyén konkrét értékelését és minősítését kerülni kell minden más, általános teljesítményértékelésnél szokásos adattal együtt. A beszélgetés célja a felettes bevonásával az elmúlt időszak feladatainak megbeszélése és annak feltárása, hogy az egyén hogyan észlelte a saját hozzájárulását az egyes megoldásokhoz, hogyan értékeli az egyes feladatok végeredményét, tudott-e egyéni értéket hozzáadni az egyes feladatok megoldásaihoz. A teljesítmény értékelésnek ez a fajta megközelítése igazán frissítően hat a megszokott módszerekkel összevetve és egy teljesen új élményként éri az értékelteket. Az ilyen jellegű teljesítményértékelési mód sikerességének záloga, hogy a szóbeli informális hangulatú (ám mégis jól megtervezett) beszélgetés ne érje meglepetésként a munkavállalót, sokkal inkább legyen része a mindennapi vezetési stílusnak. A modell ezen részéből származó információk rendszeres dokumentálása azért fontos, mert a rögzített információk (eredmények, készségek, tanulásbeli hozzájárulás, stb.) a kialakított tehetségprofilok „élő” rendszerének a fenntartását biztosítják, melyet nem elegendő egyszer kialakítani, rendszeresen frissíteni szükséges. A modell negyedik eleme a *rendszeres tehetségfeltárás és fejlesztés* (4) lesz. Fontos, hogy a tehetség nem veleszületett adottságként kerül értelmezésre a modellben, hanem vállalaton belül elsajátított tudáson, képességeken, gyakorlatokon alapszik, ezért lényeges a feltárt tehetséges munkavállalókat minél hosszabb távon a szervezeten belül tudjuk tartani, azaz hosszútávú tehetséggondozást célszerű folytatni. A szisztematikus tehetségfeltárás megvalósítása érdekében készült keretrendszerben negyedéves felméréseket készítenek valamiennyi munkavállaló esetében. A MANPOWER GROUP (2018a) alapján a fenti modelleken túl egy további általános javaslat megfogalmazható a tehetségmenedzsment rendszerek kialakítása során. Fontos lehet a rendszer négy aspektusban történő kiépítése (12. ábra).



## 12. ábra: A tehetségmenedzsment rendszer kialakítási aspektusai

Forrás: MANPOWER GROUP, 2018a alapján saját szerkesztés

A tehetségmenedzsment rendszer kialakítása során az első lépés fel kell mérni, hogy milyen erőforrásokkal rendelkezik a szervezet. Figyelembe véve, hogy a tehetséghiány jellemző tendencia, így elsődlegesen a tehetségek számának gyarapítására kerül át a fókusz, azaz a tehetségfejlesztésre, vagy más szóval a tehetségteremtésre (*talent creation*) (GORDON, 2009). Szervezetten belül ehhez szükséges lehet a belső tehetségcsatorna (*talent pipeline*) kialakítása, aminek a révén a potenciális tehetségeket eléri, be tudja őket csatornázni és lehetőség van a szervezeti tehetségbank/készlet (*talent pool*) kialakítására. Ezekhez szorosan kötődő fogalomként jelenik meg a „*high potential*” programok, ami olyan belső adatbázist jelent, ahol rendszerezett körülmények között található a szervezeti tehetségek profiljai, leglényegesebb adatai. Ahhoz, hogy ez a belső tehetségbank növekedni tudjon lényeges az érintettek folyamatos és rendszerezett fejlesztése. Annak érdekében, hogy a fejlesztésbe való bevonás sikeres legyen szükséges az érintettek meggyőzése a tekintetben, hogy míg munkavállalói oldalról a fejlesztés versenyképesebbé teszi az egyént, addig szervezeti oldalról ennek a finanszírozása szintén lényeges, hiszen, ha a munkavállaló versenyképes, úgy a szervezetet is azzá tudja tenni. Annak érdekében, hogy a fejlesztés személyorientált legyen többféle fejlesztési módszer is igénybe vehető. Ezek között elsődlegesen a *mentori-rendszer*, ahol kijelölt szakmailag elismert, a szervezetet jól ismerő egyén segíti a munkavállalók egyéni fejlődését. A *coaching* a fejlesztés egy speciális formája, ahol az egyén olyan személyes támogatást kap, melynek révén belső erőforrásait önmaga tudja feltárni és leginkább a gondolkodásbeli sémákat megváltoztatva képes eredményfokozásra, teljesítménynövelésre. A *shadowing* szintén egy fejlesztési módszer, mely egyszerű módon a tapasztaltabb kollégák megfigyelése révén nyújt fejlődési lehetőséget a tapasztalatlanabb kollégák részére, mely a *gyakornoki programmal* együtt akár pályakezdők számára is ideális módszer lehet. Ezeket a lehetőségeket kiegészítve még megemlíthetjük a tehetségek menedzselése során alkalmazott módszerek között a karrier menedzsmentet, azaz a munkavállaló szervezetten belüli hosszútávú életútját magába foglaló forgatókönyveket. Ezeknek tartalmazni kell mind a belső rotációt, azaz az oldalirányú pozícióváltást, mind pedig a vertikális mozgást szervezetten belül. Ez egyben szorosan kapcsolódik a tudatos utódlástervezéshez, mely szintén klasszikus módja a tehetségek szervezetten belüli igazgatásának (DELONG – TRAUTMAN, 2011; EGEROVÁ et al. 2013).

A tehetségmenedzsment során alkalmazott különböző programok kapcsán végzett kutatások azt mutatják, hogy a megtartó erőre leginkább pozitív hatást a mentorálási tevékenység van (YOUNAS–BARI, 2019). Abban az esetben, ha egy adott feladathoz nem találja a megfelelő embert a szervezet a tehetségkészlet kialakítása után, és nincs arra elegendő idő, hogy fejlesztés révén meglévő munkavállalói közül tegyen valakit alkalmassá a feladatra, úgy a külső piac felé kell fordulni, ahonnan ezt be lehet szerezni. Csak úgy lesz képes egy szervezet elérni szükséghelyzetben a működéséhez kellő tehetségeket, ha olyan módon tűnik fel a piacon, hogy a célcsoport szempontjából vonzó. Ennek érdekében a megfelelő szervezeti kultúra, a célcsoport szempontjából releváns értékek, a vonzó munkakörülmények, a versenyképes juttatások azok, amik révén el tudják érni céljukat, melyek egy részének alakítása a vezető feladata és felelőssége (BERKE – TÓTH, 2020). Ennek érdekében lényeges, hogy a HR a munkavállalókat fogyasztóként, önmagát pedig marketingesként is értelmezze, aki felelős a szervezeti megítélés alakításáért belső rendszerein keresztül. Előfordulhat olyan helyzet, amikor a tehetségre „csak” projektszinten van szükség, ilyenkor nem feltétlenül éri meg költségben új munkavállalót felvenni a szervezetnek, így ki is „kölcönözhet magánakegyet” a munkaerőpiacról. Egyre több „szabadúszó” szakember van, aki akár megbízási szerződéssel, esetleg részmunkaidőben is tud egy adhoc jellegű feladat esetén megfelelő segítséget nyújtani. Fontos, hogy a szervezetek nyitott gondolkodásmódot tudjanak kialakítani az újszerű rendszerek kialakítására, ennek része lehet az is, hogy megtanulják a munkavállalói közösségépítést és annak ápolását, mind szervezeten belül, mind pedig kívül. A tehetségmenedzsment rendszerek negyedik aspektusa a *továbléptetés*. Figyelembe véve a gyors technikai és környezeti fejlődést elkerülhetlenné vált az a tendencia, hogy egyes korábban periférián lévő képességek a középpontba kerüljenek, és lesz olyan tudás és képesség, ami már nem feltétlenül szükséges a szervezeti működés során. Abban az esetben, ha a szervezeti tehetségeket érintően ilyen helyzet állna elő, úgy a szervezetnek és azon belül különösképpen a HR-nek a felelőssége, hogy ezeket az embereket a megfelelő módon menedzseljék és a számukra leginkább illeszkedő munkakörbe helyezze át, szükség esetén akár szervezeten kívül.

A leírások alapján összegzésképpen elmondható, hogy a tehetségmenedzsment olyan része lehet a szervezetnek, mely számos más, már működő folyamatot és HR tevékenységet új nézőpontba helyezve képes fenntartani annak érdekében, hogy a munkavállalókban lévő lehetőségeket a legnagyobb mértékben kiaknázzák a szervezetek és maguk az egyének is. Ennek érdekében a meglévő HR rendszerek közül elsődlegesen a munkakörök, a munkaerő ellátás, teljesítményértékelés, ösztönzés, fejlesztés (coaching, shadowing, mentor program,

gyakornoki és high potential program, talent creation, -pipeline, -pool), karriermenedzsment (horizontális, vertikális, utódlástervezés) és nem utolsósorban a munkáltatói márkaépítés is érintett lehet a tehetségmenedzsment rendszerek kialakításakor. A PWC (2013) vezérigazgatók körében végzett felmérése alapján az volt tapasztalható, hogy a tehetségek iránt elkötelezettek, nyitottak a tehetségmenedzsment rendszerük átdolgozása kapcsán is, azonban a gyakorlatban ennek ügyében nem tettek lépéseket.

Ez alapján az értekezés *negyedik, egyben utolsó hipotézise (H4), hogy gyakran a tehetségmenedzsment rendszer alkotóelemei jelen vannak a szervezetek működésében, akkor is, ha nincs szándékolt módon erre szabott tehetségmenedzsment program, tehát a tehetségek szervezeti menedzselése látens módon kerül a gyakorlat során megvalósításra.* Ennek oka, hogy a szervezeti vezetők elkötelezettsége a tehetségek iránt nagymértékű, ám rendszerszintű kialakítás nem tekinthető általánosnak. Azt feltételezem tehát, hogy azok a szervezetek, ahol tehetségmenedzsment különálló rendszerben nem működik, viszont a fejlesztés, a teljesítményértékelés, az ösztönzés, a karriermenedzsment, a munkaerő ellátás és a munkáltatói márka jó vagy kiváló módon működnek, ott a szervezetek nyitottak a rendszer kialakítása tekintetében és feltételezhetően bár rendszertelen módon, de működik a tehetségmenedzsment.

*Összességében, a szakirodalmi feltárás tapasztalatai alapján az látható, hogy a tehetség és tehetségmenedzsment értelmezése jelentős feldolgozottsággal bír és a rendelkezésre álló anyagok számos megközelítésben írják le a témakörhöz kapcsolódó legfontosabb ismereteket. A tehetség szervezeti szempontú értelmezése azonban ennek ellenére mégsem egyértelmű, nehéz a kapcsolódó fogalmak közötti eligazodás, ugyanis azok munkaerőpiaci adaptálásához szükséges a strukturált módú átértelmezés és a rendezett elméleti keretrendszer megteremtése. Ennek érdekében feldolgozásom során törekedtem az elérhető kapcsolódó anyagok minél szélesebb körű összegyűjtésére és rendszerszemléletű újra értelmezésére, leírására. Ezzel az irányultsággal ugyanis azt gondolom, hogy mind a tudományos elvárások, mind pedig a gyakorlati alkalmazás tekintetében hasznosítható tartalom keletkezhet, melyek felhasználása mindkét tekintetben lehetőségeket rejt magában. A téma elméleti feltárása révén úgy vélem, hogy annak értelmezhetősége és alkalmazási szempontjai részletes ismertetésre kerültek. Ezen belül legfőbb eredményként a tehetség fogalmának fókuszpont alapú és folyamatstruktúra szerinti értelmezése, a tehetséghiány jelenségének következményei és megoldási lehetőségei, valamint a tehetségmenedzsment rendszer működését feltáró, azt leginkább kiszolgáló HR tevékenységek azonosítása jelenti. A témakör gyakorlatias jellege miatt azonban annak vizsgálhatósága is igen sok lehetőséget*

*rejt magában, melynek következtében a gyakorlati tapasztalatok révén is megerősíthetők, vagy esetleg átfogalmazhatók a jelenlegi tudományos és szakmai nézőpontok. Ennek megvalósítása érdekében, szekunder vizsgálataimból származó feltételezéseimet primer vizsgálat keretében tovább elemeztem, melynek részletező módszerei és eredményei alkotják értekezésem további részét.*

### **3. ANYAG ÉS MÓDSZER**

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. Szekunder adatforrásként használtam fel a hazai és nemzetközi szakirodalomban megjelent kapcsolódó tudományos eredményeket, melyek segítségével átfogó és részletes képet kaptam a téma általános tudományos helyzetéről. Ehhez kötődően lehetőségem volt új megközelítések, kapcsolódási pontok és logikai keretrendszerek kialakítására. A primer kutatás keretében a szekunder vizsgálati eredményeimre alapozva készítettem el a kérdőívet, mely segítségével a releváns szakemberek (tulajdonosok, cégvezetők és HR vezetők) véleményének felmérése valósult meg. Az elemzés során nyert információk és eredmények mentén alakítottam ki a végleges megállapításokat, következtetéseket és fogalmaztam meg javaslatokat.

#### **3.1. A kutatás előzményei és lehatárolása**

A kutatómunkát 2016 őszén kezdtem el doktori képzés keretében, amikor is témaválasztásom egyik fő aspektusa az volt, hogy olyan területet tudjak feltárni, melynek eredményei a gyakorlatban hasznosíthatók, valamint elméleti tekintetben is új nézőpontok megalkotására alkalmas a tudományos igényesség fenntartása mellett. A tehetség kérdéskörének munkahelyi nézőpontja ebben az időszakban Magyarországon nem volt 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 elérhetőek. 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. A munkaerőpiac változásainak hatására egyre inkább szembetűnő volt, hogy a piac igényei újszerű megközelítésben működő rendszereket feltételeznek, mivel a munkavállalói igények változtak, illetve átalakultak (DAJNOKI – HÉDER, 2017). Mindinkább domináns szerephez kerültek a munkaerőpiacon lévő tehetséges munkavállalók a munkáltatókkal szemben, ugyanis a munkaerőhiány egy általánossá vált tendenciává nőtte ki magát, amin belül a tehetséghiány, mint új keletű jelenség lett a szervezeti működés egyik legjelentősebb kihívása. A leírtak hatására az általam támasztott feltételeknek mind gyakorlati szempontból,

mind pedig tudományos oldalról vizsgálva megfelelőnek bizonyult a témakör a mélyebb vizsgálatok megvalósítására.

A kutatási struktúra kialakítása során elsődleges lépésként az elméleti háttér feltárása, elemzése, korábbi, már működő rendszerek felkutatása volt lényeges, hiszen külföldi minták már rendelkezésre álltak bőségesen mind az értelmezés, mind a rendszer kialakításának részleteit tekintve. Ennek megfelelően részletes elemzést végeztem a definíciók értelmezése, a szervezeti aspektusok feltárása és a rendszerszintű alkalmazás HR szempontú értelmezése kapcsán. Ez a fajta konceptualizálás lehetővé tette a rendszerezettség megteremtését a vizsgálat előkészítése során. A részletes irodalmi feltárás alapján így lehetőségem volt kutatásom fő irányvonalait és hipotéziseit megfogalmazni, amelyek mintegy feltételezésként jelennek meg a téma valós gyakorlata kapcsán (BABBIE, 2000). Ennek oka, hogy a hipotézisek csak feltételezéseinkre alapozott sejtésként értelmezhetők egy helyzet vagy összefüggés kapcsán, melyet nem ismerünk részletesen (PERUMAL, 2009). A vizsgálatok során célom volt ezen feltételezések valóságtartalmának feltárása több módszer segítségével. Az operacionalizálás révén a megfogalmazott hipotézisek alátámasztása vagy megcáfolása céljából olyan vizsgálat kialakítására törekedtem, amely releváns módon kapcsolódhat a megfogalmazott célokhoz.

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. Így, hogy rendelkeztem egy igen átfogó feltáró előzménnyel, lehetőségem volt elkészíteni az összegyűjtött információk mentén azt a saját kérdőívet, melynek segítségével primer vizsgálatomat megvalósítottam. Fontosnak tartottam azt, hogy valamennyi, a kérdőívben szereplő kérdés reflektáljon a szakirodalmi álláspontokra, ezzel törekedve a gyakorlati és elméleti eredményességre. Miután elkészült a kérdőív a következő lényeges döntési pont azzal kapcsolatban merült fel, hogy a vizsgálatot milyen módon határoljam le. Elsődleges szempontként felmerült a megfelelő célcsoport lehatárolása, akik releváns módon tudják megválaszolni a kapcsolódó kérdéseket, valamint a téma kapcsán érdekeltek lehetnek. Másodlagos szempontként a kivitelezés tekintetében fontosnak tartottam, hogy elérhető legyen a célcsoport. Ennek a két szempontnak a figyelembe vételével arra a döntésre jutottam, hogy feltételezhetően azok a vállalatok lehetnek érintettek, ahol szervezett módon működik a HR, hiszen a tehetségmenedzsment rendszer számos HR funkció összehangolt működését feltételezi, ezen kívül a szervezet kiemelkedően

jövedelmező szerepet tölt be a piacon, így lehetősége van arra, hogy anyagi oldalról is biztosítsa a programok megvalósulását és kivitelezését a személyi támogatáson túl. Az elérhetőség kritériumát figyelembe véve Hajdú-Bihar megyét céloztam meg és azon belül is eleget téve az első szempontban megfogalmazottaknak a TOP 100 legnagyobb árbevétellel rendelkező szervezetet kerestem meg. A TOP 100 szervezetet a NAV által összeállított, nyilvánosan elérhető lista alapján találtam meg. A megyei szinten megvalósuló TOP 100 felmérés 2019-ben huszadik alkalommal készült el, ahol egyrészt a Hajdú-Bihar Megyei Kereskedelmi és Iparkamara, valamint a Nemzeti Adó- és Vámhatóság közreműködésével és adatszolgáltatásával került összeállításra a megyei rangsor. Hajdú-Bihar megye árbevétel alapján legeredményesebb cégeinek vizsgálatakor a megye gazdaságáról készített elemzés következtében csak olyan szervezet kerülhet a listába, aki meghatározó a helyi gazdasági élet szempontjából. A felmérés során az árbevétel, a foglalkoztatotti létszám és a mérlegfőösszeg kerül elsősorban összehasonlításra. A TOP 100 cégek adják a megye exportjának 84.6 adózás előtti eredményének 60,1%-át, így kétségtelenül nagy jelentőségük van, helyi szinten kiemelkedők (KOVÁCS, 2019). Kutatásom során lényeges szempont volt az is, hogy az eredményeimet megfelelő statisztikai elemzések révén tudjam alátámasztani, így alapvető elvárás volt a legalább 100 kiemelkedő szervezet megkérdezése a témában. Figyelembe véve, hogy a TOP 100 lista tartalmaz olyan cégeket is a rangsorban, akik élnek anonimitási jogukkal, valamint természetes módon nem minden szervezettől kaptam visszajelzést, így a TOP 100 szervezeten túl a TOP 200-as listában szereplő szervezeteket is megkérdezésre kerültek, hogy elérjem a szükséges számú kitöltött kérdőívet. A kitöltött kérdőívek arányait tekintve zömében a TOP 200-ból állnak, ugyanis a TOP 100 szervezet közül (akik a nyilvános lista szerint beazonosítható módon 70 szervezetet neveztek meg) az első kitöltési időszakban csak 6 szervezet töltötte ki a kérdőívet. Az alacsony visszajelzést követően egy piackutató cég (Szinapszis Piackutató és Tanácsadó Kft.) segítségével került lekérdezésre a kérdőív, mely során a TOP100 cégek alacsony válaszadási hajlandósága miatt a TOP 200 szervezet is megkérdezésre került a megfelelő elemszám érdekében.

### **3.2. A vizsgálatok módszere**

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). A két kutatási stratégia között a legnagyobb különbség, hogy a kvantitatív kutatások főleg nagyobb mintának a

felmérésére koncentrálnak. Jellemzően zárt kérdések révén összehasonlításra, és összefüggések vizsgálatára, általános következtetések megfogalmazására adnak lehetőséget. Ennek tipikus példája a kérdőíves vizsgálat, amit én is alkalmaztam a kutatás során. Ezzel szemben a kvalitatív megközelítés bár kisebb mintával, ám részletesebb, mélyebb feltárással alkalmas a komplex rendszerek, jelenségek működését tekintve (BABBIE, 2000). Erre jellegzetes példa lehet a dokumentum- vagy tartalomelemzés, mely vizsgálataim során szintén alkalmazásra került. A kutatómunkák általában két másik kategória mentén is megkülönböztethetők, lehetnek új információt létrehozó primer kutatások, vagy már meglévő adatokra építő, azokat felhasználó szekunder kutatások (TOMCSÁNYI, 2000). A következőkben bemutatott kutatás a fentiekben említett négy dimenzió kombinálásaként áll össze (13. ábra).

|             | Szekunder             | Primer              |
|-------------|-----------------------|---------------------|
| Kvalitatív  | Szakirodalmi feltárás | Tartalomelemzés     |
| Kvantitatív |                       | Kérdőíves vizsgálat |

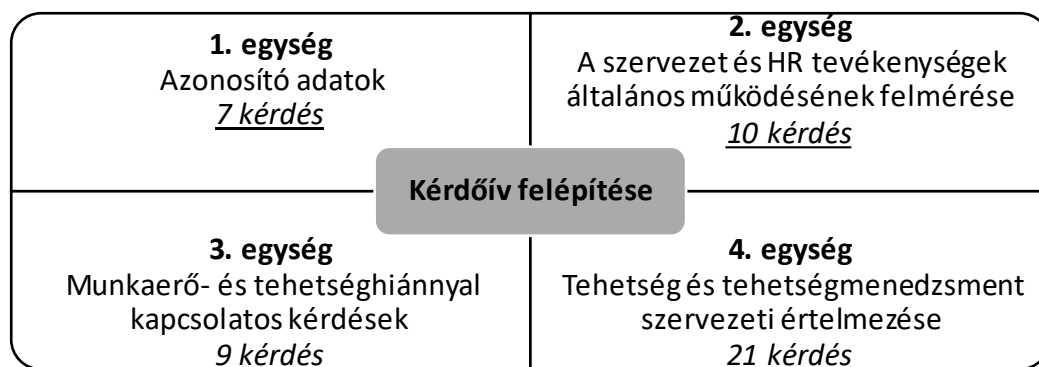
**13. ábra: Alkalmazott vizsgálati módszerek összefoglalása**

Forrás: Saját vizsgálat, 2020

Egyrészt szekunder adatgyűjtés révén összeállított forrásokra alapozva a területtel kapcsolatos fogalmakat strukturáltam kvalitatív vizsgálati módszereket alkalmazva. Másrészt önállóan összeállított kérdőív (1. sz. melléklet) 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 statisztikai módszerek között egyrészt leíró statisztikai módszerek, valamint összefüggés vizsgálatok jelennek meg. Primer kutatás keretében kérdőíves felmérést végeztem, mely kvantitatív kutatási módszerként értelmezhető. A módszerre jellemző a strukturáltság, az egy

időben történő nagyobb minta elérése, valamint eredményei számszerűsíthetők, melynek következtében kapcsolódási pontok meghatározása válik lehetségessé az összegyűjtött adatok között (MOLNÁR, 2010, BONCZ, 2015). Célja, hogy valamilyen eseményt, vagy konkrét dolgot vizsgáljon, véleményt tárjon fel (HORNYACSEK, 2014), mely esetünkben a tehetség szervezeti értelmezésének, valamint a tehetségmenedzsment rendszer alkalmazásának vonatkozásában valósult meg.

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 (14. ábra).



**14. ábra: 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 kérdőív utolsó két kérdése a kitöltők kérdőívvel kapcsolatos eredmények iránti érdeklődését mérte fel és az azt igénylők elérhetőségére vonatkozik. A szerkesztés során fő és kiegészítő kérdéseket fogalmaztam meg, melynek célja, hogy a fő kérdések által feltárt közvetlen információk valóságát a kiegészítő kérdésekkel ellenőrizzem (CSATAI, 2012), mely kérdések logikai sorrendbe helyezve kaptak helyet a kérdőívben (15. 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 összeállításánál nagy jelentőséggel bírt az is, hogy összességében megállapítható legyen a tehetségmenedzsment alkalmazásának mértéke mind a tudatos alkalmazás, mind a rendszernélküli működés tekintetében, valamint azt, hogy milyen véleménnyel vannak a válaszadó vezetők Hajdú-Bihar megyében a területet jelentőségét illetően.



**15. ábra: A kérdőív tartalmi felépítése**

Forrás: saját vizsgálat, 2020

A felmérés arra is koncentrált, hogy a szakirodalmi tapasztalatok tükrében felmérje, hogy a tehetség szervezeti menedzselésének kapcsán milyen HR tevékenységek azok, amelyek a leginkább szerepet játszanak és ezeknek milyen az egymáshoz fűződő kapcsolata. A kérdőív eredményeinek másodlagos hozadéka a tehetségmenedzsment szervezeti megítélésén túl az is, hogy felmérésre kerüljenek a szervezetek által működtetett belső HR tevékenységek, azok eredményessége, valamint az alkalmazott munkaerővel kapcsolatos tehetség vélemény.

Az eredményeket a kérdőívből származó adatokra alapozva állapítottam meg. A kérdőív terjedelmének csökkentése érdekében az árbevétel és a foglalkoztatottak pontos száma a Céginformacio.hu nyilvános adatbázisból került általam összegyűjtésre.

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. Ezt követően újabb pilot teszt kitöltést követően került kiküldésre a végleges verzió. 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. Ennek megfelelően az elemzések elején a legtöbb témakör kapcsán leíró statisztikai elemzésekkel kezdtem a vizsgálatot, majd pedig az összetettebb összefüggésvizsgálatokra tértem át. A *leíró statisztika* egyik alapvető célja, hogy a vizsgált mintát illetően információt szolgáltasson annak jellemzőiről, melyet gyakran alapstatisztikának vagy egyváltozós elemzésnek is neveznek. Ez a típusú elemzés jellemzően valamennyi adatbázis gyakorlati elemzésének első lépése, amikor az egyes ismérveket egymástól függetlenül vizsgáljuk (ÁCS – RAPOSA, 2014). A statisztikai összefüggés vizsgálatokhoz kapcsolódóan dolgozatomban megjelenik a kereszttábla elemzés, korrelációs számítás, szignifikancia vizsgálat, variancia analízis (ANOVA), Khi négyzet próba és főkomponens elemzés is. Ezen összefüggésvizsgálatok közül leggyakrabban a kereszttábla elemzés jelenik meg értekezésem eredményközlésekor, ugyanis a benne szereplő adatok könnyen áttekinthetők és jellemzően rendkívül informatív módon foglalják magukba az eredményeket. *Kereszttábla* elemzés módszerét olyan esetekben célszerű alkalmazni, amikor két nominális vagy ordinális változó között lévő kapcsolatot akarjuk feltárni (SAJTOS – MITEV, 2007). Ezt a módszert többek között a vállalati méret és tevékenységterület szerinti megoszlásnál, a HR leterheltségének elemzéséhez, a tehetségmegközelítés feltárására, a munkaerő és tehetséghiány viszonyára, valamint a szervezeti tehetségforrás felhasználásának értékelésére is alkalmas eszköznek ítélem.

A *korrelációs számítás* olyan módszerként értelmezhető, mely az egyes változók közötti lineáris kapcsolat erősségét, valamint irányát mutatja (SAJTOS – MITEV, 2007). A korrelációanalízis több véletlen változó közötti kapcsolat erősségének elemzésében nyújt segítséget. A vizsgált témától függően választhatjuk Pearson-korreláció elemzését, mely a normális eloszlás esetén javasolt, de alkalmazhatjuk a rangkorrelációs együttható számítást is, mely nagyobb mintánál ajánlott és két rangsor közötti egyezés mérőszámát adja (TÓTHNÉ PARÁZSÓ, 2011). A dolgozat során több esetben használtam ezt a vizsgálati módszert, többek között a foglalkoztatotti létszám és a tehetség arány közötti kapcsolatok, a munkaerő- és tehetséghiány, a tehetségmenedzsment céljai és a HR szerepének vizsgálatánál is a Spearman féle korrelációs számításra alapoztam következtetéseim egy részét.

*Szignifikancia* vizsgálat eredménye annak a mértékét mutatja, hogy a kapott eredmények mekkora valószínűséggel tekinthetők a véletlen következményének. Ehhez kötődően előre megállapított valószínűségi értékkel hajtuk végre a számításokat, ami a szignifikancia szintet jelenti – a társadalomtudományokban ez általánosan 5%, vagy másképpen  $p < 0,05$ . Amely eredmények azt mutatják, hogy ez az érték az 5% -os szintnél kisebb, úgy az eredményt adott szinten szignifikánsnak tekintik (KONTRA, 2011). A szignifikanciavizsgálatok a teljes dolgozat eredményközlő fejezetének szerves részét jelentik, hiszen alapjaiban határozzák meg az egyes összefüggések minőségét.

*Variancia analízis* (ANOVA) paraméteres és nem paraméteres eljárásaként is értelmezhető, melynek feltétele a vizsgálatba bevont függő változók normális eloszlása. Az elemzés révén megállapítható, hogy van-e számottevő különbség az egyes ismérvek (pl. szervezeti méret, beosztás, stb) alapján csoportosított almintákban, vagy a kérdésekre kialakított főkomponensek értékében, esetleg az egyes csoportokon belüli értékek szórása között kimutatható-e kapcsolat (MALHOTRA, 2009). Nem parametrikus, összefüggő mintás ANOVA eljárás segítségével, valamint hozzá kapcsolódó Cochran's Q teszt segítségével vizsgáltam meg többek között a tehetséges munkavállalók jellemzőit – mely kettőnél több dichotóm változó eloszlásának összehasonlítására alkalmas. Ezen túl kiegészítésként McNemar teszt segítségével végeztem utóvizsgálatot a szignifikáns szempontok mentén annak érdekében, hogy az egyes jellemzők között különbséget találjak. A mutató alapján a változók eloszlása válik vizsgálhatóvá egy csoporton belül. A vizsgálat más esetben történő megvalósítása során – a *HR szervezetben betöltött szerepének elemzésekor* – Friedman tesztet futtattam, melyhez kötődően Wilcoxon teszttel készített utóvizsgálattal igazoltam az eredményt.

*A főkomponens elemzés* többváltozós statisztikai eljárásaként értelmezhető, melynek célja az adatredukció. A módszer a faktoranalízis egy speciális eseteként értelmezhető és célja egy szoros összefüggésű tényezőkből álló nagyobb adathalmaz dimenzióinak csökkentése olyan módon, hogy a variancia tekintetében a legkedvezőbb szintet tartsa meg. Az eljárás során jellemzően az első változó rendelkezik a legmagasabb szintű varianciával, vagyis az adatok szóródásának magyarázata ezen a részen a legmagasabb (SAJTOS – MITEV, 2007). Főkomponens elemzést két esetben valósítottam meg a dolgozatban, amikor a nagymennyiségű eredmények strukturálása volt szükséges az áttekinthetőség fokozása érdekében, így a tehetségmenedzsment céljainak rendezéséhez, valamint a HR funkciók minta esetében történő megjelenésekor alkalmaztam. A faktorelemzés szerves részét jelenti a megfelelő KMO érték, melynek maximum értéke 1, valamint 0,7-től számít jónak. A

faktorelemzés megbízhatóságát azonban ezen kívül is szükséges alátámasztani, melynek érdekében Cronbach Alpha értéket számoltam a kialakított faktorok esetében, ennek értéke 0 és 1 között mozog és 0,70-0,85 között elfogadható (FÁBIÁN, 2014).

### **3.3. A vizsgálatok anyaga**

A téma összetettsége és a korlátozott számban rendelkezésre álló kapcsolódó feltárások okán döntöttem a kérdőíves vizsgálat mellett, mely lehetőséget biztosít az egy időben történő nagyobb minta elérésében és lekérdezésében. A kérdőívekkel elsősorban a megye kiemelkedő teljesítményű szervezeteit céloztam meg, melyek közül összesen 118 esetben érkezett vissza értékelhető válasz. Bár a megye legjobban teljesítő szervezetei ilyen megközelítésben nem tipikus alanyai a tudományos vizsgálódásnak, azonban alkalmazhatósági alátámasztásának értelmezhető a Hajdú-Bihar Megyei Területfejlesztési Konceptió (KISS et al. 2013) javaslattételi munkarésze, ahol a kidolgozásnál erre a célcsoportra külön kitértek a hivatali dokumentumban. Ez alapján, valamint az általam megvalósított vizsgálat alapján úgy vélem, hogy a minta alkalmas a vizsgálatok megvalósítására, melyet a jövőben akár szélesebb körben is ki lehet terjeszteni, ezzel kínálva a megye legsikeresebb szervezetei számára lehetőséget a tudományos módszerekből származó eredmények felhasználására és további fejlődésre. A válaszadó szervezetek a megyében működő összes szervezethez képest összességében alacsony számban vannak jelen, azonban a hasonló felméréseknél tapasztalt válaszadási hajlandóság egyezést mutat más kutatásokkal. A legtöbb válaszadó szervezet ennek megfelelően közép-(45%) és kisvállalkozások (33%) köréből került ki, a nagyvállalatok csak a minta 16%-át jelentik, míg a kisvállalkozások 6%-ban vannak jelen. Ez a megoszlású válaszadási hajlandóság rendkívül hasonlatos a HAJDÚ-BIHAR MEGYEI KORMÁNYHIVATAL (2019) által végzett munkaerő-gazdálkodási felméréseinek tapasztalataihoz, ahol a nagyvállalatok aránya jóval alacsonyabb a kis- és középvállalatokhoz képest. Ennek oka feltételezhetően az lehet, hogy a megyei vállalkozások körében a nagyvállalati csoportba tartozó szervezetek csak az összes működő vállalat 0.1%-át jelentik, tehát összességében sokkal kevesebb nagyvállalat van, mint kis- és közép méretű (HAJDÚ-BIHAR MEGYEI ÖNKORMÁNYZAT, 2019). Bár a vizsgálat fókusza leginkább 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 a 3. táblázat a minta megoszlását a háttérváltozók alapján e két dimenzió mentén mutatja be.

3. táblázat: A minta megoszlása a háttérváltozók alapján

| 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                 | 74,57 |
|  | 4-8 fő                           | 12                 | 10,16 |
|  | 9-15 fő                          | 5                  | 4,23  |
|  | 16 vagy annál több fő            | 3                  | 2,54  |
|  | Nincs                            | 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  |
| Nettó éves árbevétel                                 | 500 millió alatti                | 25                 | 21,18 |
|  | 500 millió és 1 milliárd közötti | 14                 | 11,86 |
|  | 1 és 5 milliárd közötti          | 43                 | 36,44 |
|  | 5 és 10 milliárd közötti         | 15                 | 12,71 |
|  | 10 és 25 milliárd közötti        | 15                 | 12,71 |
|  | 25 milliárd feletti              | 6                  | 5,08  |

Forrás: Saját vizsgálat, 2020

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 válaszadók nemi megoszlásában kis férfi többség figyelhető meg, korukat tekintve legtöbben 41 és 55 év közöttiek, zömében felsőfokú végzettséggel rendelkeznek, és a legtöbben vezetői pozícióban vannak a szervezetben belül. A vizsgált szervezeteknél 90%-ban jellemző a HR működése, mely legtöbb esetben 1-3 főt foglal magába. A válaszadók a KKV szektor szereplői túlnyomó többségben és profiljukat tekintve legtöbben szolgáltatóként vannak jelen a piacon, legtöbb esetben egy telep helyet működtetve. Alacsony mértékben jelennek meg a külföldi telephellyel rendelkezők a mintában. A minta nettó éves árbevétele pedig többségében meghaladja az 1 milliárd forintot.

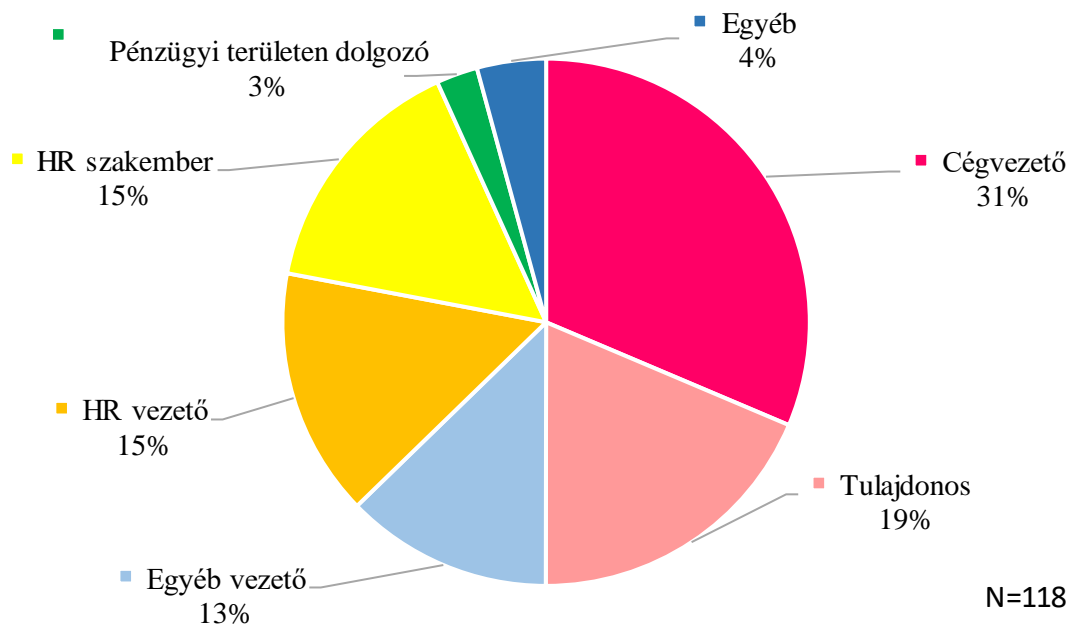
A vizsgálatom szakirodalomra való felépítésének, valamint a módszertani alapozásának köszönhetően olyan kérdőíves felmérést sikerült megvalósítanom, melynek eredményei strukturált módon járják körbe a tehetség és tehetségmenedzsment témakörét és szolgáltatnak adatokat a vizsgálati minta tekintetében. 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 fejezetről kezdve kerül ismertetésre.

## 4. VIZSGÁLATI EREDMÉNYEK

A fejezetet a kérdőív kialakításával összhangban négy alfejezetben ismerteti a legfontosabb eredményeket és azok értékelését. Az első alfejezetében a mintához kötődő azonosító adatok, másrészt a válaszadó szervezetek általános működésével kapcsolatos válaszai kerülnek kiértékelésre. Ennek azért van jelentősége, mert egyrészt a kitöltők egyes háttérváltozóinak (*nem, kor, iskolázottság, beosztás*) valamint a válaszadó szervezetek sajátosságainak (*telephelyek száma, foglalkoztatotti létszám, munkaerő igény szükséglet, tevékenységterület, HR jelenlét*) vizsgálata és az azokból származó összehasonlító eredmények lényegesek lehetnek a további eredmények értelmezése, valamint azok alkalmazhatóságának megállapítása tekintetében. A második alfejezetben a minta tehetségértelmezésével kapcsolatos jellemzői kerültek összefoglalásra. Ennek révén célom volt feltárni azt, hogy a válaszadó szervezetek kiket tekintenek tehetségnek, rendelkeznek-e erre vonatkozó központi megközelítéssel, valamint az is érdekelt, hogy hogyan vélekednek arról, hogy hány tehetséges munkavállalóval rendelkeznek. A harmadik alfejezet a minta tehetség- és munkaerőhiány jellemzőire fókuszál. Az eredmények révén célom volt feltárni a tehetséghiány szervezeti értelmezését, valamint azt is, hogy hogyan és milyen mértékben jelenik meg a két terület a válaszadó szervezetek életében. Ezen túl annak elemzése is megvalósul, hogy mit tekintenek leginkább a válaszadók a tehetséghiány által okozott kihívásoknak. A negyedik alfejezet a tehetségmenedzsmenttel kapcsolatos összefoglaló eredményeket tartalmazza. Tartalmát tekintve arra törekedtem, hogy feltárjam a minta vélekedését a tehetségmenedzsment értelmezését, megvalósítását valamint a hozzá leginkább kapcsolódó HR funkciók tekintetében.

### 4.1. A minta azonosító adatai és a válaszadó szervezetek általános működése

Elsőként a válaszadók demográfiai adatait ismertetem, melyben azok beosztása, neme, életkora és végzettsége kerül részletes bemutatásra és elemzésre. A válaszadók döntő többségben vezető beosztásban lévő, vagy HR területen dolgozó szakemberek, így véleményükkel releváns válaszokat tudtak megfogalmazni (16. ábra). Amint a 80%-a olyan válaszadóból állt, akik elsődleges célcsoportként kerültek megnevezésre. A válaszadók további 13%-a egyéb vezetői munkakört (vezérigazgató, gazdasági vezető, gazdasági igazgató, üzleti igazgató, oktatásért felelős igazgató) betöltők voltak. Megállapítható, hogy a kitöltők 93%-a vagy vezetői pozícióban, vagy pedig HR területen dolgozik.



**16. ábra: A kitöltők beosztás szerinti megoszlása**

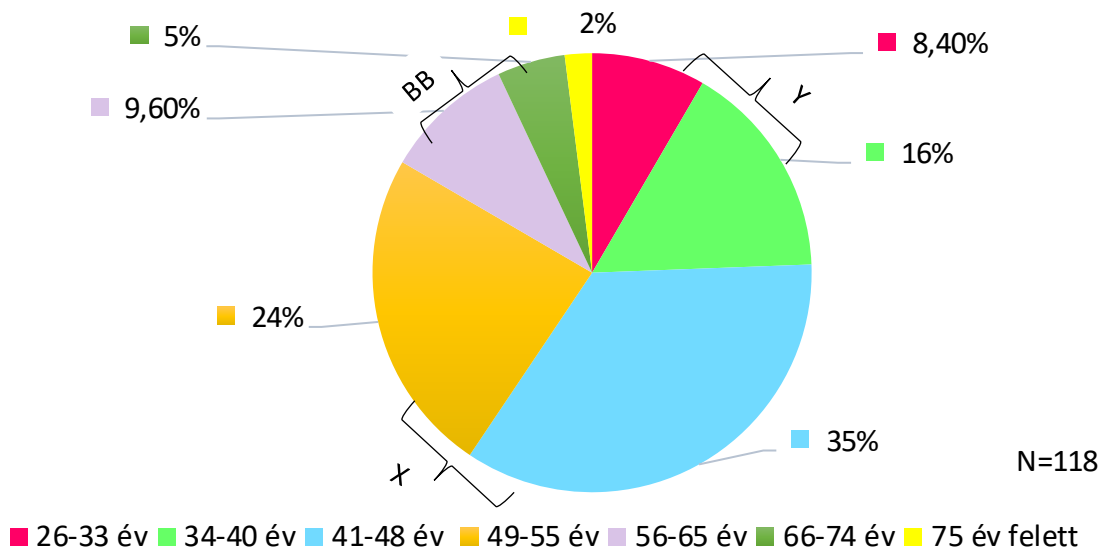
Forrás: Saját vizsgálat, 2020

Ez az arány alátámasztja a válaszadók kérdőív kitöltésének kapcsolatos releváns ismereteit és kompetenciáit, ugyanis összefüggésbe hozható a szakirodalmi tapasztalatokkal (KAROLINYNÉ. – POÓR, 2019), miszerint hazánkban a HR-el kapcsolatos döntések javarészt a vonalbeli vezetők által kerülnek meghozatalra. A mintában 3%-ban pénzügyi területen dolgozók (pénzügyi-számviteli vezető helyettes, pénzügyi ügyintéző, könyvelő), 4%-ban pedig egyéb terület illetékesei válaszoltak a kérdésekre (igazgatói asszisztens, irodavezető, műszaki előkészítő). Ennek háttérében az áll, hogy ezen szervezetek önálló HR osztállyal, ez által HR munkakörrel nem rendelkeznek.

A válaszadók *neme* közel azonos, míg a női kitöltők 44%-ban, addig a férfiak kis többséggel 56%-ban kerültek a kitöltés során bevonásra. Amennyiben a kitöltők beosztását és nemi megoszlását vizsgáljuk, megállapítható, hogy mind a cégvezetők (33 fő férfi és 4 fő nő), mind pedig a tulajdonosok (19 fő férfi, 3 fő nő) körében férfi többség figyelhető meg. A HR területen és egyéb vezetői munkakörben azonban női többség jellemző a mintára, hiszen mind az egyéb vezetők esetében (9 fő nő; 6 fő férfi), mind HR vezetői pozícióknál (14 fő nő, 4 fő férfi), mind pedig az egyéb HR területen (15 fő nő, 3 fő férfi) a női jelenléte dominánsabb. Ez az eredmény megerősíti korábbi kutatások eredményeit, melyek arra vonatkoznak, hogy a HR területén belül sokkal magasabb arányban töltenek be munkakört nők, mint férfiak (KAROLINYNÉ. – POÓR, 2019).

A kitöltők *életkorát* tekintve megállapítható, hogy a napjainkban munkaerőpiac szempontjából leginkább releváns öt generációból (*veterán, babyboomer X, Y, Z*)

(MCCRINDLE – RESEARCH, 2012) összesen négy generáció véleménye figyelhető meg, azonban azok eltérő mértékben jelennek meg a mintában (17. ábra).



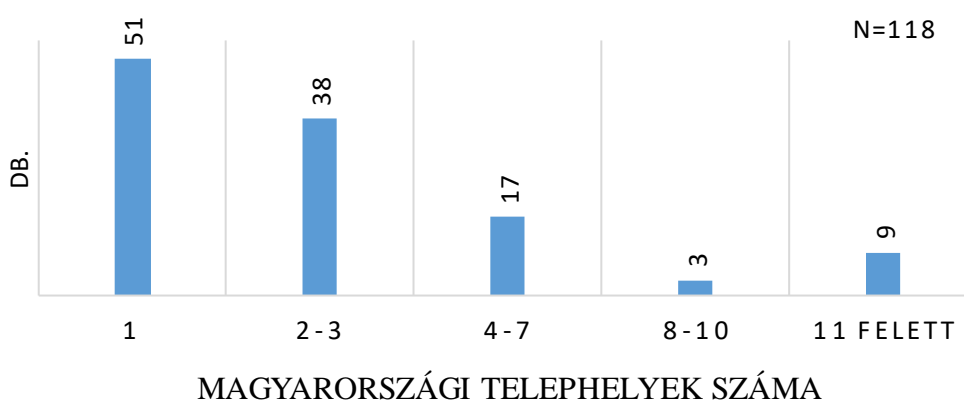
**17. ábra: Válaszadók életkor szerinti megoszlása**

Forrás: Saját vizsgálat, 2020

A kérdőívben szereplő összes hét életkor kategória négy generációt (*Veteránok, Baby boomerek, X generáció és Y generáció*) fed le. A megbontás háttérében az áll, hogy látható legyen az, hogy az egyes generációkhoz tartozókon belül, van-e esetleg különbség a generáció elején vagy végén születettek között. Az eredmények alapján döntő többségben az X generációhoz tartozók (41-55 év közöttiek) voltak a kitöltők, ugyanis ők teszik ki a teljes minta 59%-át. Közülük pedig a generáció fiatalabb tagjai a 41-48 év közöttiek jelennek meg nagyrészt. Ezt követően főleg a tőlük fiatalabb Y generáció (26-40 év közöttiek) véleménye domináns, ők jelentik a teljes minta 24.4%-át – közülük pedig a generáció idősebb tagjai, a 34-40 év közöttiek vannak többen. Kisebbségben jelen a Baby boomerek (56-74 év közöttiek), akik a minta 14.6%-át adják. A Veteránok mindössze 2%-át adják a mintának, érzékelhető módon az ő kivonulásuk jellemző a munkaerőpiacon, valamint a Z generáció teljes mértékben hiányzik a vizsgált szervezetek esetében. A Z generációra vonatkozóan magában a kérdéssorban bár volt alternatív választási lehetőség, ám ez kifejezetten a generáció idősebb rétegére vonatkozott (20-25 év), ugyanis a célcsoport tekintetében úgy véltem, hogy ezen életkori kategóriába tartozó személyek még nem relevánsak, hiszen elsősorban cégvezetők és HR vezetők véleményének felmérésére törekedtem. Ez a feltételezésem be is igazolódott, hiszen a kitöltők között nem volt olyan személy, aki ezt az életkori kategóriát jelölte be, csak idősebb személyek szerepelnek a mintában.

A válaszadók *végzettség* szerinti megoszlásánál a beosztással összhangban a felsőfokú végzettség dominál (77%) Ezen belül 26%-ban főiskolai, 48%-ban egyetemi, további 3%-ban pedig phd/DLA/CSc szintű tanulmányokat folytattak. A mintában 19%-ban jelenik meg a középfokú végzettségűek aránya, 3%-ban a szakmával rendelkezők és 1%-ban az alapfokú végzettség is megtalálható. Ez utóbbi esetben részletező vizsgálat alapján megállapítható, hogy 75 év feletti tulajdonos személyről van szó, akit feltehetően meglévő tapasztalatai és nem kapcsolódó tanulmányai támogatnak a szakmai munkájában.

A válaszadók egyéni jellemzői mellett a szervezeti sajátosságokat is megvizsgáltam és rákérdeztem a szervezetek telephelyeinek számára is (18. ábra).



**18. ábra: A mintában szereplő szervezetek telephelyek száma szerinti megoszlás**

Forrás: Saját vizsgálat, 2020

Az eredmények alapján a mintában szereplő válaszadók 72%-a egy és három közötti hazai telephellyel rendelkező szervezetnél dolgozik. Ezen belül nagyobb arányban – 41%– egy telephelyet és kisebb arányban 31% – kettő vagy három telephelyet működtet. Ettől több telephely a mintában minden negyedik válaszadónál jelent meg. Külföldi telephelyek tekintetében kisebb számok tapasztalhatók. Arányát tekintve a minta 9%-a rendelkezik külföldi telephellyel (11 vállalat), ezen belül 8 esetben egy külföldi telephely, míg 3 esetben kettő vagy annál többet jelöltek meg a kitöltők. Ezen eredmények alapján arra következtetnek, hogy a mintában szereplő szervezetek működését tekintve hazai fókusszal bírnak és belső folyamataiknál a hazai munkavállalói igények kiszolgálása domináns és nem a külföldi minták adaptálása.

A 4. táblázat a vizsgálatba bevont szervezetek alkalmazotti létszám szerinti megoszlását szemlélteti a szervezetek működési területéhez igazítva. A legtöbb válaszadó szervezete közép- (45%) és kisvállalkozások (33%) köréből került ki, a nagyvállalatok a minta 16%-át adják, míg a kisvállalkozások 6%-ban vannak jelen.

#### 4. táblázat: A foglalkoztatottak létszáma a működési terület megoszlásában

| Alkalmazottak száma  |   | <i>Termékelőállító</i> | <i>Szolgáltató</i> | <i>Hibrid</i> | Teljes |
|----------------------|---|------------------------|--------------------|---------------|--------|
| <i>Mikrovállalat</i> | N | 1                      | 5                  | 1             | 7      |
|                      | % | 3%                     | 8%                 | 3%            | 6%     |
| <i>Kisvállalat</i>   | N | 10                     | 21                 | 8             | 39     |
|                      | % | 34%                    | 35%                | 28%           | 33%    |
| <i>Középvállalat</i> | N | 12                     | 25                 | 16            | 53     |
|                      | % | 41%                    | 42%                | 55%           | 45%    |
| <i>Nagyvállalat</i>  | N | 6                      | 9                  | 4             | 19     |
|                      | % | 21%                    | 15%                | 14%           | 16%    |
| Teljes               | N | 29                     | 60                 | 29            | 118    |
|                      | % | 100%                   | 100%               | 100%          | 100%   |

Forrás: Saját vizsgálat, 2020

Ez a megoszlású válaszadási hajlandóság rendkívül hasonlatos a HAJDÚ-BIHAR MEGYEI KORMÁNYHIVATAL (2019) által végzett munkaerő-gazdálkodási felmérésének tapasztalataihoz, ahol a nagyvállalatok aránya jóval alacsonyabb a kis- és középvállalatokhoz képest. Ennek oka feltételezhetően az lehet, hogy a megyei vállalkozások körében a nagyvállalati csoportba tartozó szervezetek csak az összes működő vállalat 0.1%-át jelentik, tehát összességében sokkal kevesebb nagyvállalat van, mint kis- és közép méretű (HAJDÚ-BIHAR MEGYEI ÖNKORMÁNYZAT, 2019).

A felmérésbe bevont szervezetek *működési profiljukat* tekintve több területet is megjelölhettek melyek csoportosítását követően három nagy kategóriát lehet megkülönböztetni: a szolgáltatást nyújtó tevékenységet, a termék előállító tevékenységet, valamint azokat a szervezeteket, amelyek termék előállítással és szolgáltatásnyújtással egyaránt foglalkoznak, azaz hibrid tevékenységet folytatnak. A felmért szervezetek körében a megjelölt három kategóriából a tisztán szolgáltatást nyújtó szervezetek vannak a legnagyobb többséggel jelen, ők adják a minta 51%-át (60 db.), míg termék előállítással és hibrid tevékenységgel foglalkozó szervezetek azonos mennyiségben találhatók a mintában 24.5-24.5%-ban (29-29 db.).

A *működési terület és a foglalkoztatotti létszám* kapcsán felmerülhet a kérdés, hogy a feladatok elvégzéséhez kötődően mekkora mértékű az emberi erőforrás iránti igény, azaz a jelenlegi foglalkoztatotti létszám mértéke a jövőre vonatkozóan a profil megtartása mellett változhat-e. A válaszok alapján egyértelmű többségben (68%) vannak azok a szervezetek, ahol nagylétszámban van szükség a munkaerőre, mert a szervezeten belüli feladatok nem gépiesíthetők. A megkérdezettek 23%-ánál jelenleg bár magas az emberi erőforrás igény, azonban a tevékenységek gépiesíthetők. 9%-ban nyilatkozták azt, hogy alacsony emberi erőforrás igényű tevékenységek körök jellemzik a szervezetet, ugyanis gépiesített vagy

automatizált a munkakörnyezet. Összességében tehát megállapítható, hogy a mintában szereplő szervezetek esetében a szükséges mennyiségű és minőségű emberi erőforrás megléte kritikus részét jelenti a szervezeti működésnek, annak helyettesítésére csak a szervezetek kis mértékében van mód. Ez az eredmény alátámasztja annak relevanciáját, hogy a vizsgálati mintába bekerült szervezeteknek fontos ismerni az emberi erőforrás gazdálkodás olyan speciálisabb területeit is, mint a tehetségmenedzsment, ugyanis működésük tekintetében nem megkerülhető az emberi erőforrás minősége.

Érdekes kérdés továbbá – ha már tudjuk, hogy igen nagy arányban van szüksége a mintában szereplő munkáltatóknak az emberi erőforrásra – az is, hogy a működésükhöz szükséges munkaerő jellege milyen. Ennek kapcsán arra is rákérdeztem, hogy a szervezeti munkaerő szükséglete inkább szellemi, esetleg inkább fizikai vagy szellemi és fizikai munkát közel azonos arányban végzőket foglal-e magába (5. táblázat).

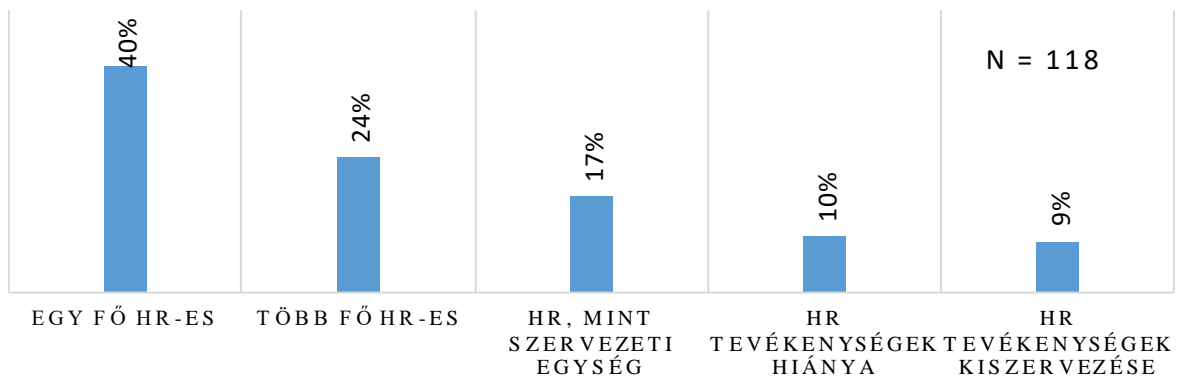
**5. táblázat: A mintát alkotó szervezetek működési területének és munkaerő igény jellegének megoszlása**

|   |   | <i>Termékelőállító</i> | <i>Szolgáltató</i> | <i>Hibrid</i> | <i>Teljes</i> |
|---|---|------------------------|--------------------|---------------|---------------|
| <i>Nagyobb mértékben szellemi munkaerő</i>              | N | 1                      | 10                 | 3             | 14            |
|   | % | 7%                     | 71%                | 21%           | 100%          |
|   | % | 3%                     | 17%                | 10%           | 12%           |
| <i>Nagyobb mértékben fizikai munkaerő</i>               | N | 26                     | 35                 | 22            | 83            |
|   | % | 31%                    | 42%                | 27%           | 100%          |
|   | % | 90%                    | 58%                | 76%           | 70%           |
| <i>Szellemi és fizikai munkát közel azonos arányban</i> | N | 2                      | 15                 | 4             | 21            |
|   | % | 10%                    | 71%                | 19%           | 100%          |
|   | % | 7%                     | 25%                | 14%           | 18%           |
| <i>Teljes</i>   | N | 29                     | 60                 | 29            | 118           |
|   | % | 25%                    | 51%                | 25%           | 100%          |
|   | % | 100%                   | 100%               | 100%          | 100%          |

Forrás: Saját vizsgálat, 2020

A mintába bevont szervezetek nagyobb arányban (70%) olyan munkáltatók voltak, akik főleg fizikai munkát végző munkaerő-állományt foglalkoztatnak. Minden tevékenységterület esetében a fizikai munkaerőre van legnagyobb mértékben igény. A megkérdezettek 12%-a mondta azt, hogy nagyobb mértékben szellemi munkát végző munkaerő-állomány szükséges a működéséhez.

A mintát leíró tartalmakat illetően lényeges kérdés volt az is, hogy a szervezeti struktúrában megjelenik-e a HR, mint tevékenységi terület (19. ábra). Az eredmények alapján minden 10. szervezetnél nem működik HR tevékenység. A legkisebb arányban (9%) azok vannak, akik teljes mértékben kiszervezik a HR tevékenységeket külső szolgáltató cégek irányába, így belső kolléga nincs, aki a területtel kapcsolatban érintett.



### 19. ábra: A vizsgálatba bevont szervezetekre jellemző HR működés

Forrás: Saját vizsgálat, 2020

A legtöbb helyen (40%) viszont legalább 1 fő megbízott személy van, aki a HR tevékenységekért felelős. A válaszadók 24%-ánál egy kisebb csoport kapcsolódik a belső HR területek működtetéséhez, viszont elkülönített HR osztállyal csak a minta 17%-a rendelkezik. Ez az eredmény arra enged következtetni, hogy a HR tevékenységek jelentősége és tudatos alkalmazása Hajdú-Bihar megye vezető szervezeteinél egyre inkább általános, kis mértékben található olyan szervezet, ahol semmilyen HR tevékenység nem működik belső vagy kiszervezett módon.

Érdekes eredményeket mutat, ha a HR területen dolgozók a számát összevetjük a vizsgált a szervezeti mérettel és a szervezetek működési területeivel. Elsőként azt ellenőriztem, hogy mely szervezetek esetében hiányzik a HR. Összesen 11 ilyen szervezet van, melyek a teljes minta 10 %-át teszik ki. Köztük található vegyesen mikro- (4 db.), kis- (3 db.) és középvállalat (4 db.) is. Olyan nagyvállalat azonban nincs a mintában, ahol HR ne működne valamilyen formában. Nagyvállalatoknál leggyakrabban (36,8 %) 2-3 fő HR-es dolgozik, közép- (48 %) és kisvállalatok (64 %) esetében pedig leggyakrabban 1 fő humánszakember kerül foglalkoztatásra. Mikro vállalatok esetében a leggyakoribb a HR területekért felelős kolléga hiánya, ez azonban talán nem is különösen meglepő, hiszen ebbe a kategóriába tartozó szervezetek maximum létszáma 9 fő, mely alapvetően sokkal kevesebb folyamat kialakítását és fenntartását igényli, mint egy több száz főt foglalkoztató vállalat. Az ilyen kis létszámú szervezetek esetében leggyakrabban a vezetők alakítják és működtetik a HR területekhez kapcsolódó tevékenységeket. Korreláció elemzés alapján a szervezeti méret és a foglalkoztatott HR-esek száma között statisztikailag kimutatható szignifikáns kapcsolat van ( $r = 0,402$ ,  $p < 0,001$ ), a kapcsolat erőssége közepes, irányát tekintve pedig pozitív, azaz a szervezeti méret és a foglalkoztatott humánszakemberek száma egyenes arányú kapcsolatban vannak. Amennyiben tevékenységterület szempontjából vizsgáljuk a

témát, úgy azt találjuk, hogy a minta esetében a termék előállító (37 %) és hibrid (29 %) tevékenységű szervezetek legnagyobb arányban 2-3 fő HR-est foglalkoztatnak, míg a szolgáltató szervezetek legtöbbje (57 %) csak egy főt. A többi esetben közel azonos szinten oszlik meg a minta tevékenységterület és a foglalkoztatott HR-esek számát tekintve. A korreláció elemzés eredménye azt mutatja, hogy köztük egyértelműen nincs kapcsolat ( $r = 0,280$ ,  $p = 0,770$ ), azaz nem gyakorol hatást az adott szervezet működési területe a foglalkoztatott HR-esek számára, sem pedig fordítva.

A továbbiakban a mintára vonatkozóan kigyűjtésre kerültek azok az adatok is, hogy átlagosan mekkora a HR-esek leterheltsége az egyes szervezetekben. A HR létszám vonatkozásában létszámcsoport formában kerültek az adatok begyűjtésre, így ennek köszönhetően az egyes területeknél megtartottam a létszámcsoportos szemléletet és intervallum szerűen a minimum és maximum eredményeket határoztam meg. Annak érdekében, hogy minél részletesebb eredményeket kapjak, megvizsgáltam a szervezetek működési terület (6. táblázat), valamint a szervezeti méret szerint (7. táblázat) is a HR-esekre jutó átlagos munkavállalói szám mértékét. Működési terület esetében azt láthatjuk (6. táblázat), hogy arányait tekintve átlagosan a termék előállító szervezeteknél a legmagasabb a HR-esek leterheltsége, melynek következtében átlagosan egy fő HR-es kolléga 88-59 fő munkavállaló ügyeinek intézéséért felelős.

**6. táblázat: A minta össz- és HR létszám jellemzői a működési terület tükrében**

|                        | <i>Összfoglalkoztatottak (fő)</i> | <i>Minimum HR létszám (fő)</i> | <i>Maximum HR létszám (fő)</i> | <i>HR maximum terhelése (fő)</i> | <i>HR minimum terhelése (fő)</i> |
|------------------------|-----------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| <i>Szolgáltató</i>     | 8.270                             | 133                            | 196                            | 62                               | 42                               |
| <i>Termékelőállító</i> | 5.780                             | 66                             | 98                             | 88                               | 59                               |
| <i>Hibrid</i>          | 5.142                             | 70                             | 105                            | 73                               | 48                               |
| Összes szervezet       | 19.192                            | 269                            | 399                            | 71                               | 48                               |

Forrás: Saját vizsgálat, 2020

A legalacsonyabb terhelés a szolgáltató szervezetek kapcsán tapasztalható, ahol ez 62-42 fő munkatárs HR szempontú gondoskodását foglalja magába átlagosan 1 fő humánszakember részéről. A szervezeti méret tekintetében ugyan ezt az összefüggést vizsgálva (7. táblázat) megállapítható, hogy arányaiban a szervezeti méret növekedésével összhangban nő a HR munkatársak terheltsége. Egyértelműen a mikro vállalatok esetében a legalacsonyabb, ahol átlagosan 2,5-4 fő munkavállaló kezelése, míg nagyvállalati szinten 71-108 fő munkatárs humán erőforrás gazdálkodása terhelhet egy fő HR-es kollégát.

**7. táblázat: A minta össz- és HR létszám jellemzői a szervezeti méret tükrében**

|                      | <i>Összfoglalkoztatottak (fő)</i> | <i>Minimum HR létszám (fő)</i> | <i>Maximum HR létszám (fő)</i> | <i>HR maximum terhelése (fő)</i> | <i>HR minimum terhelése (fő)</i> |
|----------------------|-----------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| <i>Mikrovállalat</i> | 53                                | 13                             | 21                             | 4                                | 2,5                              |
| <i>Kisvállalat</i>   | 1227                              | 53                             | 72                             | 23                               | 17                               |
| <i>Középvállalat</i> | 6010                              | 93                             | 139                            | 65                               | 43                               |
| <i>Nagyvállalat</i>  | 11902                             | 110                            | 167                            | 108                              | 71                               |
| Összes szervezet     | 19.192                            | 269                            | 399                            | 71                               | 48                               |

Forrás: Saját vizsgálat, 2020

A szakirodalmi eredmények alapján átlagosnak a 100 fő munkatárs/1 fő HR munkatárs aránya tekinthető (FARKAS et al., 2007). Ezt figyelembe véve mind a működési terület, mind pedig a szervezeti méret kapcsán megállapítható, hogy a minta esetében kedvező a HR munkatársak terheltsége. Egyedül a nagyvállalatok esetén emelkedhet az átlag fölé ez az arány. A szakirodalmi leírásokkal ellentétben – mely azt mondja, hogy 50-75 főt nem meghaladó létszámnál nem jellemző a HR munkatárs alkalmazása (KAROLINYÉ, 2009) – a kisvállalatok esetében (valamint három mikro vállalatnál) is az tapasztalható, hogy a legtöbb esetben alkalmaznak legalább egy fő HR-est, aki képviseli a szervezet humán erőforrás gazdálkodásának területeit. Ezen számok tükrében és a szakirodalom alapján arra lehet következtetni, hogy a minta esetében a HR jelenléte egyre inkább általános, jelentősége feltehetően növekvő, hiszen kisebb létszámmal működő szervezetek esetében is megjelenik, mint önálló tevékenységterület. Ezen túl leterheltsége alacsonyabb az átlagnál, így feltehetően van belső kapacitás a különböző HR tevékenységek működtetésére.

#### **4.2. A tehetség szervezeti értelmezésének gyakorlati szempontjai**

Jelen alfejezet annak megfelelően került kialakításra, hogy a kérdőívet kitöltő szervezetek véleményét strukturált módon összegezze a tehetség munkahelyi megjelenését illetően és definiálja a tehetség alkotórészeit a válaszadói vélemények tükrében. A vizsgálat során feltárássra került, hogy a tehetséges munkavállalóknak milyen jellemzői lehetnek az egyes szervezeteken belül. A válaszlehetőségek a tudományos definíciók alapján kerültek összeállításra, melyek közül a kitöltők több lehetőséget is megjelölhettek a felsorolt tényezők közül. A válaszok elemzését frekvencia tábla (8. táblázat) segítségével összesítettem első lépésben, amelynél csökkenő sorrendbe helyezés után az egyes lehetőségek közötti különbségek áttekinthetővé válnak.

### 8. 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

Az összefoglaló táblázat jelöli azt, hogy az egyes jellemzőket a válaszadók milyen arányban tekintették a tehetséget meghatározó tényezőnek. Megállapítható, hogy a legtöbb szervezetben a tehetségek általános jellemzőjeként a munkahelyi sikeresség, az elkötelezettség, a kreativitás, valamint a nagymértékű potenciál jelenik meg. A lista alján szereplő tényezőket megfigyelve azt láthatjuk, hogy a tehetségek nem feltétlenül a legmagasabb pozícióban lévő munkatársak – ennél az eredménynél érdemes visszatérni ahhoz a tényhez, hogy a válaszadók elsősorban vezető beosztásban lévők voltak. Emellett az eredmények azt is hangsúlyozzák, hogy a tehetségek esetén bár nem sokkal, de némileg nagyobb arányban van jelentősége az érzelmi intelligenciának az értelmi intelligenciával szemben, mely egyben a puha kompetenciák növekvő jelentőségét is hangsúlyozza. Ebből az következhet, hogy nem az alapján kerül tehetségként értelmezésre egy egyén a szervezeten belül, hogy milyen tárgyi tudása van, hanem inkább fog számítani az érzelmi intelligencia szintjének mértéke e tekintetben. Ehhez kapcsolódóan az is leolvasható az eredményekből, hogy a kitartás és a kreativitás, mint egyéni jellemző sokkal inkább kapcsolódik a szervezetek tehetséggel kapcsolatos elképzeléséhez, mint maga az IQ. Tehát munkahelyi aspektusban inkább számít tehetségnek egy kitartó, elkötelezett és kreatív átlag feletti általános képességekkel bíró egyén, mint az, akinek a legmagasabb az értelmi intelligencia szintje.

További eredménynek értelmezhető az, hogy az átlag feletti képességeknek a megléte, a válaszadók nagyobb része szerint a munkahelyi tehetség kialakulásához inkább szükséges az általános (valamennyi munkakör szempontjából lényeges) átlag feletti képességek birtoklása, szemben a speciális (egy-egy konkrét szakmához

kapcsolódó) képességek meglétével. Tehát inkább lényeges a tehetséges munkavállalók szempontjából szervezeti szinten az, hogy általános tekintetben produkáljanak átlag feletti eredményeket, mintsem egy konkrét területen belül. Ennek feltételezhető oka lehet a gyorsan változó környezet, melyben a rugalmas alkalmazkodás kulcsfontosságú és ehhez az általános képességek terén lévő kiemelkedő képességek lehetnek inkább az egyén segítségére.

A tehetség jellemzőinek további értelmezését figyelembe véve észrevehető egy kettős fókusz, mely folyamat jelleget kölcsönöz a fogalom gyakorlati értelmezésének és azonosításának. A jellemzők között ugyanis vegyesen találhatók olyan tényezők, melyek a tehetség kialakulásának (*elkötelezettség, kreativitás, potenciál, hajlam, képességek, EQ, IQ*) lehetnek felelősei és olyanok is, amelyek inkább a tehetség meglétének következményeként (*sikeres a munkájában, legjobb a teljesítménye, legmagasabb pozícióban van*) értelmezhetők. Ez a kettős jelleg arra enged következtetni, hogy a tehetség szervezeti jelenlétét az egyéni előfeltételek, azaz generátorok, valamint következmények, azaz produktumok szakaszára is bonthatjuk, mely szemlélet a terület tervezését, azonosítását, koordinálását, azaz menedzselését képes támogatni.

A válaszok közötti eltérés statisztikai vizsgálattal is igazolhatóvá vált. Nem parametrikus, összefüggő mintás ANOVA eljárás segítségével megvizsgáltam, hogy az adatokból származó különböző válaszok előfordulási valószínűségében van-e különbség. A vizsgált tényezők dichotóm jellegéből fakadóan a válaszok előfordulási arányának vizsgálatában Cochran's Q tesztet használtam. Megállapítható, hogy a válaszok arányában van szignifikáns különbség, ahol  $X^2(10, N = 118) = 338,540$   $p < 0,001$ .

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 (8 táblázat) mutatja, hogy a 11 tehetség tényező szignifikancia szempontjából 6 szintre osztható, az egyes „szín szinteken” belül található tehetségmutatók jelentősége nagyon hasonló a válaszadói véleményekben. Szintén magas mértékben jellemzi még a tehetséges munkavállalókat a kreativitás (79,66%) és a magas potenciál (76,2%), melyek

jelentősége hasonló, közöttük lévő szignifikanciáról nem beszélhetünk ( $p = 0,584$ ). A teljesítmény már kevésbé kapcsolódik össze a tehetség fogalmával (67%) a kitöltők véleménye alapján és mint szempont külön jelenik meg, jelentősége szignifikánsan alacsonyabbnak mondató, mint az előző négy tényező, valamint szignifikánsan eltér a rangsor következő tényezőitől is (9. táblázat).

**9. táblázat: A teljesítmény, mint tehetség jellemző viszonya más tehetségtényezőkhöz McNemar teszt alapján**

|             | <i>Legjobb a teljesítménye &amp; Valami iránt hajlama van</i> | <i>Legjobb a teljesítménye &amp; Átlag feletti általános képességekkel bír</i> | <i>Legjobb a teljesítménye &amp; Legmagasabb az EQ értéke</i> |
|-------------|---|--|---|
| N           | 118   | 118  | 118   |
| Chi-Square  | 4,500   | 3,879  | 27,161  |
| Asymp. Sig. | ,034  | ,049   | ,000  |

Forrás: Saját vizsgálat alapján, 2020

A tehetség kapcsán közepesen fontos tényezőnek (54,24%) a megmutatkozó hajlam, valamint az átlag feletti általános képességek mondhatók a válaszadók alapján, melyek jelentősége szintén azonos a mintában. A vezetői és HR szakmai vélemények csak egyharmada tartja jelentőségteljesnek a tehetség szempontjából az EQ (33,9%), speciális átlagfeletti képességek (30,51%) és IQ (27,12%) tényezőit. A legkevesebben, így a válaszadók csak mintegy egyötöde (20,34%) gondolja, hogy a legmagasabb pozíció a tehetség jellemzője volna, tehát a mintában kevesen feltételezik, hogy a tehetségek a szervezeten belül feltétlenül a legmagasabb pozíciókat betöltők. Ez azt is jelentheti, hogy a szervezeten belül tehetségként értelmezhető munkavállalók a vezetők szerint nem azok lesznek feltétlenül, akik a legszakképzettebbek, a legkiemelkedőbb tudással rendelkeznek, nem azok, akik átlagfeletti képességekkel bírnak, tehát nem csak a zsenik vagy géniuszok, hanem azok a munkatársak, akik emellett a leginkább elkötelezettek és kreatívak.

Az elemzés alapján a válaszadók egyértelműen eltérő dimenziókban gondolkodnak a tehetség szervezeti fogalmával kapcsolatban, számos jellemzővel is azonosítva azt. Az azonosítás így több tulajdonság összekapcsolódását jelenti, amely tulajdonságok között pozitív kapcsolat figyelhető meg. A tehetség egyes jellemzői között a kapcsolatot tovább vizsgálva Khi négyzet próbát végeztem, ahol összehasonlítva egymással az egyes tényezőket a közöttük lévő szignifikancia szint és korreláció

tekintetében több tényező között is erősebb pozitív kapcsolatot (Phi érték) mutatott a teszt (10 táblázat). A táblázatban csak azok a korrelációs értékek kerültek feltüntetésre, ahol a tényezők közötti szignifikáns kapcsolat van ( $p < 0,05$ ).

**10. táblázat: A tehetségre vonatkozó szervezeti jellemzők korrelációs kapcsolata**

|   | Siker a munkájában | Legmagasabb pozícióban van | Legjobb a teljesítménye | Legmagasabb az IQ értéke | Legmagasabb az EQ értéke | Átlag feletti általános képességekkel bír | Átlag feletti speciális képességekkel bír | Kreatív | Elkötelezett | Valami iránt hajlama van | Magas a benne rejlő potenciál |
|---|--------------------|----------------------------|-------------------------|--------------------------|--------------------------|---|---|---------|--------------|--------------------------|-------------------------------|
| Siker a munkájában                        |                    | ,185                       | ,364                    |                          |                          |   |   | ,205    |              | ,242                     | ,288                          |
| Legmagasabb pozícióban van                |                    |                            | ,213                    | ,449                     | ,216                     |   |   |         |              |                          |                               |
| Legjobb a teljesítménye                   |                    |                            |                         |                          | ,187                     |   |   |         | ,182         |                          |                               |
| Legmagasabb az IQ értéke                  |                    |                            |                         |                          | ,409                     | ,254                                      | ,300                                      |         |              | ,216                     |                               |
| Legmagasabb az EQ értéke                  |                    |                            |                         |                          |                          |   | ,264                                      | ,184    | ,192         |                          |                               |
| Átlag feletti általános képességekkel bír |                    |                            |                         |                          |                          |   | ,424                                      |         |              |                          | ,207                          |
| Átlag feletti speciális képességekkel bír |                    |                            |                         |                          |                          |   |   | ,198    |              | ,239                     | ,283                          |
| Kreatív                                   |                    |                            |                         |                          |                          |   |   |         |              |                          | ,263                          |
| Elkötelezett                              |                    |                            |                         |                          |                          |   |   |         |              |                          | ,282                          |
| Valami iránt hajlama van                  |                    |                            |                         |                          |                          |   |   |         |              |                          | ,327                          |
| Magas a benne rejlő potenciál             |                    |                            |                         |                          |                          |   |   |         |              |                          |                               |

Forrás: Saját vizsgálat alapján, 2020

A legerősebb pozitív korrelációs kapcsolat ( $\phi = 0,449$ ) a legmagasabb pozíció és IQ érték között van, amely alapján a kitöltők úgy vélik, hogy a vezető beosztásban lévőknek magas az értelmi intelligenciája. Második legmagasabb korrelációs érték ( $\phi = 0,424$ ) az átlag feletti speciális és általános képességek között van, tehát azoknál a személyeknél, ahol magas az átlag feletti általános képességek szintje ott a speciális területen birtokolt képességek szintjét is magasnak feltételezik, mely visszafelé is hasonlóképpen jelenik meg. Ezt követően az EQ és IQ közötti egyenes irányú kapcsolat ( $\phi = 0,409$ ) a legerősebb, mely a legnagyobb értéket vette fel, tehát a kitöltők véleménye szerint, akinek magasabb az EQ-ja, annak az IQ-ja is magasabb szinten van és fordítva. Korreláció tekintetében a legtöbb tényezővel a magas potenciál van pozitív

kapcsolatban. A kitöltők szerint, akinek valami iránt hajlama van, aki sikeres a munkájában, aki átlag feletti speciális és általános képességekkel bír, aki elkötelezett és kreatív abban a potenciál mértéke is magas. Ezeket a szempontokat összegyűjtve alkalmasak lehetnek akár a potenciál mértékének lehetséges azonosítására, mérésére.

Megvizsgáltam azt is, hogy a kitöltők rendelkeznek-e megfogalmazott tehetségkoncepcióval szervezetben belül. Megállapítható (11. táblázat), hogy többségében inkább nem rendelkeznek konkrét tehetségmegközelítéssel, mert vagy konkrétan kizárják annak birtoklását, vagy bizonytalanok a kérdés megválaszolása kapcsán, kisebb mértékben jellemző a tehetségkoncepciót érintő szándékolt gondolkodás.

#### 11. táblázat: A válaszadó szervezetek tehetségkoncepció megoszlása

| <b>Rendelkeznek-e megfogalmazott tehetségmegközelítéssel</b> |          |          |
|--|----------|----------|
|  | <b>N</b> | <b>%</b> |
| Nincs  | 36       | 30,5     |
| Talán van  | 54       | 45,8     |
| Kialakítás alatt van   | 11       | 9,3      |
| Van  | 17       | 14,4     |
| Teljes minta   | 118      | 100,0    |

Forrás: Saját vizsgálat alapján, 2020

Az eredmények alapján a „talán van” kategóriába tartozik a válaszadók közel fele, ami arról árulkodik, hogy a kitöltők vezetőként vagy HR szakemberként nem tudnak, vagy nem akarnak a téma kapcsán konkrét állásfoglalást tenni. Azok a szervezetek, ahol tudatosan foglalkoznak a kérdéssel a teljes minta 23,7% -át teszik ki a visszaérkezett válaszok alapján, tehát a válaszadók közel egynegyedénél kerül a tehetség fogalma központi keretrendszerbe.

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 tehetségkoncepcióval, vagy sem. Ehhez kapcsolódóan területi korlátok miatt egy elemzést ismertetek az értekezésben (a többi kapcsolódó elemzés a 2. számú mellékletben található), mely jól tükrözi a vizsgálat ezen részének tendencia szerű eredményeit (12 táblázat). Következésképpen megállapítható, hogy függetlenül attól, hogy rendelkezik-e egy szervezet kidolgozott tehetségmegközelítéssel, vagy sem a

vezetők és HR-esek fejében hasonlatos megközelítések jellemzők a fogalom kapcsán, nincs szignifikáns különbség egy tényező értelmezése kapcsán sem ( $p > 0,135$ ).

**12. táblázat: A válaszadói vélemények megoszlása a tehetség egy jellemző tényezője kapcsán**

|  |            | <i>Elkötelezett</i> |       |        |        |
|--|------------|---------------------|-------|--------|--------|
|  |            | Nem                 | Igen  | Teljes |        |
| <i>Rendelkeznek-e megfogalmazott tehetségmegközelítéssel</i> | Nincs      | N                   | 6     | 30     | 36     |
|  |            | %                   | 16,7% | 83,3%  | 100,0% |
|  | Kialakítás | N                   | 1     | 10     | 11     |
|  | alatt van  | %                   | 9,1%  | 90,9%  | 100,0% |
|  | Talán van  | N                   | 8     | 46     | 54     |
|  | %          | 14,8%               | 85,2% | 100,0% |        |
|  | Van        | N                   | 2     | 15     | 17     |
|  | %          | 11,8%               | 88,2% | 100,0% |        |
| Teljes minta   |            | N                   | 17    | 101    | 118    |
|  |            | %                   | 14,4% | 85,6%  | 100,0% |

Forrás: Saját vizsgálat alapján, 2020

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. A tehetség munkahelyi értelmezése ez alapján szignifikánsan hasonlatos valamennyi szervezet esetében, így a program kialakításához szükséges alapfilozófia, mellyel rendelkeznek a szervezetek azonos a tehetségprogramot már működtető és még nem működtető szervezetek esetében is. Ebből következhet, hogy azokon a szervezeteken belül, ahol nincs tudatos tehetséggondozás is megvan a vezetői gondolkodásmódban a tehetséggel kapcsolatos véleményalkotás, asszociáció, meglátásmód.

A szervezeten belüli tehetséges munkavállalók arányának feltárására is szerepelt célzott kérdés, mely általánosan elemezhetővé teszi a területet ilyen aspektusból is. Az egyes szervezeteken belül a tehetségek számára sávonként történt rákérdezés pl. 1-3 fő /4-10 fő /11-20fő/stb. kategóriákkal. Ezen kívül a cégek foglalkoztatotti létszáma is felmérésre került, hasonlóan sávok formájában, mely alapján megállapíthatóvá vált, hogy a válaszadó szervezetek méretkategória szempontjából hova sorolhatók. Azonban a pontosabb számításokhoz online adatbázisból (céginfo.hu) a pontos alkalmazotti létszám is kigyűjtésre került, melyeket a további számítások során felhasználtam. A két adat (szervezeten belüli tehetséges munkavállalók száma, teljes foglalkoztatotti létszám) alapján meghatározható a tehetséges munkavállalók szervezeti aránya. Az arányszámításnál a sávok következtében a pontos arányok meghatározása bizonytalan,

mert ahol a foglalkoztatottak száma közel van a megjelölt tehetségkategóriához ott a sáv alja és a sáv teteje alapján kiszámított eredmény jelentősen eltérhet egymástól (pl. ha egy 6 fős szervezet esetében az 1-3 fős tehetség sávot jelölik meg, akkor 16%-tól 50%-ig terjedő tehetség arányt is jelenthet). Ezt figyelembe véve kiszámítottam a sáv minimuma és maximuma alapján adódó tehetségarányt. Megfigyelhető, hogy ahol az arány alacsony (25% alatti), ott a sáv szélessége a foglalkoztatottak arányához képest jelentéktelen változást jelent, így itt a minimum és maximum alapján számolt százalékos értékek középértékét tartottam meg. A 25% feletti értékek esetén pedig a sávok minimuma alapján számolt százalékokat vettem alapul, ezáltal egy olyan változó jött létre, mely 25% alatt és felett is skála mérési szintű. A kettő mérés számítása közötti eltérések miatt azonban, a tényleges változót skála mérési szint helyett ordinális mérési szinten értelmeztem és azzal nem parametrikus próbákat végeztem csak. Mivel az adatokat ordinális szinten értelmezem a továbbiakban, így számításaimnál nem az átlagot fogom figyelembe venni, hanem a mediánt.

A fentieknek megfelelően leíró statisztikával készítettem egy összefoglaló táblázatot a szervezeti méret és a tehetségek arányának tekintetében (13 táblázat). Az eredmények alapján szervezetek mérete és az ott tehetségnek feltételezett munkavállalók mértéke fordítottan arányosnak tűnik, tehát a kisebb szervezeteknél általánosan több munkavállalót ítélnék tehetségnek a vezetők, mint a nagyvállalatok esetében.

**13. táblázat: A válaszadók szervezeti méret és vallott tehetségarány szerinti megoszlása**

| <i>Cégméret</i> | <i>N</i> | <i>Tehetségek aránya<br/>(median)</i> |
|-----------------|----------|---------------------------------------|
| Mikro           | 7        | 40%                                   |
| Kis             | 39       | 25%                                   |
| Közép           | 53       | 13%                                   |
| Nagy            | 19       | 6%                                    |

Forrás: Saját vizsgálat alapján, 2020

Ez az eredmény illeszkedik a szakirodalmi leírásokhoz (BOSTJANCIC – SLANA, 2018), miszerint nagyvállalatok esetén alacsonyabb a tehetség arány, mint a közepes vállalatoknál. Mindamellet azonban szembetűnő a számok mértéke, ugyanis míg a szakirodalom alapján átlagosan 4 % és 11 % közötti a szervezeteken belül a tehetséges munkavállalók aránya, addig a minta esetében a közép-, kis- és mikro vállalatoknál tapasztalható tehetség arány jóval magasabb. A szervezeti méret és a tehetség arányának kapcsolatát vizsgálva ahhoz, hogy a ránézésre fordított arányosságnak

tűnő jelenséget statisztikailag is bizonyíthassam, további próbákat végeztem. Spearman-féle korrelációs elemzés révén vizsgáltam a két tényező – a foglalkoztatotti létszám és a tehetség arány – közötti kapcsolatot. Az eredmények alapján a változók közötti összefüggés szignifikáns és a köztük lévő kapcsolat közepesen erős, irányát tekintve pedig negatív, ahol  $r_s = -,497$   $p < ,001$ .

Az eredmények tehát azt mutatják, hogy a két tényező között fordított együttjárás mutatkozik, azaz minél nagyobb a foglalkoztatotti létszám, annál alacsonyabb a száma a vélhető tehetséges munkavállalóknak a minta esetében. Fontos hangsúlyozni, hogy a vizsgált tényezők között nem ok-okozati összefüggés van, hanem abból csak a kapcsolat mértékét, valamint annak irányát tudjuk kikövetkeztetni. Az tehát önmagában, hogy növekszik egy szervezet létszáma, nem fogja azt okozni, hogy az alkalmazottak tehetsége megszűnik, viszont a növekvő foglalkoztatotti létszám a kisebb szervezetektől eltérő működési formát feltételez. A kapcsolatból leszűrhető információk alapján, így arra következtethetünk, hogy azért lehet magasabb a tehetségek aránya a kisebb méretű szervezetek esetében, mert itt alapvetően a kis létszám miatt főleg kulcsfontosságú pozíciók vannak, melyek betöltői kiemelkedő jelentőségűek a működés szempontjából. Ezen túl a kisebb méret azt is jelentheti, hogy több területre is rálátásuk van a munkavállalóknak, így általános tekintetben kell, hogy kiemelkedő képességekkel rendelkezzenek. Ezzel ellentétben nagyobb foglalkoztatotti létszámmal rendelkező vállalatok esetében kevesebb olyan munkavállaló van arányait tekintve, aki kulcsszerepet tölthet be, és aki kiemelkedő képességei révén ki tud tűnni és egyéni tehetségét kamatoztatni képes. Ez pedig nem azt jelenti, hogy a nagyobb szervezetekben kevésbé tehetséges munkavállalók vannak, hanem feltehetően a vezetők számára sokkal nagyobb kihívás az egyéni tehetségek felmérése és azonosítása a magasabb foglalkoztatotti arány miatt.

Ugyanezt a témát más aspektusból vizsgáltam, ugyanis a fentiekben a konkrét foglalkoztatotti létszám tekintetében valósult meg a vizsgálat, azonban az elemzést lehet a szervezeti méret szerint is megközelíteni és így megtudhatjuk, hogy konkrétan az egyes méretkategóriák milyen tehetségaránnyal működnek a minta tekintetében. Ehhez egy függetlenmintás, nem parametrikus ANOVA eljárást alkalmaztam, melynek lényege, hogy a két változó közötti különbséget kerestem, tehát különbség vizsgálatot hajtottam végre, szemben az előző vizsgálattal, ahol csak a két változó közötti összefüggést vizsgáltam. A megvalósításhoz Kruskal-Wallis tesztet alkalmaztam, ahol  $X^2 (3 N = 118) = 24,538$   $p < 0,001$ . Tekintettel arra, hogy az ANOVA vizsgálat omnibus statisztikának

tekinthető, így csak azt adja meg, hogy a vizsgált csoportok (szervezeti méret – mikro-, kis-, közép-, nagyvállalatok) között szignifikáns különbség van, de az, hogy mely csoportok különböznek egymástól utóvizsgálatokkal határozható meg. Ehhez Mann-Whitney vizsgálatok sorozatát végeztem el és megállapítottam, hogy kizárólag a mikro- (Med = 40%) és kisvállalatok (Med = 25%) nem különböznek egymástól szignifikánsan a tehetségek arányában, ahol  $Z = -1,937$   $p = 0,053$ . A vállalati méretkategóriák többi esete között már szignifikáns különbségek mutathatók ki a tehetségek arányában, így a kis- és közép-vállalatok (Med = 13%) esetében  $Z = -2,860$   $p = 0,004$ , valamint a közép- és nagyvállalatok (Med = 6%) tekintetében is, ahol  $Z = -2,296$   $p = 0,022$  szignifikáns az eltérés. Az előbbiekhöz hasonlóan természetesen a mikro- és közép-vállalatok esetében is ugyan úgy szignifikáns különbség tapasztalható, ahol  $Z = -3,220$   $p = 0,001$ . Ezek az eredmények azt mutatják, hogy a tehetség aránya szervezeti méretenként eltérő értékeket vesz fel a legtöbb esetben, a nagyobb vállalatokban alacsonyabb a tehetségek aránya. A fentiek alapján véleményem szerint a tehetségekkel való tudatos foglalkozást indokolt volna a kisebb szervezetek esetében is alkalmazni és nem kizárólag nagyvállalati keretek között fektetni rá hangsúlyt. Ennek oka, hogy a minta alapján arányait tekintve a kisebb szervezeteknél nagyobb mennyiségben található tehetségek, mint a nagyvállalatoknál.

A tehetség fogalmával kapcsolatban azt is megvizsgáltam, hogy milyen a tehetségek szervezeten belüli aránya és, hogy rendelkezik-e a szervezet megfogalmazott tehetség megközelítéssel, illetve milyen kapcsolatban van egymással. Ehhez leíró statisztikai kimutatást készítettem (14. táblázat). Az adatokból úgy tűnik, mintha a tényezők két nagyon hasonló arányú csoportra oszlanának, így azok a szervezetek, akiknél nincs, valamint, ahol kialakítás alatt van a tehetségfogalom hasonló módon kisebb mértékben rendelkeznek tehetséges munkavállalókkal.

**14. táblázat: A válaszadó szervezetek tehetségmegközelítés megléte és vallott tehetségarány szerinti megoszlása**

| <i>Tehetségmegközelítés megléte</i> | <i>N</i> | <i>Tehetségek aránya (median)</i> |
|-------------------------------------|----------|-----------------------------------|
| Nincs                               | 36       | 11%                               |
| Kialakítás alatt van                | 11       | 10%                               |
| Talán van                           | 54       | 20%                               |
| Van                                 | 17       | 25%                               |

Forrás: Saját vizsgálat alapján, 2020

Azoknál a szervezeteknél, ahol „talán van” és „biztosan van” tehetség fogalom, szintén egymáshoz közeli értékeket mutatnak a tehetséges munkavállalók tekintetében,

mely a táblázatban szereplő adatok felső értékeként értelmezhetők. A tényezők további statisztikai vizsgálatához szintén ANOVA eljárást alkalmaztam, ahol arra kerestem választ, hogy a tehetségdefiníció eltérő megléte kapcsolatban van-e a szervezeti tehetségek számával. Ennek feltárására újabb Kruskal-Wallis tesztet végeztem el, ahol  $\chi^2(3 N = 118) = 9,689 p < 0.021$ . Az eredmény azt mutatja, hogy a vizsgált tényezők között szignifikáns kapcsolat van, tehát érdemes a tényezőket részletesebben is megvizsgálni a kapcsolat jellegét tekintve. A kapcsolat további Mann-Whitney vizsgálatokat végeztem, mely alapján a leíró statisztikai táblázatban szereplő szemmel látható mintázat beigazolódik, ugyanis azok között a szervezetek között, ahol nincs tehetség fogalom (Med = 11%), vagy ahol kialakítás alatt van (Med = 10%) nincs szignifikáns különbség a tehetség arányát tekintve ( $Z = -0,704 p = 0,481$ ). Ehhez hasonlóan azoknál a szervezeteknél, ahol „talán van” (Med = 20%) és ahol van (Med = 25%) tehetség fogalom sincs szignifikáns eltérés a tehetségek arányát tekintve ( $Z = -0,992 p = 0,321$ ). Az eredmények így arra utalhatnak, hogy azok a válaszadók, akik azt válaszolták, hogy náluk kialakítás alatt van a tehetség fogalom inkább hasonlóan működnek, mint azok, ahol nincs tehetség fogalom. Válaszuk nem azt jelenti, hogy tudatosan foglalkoznak a területtel, hanem feltehetően csak nem akarnak egyértelmű negatív választ megfogalmazni a kérdés kapcsán. Azok a szervezetek pedig, ahol azt válaszolták, hogy „talán van” tehetség fogalom inkább hasonló eredményeket mutatnak azokhoz a szervezetekhez, ahol egyértelműen van tehetség fogalom, így feltehetően ez a két csoport egymáshoz szintén közel áll. Összességében megállapítható, hogy a tehetség definiálása szervezeti szinten meghatározója lehet a tehetséges munkavállalók arányának, ugyanis azoknál a szervezeteknél, ahol nincs, ott egyértelműen sokkal alacsonyabb arányban (Med = 10%) található tehetséges munkavállalók, mint azoknál a szervezeteknél, ahol van (Med = 25%) tehetség definíció. Ennek oka feltehetően nem az, hogy pusztán a definíció megalkotása következtében bárkiből váratlanul tehetséges munkavállaló válhat, viszont azt jelentheti, hogy amennyiben meg tudja a szervezet fogalmazni, hogy mi is számára a tehetség, mi az, amit kiemelkedő mértékben értékel, úgy könnyebb tudatosan azonosítani az ehhez kapcsolódó munkatársakat is.

### **4.3. A minta munkaerő- és tehetségihiánnyal kapcsolatos jellemzői**

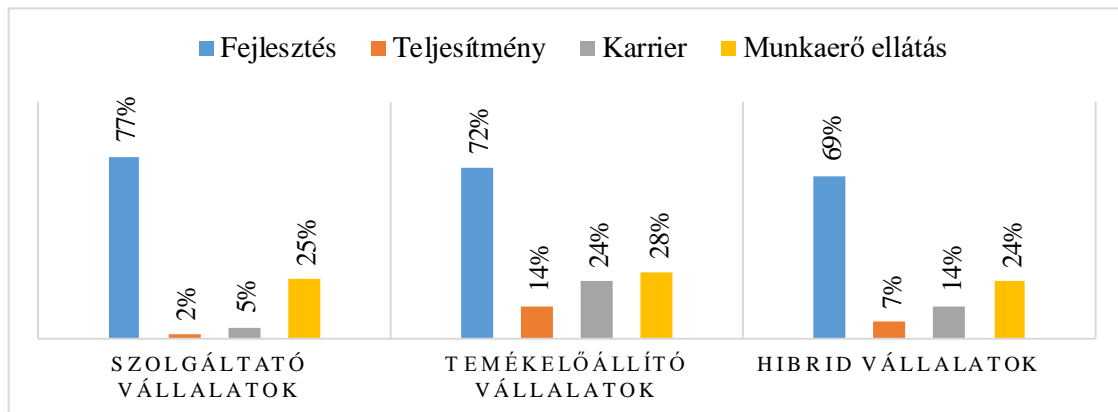
A tehetségmenedzsment vizsgálatához szorosan kapcsolódó fogalmak a munkaerő- és tehetségihiány területei. Ennek megfelelően a vizsgálat egy külön szegmenseként került felmérésre a kérdőívben az, hogy Hajdú-Bihar megye

legeredményesebb szervezetei milyen tapasztalatokkal rendelkeznek-e területeken. Az alábbi alfejezetben többek között a minta munkaerő- és tehetséghiánnyal kapcsolatos tapasztalataiból származó eredmények ismertetésére kerül sor. Ezen belül kiemelt figyelmet fordítottam a tehetséghiány szervezeti értelmezésére, melyet a kitöltött kérdőívek adatainak tartalomelemzéséből állítottam össze, ezáltal az érintett területek azonosítottam, majd statisztikai elemzések révén annak szervezeti hatásait vizsgáltam.

A következőkben mielőtt rátérnék a munkaerő- és tehetséghiánnyal kapcsolatos elemzésekre azt mértem fel, hogy maga a tehetséghiány ismert fogalom-e a válaszadók számára. A minta 68%-a számára ismert fogalomként került azonosításra, tehát többségében már a vizsgálatom előtt is találkoztak a kifejezéssel munkájuk során. A fennmaradó 32% megoszlása vegyes volt. Azok között, akik nem ismerték a fogalmat legnagyobb arányban (20%) a vezetők (tulajdonos, cégvezető, egyéb vezető) voltak, ettől kevesebben (9%), de HR területen dolgozó vezetők és munkatársak is vannak, akik még nem találkoztak a fogalommal, illetve egyéb munkaterületen dolgozók közül is volt olyan (3%), aki nem hallotta még a kifejezést. Ezután azt mértem fel, hogy mi a vélemény a kitöltők között a munkaerő- és tehetséghiány kapcsán, azonos tartalmúnak gondolják-e a két kifejezéseket. A minta 96%-a ítélte meg úgy, hogy nem azonos a két kifejezés. Ezek az eredmények azt támasztják alá, hogy a témakör még nem teljes mértékben elterjedt és nem általánosan ismert kifejezést takar a szervezeti vezetés és HR tekintetében sem, bár túlnyomó többségében tudják, hogy különálló területként értelmezhető a belső folyamatok kapcsán. Ennek tükrében a vonatkozó kutatások valós, gyakorlatban jelenlévő hiányosságok pótlására is szolgálhatnak a HR szakma képviselői és vezetői pozícióban lévők számára.

A területtel kapcsolatos megosztó tájékozottságra felkészülve már a kérdőív készítésekor úgy tekintettem a témára, mely mélyebb értelmezést igényel, ezért nyitott kérdésként kérdeztem meg a válaszadóktól, hogy egyéni meglátásuk szerint hogyan fogalmazzák meg a tehetséghiány szervezeti értelmezését. A válaszok esetében tartalomelemzést végeztem, melynek révén a visszajelzéseket csoportosítottam, így strukturálhatóvá váltak. Ez alapján a tehetséghiány és ezzel együtt 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 alapján is diagram segítségével ábrázoltam, mely szemléletesebbé teszi a kimutatást. Amennyiben a működési terület szerinti csoportosítást vesszük alapul (20. ábra) úgy láthatóvá válik, hogy mely HR funkciók azok, amelyeket a válaszadók a tehetséghiány – és ezzel együtt

önmagának a tehetség szervezeti értelmezése – kapcsán leginkább kötődő területként fogalmazták meg közvetett, vagy közvetlen módon.



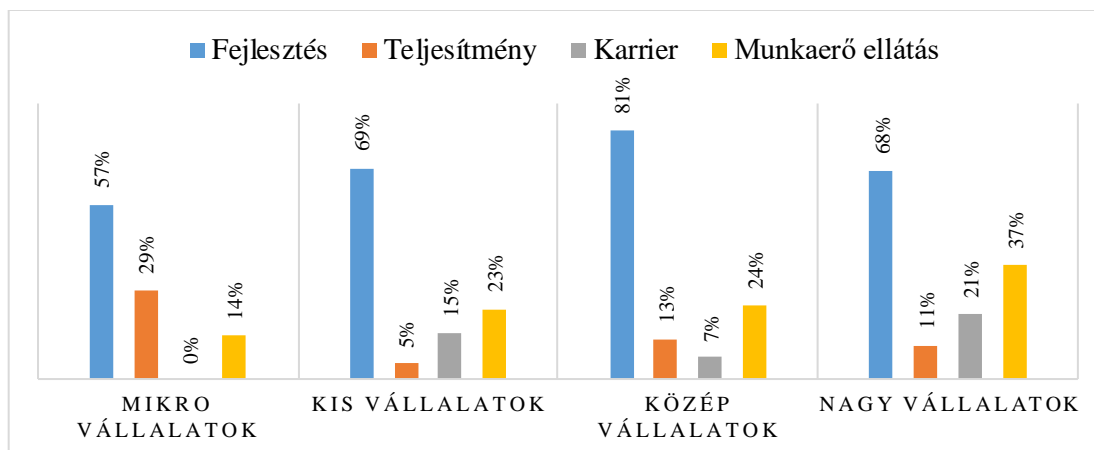
**20. ábra: A tehetségihiány értelmezésének HR funkciók mentén történő csoportosítása működési terület szerint**

Forrás: Saját vizsgálat, 2020

Az egyéni visszajelzések a legtöbb esetben úgy kerültek megfogalmazásra, hogy a tehetségihiányt valamilyen képesség, kompetencia esetleg szaktudás hiányával azonosították, mely esetben egyértelműen olyan hiányosságot fogalmaztak meg, mely az *emberi erőforrás fejlesztés* révén szabályozható, esetleg felzárkóztatható terület. Az emberi erőforrás fejlesztéssel összefüggő hiányosságok – függetlenül a szervezet tevékenységterületétől – valamennyi vállalat esetében a leggyakrabban megnevezett megjelenési formái a tehetségihiálynak. Ezen túl három másik HR tevékenység is felismerhető a megfogalmazások révén, melyek között a munkaerő ellátás, a karrier, valamint a teljesítményre vonatkozó megközelítések azonosíthatók.

Az emberi erőforrás fejlesztés azonban nem csak a működési terület szerinti megoszlás, hanem a szervezeti méret alapján is a legdominánsabban megjelenő eredmény (21. ábra).

A tehetségihiány fejlesztéssel összefüggő asszociációi tehát minden szervezeti méret kapcsán jelentősen érintett részét jelentik a terület értelmezésének, mely mellett még a munkaerő ellátás során felmerülő tehetségihiány került legnagyobb mértékben kidomborításra. A válaszok további elemzése során a tehetségihiány alatt leggyakrabban még azt az állapotot írták le a válaszadók, melynek során az egyéni karrierút kibontakozása nem kompatibilis a szervezet által nyújtott lehetőségekkel, így nem tudják megtartani a kiváló képességű alkalmazottakat.



**21. ábra: A tehetségihiány értelmezésének HR funkciók mentén történő csoportosítása a minta méret szerinti megoszlásában**

Forrás: Saját vizsgálat, 2020

Másrészt a szervezeti utódlással kapcsolatos kihívások kerültek megfogalmazásra, amikor a szervezeti karrier lehetőségek rendelkezésre állnak, azonban nem tudják a meglévő állományból pótolni azokat a kulcsembereket és vezetőket, akiknek a munkája hosszútávon volna szükséges. Mindkét aspektus a *karrier* kérdésköréhez köthető, melynek egyéni és szervezeti szempontjai is érvényesülnek a tehetségihiány értelmezésekor. Ezt a HR funkciót figyelembe véve a tehetségihiány ezen aspektusa a már meglévő munkavállalókat érinti elsősorban, viszont a potenciális munkavállalókra is kihathat a vonzás tekintetében. A karrierrel kapcsolatba hozható tehetségihiány működési terület tekintetében legerősebben a termék előállító vállalatoknál jelent meg, míg működési méret szempontjából többségében a kis- és nagyvállalatoknál. Ez előbbi esetben a karrierrel kapcsolatos nehézségek egyértelmű kihívást jelentenek a korlátozott szervezeti struktúra és méret tekintetében, ugyanis ezeknél a szervezeteknél vertikális szinten igen csekély mozgástér áll rendelkezésre. A kisvállalatok számára a kérdésre megoldást a karrier újszerű megközelítése, a horizontális szempontrendszer bevezetése és alkalmazása nyújthat.

A válaszadói megközelítések másik nagy része a tehetségihiányt olyan jelenségként írja le, mely az elvárt teljesítménnyel nincs összhangban, azt nem tudja kielégíteni és a hatékony munkavégzés nem valósul meg, melynek következménye a lassabb és pontatlanabb feladatellátás, így a *teljesítménymérés*, mint hagyományos HR tevékenység is érintetté válik a tehetségihiánnyal kapcsolatos válaszadói megközelítésekben. Ez a terület közvetlen módon szintén a már meglévő alkalmazottak

esetében okozhat kihívást, hiszen az egyéni teljesítményt csak az alkalmazott munkavállalók szempontjából van módjában felmérni a szervezetnek.

A munkaerő fejlesztés, teljesítmény értékelés és karrier területei mellett a munkaerő ellátás került még domináns módon megfogalmazásra a tehetséghiány kapcsán, melynek révén a betöltendő munkakörök esetében nehézségbe ütköznek az alapvető betöltés során is (munkaerőhiány) a szervezetek, akkor pedig különösképpen nehéz az üres álláshelyek pótlása, mikor a minőségi faktorokat (tehetséghiány) szűrés során dominánsabban próbálják érvényre juttatni. A tehetség hiányának szervezeti manifesztációja így azokban az esetekben érzékelhető még erőteljesebben, mikor munkaerőt keres a szervezet, tehát magával a toborzással kapcsolatos nehézségeket fogalmazták meg a válaszadók, mely egyértelműen a meglévő valamint a potenciális munkavállalókkal is kapcsolatba hozható ugyanis toborozni belső és külső forrásból tud a szervezet.

A fenti eredmények alapján a második hipotézist (*H2*) részben igazoltnak tekintem, ugyanis a szakirodalmi vélemények alapján készített összefoglaló elemzésem által azt fogalmaztam meg, hogy szervezeti keretekben a tehetséggel kapcsolatos tevékenységek során a fejlesztés, a teljesítményértékelés és karriermenedzsment minden esetben megjelenik, mint támogató HR funkció. Az elemzésem adataiból igazolódik az, hogy a fejlesztés és teljesítményértékelés valóban minden a mintában szereplő szervezet esetében megjelenik, a karrier azonban egy esetben (mikro vállalatok) nem nyert alátámasztást.

Az eredmény alapján fontosnak tartom arra is felhívni a figyelmet, hogy a jelen esetben tárgyalt kimutatások az előző fejezetben bemutatott eredményeket is megerősítik, köztük egyértelmű párhuzam található. Ennek oka elsődlegesen az, hogy a tehetséghiány kapcsán megfogalmazott jelzők a kitöltők által szabadmegfogalmazásban kerültek felvételre a kitöltés során, így az teljes mértékben az adott szervezeti aspektusokat, véleményeket tartalmazta. Ezzel ellentétben, mikor a tehetséget alkotó tényezők struktúráját vizsgáltam ott a szakirodalmi elemzésekre alapozva választottam ki azt a tizenegy elemet, mely fontos lehet a tehetség értelmezése kapcsán, így ennek a kérdésnek az eredményei irányított felvételezés révén kerültek rögzítésre, hiszen csak a felsorolt tényezők közül tudtak a kitöltők választani. A két eltérő forrásból származó tehetséggel kapcsolatos megközelítések, azonban nagyon szépen fedik egymást, hiszen azok a munkavállalók, akik kiemelkedő általános vagy speciális képességekkel bírnak, esetleg magas az EQ vagy IQ szintjük, netalán a kreativitás, mint egyéni jellemző azonosítható,

az egyértelműen a fejlesztés által érintett területeket jelent. Azok a tehetségek, akik kitarthatóak és teljesítményük révén tűnnek ki szintén megfogalmazásra kerültek az személyes véleményalkotás során is a teljesítményértékelés révén. Ezen kívül pedig azok a munkavállalók, akikben nagymértékű a potenciál, a legmagasabb pozícióban vannak és sikeresek a karrierhez kötődően kerültek a szabadmegfogalmazás során leírásra. Ez az eredmény azt mutatja, hogy a kérdőív segítségével megkérdezett szakemberek meglátásai és a szakirodalomban található tudományos források a legtöbb aspektusban összekapcsolódva erősítik egymást a tehetség szervezeti értelmezésében az elmélet és a gyakorlat szintjén is.

Ezek az eredmények azonban nem csak arra mutatnak rá, hogy a tehetséget hogyan értelmezik a szervezetek esetében általánosan a vezetők és HR-esek és, hogy milyen HR funkciókhoz kapcsolódhat, hanem azt is magába foglalja, hogy a tehetséghiány kialakulásának alapvetően két forrása lehetséges. Egyik esetben akkor alakul ki, mikor a szervezeti alkalmazottak nem rendelkeznek a megfelelő képességekkel, készségekkel, kompetenciákkal, ezáltal nem tudnak kiemelkedő teljesítményt nyújtani, tehát bár rendelkezik a szervezet elegendő munkavállalóval azonban azok nem tehetségesek és így fejlesztésre szorulnak. Másrészt pedig akkor alakulhat ki tehetséghiány, amikor egy szervezet új munkavállalót szeretne alkalmazni, de nem találja a keresett rátermettséggel bíró egyént. Ezen belül előfordulhat az, hogy a meglévő munkaerő állomány kevésbé tehetséges, így egy megnyíló pozíció kapcsán őket nem lehet előléptetni, azaz külső forrásból szükséges az igény kielégítése. Jellemző lehet azonban ezen túl az is, hogy bár rendelkezik tehetséges munkavállalókkal a szervezet, azonban nincs ehhez illeszkedő szervezeti struktúra, így nem tudja előléptetni a munkavállalót, akit emiatt elveszíthet a szervezet, azaz tehetséghiánnyal nézhet ilyen szempontból is szembe a munkáltató. Ennél fogva a karrier kapcsán felmerülő kihívások több ponton is kötődhetnek a munkaerőellátásra visszavezetett nehézségekhez. Valamennyi tehetséghiányos állapot kezelése eltérő folyamatot igényelhet, ugyanis annak gyökerei is különbözőek, így egyértelműen látszik az is, hogy teljes mértékben egységesen kialakított megoldási formulák nem léteznek, azokat minden esetben a szervezet egyedi jellemzőire szabva szükséges kidolgozni.

A tehetséghiányt meghatározó HR funkciók kapcsán amennyiben a munkaerő ellátással kapcsolatos megfogalmazásokra gondolunk, úgy ez azt is jelenti, hogy a szervezetek 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 (15. táblázat).

**15. 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 (16. 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. *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.

**16. táblázat: A tehetséghiány és a munkaerőhiány meglétének keresztábra elemzése**

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

Forrás: Saját vizsgálat alapján, 2020

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 információnak 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.

A továbbiakban megvizsgáltam azokat a szervezeteket külön, akik esetében jellemző volt a tehetséghiány. Arra kerestem a választ, hogy a tehetséghiány milyen munkaterületeket érint, inkább fizikai vagy esetlegesen szellemi munkák kapcsán érzik jellemzőbbnek a kitöltők. A két terület közötti kapcsolatot elsősorban Wilcoxon teszttel vizsgáltam, mely kimutatta, hogy a köztük lévő kapcsolat nem szignifikáns ( $Z = -0,386$ ,  $p = 0.7$ ), ennek oka, hogy az eredmények a két területen igen hasonlóak, melyet részletesebben az alábbi frekvenciátáblázatban mutatok be (17. táblázat). Az eredmények alapján megállapítható, hogy túl erős eltérés nincs a két területet érintő tehetséghiány között. Míg a fizikai munka kapcsán legtöbbször (18.6 %) átlagos mértékűnek érzik a tehetséghiányt, addig szellemi munka kapcsán a legtöbbször (22.9 %) kicsivel átlag felettinek, tehát jobbra jellemzőnek.

**17. táblázat: A tehetségihiány megoszlása fizikai és szellemi munkakörök kapcsán**

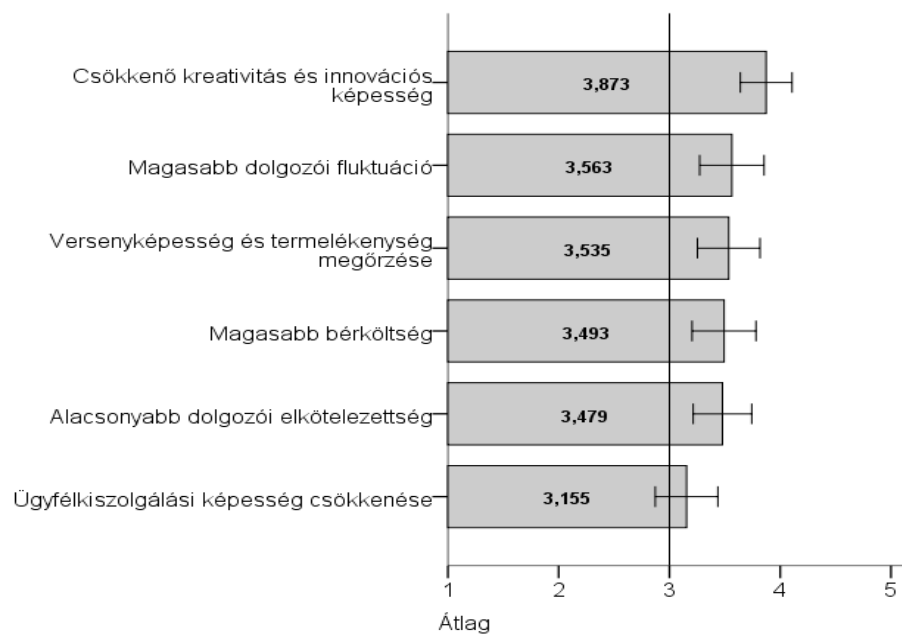
|  | <i>Fizikai munkakörök</i> |             | <i>Szellemi munkakörök</i> |             |
|--|---------------------------|-------------|----------------------------|-------------|
|  | N                         | %           | N                          | %           |
| Egyáltalán nem jellemző                                | 7                         | 5,9         | 7                          | 5,9         |
| Kissé jellemző   | 11                        | 9,3         | 7                          | 5,9         |
| Átlagosan jellemző                                     | <b>22</b>                 | <b>18,6</b> | 21                         | 17,8        |
| Jobbára jellemző                                       | 18                        | 15,3        | <b>27</b>                  | <b>22,9</b> |
| Maximálisan jellemző                                   | 14                        | 11,9        | 10                         | 8,5         |
| Összes válaszadó, akinél jellemző a tehetségihiány     | 72                        | 61,0        | 72                         | 61,0        |
| Összes válaszadó, akinél nem jellemző a tehetségihiány | 46                        | 39,0        | 46                         | 39,0        |
| Teljes minta   | 118                       | 100,0       | 118                        | 100,0       |

Forrás: Saját vizsgálat alapján, 2020

Amennyiben az átlag alatti és feletti százalékos értékeket összesítjük, úgy megállapítható, hogy fizikai (átlag alatti 15,2 %; átlag feletti 27,2 %) és szellemi (átlag alatti 11,8 %; átlag feletti 31,4 %) munkakörök kapcsán is inkább átlag feletti mértékben érzik jellemzőnek összesített eredményben a válaszadók a tehetségihiányt. Ez alapján egyértelmű, hogy a tehetségihiány mind a szellemi, mind pedig a fizikai munkakörök esetén érzékelhető és aktuális kérdés, mértéke mindazonáltal a minta esetében arányait tekintve nem túlságosan kimagasló és szellemi munkakörök esetében kismértékben erősebb, mint fizikai munkák esetén. Ez az eredmény összhangban van a szakirodalmi tapasztalatokkal, melynek alapja országos felméréshez kötődik. Ennek okán a vizsgálatom során felmért minta a kérdés kapcsán jól tükrözi a MANPOWER GROUP (2018b) országos eredményeket is. A szellemi és fizikai területen megmutatkozó tehetségihiány arányának oka lehet a munkakörök összetettségére is visszavezethető, ugyanis CHAMORRO-PREMUZIC et al. (2017) alapján minél többértű egy munkakör, annál nagyobb lehet a tehetséges munkavállalóknak a hozzájárulása az átlagoshoz képest, így az összetettebb szellemi munkakörök esetén a tehetségihiány is jobban megmutatkozik. A fizikai és szellemi tehetségihiányt további vizsgálatok révén is elemeztem, azonban a minta megosztása túlságosan kis alapsokaságot eredményezett az egyes kategóriákon belül, így statisztikailag nem értelmezhető eredmények születtek azt illetően, hogy konkrétan milyen munkakörök érintettek a fizikai és szellemi tehetségihiány kapcsán.

Arra vonatkozó kérdésemre, hogy a tehetségihiány milyen területen okoz főként kihívást szervezeti szempontból a válaszadók egytől ötig terjedő likert skála révén tudták megválaszolni, ahol szintén nagyon hasonló meglátásokat tudtam összesíteni (22. ábra).

Általánosan megállapítható a mintára, hogy a szakirodalomban megfogalmazott valamennyi kihívást érzékelhetőnek tartják legalább közepes szinten saját szervezetükkel kapcsolatban is. Ami szemmel látható eredmény, hogy bár okoz kihívást a tehetséghiánya akár az ügyfélkiszolgálási képességben is, de ami inkább problémás a válaszadók szerint, az a csökkenő kreativitás és innovációs képesség. Ez az eredmény megerősíti az elemzés azon korábbi megállapításait, melyek a tehetség jellemzőit fogalmazták meg, ahol a kreativitás a legerősebben vonatkozó tényezők között került megfogalmazásra a tehetség kapcsán.



**22. ábra: tehetséghiány által okozott kihívások és azok mértéke**

Forrás: Saját vizsgálat alapján, 2020

Mindazonáltal egy fontos eltérés is észlelhető a vizsgálati eredményeik és a szakirodalom összehasonlításának tekintetében. Bár valamennyi, a szakirodalomban megfogalmazott kihívást jelentő tényezőt vonatkozó kihívásként értelmezhető a jelenleg vizsgált minta esetében is, azonban a sorrend nagymértékben átalakult a korábbi országos eredményekhez képest (MANPOWER GROUP 2013, 2015). A korábbi időszakban ugyanis az ügyfél-kiszolgálási képesség csökkenését érzékelték a legnagyobb arányban korlátozó tényezőnek a munkáltatók a tehetséghiány kapcsán, jelen felmérés szerint pedig bár az általánostól kicsivel nagyobb mértékű ez a szempont is, de arányait tekintve a legutolsó helyre került a tényezők között. Ez az eredmény arra vonatkozóan tartalmazhat információkat, hogy a szervezeti látásmód átalakulása igen jelentős mértékben érzékelhető. Bár továbbra is fontos az ügyfelek elégedettsége, úgy tűnik, hogy szervezeti szempontból a munkavállalók elégedettségével összefüggő tényezők előrébb kerültek, ahol az

elköteleződés és megtartás (fluktuáció csökkentése), valamint az egyéni tehetségek (kreativitás, innováció) biztosítása lényegesebb és nagyobb kihívás, mint az ügyfelek kiszolgálása.

#### **4.4. A tehetségmenedzsment értelmezése és működése a vizsgált szervezetekben**

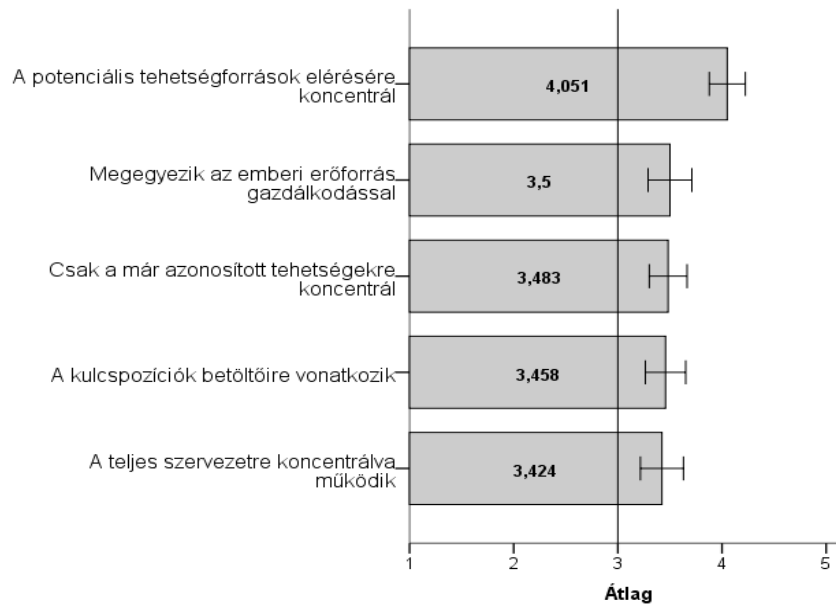
A tehetségmenedzsment a tehetséges munkavállalókkal való tudatos gazdálkodás, melynek működtetése lehetővé teszi a szervezeten belüli tehetségek tervezését, szervezését, irányítását és ellenőrzését. Jelen fejezetben a tehetségmenedzsment mintára vonatkozó jellemzőit fogalom össze kiemelt tekintettel a válaszadó szervezetek rendszerre vonatkozó értelmezésére, annak céljára, a kialakítást támogató gyakorlati szempontokra, és a kapcsolódó HR funkciók rendszerére.

##### ***4.4.1. A tehetségmenedzsment értelmezése***

Az eredményközlés ezen szakaszában célul tűztem ki, hogy összegyűjtssem azokat a szempontokat, melyek leginkább bemutatni képesek a felmérésben résztvevő szervezetek véleményét a tehetségmenedzsment rendszer értelmezésére és annak felhasználási módjára vonatkozóan.

A kapcsolódó adatok elemzésének első részében tehát a minta tehetségmenedzsmenttel kapcsolatos meglátásait vizsgáltam ahhoz kötődően, hogy szerintük melyik szakmai megközelítéssel lehet leginkább azonosulni (23. ábra). Az ábrázolás során 95 %-os konfidencia intervallumot használtam a hibaszám megállapítására, melynek következtében valamennyi felmért tényező esetén jelölésre került az alsó és felső határérték. A válaszok alapján megállapítható, hogy a legtöbb tehetségmenedzsment megközelítés kapcsán a semlegeshez közeli válaszokat adtak, ugyanakkor a válaszok inkább hajlanak az egyetértés felé, tehát nincs olyan aspektus, amellyel ne értenének egyet. Ezen túl „a potenciális tehetségforrások elérése” az a nézőpont, melynek értelmezhetősége legerősebb a minta esetében, hiszen ezzel az összköltés során inkább egyet értettek. Ennek a megállapításnak a statisztikai alátámasztására nemparametrikus ANOVA vizsgálatot végeztem, ahol Friedman teszt segítségével megbizonyosodtam, hogy különbség van az egyes válaszok között ( $p < 0,001$ ). Wilcoxon teszttel megvalósított utóvizsgálat pedig ellenőriztem, hogy a tehetségmenedzsment definíciók közül a „potenciális tehetségforrások elérése” válasz minden más választól szignifikánsan eltér (a változók sorrendjében  $Z = -3,895; -5,003; -5,194; -4,9658; p < 0.001$ ). A terület vizsgálatával tovább haladtam és összehasonlítottam a kitöltőket a kérdés kapcsán abban

a minőségben is, hogy működtetnek-e tehetségmenedzsment programot vagy sem. A válaszadók azon részénél, ahol működik tehetségmenedzsment program két értelmezési mód emelkedett ki, a mintának ez része ugyanis inkább egyet értett a potenciális tehetségforrások elérésével (4.286), valamint a kulcspozíciók betöltőire való koncentrációval (4,048) is.



### 23. ábra: A minta tehetségmenedzsment meglátásokkal kapcsolatos vélekedése

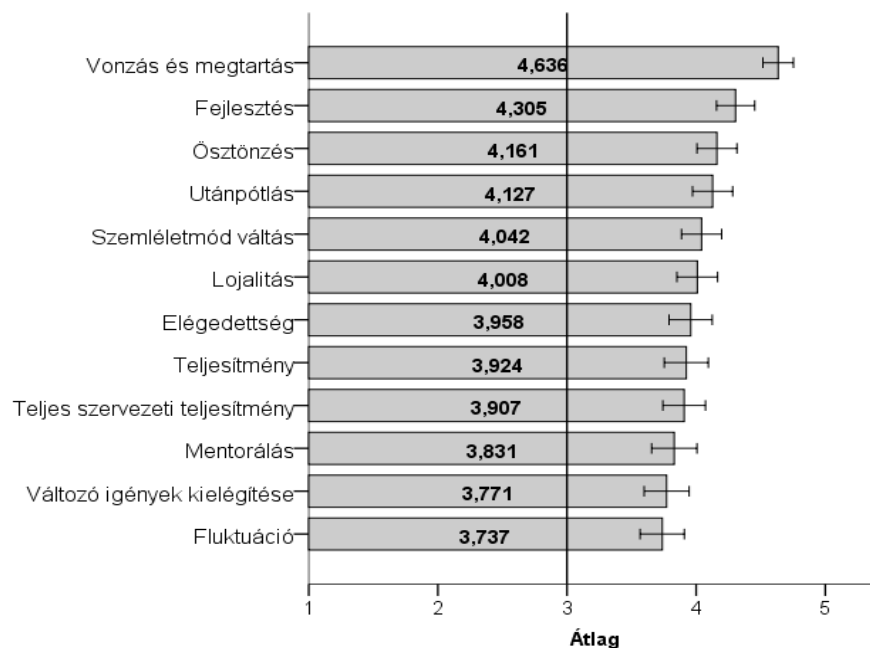
Forrás: Saját vizsgálat alapján, 2020

Azaz, a már tapasztalattal rendelkező szervezetek ezt a két területet emelték ki, mint a definíció szempontjából inkább alkalmazott megközelítést, ez pedig egyértelműen a munkaerő ellátáshoz (toborzás, kiválasztás – külső tehetségek elérése), a fejlesztéshez és teljesítményértékeléshez (belső tehetségek elérése), valamint a karrierhez (kulcspozíciók betöltői) kapcsolódó szempontokat erősíti továbbra is a tehetségmenedzsment alkalmazásához kötődően. A válaszlehetőségeket tartalmuk szerint vizsgálva megkülönböztethetjük továbbá azok kiterjedése szerint, a definíciók között is egyaránt található inkluzív és exkluzív szempontrendszer is. A legmagasabb értéket kapott „potenciális tehetségforrások elérése” inkluzív megközelítésnek számít, amely inkább jellemző a teljes mintára a válaszok alapján. Azonban a tehetségmenedzsmentet működtető vállalatok esetében emellett megjelenik egy exkluzív megközelítés is, így elmondható, hogy vegyes az alkalmazó szervezetek tehetségre vonatkozó megközelítése.

A továbbiakban a tehetségmenedzsment definíció kapcsán azt vizsgáltam, hogy a szervezeti méret kapcsán van-e különbség a válaszok között. Ezzel kapcsolatban

korrelációs vizsgálatot végeztem és megállapítottam, hogy a szervezeti méret és a tehetségmenedzsment értelmezésében sehol nincs szignifikáns kapcsolat ( $p > 0,109$ ). Ez azt jelenti, hogy szervezeti mérettől függetlenül hasonlóan gondolkodnak a válaszadók a téma kapcsán, tehát a méret nem befolyásolja a tehetségmenedzsment értelmezését szervezeti szempontból.

Az elemzés következő szakaszában a tehetségmenedzsment céljával kapcsolatban végeztem kimutatásokat annak mentén, hogy az egyes lehetőségekkel milyen mértékben értenek egyet a válaszadók (24. ábra).



**24. ábra: A tehetségmenedzsment céljának értelmezése a válaszadók szerint**

Forrás: Saját vizsgálat alapján, 2020

Az összesítés alapján megállapítható, hogy valamennyi területet célként értelmeznek a válaszadók, olyan lehetőség nem volt, mellyel ne értenének egyet. Ez alapján a tehetségmenedzsment rendszer egy olyan eszköz lehet a szervezetek kezében, mely egyszerre számos terület érvényesítését teheti lehetővé, így alkalmazása elsősorban azon szervezetek esetében javallott, ahol a fenti célok elérése még nem kielégítő módon valósult meg. Az eredmények szerint a vonzás és megtartás az a cél, amivel a legtöbben leginkább egyetértenek – így végső soron ez a célkitűzés az, mely leginkább eredménye lehet a rendszer megfelelő alkalmazásának. A 12 elemből az első 6 helyen álló tényezőt áttekintve megállapítható, hogy valamennyit inkább jellemző célnak értelmeznek, mert átlagosan négy feletti értéket kaptak. Ezeket a tényezőket szintetizálva értelmezhetjük úgy is, hogy a tehetségmenedzsment célja, hogy lojálissá tegye az embereket a

szervezettel kapcsolatban, ennek érdekében egy szemléletmód váltásra van szükség a rendszer révén, ahol az utánpótlás kinevelése erőteljesen megjelenik. A teljes rendszer arra fókuszál, hogy ösztönözze a munkavállalókat és fejlesztés révén az egyéni tehetségeket kiemelve ezzel elősegítve a szervezeti megtartást, valamint a potenciális tehetségek vonzását.

A tehetségmenedzsment céljait illetően a továbbiakban korrelációelemzést végeztem, melynek eredményei szintén beszédesek a rendszer értelmezésére vonatkozóan (18. táblázat).

**18. táblázat: A tehetségmenedzsment céljai közötti korrelációs kapcsolat**

| Tehetségmenedzsment célja                                | Ösztönzés | Elégedettség | Fejlesztés | Vonzás és megtartás | Fluktuáció | Lojalitás | Teljesítmény | Teljes szervezeti | Utánpótlás | Szemléletmód váltás | Mentorálás | Változó igények |
|--|-----------|--------------|------------|---------------------|------------|-----------|--------------|-------------------|------------|---------------------|------------|-----------------|
| Ösztönzés  |           |              |            |                     |            |           |              |                   |            |                     |            |                 |
| Elégedettség   | ,767      |              |            |                     |            |           |              |                   |            |                     |            |                 |
| Fejlesztés   | ,650      | ,637         |            |                     |            |           |              |                   |            |                     |            |                 |
| Vonzás és megtartás                                      | ,348      | ,285         | ,406       |                     |            |           |              |                   |            |                     |            |                 |
| Fluktuáció   | ,497      | ,496         | ,512       | ,282                |            |           |              |                   |            |                     |            |                 |
| Lojalitás  | ,457      | ,460         | ,401       | ,396                | ,606       |           |              |                   |            |                     |            |                 |
| Teljesítmény   | ,570      | ,552         | ,539       | ,381                | ,621       | ,548      |              |                   |            |                     |            |                 |
| Teljes szervezeti teljesítmény                           | ,536      | ,531         | ,557       | ,310                | ,542       | ,457      | ,777         |                   |            |                     |            |                 |
| Utánpótlás   | ,403      | ,477         | ,414       | ,213                | ,255       | ,380      | ,415         | ,401              |            |                     |            |                 |
| Szemléletmód váltás                                      | ,327      | ,298         | ,433       | ,263                | ,359       | ,427      | ,532         | ,511              | ,485       |                     |            |                 |
| Mentorálás   | ,453      | ,430         | ,485       | ,311                | ,438       | ,378      | ,513         | ,523              | ,558       | ,536                |            |                 |
| Változó igények kielégítése                              | ,491      | ,518         | ,531       | ,244                | ,509       | ,443      | ,576         | ,524              | ,455       | ,612                | ,538       |                 |
| Spearman korreláció N = 118 p < 0,01 minden korrelációra |           |              |            |                     |            |           |              |                   |            |                     |            |                 |

Forrás: Saját vizsgálat alapján, 2020

A vizsgálat során valamennyi tényező kapcsán erős szignifikancia volt tapasztalható, ahol minden esetben igaz az, hogy  $p < 0,01$ . Az egyes tényezők között továbbá erős pozitív irányú kapcsolat tapasztalható, melynek erősségét színskálával jelöltem, ahol erősebb a piros szín, ott erősebb a kapcsolat mértéke is. Ennek tükrében elmondható, hogy a válaszadók véleményében legdominánsabban ( $r_s = 0,777$ ) az jelenik meg, hogy az egyéni teljesítmény egyértelműen kapcsolatban van a szervezeti teljesítménnyel, amennyiben az egyik változik, úgy a másik is azonos irányba fog

elmozdulni. Azaz, ha a tehetségmenedzsment révén javítjuk az egyéni teljesítményt, úgy a szervezeti teljesítmény is javulni fog. A másik lényeges gondolat, mely kiemelkedik, hogy a tehetségmenedzsment célja az egyéni elégedettség kiváltása, mely erősen korrelál ( $r_s = 0,767$ ) az ösztönzéssel, tehát minél inkább elégedett az alkalmazott, annál inkább lesz motivált is a tehetségmenedzsment révén, illetve minél inkább motivált az egyén, annál inkább érzi magát elégedettnek is.

Megállapítottam, hogy a tehetségmenedzsment keretében megjelenő fejlesztések motiváltsággal ( $r_s = 0,650$ ) és elégedettséggel is járnak ( $r_s = 0,637$ ), mely hasonló erősséggel tapasztalható, mint az, hogy a fluktuáció csökkenése kapcsolatban van az egyéni teljesítménnyel ( $r_s = 0,621$ ) és a lojalitással ( $0,606$ ). További erős kapcsolat figyelhető meg arra vonatkozóan, hogy a tehetségmenedzsment révén történő szemléletváltás ( $r_s = 0,612$ ), teljesítményváltozás egyéni ( $r_s = 0,576$ ) és szervezeti ( $r_s = 0,524$ ) szinten, a mentorálás ( $r_s = 0,538$ ) a fejlesztés ( $r_s = 0,531$ ) és többek között az elégedettség ( $r_s = 0,518$ ) mind a változó igények kielégítését is elősegítik, mely alapvető erősség lehet a dinamikusan változó munkavállalói igények időszakában. A korrelációs vizsgálat végső konklúziójaként megállapítható, hogy a válaszadók fejében a tehetségmenedzsmenttel kapcsolatos célok nem különösebben különülnek el egymástól, nehezen tudnak köztük különbséget tenni aszerint, hogy melyik jellemző inkább és melyik nem. Mindezen eredmények a HR-nek azt a speciális jellegét erősítik meg, miszerint az ide tartozó területek erős integritásban vannak egymással, tehát a kapcsolat az egyes tényezők között igen erős, azaz szorosan összefüggenek egymással, mely a tehetségmenedzsmentre vonatkozóan is igaz. Ennek következtében alkalmazása révén egyszerre több irányba is hatást tud kifejteni, ugyanakkor hiánya következtében ezen célok megvalósulása kevésbé támogatott.

A tehetségmenedzsment céljait tekintve főkomponens elemzést is végeztem (19. táblázat) annak érdekében, hogy feltárjam a lehetséges összefüggéseket és látenscsoportokat alkossak a téma kapcsán. Az egyes kialakított faktorokban olyan állítások jelennek meg melyeket a válaszadóknak 1-től 5-ig terjedő likertskálán kellett értékelni annak megfelelően, hogy mennyire tartják azt a tehetségmenedzsment céljának. A főkomponens elemzést direct oblimin forgatással valósítottam meg, mely forgatás a létrejövő dimenziók között enyhe, vagy közepes korrelációkat enged meg. Az elvégzett elemzés kapcsán három csoport kialakítása volt megvalósítható, melyen belül az elemek egyenlő arányban oszlanak meg.

**19. táblázat: A tehetségmenedzsment céljainak főkomponens elemzése**

|                                | <b>Faktor 1</b><br>Stabilitást célzó<br>tényezők | <b>Faktor 2</b><br>Serkentést célzó<br>tényezők | <b>Faktor 3</b><br>Megújulást célzó<br>tényezők |
|--------------------------------|--|---|---|
| Fluktuáció                     | 0,900  |   |   |
| Lojalitás                      | 0,720  |   |   |
| Teljesítmény                   | 0,625  |   |   |
| Teljes szervezeti teljesítmény | 0,548  |   |   |
| Ösztönzés                      |  | 0,884   |   |
| Elégedettség                   |  | 0,813   |   |
| Fejlesztés                     |  | 0,750   |   |
| Vonzás és megtartás            |  | 0,657   |   |
| Utánpótlás                     |  |   | 0,873   |
| Szemléletmód váltás            |  |   | 0,776   |
| Mentorálás                     |  |   | 0,748   |
| Változó igények kielégítése    |  |   | 0,407   |

Forrás: Saját vizsgálat alapján, 2020

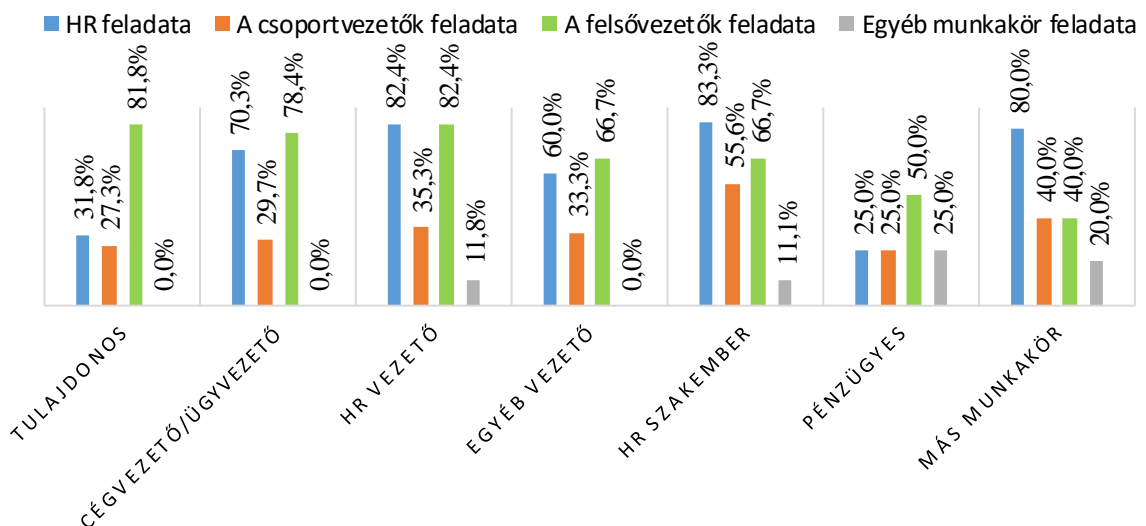
A három csoport a teljes változatosság 69.73 %-át jelenti, ami számottevően magas értéknek számít. Ez arra utal, hogy bár sikerült három komponensre szétbontani a vizsgált tényezőket, azonban köztük igen erős összefüggés van. Forgasat után a teszt egyenlő erősségre állította be az egyes dimenziókat, mely a számítás szempontjából szintén kedvező. Az elemzéshez tartozó KMO érték 0,905, ami igen erős értéknek tekinthető (0,7 felett jó, maximum 1 lehet), azaz a modell megbízhatósága magas. Az első faktort összefoglaló módon „*Stabilitást célzó tényezők*”-nek neveztem el, ugyanis ez a dimenzió olyan szempontokat foglal magába, melyek leginkább a kapacitásra és az erőforrások megtartására fókuszálnak. Valamennyi faktorra kapcsolatban megbízhatósági tesztet végeztem. A reliabilitást Cronbach Alpha értékével mértem. Az első faktor esetében ez az érték megfelelő (Cronbach  $\alpha = 0,852$ ) és erős igazolása az eredmény megbízhatóságának, valamint annak is, hogy a további számításokhoz is alkalmas a kapott eredmény. A második faktorba azok a célok kerültek, amelyek leginkább az egyéni hozzáállás élénkítését és serkentését jelentik, így ez a faktor a „*Serkentést célzó tényezők*” nevet kapta, melynek megbízhatósága szintén kiemelkedően jó (Cronbach  $\alpha = 0,843$ ). Az első két faktor tartalma alapján egyértelműen a meglévő munkaerőállományra vonatkozik, azonban a szervezeti sikeresség szempontjából szükséges az előrelátás és a jövőorientált gondolkodás, mely a következő dimenzióban direkt módon mutatkozik meg. A harmadik faktorba azok a célok kerültek, amelyek leginkább a következő generációnak a szervezetbe történő hatékony bevonását írják le a tehetségmenedzsment révén, így ennek a faktornak a „*Megújulást célzó tényezők*” nevet adtam és megbízhatóságát mérve szintén magas értéket kaptam (Cronbach  $\alpha = 0,834$ ). A

számítás révén kialakított faktorok így egyértelműen megbízhatóak, felhasználásuk biztonságos további vizsgálatok esetén is. Amennyiben az egyes faktorokat logikailag is értelmezzük, úgy feltehető, hogy a szervezeti stabilitás kialakulásának eszerint két módja érvényesül leginkább a tehetségmenedzsment szempontjából. Egyrészt az aktuális munkaerő állomány serkentése, másrészt a következő generációra vonatkozó, megújulást célzó tényezők alkalmazása. Ez az eredmény a korábbi fejezetben szereplő harmadik hipotézis igazolásához is kapcsolódik, ugyanis ahogy a tehetséghiány esetében, úgy a tehetségmenedzsmentnél is a szervezeten belüli tehetségek, valamint a szervezeten kívüli potenciális tehetségek jelennek meg erőteljesen, mint érintett célcsoport.

#### 4.4.2. A tehetségmenedzsment megvalósítása

Célját tekintve láthatjuk, hogy számos eredmény megvalósulása köthető a tehetségmenedzsment rendszerhez a vezetői gondolkodás mentén. Annak érdekében, hogy ezek a célok kielégítően megvalósuljanak a rendszer bevezetése és működtetése támogatást tud nyújtani. Az alkalmazásnak megannyi szempontja létezik, melyek néhány aspektusa a minta esetében is vizsgálható volt. Jelen alfejezetben ezek a megvalósítási perspektívák kerülnek bemutatásra a minta tükrében.

A vizsgálatok során arra kerestem választ, hogy a megkérdezettek szerint magát a rendszert kinek feladata működtetni (25. ábra).



**25. ábra: A tehetségmenedzsment működtetésének felelősei a válaszadók beosztás szerinti megoszlásában**

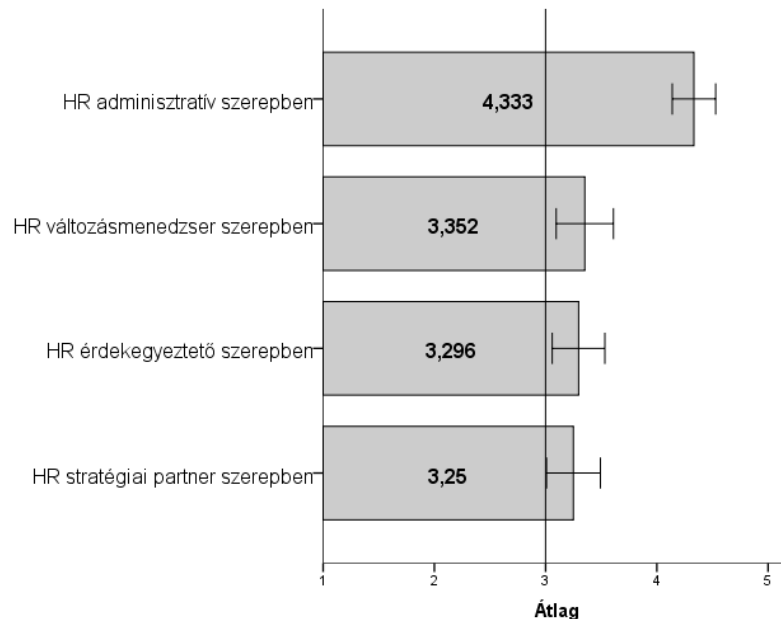
Forrás: Saját vizsgálat alapján, 2020

Az eredményeket a kitöltők beosztásának mentén ábrázoltam, megvizsgálva a véleménybeli különbségeket a szervezeti hierarchia egyes szintjei és különböző szakterületek között. A válaszok megjelölésénél több lehetőségnek a kiválasztása is

megengedett volt. Az összesítést követően szembetűnő az eredmény, miszerint a rendszer működtetésének felelőssége megoszlik a szervezeten belül, mely szemléletmód megegyezik a szakirodalmi állásponttal is (KONCZOSNÉ 2012; KOVÁCS, 2013). Legnagyobb arányban valamennyi válaszadó – munkakörtől függetlenül – a felsővezetőket nevezte meg, mint a rendszer működtetéséért felelős személy. Ez a vélemény egyértelműen érzékelteti azt a törvényszerűséget, hogy bármilyen rendszer csak abban az esetben tud sikeres és működőképes lenni, amennyiben vezetői támogatottsága és képvisellete érvényesül, mely igaz természetesen a tehetségmenedzsment rendszerére is. Az összesített vélemények alapján a tehetségmenedzsment rendszer felelőse csak másodsorban a HR és jóval kevésbé tartják a csoportvezetők feladatának a tevékenységet. Megállapítható, hogy a csoportvezetőket összességében inkább kismértékben, de legerősebb esetben is csak közepes arányban tartják felelősnek. Elgondolkodtató lehet ennek oka – hiszen a csoportvezetők azok a személyek, akik a legaktívabb közvetlen kapcsolatban vannak a beosztottakkal, azaz tehetségük felmérésében és támogatásában is aktív részeseek. A strukturált alkalmazásnál így nem csupán a tehetségek azonosításánál (MICHAELS et al., 2001; AXELROD et al., 2002; FRANK et al., 2004), de a kulcspozíciók pontosításánál (BOUDREAU – RAMSTAD, 2005, 2007; HUSELID et al., 2005) is nagy szerepül lehet. Ezen kívül a legtöbb tehetségmenedzsment modell gyakorlati megvalósításában lényeges szerepet töltenek be, így a programba való aktívabb bevonásuk kulcsfontosságú lehet a program hatékony működése szempontjából. A válaszadói vélemények mögött meghúzódhat többek között a csoportvezetők leterheltsége, azok jogkörének korlátja, a belső felhatalmazási gyakorlat, a szervezeten belüli bizalom (LAZÁNYI, 2018) kérdése esetleg a vonatkozó szükséges képességek is, vagy pusztán a tehetségmenedzsment alkalmazásával kapcsolatos tudásbeli hiányosságok, vagy témával kapcsolatos érdektelenség. Ennek feltárása azonban további vizsgálatokat igényelne, viszont a feltérképezés egyértelmű kiugrási pontot tartogathat a rendszer gyakorlati bevezetése és működtetése kapcsán. Megállapítható az is, hogy egyéb munkakörre nem igazán tartják vonatkozó feladatnak, ott, ahol ezt a választ jelölték be és megfogalmazták konkrétan az egyéb, felelősnek vélt munkakört, leginkább a közvetlen feletttest neveztek meg. A lehetőségek között azonban az én véleményem szerint a csoportvezetők voltak azok, akik a közvetlen vezetők, így igazából egyéb, konkrétan megnevezett munkakört nem fogalmaztak meg. Érdekes azonban a visszajelzéseket a válaszadók munkakörét figyelembe véve is megvizsgálni. Míg a tulajdonosok sokkal inkább felsővezetői kötelezettségnek értelmezik a tehetségmenedzsmentet, mintsem HR vagy csoportvezetői

feladatnak, addig a cégvezetők, HR vezetők és Egyéb vezetők inkább azonos szinten gondolják felelősnek a HR-t és a felsővezetést. Az elemzés alapján a nem vezető és nem HR területen dolgozók véleménye sokkal bizonytalanabb és megoszlóbb a kérdés kapcsán, mely természetesnek is mondható, ugyanis nem hozzájuk kapcsolódó szakterületre vonatkozott a kérdés. Bár ők a minta nagyon kis arányát jelentik (7 %), azonban az látszik, hogy azok a szervezetek, akik nem rendelkeznek HR szakemberrel és esetlegesen az ide kapcsolódó feladatokat más szakterületnek a felelősével valósítják meg, ott a szakmai bizonytalanság erősebb lehet, így a kivitelezés minősége is vitathatóvá válik.

A tehetségmenedzsment rendszer egyértelmű kapcsolatban van a szervezeti humán erőforrás 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 (26. ábra). 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.



**26. ábra: A HR szerepek megjelenésének megoszlása a minta esetében**

Forrás: Saját vizsgálat alapján, 2020

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 tehetségmenedzsmentkapcsolatának vizsgálata céljából Spearman-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 csak 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 kapcsolatosan, 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 tehetségmenedzsmentrendszer 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 tehetségmenedzsmenthez kapcsolódó elemzések következő szakaszában keresztábra elemzéssel azt vizsgáltam (20. táblázat), hogy miként vélekednek a kitöltők arról, hogy a szervezetük alkalmazásában lévő tehetségek erőforrásait milyen mértékben használják fel és ezzel párhuzamosan mi a véleményük a tehetségmenedzsment szükséges-e a sikeres szervezeti működéshez. Az eredmények azt mutatják, hogy a válaszadók nagyobb arányban (69 %) úgy vélik, hogy a tehetségmenedzsment szükséges a sikeres működéshez, ez a vélemény igaz azokra is, akiknél a tehetség felhasználásra kerül (70,9 %), ott is, ahol nem (85,7 %), valamint azoknál a szervezeteknél is, ahol bizonytalanok a tekintetben, hogy felhasználják-e a szervezeti tehetségforrásokat (60 %). A teljes minta kis aránya (7,8 %) vélekedik úgy, hogy nem szükséges a tehetségmenedzsment a sikeres működéshez, így megállapítható, hogy a minta töredék része az, aki nem érzi lényegesnek a területet.

**20. táblázat: A szervezeti tehetségforrás felhasználásának és a tehetségmenedzsment szükségességének keresztábra elemzése**

|  |       | <i>Szükséges-e a tehetségmenedzsment a sikeres működéshez</i> |       |       |       |              |
|--|-------|---|-------|-------|-------|--------------|
|  |       |   | Nem   | Talán | Igen  | Teljes minta |
| <i>A tehetség felhasználásra kerül-e</i> | Nem   | N   | 1     | 0     | 6     | 7            |
|  |       | %   | 14,3% | 0,0%  | 85,7% | 100,0%       |
|  | Talán | N   | 3     | 9     | 18    | 30           |
|  |       | %   | 10,0% | 30,0% | 60,0% | 100,0%       |
|  | Igen  | N   | 5     | 18    | 56    | 79           |
|  |       | %   | 6,3%  | 22,8% | 70,9% | 100,0%       |
| Teljes minta                             |       | N   | 9     | 27    | 80    | 116          |
|  |       | %   | 7,8%  | 23,3% | 69,0% | 100,0%       |

Forrás: Saját vizsgálat alapján, 2020

Az összefüggés vizsgálatához kiegészítésképpen Khi négyzet próbát végeztem, ahol összehasonlítva egymással az egyes tényezőket a köztük lévő szignifikancia szintet és Phi értéket vizsgáltam, ahol az első elemzéshez (20. táblázat) kötődően megállapítottam, hogy  $X^2 (4 N = 116) = 3,684 p = 0,451$ . A tehetséges munkavállalókban rejlő lehetőségek felhasználása és a tehetségmenedzsment szükségessége között nincs

szignifikáns kapcsolat, melyet megerősít a gyenge Phi érték (0,178) is. Tovább haladva újabb keresztábra elemzést végeztem (21. táblázat), ahol azt vizsgáltam meg, hogy a tehetség felhasználásának mértéke és a tehetségmenedzsment rendszer működésének megléte hogyan függ össze. Elsőként fontos eredmény az, hogy a tehetség felhasználásának arányával kapcsolatban azt láthatjuk, hogy a minta nagy arányánál (79 szervezet – 68,10 %) a tehetségforrás felhasználásra kerül és 7 szervezet (6 %) vallja azt, hogy náluk nem kerül a tehetség felhasználásra.

**21. 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 alapján, 2020

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. Az elvégzett Khi négyzet próba eredménye szerint  $\chi^2$  (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. Ez a gondolat további kérdéseket vet fel, abban az esetben mi szükség lehet magára a teljes rendszerre, ha kimondatlan, azaz implicit módon is képes hatást kifejteni. Első gondolatra akár vonzó is lehet annak az eshetősége, hogy úgy képes egy szervezet a tehetséges munkavállalóit irányítani, tervezni, szervezni, hogy arra vonatkozóan nem működtet konkrét folyamatokat, nem nevez meg felelős személyeket, hanem hagyja, hogy ösztönös módon bontakozzon ki a szervezeti tehetség, utat törve magának. Mindezzel egyrészt spórolhat a rendszer fenntartáson, másrészt pedig nyeresége is származik a felhasznált tehetségek alkalmazásából. Az implicit működésnek azonban a látszólagos előnyei kimondottan nagy hátrányt és veszélyforrást is jelenthetnek, amennyiben stratégiaileg vizsgáljuk a kérdést. Abban az esetben ugyanis, ha a tehetségmenedzsment, nem explicit és transzparens módon kerül kialakításra, hanem hallgatólagosan jelenik meg, akkor ez azt is jelenti, hogy a folyamat kapcsán nincs konkrét személy megjelölve annak koordinálásáért. Ez leginkább akkor okozhat nehézséget, ha az a zavartalan időszak, amikor látens módon működik a tehetséggazdálkodás – mert vannak olyan önkéntes munkatársak, akik akár ösztönösen vállalják magukra az ezzel járó feladatokat – valami miatt véget ér. Ilyen lehet egy környezeti változás, egy gazdasági válság – pl. a Covid 19 által okozott pandémiás időszak – de akár bármilyen egyéni, személyes életben bekövetkező fordulat is. Amennyiben egy ilyen időszak jön el, úgy az teljes mértékben felszámolhatja az implicit folyamatokat, hiszen nincs hivatalos úton kijelölt felelősük, akinek a fenntartás feladata lenne. Ugyanakkor szorosan idekapcsolódó lehet az az eredmény (25. ábra), mely bemutatja, hogy a vezetői gondolkodásban igen határozottan megvannak nevezve a folyamat felelősei. Míg egy tulajdonos egyértelműen felsővezetői feladatként értelmezi a tehetségmenedzsmentet, addig a felsővezetők már sokkal inkább osztott felelősséget látnak a HR-el a témakör kapcsán. Viszont itt megjelenik az a tény, miszerint a HR a legtöbb szervezetben leginkább „csak” adminisztratív szerepkörben van (26. ábra), tehát nem rendelkezik olyan jogosultságokkal, lehetőségekkel és eszközökkel, melyek a stratégiai szintű folyamatok és rendszerek (mint például a tehetségmenedzsment) kialakítását és működtetését lehetővé tennék, azonban a vezetői elvárásban mindez megjelenik irányukba. Ez önmagában is okozhat egyet nemértéseket a működés során, de az még inkább problémás lehet, hogy csak gondolati szinten vannak meg leginkább a felelősök, viszont a feladat nincs explicit módon hozzájuk allokálva – hiszen rendszer

nincs kialakítva a működéshez. Ez azt is jelenti, hogy jogkör és felhatalmazás nélkül jelenik meg gyakran egy kimondatlan elvárás az érintett munkakörök irányában a tehetséges munkavállalók koordinálását illetően.

További problematikáját tekintve annak, ha nincs explicit módon kijelölt felelős személy, vagy szervezeti egység a tehetséggazdálkodás kapcsán, úgy magát a tevékenységet nem is lehet monitorozni, lehetetlenné válik a folyamatok nyomon követése. Az implicit folyamatoknak ugyanis a hatékonyságát nem lehet mérni, hiszen explicit módon nem is léteznek, ami természetes módon hozza magával a következő problémát, miszerint ha nem tudom mérni a részvételt és a hozzájárulást, úgy nem is tudom jutalmazni az érintett személyeket. Az pedig, ha nem kerülnek valamilyen módon kompenzálásra a szervezeten belül azoknak az egyéneknek a törekvései, akik plusz munkát vállalva részei a látens tehetségmenedzsmentnek hosszútávon túlterheltséget, kiégést és elégedetlenséget okozhatnak, melyek külön-külön is igen nehezen kezelhető problémát jelentenek és azok felszámolására, nem pedig generálására kell törekedjen egy jól működő szervezet. Az eredmények alapján arra következtethetünk tehát, hogy bár a tehetségek felhasználásarendszer nélkül is megvalósul a szervezetek nagyrésznél, annak aktuálisan érzékelhető előnyeinek túl számos veszélyforrása lehet hosszútávon.

Keresztábra elemzés révén felmértem, hogy a tehetségmenedzsment szükségessége és a jövőbeli alkalmazással kapcsolatos elgondolás hogyan jelenik meg a minta véleményében (22. táblázat).

**22. táblázat: A tehetségmenedzsmenttel nem rendelkezők véleménye a rendszer szükségességét és jövőbeli alkalmazását tekintve**

|   |       | <i>Akinél nincs jelenleg, a jövőben lesz-e rá igény</i> |       |       |       |              |
|---|-------|---|-------|-------|-------|--------------|
|   |       |   | Nem   | Talán | Igen  | Teljes minta |
| <i>Szükséges-e a tehetségmenedzsment a sikeres működéshez</i> | Nem   | N   | 8     | 1     | 0     | 9            |
|   |       | %   | 88,9% | 11,1% | 0,0%  | 100,0%       |
|   | Talán | N   | 8     | 16    | 2     | 26           |
|   |       | %   | 30,8% | 61,5% | 7,7%  | 100,0%       |
|   | Igen  | N   | 9     | 32    | 21    | 62           |
|   |       | %   | 14,5% | 51,6% | 33,9% | 100,0%       |
| Teljes minta  |       | N   | 25    | 49    | 23    | 97           |
|   |       | %   | 25,8% | 50,5% | 23,7% | 100,0%       |

Forrás: Saját vizsgálat alapján, 2020

Ebben az elemzésben azok a válaszadók szerepelnek, ahol nem működik tehetségmenedzsment (97 szervezet). Ennek az összefüggésnek a vizsgálatokor érdekes ellentmondás mutatkozott meg a minta témával kapcsolatos vélekedésében. Ugyanis bár a válaszadók többségében szükségesnek érzik a tehetségmenedzsment alkalmazását a

sikeres működés érdekében a jövőbeli bevezetéssel kapcsolatban már korántsem ilyen határozottak a törekvések. Azok közül, akik úgy gondolják, hogy szükséges a terület működtetése a sikeresség szempontjából csak egyharmad arányban (33,9 %) vélik úgy, hogy a jövőben igényük volna rá. A minta ezen részének fele (51,6 %) bizonytalan a jövőbeli alkalmazás kapcsán annak ellenére, hogy szükségesnek tartja a sikeresség szempontjából. A bizonytalan válaszadók szempontjából feltehetően még nem született meg az elszánt elhatározás a rendszert illetően, holott a sikeresség szempontjából csak egy szervezet van (49-ből) a bizonytalanok között, aki úgy gondolja, hogy az nem szükséges. Az elvégzett Khi négyzet vizsgálat eredménye  $X^2(4 N = 116) = 28,264 p < 0,001$ . Ez alapján a két tényező között szignifikáns kapcsolatot tudtam kimutatni, ahol  $\Phi = 0,540$ , azaz egyértelműen tapasztalható az elmozdulás a tényezők kapcsán. Ez azt jelenti, hogy eltérő arányban gondolják azt, hogy a jövőben igény lesz a tehetségmenedzsmentre azok, akik szükségesnek tartják a tehetségmenedzsmentet a sikeres működéshez és azok, akik nem. Akik úgy érzik, hogy a tehetségmenedzsmentre szükség van a sikeres működéshez, azok nagyobb mértékben gondolják azt is, hogy jelenleg bár nincs, de a jövőben a megvalósításra hajlanak. Azok pedig, akik jelenleg nem tartják fontosnak a rendszert a sikeres működéshez a jövőbeli alkalmazás kapcsán is egyértelműen elzárkóznak.

Figyelembe véve, hogy 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 (23. táblázat).

**23. 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 alapján, 2020

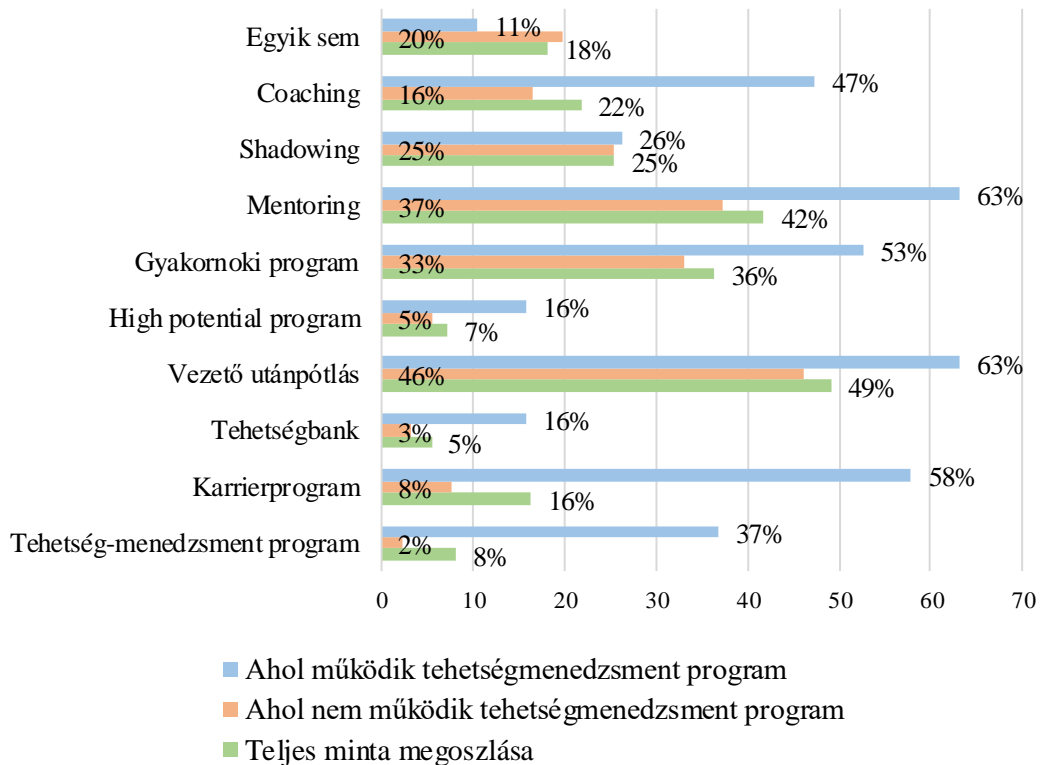
A válaszokat gyakoriság alapján rendeztem sorba, mely alapján megállapítható, hogy legtöbben (62, 89%) azért nem alkalmazzák a tehetségmenedzsmentet, mert úgy érzik, hogy így is megfelelő figyelmet fordítanak a szervezeti tehetségekre. Továbbá leginkább az jelenik meg, hogy vagy nem rendelkeznek tapasztalattal-e 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 szükségtelennek 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, kötöttségek, 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, valamint a 21. táblázat eredménye is kapcsolódik ötödik hipotézishez (H5), ugyanis igazolni vélik azt, hogy a tehetségek menedzselése látens módon kerül azon szervezetek esetében megvalósításra, ahol nincs tehetségmenedzsment rendszer.

#### ***4.4.3. A tehetségmenedzsmenthez kapcsolódó HR funkciók***

Az ismertetett eredmények számos része arra utal, hogy a vizsgált mintában a tehetségmenedzsment nem jellemző HR funkció, annak tudatos alkalmazása csak a teljes minta kis részére (17 %) jellemző, többségében (83 %) nem rendelkeznek kialakított keretrendszerrel a tehetséges munkavállalókra vonatkozóan. Jelen alfejezet olyan vizsgálati eredményeket foglal magába, melyek arra fókuszálnak, hogy a tehetségmenedzsment részét jelentő programok és tevékenységek milyen módon és mértékben jelennek meg azon szervezetek működésében is, ahol arra vonatkozóan nincs tudatos eljárásrend és szisztéma. Az eredmények meghatározásához tartalomelemzést, mint kvalitatív módszert, valamint többféle statisztikai próbát (rang korreláció, szignifikancia, főkomponens elemzés), mint kvantitatív módszereket alkalmaztam.

A korábban ismertetett eredmények alapján, azon szervezetek, ahol nincs tehetségmenedzsment rendszer, nagymértékben elégedettek azzal, amilyen módon jelenleg a tehetséges munkaerővel foglalkoznak. Erre alapozva arra kerestem választ, hogy mely programok azok, amik ehhez kötődően megjelennek a válaszadók működési

gyakorlatában. Az eredmények összesítésénél (27. 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.



**27. ábra: A tehetséget támogató szervezeti programok megoszlása**

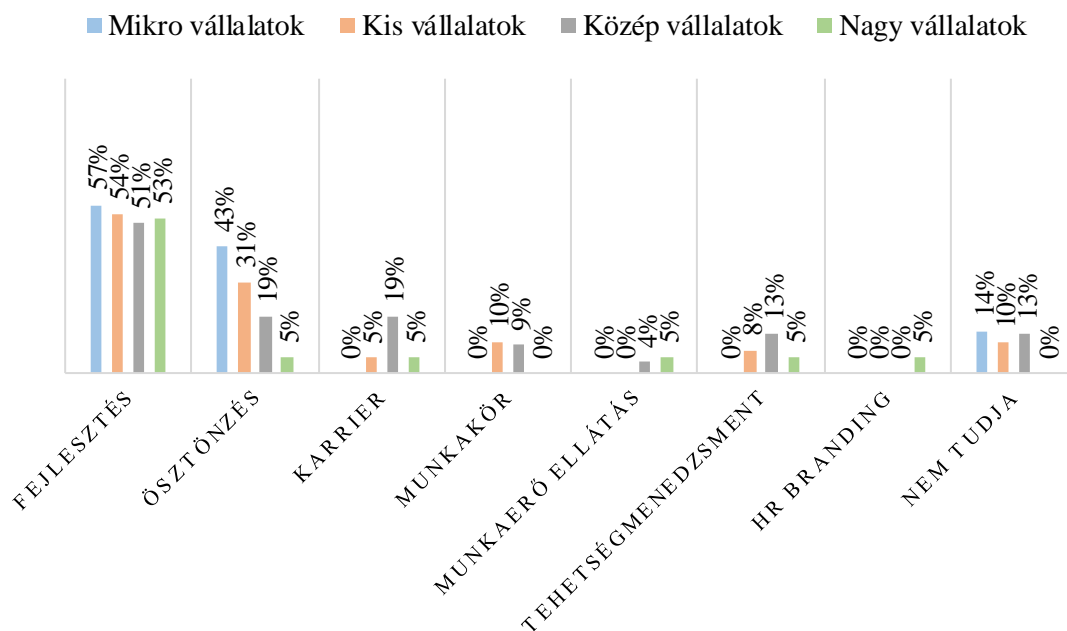
Forrás: Saját vizsgálat alapján, 2020

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 csak a minta kis részénél (17%) van jelen. A tehetségbank a bemutatott tehetségmenedzsment modellek része több esetben, így a rendszerszintű alkalmazásnál jelenik meg feltételezhetően. Kialakítása azonban hasonló lehet olyan belső adatbankokéhoz, ahol a szervezet az őket felkereső álláskeresők adatait gyűjti össze, akár a honlap karrier fülénél található jelentkezési opció révén. Amennyiben a tehetségbankot ilyen szempontból nézzük, úgy egy sokkal inkább

elképzelt, a gyakorlati alkalmazásban ismert funkcióhoz is köthető, annyi módosítással, hogy ebbe az adatbázisba csak a legkiemelkedőbb, szervezeti szempontból legmagasabb potenciállal rendelkező személyek (aktuális és potenciális munkavállalók) kerülnek be, tehát szűrés révén, válogatott személyeknek a köre. A minta kevesebb, mint egyötöde (18 %) olyan szervezet, ahol a felsorolt programok közül ne lenne jelen semelyik. Érdekes a téma kapcsán azonban nem csak 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.

A tehetséges munkavállalók szervezeten belüli menedzselése a szakirodalom alapján nagymértékben olyan programokat foglal magába, melyek a fejlesztéssel kapcsolatosak. Ezen kívül megjelenik még a karrier-menedzsment, melyhez kötődően a vezető utánpótlás kerül megnevezésre, és maga a tehetségmenedzsment, valamint a hozzá kapcsolódó tehetségbank és „high potential” program (GORDON, 2009; DELONG – TRAUTMAN, 2011; EGEROVÁ ET AL. 2013). Amennyiben HR funkciók szintjén vizsgáljuk azt, hogy a tehetségmenedzsment rendszereket milyen tevékenységekből építik fel, úgy a modellek leggyakrabban a fejlesztés, a teljesítményértékelés, az ösztönzés, a karriermenedzsment, a munkaerőellátás és a munkáltatói márka területeit foglalják magukba (COLLINGS – MELLAHI, 2009; FERNANDO, 2008; ATTRI, 2009). A tehetséges munkavállalók szervezeti menedzselésének megvalósítására vonatkozóan felmértem a válaszadók véleményét azzal kapcsolatban, hogy szerintük milyen programok azok, amelyek révén a tehetségeket leginkább igazgatni lehetséges szervezeten belül, meglátásaikat szabad kifejtés révén volt módjuk megfogalmazni. A megfogalmazott válaszokra vonatkozóan tartalomelemzést végeztem, melynek

következtében a válaszok csoportosíthatóvá váltak. Az eredményeket két szempont szerint elemeztem. Először szervezeti méret szerint vizsgáltam a visszajelzéseket (28. ábra). Valamennyi önállóan megfogalmazott gondolat olyan tartalmú volt, mely egyértelműen HR funkcióként értelmezhető, tehát vitathatatlanul egyet értenek azzal a válaszadókkal, hogy amennyiben a tehetségeket kívánják igazgatni, úgy azt a HR bevonása révén van módjukban. Az eredmény alapján szervezeti méret szerinti bontásban valamennyi válaszadó esetében a fejlesztés az az eszköz, melynek alkalmazása leginkább szükséges lehet. Ezen belül a válaszadók leggyakrabban a projektmunkát, a mentorálást, a gyakornoki programot, a soft és hard kompetenciák fejlesztését, valamint a konferenciákat, brainstormingot és coachingot nevezték meg konkrétan – melyek közül többet maguk is működtetnek (27. ábra). A továbbiakban az ösztönzés területe került megnevezésre, ezen belül is leginkább az anyagi ösztönzők alkalmazása. Az eredmény szerint ezen eszköz szükségessége a szervezeti méret növekedésével csökken, azaz, úgy tűnik, hogy minél inkább nagyobb egy vállalat, annál kevésbé érzi az anyagi ösztönzést a tehetségmenedzsment szempontjából meghatározónak.



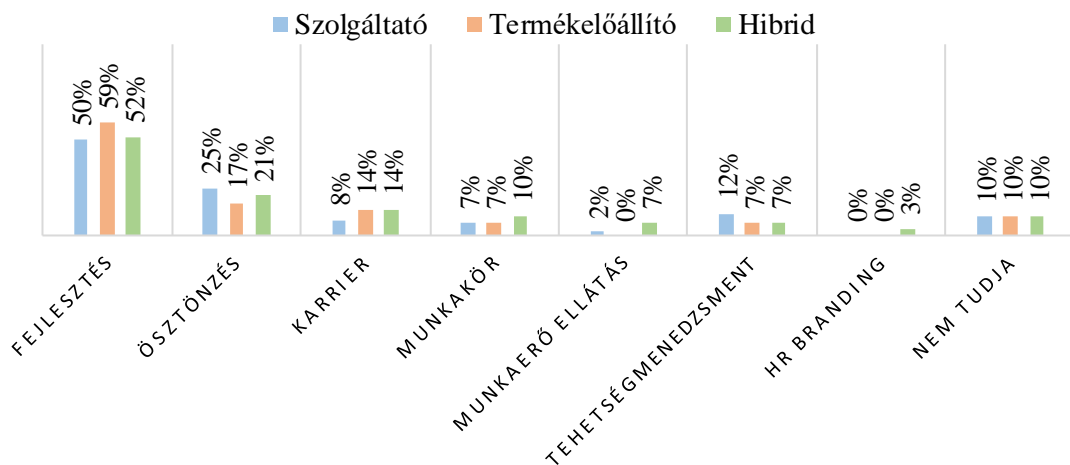
**28. ábra: Tehetségek menedzselésére szolgáló HR funkciók a válaszadók szervezeti méret szerinti megoszlásában**

Forrás: Saját vizsgálat alapján, 2020

Ennek feltehetően köze lehet ahhoz, hogy bár kis mértékben, de a nagyvállalatok látható módon több eszközt is érdemesnek vélnek a tehetséggazdálkodás szempontjából alkalmazni, mint kisebb társaik. Ezen túl a bérek gyakran, a vállalati mérettel arányosan

növekednek, ami azt okozza, hogy a nagyvállalatok alapvetően átlagosan magasabb keresettel is járnak (PORTFOLIO, 2017), bár tény, hogy a nagyobb cégméret nagyobb fizetéskülönbségeket is tartogat (NAGY, 2017), azonban egyértelműen nagyobb anyagikeretből van mód gazdálkodni. Ez alapján a magasabb bér adott lehet a nagyvállalatoknál, tehát azon felül szükséges eszközrendszert felállítani a hatékony menedzseléshez, ugyanis azzal motiválni, ami alapvető járadéka a munkának hosszútávon nem lehet. A nagyvállalatokat elemezve megállapítható, hogy egyedül ők azok, akiknél nem fordult az elő, hogy ne lenne ötletük arra vonatkozóan, hogy tehetség menedzselésével kapcsolatban milyen eszközök a leginkább alkalmazhatók. Kismértékben minden más szervezeti méretkategóriában akadtak olyan vezetők és szakemberek, akik a kérdés kapcsán nem tudtak választ megfogalmazni, sőt több esetben azt fogalmazták meg, hogy még nem is gondolkodtak korábban ezen, emiatt nincs ötletük. Az effajta hozzáállás jól tükrözi, hogy bár kismértékben, de a piacon továbbra is vannak olyan vállalati vezetők, ahol az emberi erőforrás (tehetségek) kapcsán feltehetően nem történt még meg a szemléletváltás és nem feltétlenül van így meg a szükséges hozzáállás sem a kiemelkedő képességű munkavállalókkal kapcsolatos eltérő bánásmódra, azaz a tehetségmenedzsmentre.

A visszajelzések értelmezésének másik szegmensét a tevékenységterület szerinti bontás jelentette (29. ábra).



**29. ábra: Tehetségek menedzselésére szolgáló HR funkciók a válaszadók tevékenységterület szerinti megoszlásában**

Forrás: Saját vizsgálat alapján, 2020

Az eredmények alapján a tehetséggazdálkodáshoz kötődően szükségesnek vélt szempontokat nem befolyásolja a szervezet működési területe, így valamennyi HR

funkciót hasonló mértékben tartják relevánsnak mind a szolgáltató, mind a termék előállító és a hibrid tevékenységű szervezetek is. A leginkább fajsúlyos funkcióként itt is a fejlesztés jelent meg, de emellett jobban kirajzolódik az ösztönzés, a karrier és a munkakör is. A válaszadók között azonos arányban találhatók olyanok, akik tanácsstalanok a kérdés tekintetében.

Mindkét csoportosítás eredményei alapján megállapítható, hogy 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. A bemutatott modellek (2.3.3. fejezet) közül valamennyinek az alkotórészei megfogalmazásra kerültek, ezáltal megállapítható, hogy azok alkalmazása illeszkedhet a mintához. A legideálisabb modell kiválasztása természetesen szervezetenként eltérhet az egyedi preferenciákat figyelembe véve. A válaszadói véleményekben egyaránt megtalálhatók a hagyományos (*fejlesztés, ösztönzés, munkakör, munkaerő-ellátás*) és fejlődő (*karrier, tehetségmenedzsment, HR branding*) HR területek is. Emellett a válaszadók által megfogalmazott gondolatok párhuzamba állíthatók a szakirodalomban megfogalmazott véleményekkel is (24. táblázat). A szakirodalmi és gyakorlati szakmai vélemények összevetése alapján megállapítható, hogy azok majdnem teljes átfedésben vannak egymással, csak egy helyen tapasztalható eltérés. Egy esetben jelenik meg olyan szempont (*teljesítményértékelés*) a szakirodalomban, ami a gyakorlati szakemberek véleményéből nem tűnik ki.

**24. 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 (kulcspozíciók)                                      | Munkakör  |
| 7 | <i>Teljesítményértékelés</i>                                  |   |

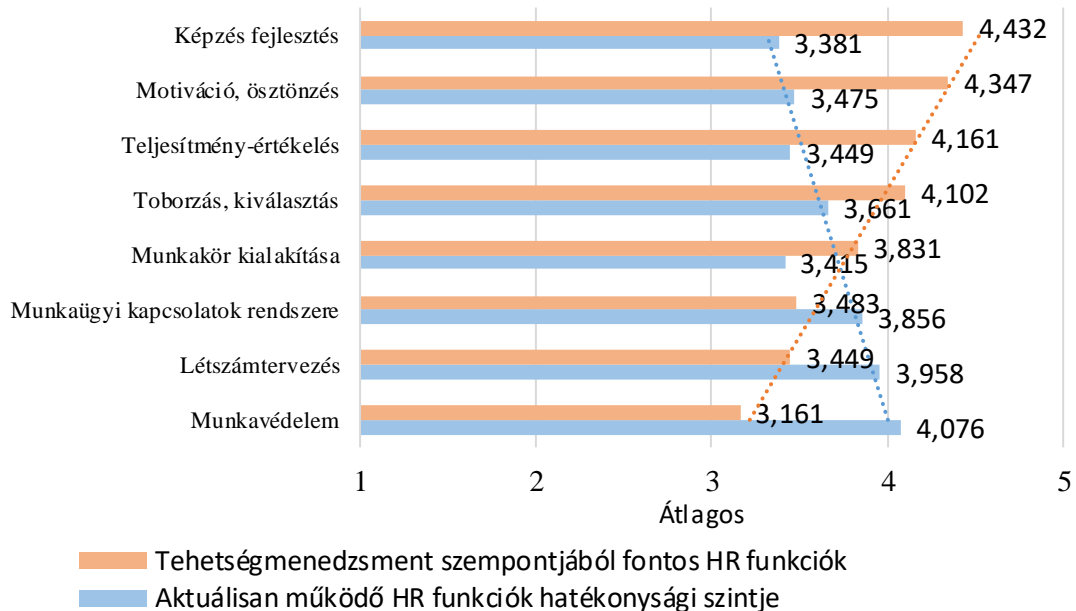
Forrás: Saját vizsgálat alapján, 2020

Ezen eredmények a második hipotézishez is kapcsolódnak (H2) és azt újfent csak részben igazolják, ugyanis azt feltételeztem, hogy a teljesítményértékelés, a fejlesztés és a karriertervezés valamennyi esetben részét jelentik a tehetségmenedzsmentnek. A minta véleményében megjelenő szempontok közül a teljesítményértékelés nem került csak említésre a szakirodalom szempontrendszeréből. 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 tehetségmenedzsmenttel kapcsolatos gondolkodásnak és így a rendszertelen módon megvalósuló, implicit működésnek sem. A terület lényegessége azonban vitathatatlan, hiszen önmagában olyan visszajelzési erővel bír, melynek megléte alapvetően szükséges a hatékony működés szempontjából (GERGELY, 2012). A visszajelzések, azonban a hatékonyságon kívül a szervezeti légkört is döntően befolyásolni tudják, így általános értelemben is fontos szerepet tölthet be az egyén (DAJNOKI, 2015) – és így a tehetségek vonatkozásában is. Azzal tehát, ha rendszeressé teszi egy szervezet a teljesítményértékelést és ezáltal a visszajelzéseket, nem csak a hatékonyságfokozásra, de az egyéni jólétre is hatást gyakorolhat. Másrészt a munkakörök kialakítása, áttervezése, bővítése, esetleg gazdagítása (melyet a válaszadók megfogalmaztak) olyan, a gyakorlati megvalósítás szempontjából szükséges részét jelenthetik a tehetségmenedzsmentnek, ami szintén teljes mértékben elfogadható nézőpont. Figyelembe véve tehát, hogy egyik nézőpont sem (szakirodalmi és gyakorlati szakemberek) tekinthető kiválóbbnak a másiktól, így az összesített eredmények kapcsán lehet a leginkább pontos és szakmai meglátást megfogalmazni. Ennek következtében az öt egyező HR funkció mellett mind a munkakör, mind pedig a teljesítményértékelés szükséges és lényeges eleme lehet a tehetségmenedzsment gyakorlati működtetésének.

A további elemzéseket arra alapoztam, hogy bár a szervezetek túlnyomó többségében (83 %) nem alkalmaznak formális módon kialakított tehetségmenedzsment rendszereket, azonban a központi vezetői gondolkodásban jelen van a tehetségekre való kiemelt figyelem, valamint annak a megközelítése, hogy ezt milyen módon lehetne a gyakorlatban megvalósítani. A tehetségmenedzsmenthez kötődő HR funkciókat külön kérdésblokkban is vizsgáltam, hogy pontosítani tudjam a minta vélekedését a funkciókra vonatkozóan. Ennél a résznél azonban már irányított módon volt lehetőségük a válaszadóknak a témával kapcsolatos véleményük kifejtésére, ugyanis a hagyományos és fejlődő HR funkciókat vettem sorra a válaszlehetőségek összeállításakor. Ezen felmérés révén összehasonlíthatóvá válik a válaszadó szakemberek egyéni szabad véleménye és az irányított, szakirodalomra alapozott válaszlehetőségek közötti eltérés vagy hasonlóság. Ehhez kötődően elsősorban annak felmérését tartottam lényegesnek, hogy a válaszadók a tehetségmenedzsment szempontjából mely HR funkciókat vélik a leginkább hasznosnak, majd pedig, hogy aktuálisan az egyes funkciók milyen szinten működnek szervezetükben. Ennek céljából összefoglaló ábrát készítettem a területekre vonatkozóan, ahol először a hagyományos-, majd pedig a fejlődő HR funkciókat vizsgálom ugyanazon aspektusban (30. ábra). A hagyományos HR funkciók tekintetében a minta szerint a tehetségmenedzsment szempontjából legfontosabb hagyományos tevékenységnek a

képzés, fejlesztés számít, ezzel szemben a gyakorlati működés során ezt a területet jelölték meg átlagosan a legkevésbé eredményesnek a hagyományos tevékenységeken belül. Ez az eredmény nagyon jól szimbolizálja, hogy a vezetői szerepkört betöltő személyek látják a megvalósítás szempontjából fontos területeket, azonban azok a gyakorlatban nem minden esetben egyeznek meg az elképzeléssel. Hasonló módon jelenik meg a motiváció, ösztönzés és teljesítményértékelés is – amit a három legfontosabb hagyományos területként értelmeznek, az a gyakorlati működés során a legkevésbé eredményesen megjelenő részét jelenti a hagyományos HR-nek

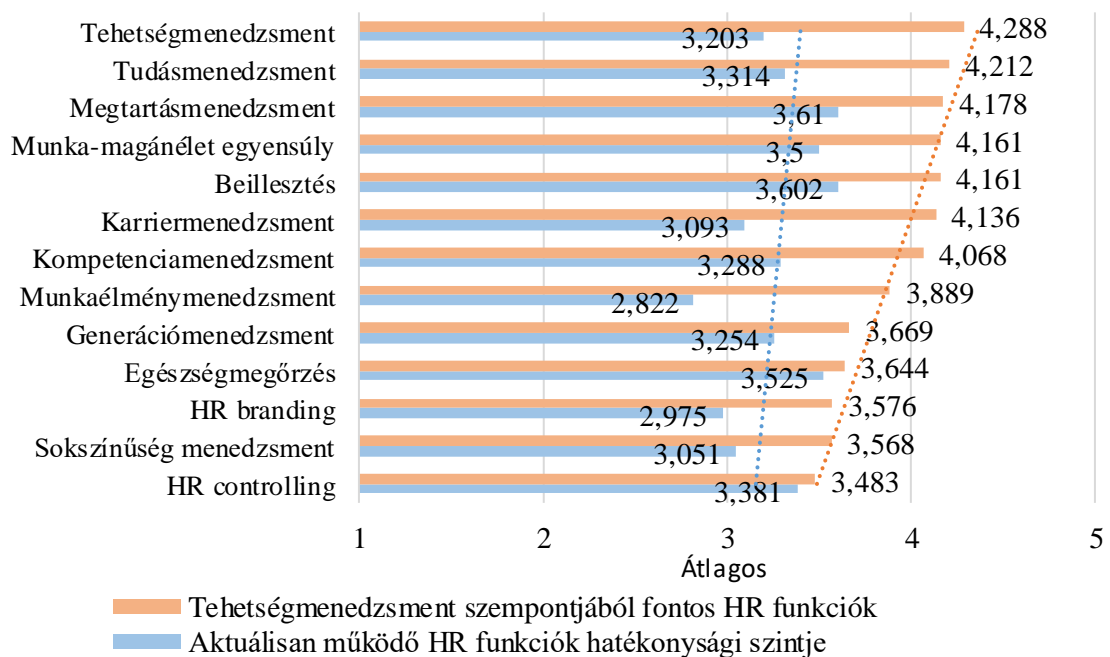


**30. ábra: A hagyományos HR funkciók tehetségmenedzsment szempontjából ideálisnak vélt és az aktuális működési hatékonyság szintje**  
 Forrás: Saját vizsgálat alapján, 2020

Az eredmények alapján a tehetségmenedzsment szempontjából legkevésbé lényegesnek ítélt munkavédelmi folyamatokat a gyakorlatban a leginkább eredményes területnek ítélik. Ennek háttérében feltehetően az állhat, hogy míg azért, hogy egy szervezet nem tart fenn széleskörű képzési programot, esetleg motivációs vagy teljesítményértékelési rendszereket azt a hatóság nem igen kéri számon, azt azonban, már sokkal inkább nyomon követik, ha a munkavállalók biztonságát munkavédelmi szempontból nem megfelelően kezeli egy szervezet. Ebből arra következtethetünk, hogy a gyakorlatban azok a területek működnek eredményesebben, melyekkel kapcsolatban közvetlen retorzióban részesülhet egy szervezet hatósági szinten, a munkavállalói szinten tapasztalható retorziók (pl. képzés, ösztönzés, teljesítményértékelés hiánya) kevésbé meghatározóak a funkciók gyakorlati kialakítása szempontjából. További lehetséges indok lehet az is, hogy maga a munkavédelem egy egyszerűbb és terjedelmét tekintve is

kevesebb időráfordítást igénylő tevékenység lehet, mint egy képzés, ösztönzés esetleg teljesítményértékelés. Míg a munkavédelem esetében egyértelműen rögzített szabályrendszerek vannak, melynek ezáltal megvalósíthatósága is sokkal egyértelműbb, addig a munkavállalói fejlesztések, ösztönzési módok és teljesítményértékelési alternatívák sokkal szélesebb spektrumon mozognak, így megvalósíthatóságuk is összetettebb. Ez alapján az a logikus következtetés is megfogalmazható, miszerint a HR funkciók működési hatékonyságát meghatározza a megvalósítandó feladat összetettsége. Ezt alátámasztja, hogy azok a tevékenységek (munkavédelem, létszámtervezés, munkaügyi kapcsolatok rendszere, toborzás, kiválasztás) működnek nagyobb hatékonysággal a minta esetében, amelyek szabályrendszere, tervezése, eszköztára sokkal inkább strukturált és keretezett. Azok a tevékenységterületek, amelyek kevesebb konkrét követhető szabályt, valamint nagyobb szabadságot és kreativitást engednek meg hatékonyságuk tekintetében inkább átlagosnak mondhatók.

A hagyományos HR tevékenységek mellett a fejlődő HR funkciók is összehasonlítási alapot adnak a téma kapcsán. Megállapítható, hogy az eddigiektől eltérően az aktuálisan működő HR tevékenységek kapcsán van olyan (*munkaélmény-menedzsment*), amit a munkáltatók inkább nem tartanak jellemzőnek. Sőt összességében valamennyi modern HR funkció kapcsán inkább semleges közeli a működési tapasztalat a gyakorlatban (31. ábra) azzal ellentétben, hogy azokat a tehetségmenedzsment szempontjából átlagosan inkább lényegesnek érzik.



**31. ábra: A modern HR funkciók tehetségmenedzsment szempontjából ideálisnak vélt és az aktuális működési hatékonyság szintje**

Forrás: Saját vizsgálat alapján, 2020

A rendszer kialakítása és fenntartása kapcsán leginkább a tehetség-, a tudás- és a megtartás menedzsmentet vélik lényeges területnek. A gyakorlatban azt láthatjuk azonban, hogy a tehetség- és tudásmenedzsment a hatékonyság szempontjából leginkább semleges módon működik. A megtartás-menedzsment az összes funkció közül a leginkább hatékonynak vélt terület – azonban még így is a semleges és jól működő skálaterület között mozog. Ebből az következik, hogy a fejlődő HR tevékenységek közül leginkább a megtartásra való törekvést érzik erősnek a szervezetek, azonban annak mértéke is még jócskán fejleszthető. Érdekes azonban távolabbról is szemlélni a kérdést, ugyanis, amennyiben egy szervezet a megtartóerejét kívánja javítani, úgy a belső tevékenységek valamennyi részének javítása hozzájárulhat ehhez. Az eredmények alapján egyértelműen kitűnik, hogy a megtartáshoz szorosan kapcsolódó területek s fejlesztésre szorulnak, így összességében azok megerősítése tudna a megtartóerő mértékének pozitív elmozdulására is hatni. Összességében leszűrhető tanulság tehát az, hogy a fejlődő HR funkciók működési hatékonysága nem mondató erőteljesnek, azok fejleszthetősége egyértelműen kitűnik.

Összességében megállapítható, hogy egyértelműen kirajzolódnak azok a területek (HR funkciók), amelyek fejlesztése lényeges lehet a tehetségmenedzsment kapcsán és láthatók azok a területek is, ahol a hiányosságok a leginkább érzékelhetők. Az ismertetett eredmények az ötödik hipotézis újabb igazolásaként is szolgálnak, miszerint bár nem a leghatékonyabb módon, ám a szervezetek működésében jelen van valamennyi HR funkció – többek között azok is, amelyek a tehetségmenedzsment szempontjából lényegesek lehetnek. Ezáltal az is megállapítható, hogy a rendszer alapvető alkotóelemei megvannak, azok célzott fejlesztése és keretbe foglalása szükségeltetik csak az aktuálisan rendszertelenül működő, azonban a tehetségmenedzsment bevezetése kapcsán nyitott és elkötelezett szervezetek számára.

A mintában szereplő szervezetek aktuálisan működő HR tevékenységének elemzéséhez a továbbiakban Spearman féle Rank korrelációelemzést végeztem (25. táblázat). A táblázatban csak azok a korrelációs értékek kerültek feltüntetésre, ahol a tényezők között szignifikáns kapcsolat van ( $p < 0,05$ ). A kapcsolatok erősségét színskálával jelöltem, mely esetén a sötétebb piros szín erősebb pozitív összefüggést mutat. A táblázat adatai alapján megállapítható, hogy a benne szereplő HR funkciók igen szoros összefüggésben jelentkeznek és egyedül a munkavédelem, mint HR funkció az, amely nem korrelál több esetben más tevékenységekkel.

**25. táblázat: A válaszadó szervezeteknél működő HR funkciók korrelációs kapcsolata**

|                         | Létszámtervezés | Toborzás, kiválasztás | Teljesítmény-értékelés | Motiváció, ösztönzés | Képzés, fejlesztés | Munkakör kialakítása | Munkavédelem | Munkaügyi kapcsolatok | Beillesztés | Megtartás-menedzsment | Generációmenedzsment | Karrier-menedzsment | Tehetségmenedzsment | Tudás-menedzsment | Kompetencia-menedzsment | Egészségmegőrzés | HR branding | Munkaélmény-menedzsment | Munka-magánélet | Sokszínűség menedzsment | HR controlling |
|-------------------------|-----------------|-----------------------|------------------------|----------------------|--------------------|----------------------|--------------|-----------------------|-------------|-----------------------|----------------------|---------------------|---------------------|-------------------|-------------------------|------------------|-------------|-------------------------|-----------------|-------------------------|----------------|
| Létszám-tervezés        |                 | 0,407                 | 0,350                  | 0,295                | 0,276              | 0,453                | 0,290        | 0,248                 | 0,377       | 0,343                 | 0,306                | 0,297               | 0,271               | 0,360             | 0,404                   | 0,390            | 0,298       | 0,299                   | 0,323           | 0,339                   | 0,483          |
| Toborzás, kiválasztás   |                 |                       | 0,355                  | 0,320                | 0,526              | 0,487                | 0,290        | 0,263                 | 0,390       | 0,341                 | 0,361                | 0,445               | 0,390               | 0,372             | 0,438                   | 0,248            | 0,356       | 0,459                   | 0,421           | 0,369                   | 0,506          |
| Teljesítmény-értékelés  |                 |                       |                        | 0,689                | 0,497              | 0,524                | 0,272        | 0,328                 | 0,447       | 0,415                 | 0,422                | 0,455               | 0,422               | 0,422             | 0,455                   | 0,314            | 0,320       | 0,441                   | 0,381           | 0,350                   | 0,422          |
| Motiváció, ösztönzés    |                 |                       |                        |                      | 0,601              | 0,517                | 0,302        | 0,517                 | 0,582       | 0,541                 | 0,551                | 0,546               | 0,541               | 0,422             | 0,547                   | 0,493            | 0,400       | 0,542                   | 0,509           | 0,424                   | 0,422          |
| Képzés, fejlesztés      |                 |                       |                        |                      |                    | 0,616                | 0,197        | 0,402                 | 0,499       | 0,420                 | 0,424                | 0,524               | 0,420               | 0,396             | 0,518                   | 0,431            | 0,413       | 0,477                   | 0,437           | 0,367                   | 0,553          |
| Munkakör kialakítása    |                 |                       |                        |                      |                    |                      | 0,292        | 0,482                 | 0,596       | 0,501                 | 0,539                | 0,590               | 0,501               | 0,630             | 0,514                   | 0,467            | 0,595       | 0,472                   | 0,532           | 0,562                   | 0,483          |
| Munkavédelem            |                 |                       |                        |                      |                    |                      |              | 0,322                 | 0,235       |                       |                      |                     |                     |                   |                         |                  |             | 0,244                   | 0,218           |                         |                |
| Munkaügyi kapcsolatok   |                 |                       |                        |                      |                    |                      |              |                       | 0,438       | 0,426                 | 0,471                | 0,423               | 0,425               | 0,373             | 0,382                   | 0,455            | 0,337       | 0,317                   | 0,317           | 0,378                   | 0,410          |
| Beillesztés             |                 |                       |                        |                      |                    |                      |              |                       |             | 0,667                 | 0,627                | 0,602               | 0,542               | 0,597             | 0,638                   | 0,473            | 0,485       | 0,583                   | 0,577           | 0,588                   | 0,573          |
| Megtartás-menedzsment   |                 |                       |                        |                      |                    |                      |              |                       |             |                       | 0,719                | 0,661               | 0,639               | 0,672             | 0,667                   | 0,622            | 0,544       | 0,606                   | 0,618           | 0,543                   |                |
| Generációmenedzsment    |                 |                       |                        |                      |                    |                      |              |                       |             |                       |                      | 0,694               | 0,642               | 0,611             | 0,661                   | 0,587            | 0,526       | 0,608                   | 0,648           | 0,518                   |                |
| Karrier-menedzsment     |                 |                       |                        |                      |                    |                      |              |                       |             |                       |                      |                     | 0,781               | 0,722             | 0,477                   | 0,625            | 0,653       | 0,489                   | 0,551           | 0,599                   |                |
| Tehetségmenedzsment     |                 |                       |                        |                      |                    |                      |              |                       |             |                       |                      |                     |                     | 0,790             | 0,727                   | 0,457            | 0,641       | 0,479                   | 0,590           | 0,565                   |                |
| Tudás-menedzsment       |                 |                       |                        |                      |                    |                      |              |                       |             |                       |                      |                     |                     |                   | 0,724                   | 0,369            | 0,597       | 0,430                   | 0,582           | 0,583                   |                |
| Kompetencia-menedzsment |                 |                       |                        |                      |                    |                      |              |                       |             |                       |                      |                     |                     |                   |                         | 0,527            | 0,562       | 0,569                   | 0,579           | 0,628                   |                |
| Egészség-megőrzés       |                 |                       |                        |                      |                    |                      |              |                       |             |                       |                      |                     |                     |                   |                         |                  | 0,478       | 0,614                   | 0,597           | 0,376                   |                |
| HR branding             |                 |                       |                        |                      |                    |                      |              |                       |             |                       |                      |                     |                     |                   |                         |                  |             | 0,788                   | 0,538           | 0,577                   |                |
| Munkaélmény-menedzsment |                 |                       |                        |                      |                    |                      |              |                       |             |                       |                      |                     |                     |                   |                         |                  |             |                         | 0,703           | 0,608                   |                |
| Munka-magánélet         |                 |                       |                        |                      |                    |                      |              |                       |             |                       |                      |                     |                     |                   |                         |                  |             |                         |                 | 0,700                   |                |
| Sokszínűség menedzsment |                 |                       |                        |                      |                    |                      |              |                       |             |                       |                      |                     |                     |                   |                         |                  |             |                         |                 |                         | 0,488          |
| HR controlling          |                 |                       |                        |                      |                    |                      |              |                       |             |                       |                      |                     |                     |                   |                         |                  |             |                         |                 |                         |                |

Forrás: Saját vizsgálat alapján, 2020

A táblázat adatai szerint a legszorosabb egyenes irányú összefüggésben a tehetség menedzsmenten kívül a munkaélmény a HR brandinggel ( $r = 0,788$ ), valamint a teljesítményértékelés az ösztönzéssel ( $r = 0,689$ ). A táblázat adatai szerint számos erős kapcsolódás figyelhető meg. A kutatási témát fókuszba helyezve a tehetségmenedzsment legszorosabban az alábbi HR funkciókkal korrelál:

- |   |   |
|---|---|
| - tudásmenedzsment ( $r=0,790$ )        | - HR branding ( $r = 0,641$ )             |
| - karrier-menedzsment ( $r = 0,781$ )   | - megtartás-menedzsment ( $r = 0,639$ )   |
| - kompetenciamenedzsment ( $r= 0,727$ ) | - sokszínűség-menedzsment ( $r = 0,590$ ) |
| - munkaélmény ( $r=0,656$ )             | - HR controlling ( $r = 0,565$ )          |
| - generáció-menedzsment ( $r = 0,642$ ) | - beillesztés ( $r = 0,542$ )             |

Ez egyben azt is jelenti, hogy az egymással korreláló HR funkciók egymást erősítve jelennek meg a gyakorlatban, azaz, ha az egyik megjelenik a működésben nagy eséllyel a vele korreláló tevékenység is jellemző.

Az, hogy a válaszadók véleménye alapján ilyen erős és sokrétű kapcsolat tapasztalható a vizsgált tényezők között azt is igazolja, hogy az egyes HR funkciók nem különülnek el eléggé egymástól, legalábbis a vezetői gondolkodás szintjén nem jelennek meg a határvonalak a tevékenységek között. Az integrált elméleti működés eszerint a vezetők által tapasztalt gyakorlatban dominánsan jelentkezik. Figyelembe véve azonban, hogy az egyes funkciók így nagyon összerosódnak, nehéz köztük különbséget tenni. Ezen erős összefüggések további vizsgálata céljából főkomponens elemzést hajtottam végre, annak érdekében, hogy az egymáshoz leginkább kötődő funkciókból látenscsoportokat hozzak létre ezzel téve áttekinthetőbbé a funkciók gyakorlati megjelenését (26. táblázat).

Az egyes kialakított faktorokba tartozó HR funkciókat a válaszadóknak 1-től 5-ig terjedő likert skálán értékelték a válaszadók annak megfelelően, hogy mennyire vélik jól működőnek a területet szervezetükön belül. A főkomponens elemzést ebben az esetben is „direct oblimin” forgatással készítettem, mely enyhe vagy közepes korrelációkat támogat a teszt futtatása során. Az elemzés révén a huszonegy tevékenységből hat főkomponens kialakítására volt lehetőségem. A hat csoport a teljes minta változatosságának 69,83 %-át adja, ami kiemelkedően kedvező aránynak számít, és egyben arra mutat rá, hogy bár sikerült hat komponensre osztani a vizsgált szempontokat, azonban köztük általában véve kiemelkedően erős összefüggés van. Az elemzéshez kapcsolódó megbízhatósági mértéket szimbolizáló KMO érték (0,901) a kialakított modell magas fokú megbízhatóságát igazolja. Az elemzés eredményeképp

megállapítható, hogy azok a HR funkciók, amelyek egy faktorba kerültek egymással a legszorosabb összefüggésben vannak, tehát a vizsgált szervezetek esetében ilyen módon jelennek meg leginkább a működés során.

**26. táblázat: A minta esetében működő HR funkciók főkomponens elemzése**

|                                 | Faktor 1            | Faktor 2          | Faktor 3        | Faktor 4  | Faktor 5              | Faktor 6                       |
|---------------------------------|---------------------|-------------------|-----------------|-----------|-----------------------|--------------------------------|
|                                 | Korszerű stimulálók | Munkahelyi légkör | Érdeklépviselet | Biztonság | Klasszikus stimulálók | Klasszikus munkaerő biztosítás |
| Tudás-menedzsment               | 0,963               |                   |                 |           |                       |                                |
| Tehetségmenedzsment             | 0,932               |                   |                 |           |                       |                                |
| Karrier-menedzsment             | 0,892               |                   |                 |           |                       |                                |
| HR branding                     | 0,774               |                   |                 |           |                       |                                |
| Kompetencia-menedzsment         | 0,756               |                   |                 |           |                       |                                |
| HR controlling                  | 0,675               |                   |                 |           |                       |                                |
| Megtartás-menedzsment           | 0,492               |                   |                 |           |                       |                                |
| Generációmenedzsment            | 0,469               |                   |                 |           |                       |                                |
| Munkaélmény-menedzsment         |                     | 0,437             |                 |           |                       |                                |
| Beillesztés                     |                     | 0,404             |                 |           |                       |                                |
| Egészségmegőrzés                |                     | 0,923             |                 |           |                       |                                |
| Munka-magánélet egyensúly       |                     | 0,867             |                 |           |                       |                                |
| Sokszínűség menedzsment         |                     | 0,728             |                 |           |                       |                                |
| Munkaügyi kapcsolatok rendszere |                     |                   | 0,732           |           |                       |                                |
| Munkavédelem                    |                     |                   |                 | 0,859     |                       |                                |
| Teljesítmény-értékelés          |                     |                   |                 |           | 0,868                 |                                |
| Motiváció, ösztönzés            |                     |                   |                 |           | 0,858                 |                                |
| Képzés, fejlesztés              |                     |                   |                 |           | 0,740                 |                                |
| Létszámtervezés                 |                     |                   |                 |           |                       | 0,854                          |
| Toborzás, kiválasztás           |                     |                   |                 |           |                       | 0,547                          |

Forrás: Saját vizsgálat alapján, 2020

Az első faktorba csupa olyan funkció került, mely a fejlődő területekről származik és melyek révén az egyéni hatékonyság és produktivitás befolyásolható, így a „Korszerű stimulálók” összefoglaló megnevezést kapta. Az egyes faktorokkal kapcsolatban reliabilitási tesztet is alkalmaztam. Az első faktor esetében a Cronbach  $\alpha = 0,940$ , ami alapján egyértelműen megbízhatónak számít a kapott faktor. A második főkomponens olyan HR funkciókat foglal magába, melyek leginkább az élhető szervezeti környezetet határozzák meg, így ez a faktor a „Munkahelyi légkör” nevet kapta, melynek reliabilitási mutatója szintén kiemelkedő (Cronbach  $\alpha = 0,895$ ). A harmadik és negyedik faktorba csak egy-egy HR funkció tartozik, így ezeknek az esetében a megbízhatósági teszt futtatása nem volt releváns. Az ötödik faktorba olyan HR tevékenységek tartoznak,

amelyek a hagyományos HR funkciók közül kerültek ki és leginkább az egyéni teljesítőképességre, produktivitásra fejtenek ki hatást, így ezt a faktort „*Klasszikus stimulálók*”-nak neveztem el, melynek megbízhatósági mutatója (Cronbach  $\alpha = 0,817$ ) szintén a határérték felett van. Az utolsó főkomponensbe azok a hagyományos HR tevékenységek kerültek besorolásra, amelyek a szervezeti létszámot határozzák meg, így ez a faktor a „*Klasszikus munkaerő-biztosítás*” nevet kapta, ugyanakkor ebben az esetben a megbízhatósági mutató azonban túl alacsony értéket (Cronbach  $\alpha = 0,545$ ) vett fel, azaz a két funkciót összevonás nélkül lehet értelmezni. A vizsgált szervezetek válaszai alapján kialakított főkomponens elemzés révén megállapítható, hogy a legszorosabban összefüggő, egymáshoz kapcsolódó HR tevékenységek csoportosíthatók, azok alkalmazása az átláthatóságot segíti a funkciók értelmezése esetén.

A főkomponens elemzés további eredményeként értelmezhető az is, hogy az egyes kialakult faktorokat megvizsgálva az ismertetett tehetségmenedzsment modellek (2.3.3. alfejezet) kapcsán leginkább érintett tevékenységek az ötödik és hatodik faktorba sorolhatók be. A modellek ugyanis legnagyobb figyelmet a szervezeten belüli és kívüli tehetségek azonosításának – vagyis a toborzás, kiválasztási tevékenységnek – a kulcspozícióknak és a teljesítménynek – vagyis a teljesítmény-értékelés, motiváció ösztönzés, létszámtervezés, valamint a fejlesztésnek tulajdonítanak. Ezek a klasszikus stimulálók és klasszikus munkaerő biztosítás csoportjában jelennek meg, melyek tartalmát vizsgálva azokat a hagyományos humánerőforrás gazdálkodás tevékenységeket találjuk, amelyek jellemzően azonosíthatók a legtöbb szervezet esetében. Ez alapján az is megállapítható, hogy a rendszer kialakításához elsődlegesen ezen területek célirányos alkalmazása szükséges, a rendszer hatékonyság azonban egyértelműen fokozható a többi HR funkció bevonásával és szervezeti specializálásával.

## 5. KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK

Kutatásom megalapozásaként a tehetséghez, mint szervezeti szempontú tényezőhöz, valamint a tehetségmenedzsmenthez szorosan kapcsolódó tudományos szakirodalmi források szolgáltak, mely kettős fókusz a teljes dolgozatra jellemző, így az eredmények ismertetésén túl, a következtetések és javaslatok felépítésének struktúráját is meghatározza.

Szekunder vizsgálat alapján *megállapítottam*, hogy a tehetség értelmezésére nincs egységesen elfogadott szempontrendszer sem általános, sem pedig szervezeti tekintetben. Ennek hátterében 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 rendszerbe foglaltam a definíciókat, mely egyben az értekezés első *javaslataként* is szolgál azon szervezetek számára, akik a tehetséggel kapcsolatos gondolkodást gyakorlati szintre kívánják átültetni működésük során. A fókuszpont alapú definíciós rendszer az értelmezést folyamat szintjén határozza meg, mely a gyakorlati bevezetést és a strukturált alkalmazást szolgálja.

A szakirodalomban az eltérő tudományterületek különböző oldalról közelítik meg a tehetség fogalmát, melyet számos módon definiálnak, a válaszok alapján az látszik, hogy az elméleti szakértők mellett a gyakorlati szakembereknek igen egyértelmű véleménye van ennek kapcsán. Az eredményekből arra *következtetek*, hogy ez az információ jelen van a vezetői gondolkodásban, tulajdonában vana szervezetnek, ugyanakkor annak szisztematikus feltárására van szükség. Ehhez kapcsolódóan azt *javaslom*, hogy szervezeti szinten minél szélesebb körben érdemes vizsgálni, hogy az egyes munkakörökben milyen szempontok, tényezők, tulajdonságok meglétét értelmezik tehetségnek és az eredményeket erre alapozva ismertté tenni valamennyi alkalmazott számára. Ennek eredménye ugyanis mind a keresést és azonosítást is sokkal célzottabbá teheti szervezeten kívül és belül is, amit alátámaszt az a vizsgálati eredmény is, hogy azoknál a szervezeteknél, ahol van deklarált tehetségdefiníció magasabb a tehetséges munkavállalók aránya, mint azoknál a szervezeteknél, ahol nincs.

A szervezeti tehetséghez legszorosabban kapcsolódó jellemzőkről a válaszadók hasonlóan gondolkodtak. *Megállapítható*, 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). Ez alapján a tehetséggel stratégiai szinten foglalkozni kívánó szervezeteknek azt *javaslom*, hogy a tehetség meghatározásához

elsőként azon munkavállalók személyes jellemzőit vizsgálják meg, akik sikeresek a munkájukban, akiknek legjobb a teljesítménye, esetleg a legmagasabb pozícióban vannak, mert ezek a következményként értelmezhető mutatók utalhatnak a belső tehetségekre. Az ő személyes jellemzőik feltárása pedig támpontot adhat a szervezeti tehetség kiváltó tényezőire, azaz feltételeinek és definíciójának megfogalmazására.

A tehetséges munkavállalók szervezeti jelenléte meghatározhatja az eredményesség mértékét, így valamennyi szervezet arra törekszik, hogy a legnagyobb számban tudjon tehetséges munkaerőt foglalkoztatni. A vizsgálati minta esetében az eredmények alapján a foglalkoztatotti létszám és a tehetségesnek ítélt munkavállalók mértéke között fordított együttjárás mutatkozik, ami azt jelenti, hogy minél nagyobb a foglalkoztatotti létszám, annál alacsonyabb a száma a vélhető tehetséges munkavállalóknak. *Megállapítottam*, hogy a tehetségmenedzsment rendszerszintű alkalmazása nem csak nagyvállalatoknál, de kisebb szervezetek esetében is egyértelműen indokolt lehet, hiszen a tehetségek megtartása legalább annyira, ha nem még inkább meghatározó, mint egy nagyvállalat esetében. Másrészt tekintettel arra, hogy az eredmény mögött nem ok-okozati összefüggés van, ezért arra is következtetek, hogy a fordított arányosság a foglalkoztatotti létszám és a tehetségesnek vélt munkavállalók aránya között arra vezethető vissza, hogy a kisebb szervezeteknél a kis létszám miatt több kulcsfontosságú pozíció van, melyek betöltői kiemelt jelentőségűek a működés szempontjából. Ezen túl azt is jelentheti, hogy a kisebb szervezeti méret miatt általánosan több dologhoz is értenie kell egy személynek, ezért általános tekintetben kell, hogy kiemelkedő képességekkel rendelkezzen. Nagyobb vállalatok esetében ettől eltérően arányait tekintve kevesebb olyan munkavállaló van, aki kulcsszerepet tölthet be, vagy aki képességei révén ki tud tűnni és egyéni tehetségét kamatoztatni képes. A fentiekre alapozva *javaslom* a kisebb szervezetek esetén, hogy a kulcsszerepet betöltő munkavállalók kapcsán végezzenek feltárást és az ott dolgozókra vonatkozóan alakítsanak ki tehetségprogramot azok megtartásának elősegítésére. Nagyobb vállalatok esetében pedig a közvetlen vezetőknek érdemes nagyobb figyelmet fordítani az aktuálisan nem kulcspozícióban lévő potenciális tehetségek feltárása érdekében, ugyanis azonosításuk révén eddig fel nem használt erőforrásra tehetnek szert.

A tehetséges munkavállalók szervezeti jelenlétén túl azok hiányának feltárása is egy jellemző területét jelenti a tehetséggel kapcsolatos tevékenységeknek. Az eredmények alapján azt a *következtetést* vontam le, hogy a tehetséghiány kialakulásának két forrása lehet. Egyrészt akkor alakulhat ki, ha szervezeten belül lévő munkavállalók nem rendelkeznek a megfelelő képességekkel, készségekkel, kompetenciákkal, így nem tudnak kiemelkedő

teljesítményt nyújtani, másrészt pedig akkor, ha munkaerőhiány lép fel és egy pozíciónak a betöltése során nem találunk megfelelő kvalitású jelöltet. Ehhez kötődően előfordulhat az is, hogy a meglévő munkaerő állomány nem kellően tehetséges, vagy nincs elég tehetséges munkaerő, így belső forrásból nem megvalósítható az új munkakör betöltése, ugyanakkor az is előfordulhat, hogy bár rendelkezik tehetséges munkavállalóval a szervezet, de a belső struktúra nem teszi lehetővé azok előléptetését és emiatt is érheti személyi veszteség a szervezetet, mely a tehetséghiány egy másik alkategóriájaként értelmezhető. Erre alapozva azt *javaslom*, hogy tehetséghiány esetén elsődlegesen a hiány forrását azonosítsa a szervezet, ugyanis a megoldást ennek megfelelően tudja helyesen megtervezni. Ezen túl pedig érdemes a felkészültség szellemében az egyes tehetséghiány típusokra vonatkozóan megoldási forgatókönyvet készíteni, mely szükség esetén gyorsíthatja a helyzet célzott és hatékony kezelését.

A tehetséghiány jelenléte számos területen okozhat kihívást a szervezeti működésben. A minta esetében ez leginkább a csökkenő kreativitást és innovációs képességet, ezt követően a fluktuációt és a versenyképesség csökkenését teremti meg, mely az előzetes országos eredmények ranglistájától eltér. Korábbi időszakban ugyanis az ügyfél-kiszolgálási képesség csökkenését érezték a szervezeti vezetők országos szinten a tehetséghiány legnagyobb kihívásának, mely szempont jelen vizsgálatban a legutolsó helyre esett vissza. Az eredmények alapján egyrészt arra *következtetek*, hogy a minta esetében a szervezeti látásmód eltérő a korábbi országos véleménytől és bár továbbra is fontos az ügyfelek elégedettsége, de úgy tűnik, hogy a munkavállalók elégedettségével összefüggő mutatók prioritásban előrébb kerültek. Másrészt, a legnagyobb kihívást azoknak a szervezeteknek okoz a tehetséghiány, melyek működésének alapfeltétele a kreativitás és az innováció. Ez alapján egyrészt azzal *javaslattal* élek, hogy a munkavállalók elégedettségét fokozó tevékenységeket és a tehetségmenedzsment rendszer működését összehangolttá szükséges tenni. Másrészt a kreatív és innovatív tevékenységet folytató szervezetek esetében kiemelkedő figyelmet javaslok a rendszer működtetésére fordítani, hiszen a szervezeti alapcélok (kreativitás, innovativitás) és a tehetséges munkavállalók általános jellemzői (pl. kreatív, elkötelezett) illeszkednek egymáshoz.

A szekunder vizsgálatok eredményei szerint megállapítható, hogy a tehetség rendszerszintű menedzselése nem általános része a szervezetek működésének, pedig az abból származó következmények egyértelműen a szervezeti eredményesség fokozását szolgálhatják. A vezetők bár egyre fontosabbnak vélik a tehetségmenedzsment területét, azonban annak gyakorlati alkalmazása érdekében kevesen tesznek lépéseket. Ebből arra

*következtetek*, hogy a vezetők bár tudják, hogy a hatékonyságnövelés egy jól használható eszköze lehet a tehetségmenedzsment, azonban azt nem feltétlenül ismerik, hogy a jelenleg működő rendszerekkel, hogyan lehetne ezt megvalósítani. A saját kutatás eredményeim alapján a szakirodalommal összhangban megállapítható, hogy a területet fontosnak vélik a vezetők a sikeres működés szempontjából, ugyanakkor a rendszerszintű működés csak a minta 17%-ra jellemző. A válaszadó szervezetek nagymértékben rendelkeznek olyan rendszerekkel, melyek a tehetségmenedzsment részét is képezik, így azok irányított megvalósítása a tudatos tehetségmenedzsment szervezeti megjelenését is jelentheti. Erre alapozva a költséghatékonyságot szem előtt tartva azt *javaslom*, hogy a belső folyamatok kerüljenek felülvizsgálatra és azok, amelyek a tehetségmenedzsment során leginkább érintettek – vezető utánpótlás, mentoring, gyakornoki program, karrierprogram, coaching és shadowing – a továbbiakban a tehetségmenedzsment rendszer céljának tudatos figyelembevételével kerüljenek megvalósításra.

A tehetségmenedzsment megvalósítása számos célból történhet. Az eredmények alapján arra *következtetek*, hogy ezen célok csoportos módon is jelen lehetnek a rendszer kialakításakor, működtetésekor. Ennek révén a tehetségmenedzsment bevezetését azon szervezetek számára *javaslom*, ahol az ide kapcsolódó egyes stabilitást, serkentést vagy megújulást magába foglaló célok elérése még nem kielégítő módon valósult meg, így azt fokozni kívánják.

A tehetségmenedzsment működését tekintve egy igen összetett feladatkomplexum, melynek fenntartására a hierarchiai és strukturális szint több pozíciója is hivatott. Az eredmények alapján az a *következtetés* vonható le, hogy az eltérő pozícióban lévők különböző módon vélekednek a kialakítás és fenntartás felelősségének szerepkörét illetően. Javaslom, hogy a tehetségmenedzsment rendszert működtető, vagy működtetni tervező szervezetek az egyes szerepköröket – így a kapcsolódó munkaköröket és azok munkaköri leírásait tisztázva, valamennyi érintett felé – tulajdonos, cégvezető, csoportvezető, HR-es – egyértelműsített módon és valamennyi érintett számára érthető kommunikáció révén alakítsák ki a folyamatokat.

A tehetségmenedzsment rendszer működésének számos feltétele van. Az eredmények alapján arra *következtetek*, hogy ezen feltételek egyike az, hogy a humán erőforrás menedzsment a szervezeten belül milyen szerepet tölt be. *Javaslom* valamennyi, a rendszer iránt érdeklődő szervezet számára, hogy előzetes felmérésben tárja fel saját belső HR rendszerének sajátosságait, annak betöltött szerepére fókuszálva. Ez azért lényeges, mert amennyiben a szervezet elkötelezett a tehetségmenedzsment rendszer alkalmazását illetően,

úgy a HR belső megjelenése tekintetében az adminisztratív szerepen túl is biztosítania szükséges az eljárási kereteket.

A vizsgálati eredmények azt mutatják, hogy a tehetségmenedzsmentet többségében szükségesnek vélik a válaszadók a sikeres működés szempontjából attól függetlenül, hogy csak kevés esetben van jelen a szervezeti gyakorlatban. Annak ellenére azonban, hogy rendszert nem működtetnek többségében a válaszadók, bevallásuk szerint a tehetséges munkavállalók felhasználása mégis nagyrészüknél megvalósul. Ez az eredmény arra enged *következtetni*, hogy a tehetséggel való gazdálkodás abban az esetben is működik, amikor erre vonatkozóan nincs kialakított és szabályozott keretrendszer, azaz a működés látens módon valósul meg. A látens működés kapcsán az érintett szervezetek számára az *javasolható*, hogy az implicit működést minél előbb azonosítsák, ezt követően pedig sürgősen alakítsák át transzparens rendszerré, melynek következtében világosan azonosíthatóvá válnak a rendszer kapcsán érintett és felelős egyének, valamint feladatok. Ennek révén elkerülhető a különféle előnytelen megvalósítás, a rejtettségből származó váratlan problémák kezelése, valamint lehetővé válik a tehetségek nyílt azonosítása, a résztvevők megfelelő támogatása, monitorozása és jutalmazása – mely a hatékonyan működő rendszerek zálogát jelentheti.

A tehetségmenedzsment működése kapcsán számos HR tevékenység érintett, az eredmények alapján a minta véleménye egy területen nem tükrözi a szakirodalmi vélekedést, ugyanis míg a szakirodalom a teljesítményértékelést szerves részeként fogalmazza meg valamennyi modelljében és leírásában a tehetségmenedzsmentnek, addig a válaszadók ezt a szempontot kevésbé határozták meg önálló vélekedésük során. Ez alapján, valamint azonos korábbi eredményem alapján, mely azt támasztja alá, hogy a szervezeti tehetséggazdálkodás a minta esetében javarészt látens módon valósul meg a nyílt, rendszerszintű alkalmazás helyett arra *következtetnek*, hogy a teljesítményértékelés nem szerves része a tehetséggel kapcsolatos gondolkodásnak és így a rendszertelen körülmények között megvalósuló programoknak sem. Ennek kapcsán az *javaslom* az érintett szervezetek számára, hogy az igazságos rendszer és az elégedett munkatársak érdekében a helyezték előtérbe és tegyék a teljesítményértékelést alapvető részévé a szervezeti tehetséggondozásnak.

A válaszadók véleménye azt tükrözi, hogy a tehetségmenedzsment kapcsán legfontosabb hagyományos HR tevékenységnek a fejlesztést, motivációt és teljesítményértékelést tekintik. Ezek a területek alapvetően az átlagos hatékonysági szinten működnek csak a válaszadó szervezetekben. Emellett az adatok alapján a leghatékonyabb módon a munkavédelem, a létszámtervezés és a munkaügyi kapcsolatok területei jelennek meg, melyeket a tehetségmenedzsment szempontjából a legkevésbé vélték mérvadónak.

Ezekből az adatokból arra lehet *következtetni*, hogy azon HR funkciók esetén érzik eredményesebbnek folyamataikat a válaszadók, amelyek szigorúbban szabályozottak, valamint merevebb keretekkel és működési elvekkel rendelkeznek. Azon területek esetén kevésbé érzik hatékonyak tevékenységüket, ahol nagyobb a szabadság a folyamatok kivitelezését tekintve és több rugalmasságot enged meg a megvalósítási gyakorlat. A tehetségmenedzsment alkalmazására törekvő szervezetek számára először azt *javaslom*, hogy a hagyományos HR funkciók alapvető működését az átlagos hatékonyságtól magasabb szinten törekedjenek megvalósítani, ugyanis amennyiben szervezetükben kiváló minőségű munkavállalókat kívánnak foglalkoztatni, ahhoz a rendszerek minőségének is igazodni szükséges. Másodsorban azt javaslom, hogy a nagyobb szabadságot megengedő funkciók kapcsán dolgozzanak ki folyamatmodelleket, melyek biztosítani tudják a követhető kereteket, így a megvalósítás módját is szabályozottabbá tehetik.

A válaszadók fejlődő HR tevékenységek tekintetében is megfogalmazták véleményüket, annak kapcsán, hogy az egyes funkciók milyen mértékben járulnak hozzá a szervezeti tehetségmenedzsmenthez, valamint emellett azt is megosztották, hogy ugyan ezek a funkciók milyen hatékonysággal vannak jelen szervezeti működésükben. Az eredmények *alapján* nincs meg az összhang az ideálisnak vélt és az aktuális működési szint között. *Javaslom*, tekintettel arra, hogy átlag közeli működési minőség jellemzi valamennyi modern HR tevékenységet, ezért amennyiben nagyobb hatékonyságú működést szeretnének elérni, úgy a fejlesztést a hagyományos funkciók felülvizsgálatánál célszerű kezdeni, hiszen azokon alapszanak a modern funkciók. Ebből következik, hogy a hagyományos funkciók területén elért kiváló hatékonyság szolgáltat alapot a fejlődő területek kiemelkedő működési minőségének.

A felsorolt megállapítások mentén a hipotézis vizsgálatok eredményeit az alábbiakban 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 tehetségprogramot vagy sem a szakmai vezetői tudatban jelen van a tehetség tartalma, tehát a program kialakításához szükséges alapfilozófiával rendelkezik valamennyi szervezet.* A hipotézist a szakirodalmi szintetizálás, valamint a primer vizsgálatokból nyert eredmények révén, az elemzett mintára vonatkozóan igazolni tudtam.

**H2:** *Szervezeti keretekben a tehetséggel kapcsolatos tevékenységek során a fejlesztés, a teljesítmény- és karrier-menedzsment valamilyen aspektusból minden esetben*

*megjelennek, mint támogató HR funkció.* A hipotézist a szakirodalmi szintetizálás, valamint a primer vizsgálatokból nyert eredmények révén, az elemzett mintára vonatkozóan részben tudtam igazolni. Az eredmények többféle megközelítésben mutatták a HR funkciók érintettségét, melyek közül a fejlesztés volt az, mely valamennyi vizsgálat révén visszaigazolást nyert, a karriermenedzsment és a teljesítményértékelés azonban nem minden esetben jelentek meg.

**H3:** *A tehetségihiány 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 pozíciója be van töltve a szervezetnek, azonban az alkalmazott munkaerő szervezeti szempontból nem tehetséges, tehát minőségi hiány érzékelhető csak.* A hipotézist a szakirodalmi szintetizálás, valamint a primer vizsgálatokból nyert eredmények révén, az elemzett mintára vonatkozóan igazolni tudtam.

**H4:** *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.* A hipotézist a szakirodalmi szintetizálás, valamint a primer vizsgálatokból nyert eredmények révén, az elemzett mintára vonatkozóan részben igazolni tudtam. Az eredmények azt mutatják, hogy a változási ügynök és stratégiai partner szerepen túl az érdekképviselő szerep is alátámasztja a szervezeti tehetségmenedzsment működéséhez szükséges feltételeket.

**H5:** *A tehetségmenedzsment rendszer alkotóelemei gyakran jelen vannak a szervezetek működésében akkor is, ha nincs szándékolt módon erre szabott tehetségmenedzsment program, tehát a tehetségek szervezeti menedzselése látens módon kerül a gyakorlat során megvalósításra.* A hipotézist a szakirodalmi szintetizálás, valamint a primer vizsgálatokból nyert eredmények révén, az elemzett mintára vonatkozóan igazolni tudtam.

## **6. 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.

## **AZ ÉRTEKEZÉS EREDMÉNYEINEK 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 teljes értekezés egyik legáltalánosabb, gyakorlati szempontból használható eredménye az, hogy a 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 hozzátják 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 (**5. 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 jellemzői (8. táblázat) 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.

## ÖSSZEFOGLALÁS

A kutatás a tehetség szervezeti értelmezése, valamint a tehetségmenedzsment rendszerek gyakorlati alkalmazásának témakörében készült. Célul tűztem ki, hogy a területet a tudományos igényesség olyan eszközrendszerével tárjam fel, mely lehetőséget biztosít az saját kutatási eredmények révén a szakmaterület specifikus fejlesztésére a hazai, és azon belül is a Hajdú-Bihar megyei legeredményesebb szervezetek számára. A primer adatgyűjtés keretét így a gyakorlati megvalósíthatóságot figyelembe véve a területi lehatárolás befolyásolta. A szekunder adatgyűjtés során átfogó módon használtam fel a hazai, valamint nemzetközi, a témakörhöz szorosan kapcsolódó tudományos forrásokat és piackutató, tanácsadó cégek releváns eredményeit. Ezen adatokat szintetizáló jelleggel dolgoztam fel és összehasonlító elemzés által összevettem a saját kutatási és a szakirodalomban megfogalmazott eredményeket, melyek rövid, strukturált kivonata képezi jelen összegző fejezetet.

A kutatás tervezése során megfogalmazott célcsoport elérés sikeresnek mondható, mivel a kitöltők beosztásukat tekintve 93%-ban vezetői vagy HR szerepet töltenek be a megye Top 200 vállalatánál, így kérdéseimre feltehetően releváns módon válaszoltak. *Ezzel a kutatás rész célja (C4) teljesült, miszerint Hajdú-Bihar megye kiemelkedő munkáltatóinak témával kapcsolatos véleményfeltárására törekedtem.* A minta nemi megoszlás tekintetében férfi többség figyelhető meg, ami a cégvezetői és tulajdonosi szerepkör tekintetében szintén jellemző sajátosság, azonban HR területen egyértelműen fordított arányok jelennek meg, női többséget mutatva. A vizsgált szervezetek többségében magyarországi telephelyekkel rendelkeznek, szervezeti méret szerint legnagyobb arányban közepes méretű (45%), működési területük alapján elsősorban szolgáltató szervezetek (51%) találhatóak a mintában.

A szervezeti működésben az önálló HR terület jelenléte általánosnak tekinthető, mindössze a minta 10%-ára jellemző, hogy nem alkalmaznak HR-es munkatársat és nem is szervezik ki az ehhez a területhez kötődő feladatokat. Amennyiben az alkalmazott HR munkatársak leterheltségére vonatkozóan akarunk következtetni, megállapítható, hogy a termék előállító szervezeteknél átlagosan 59-88 fő munkatárs jut egy fő HR munkatársára, míg a legalacsonyabb terhelés a szolgáltató szervezeteknél figyelhető meg, ahol ez az arány 42-62 fő/1 fő HR munkatársat jelent. Ez eltér a szakirodalomban szereplő ideális aránytól (100 fő alkalmazott/1 fő HR-es), ugyanakkor nagyvállalati szinten hasonló arányok figyelhetők meg (71-108fő/HR munkatárs).

*Az értekezésben célul tűztem ki (CI), hogy a tehetség szervezeti szintű értelmezését feltárjam annak pontosítása érdekében.* Megállapítottam, hogy munkahelyi környezetben a tehetséget leíró jellemzők között különbséget lehet tenni. Általánosságban megállapítható, hogy a tehetséges munkavállalók sajátosságai között elkülöníthetjük a tehetséget előidéző, valamint a tehetség következményeiként értelmezhető elemeket. Megjelenési gyakoriságot tekintve az elkötelezettség, a kreativitás, a potenciál sokkal inkább jellemző a tehetségekre, mint a legmagasabb pozíció, vagy esetleg a magas IQ. Az eredmények továbbá azt mutatják, hogy az általános képességek területén jellemző kiemelkedő értékek fontosabbak, mint a speciális képességek birtoklása, valamint az érzelmi intelligencia megléte is erősebb tényezője a tehetségnek, mint az értelmi intelligencia.

A tehetséggel kapcsolatban a szervezetek eltérő dimenziókban gondolkodnak, melyek között több esetben erősebb pozitív kapcsolat tapasztalható. Leginkább jellemző, hogy a kitöltők úgy vélekednek, hogy a magas pozícióban lévőknek az IQ értéke magas, valamint, hogy a magas értelmi intelligenciával rendelkezőknek az érzelmi intelligenciaszintjük (EQ) is magas. A vizsgálat eredményei továbbá arra is rávilágítanak, hogy a szervezeti potenciál miképp értelmezhető, ugyanis korreláció tekintetében a legtöbb tényezővel a potenciál került pozitív kapcsolatba. Ez alapján, akinek valami iránt hajlama van, aki sikeres a munkájában, aki átlag feletti speciális vagy általános képességekkel bír, aki elkötelezett és kreatív, úgy a benne rejlő potenciál is kiemelkedőnek számít.

A vizsgálatok arra is kiterjedtek, hogy van-e a szervezeteknek tehetséggel kapcsolatos koncepciója. Megállapítható, hogy a válaszadók közül nagyobb arányban vannak azok, akik nem rendelkeznek konkrétan megfogalmazott tehetség elképzeléssel, ugyanakkor a válaszadók elképzeléseiben hasonlóak a tehetséggel kapcsolatos megközelítések, ugyanis nincs szignifikáns különbség a tényezők értelmezése kapcsán. A tudatosan meghatározott tehetségkonceptió megléte vagy hiánya, így nem befolyásolja a tehetséges munkavállalók értelmezését vezetői és HR szempontból.

A tehetséges munkavállalók számát tekintve az eredmények hasonlóságot mutatnak a szakirodalomban leírtakkal. Megfigyelhető, hogy a szervezetben foglalkoztatott létszám és a tehetségek aránya között fordított arányosság van, azaz minél nagyobb a foglalkoztatotti létszám, annál alacsonyabb a száma a vélhető tehetségeknek. Ez egyben azt is jelenti, hogy a tehetségekkel való tudatos foglalkozás a kisebb méretű szervezetek esetében is erősen indokolt, nem csak nagyvállalati körülmények között.

A tehetség fogalmának vizsgálata során megállapítottam, hogy a tehetség definiálása szervezeti szinten meghatározója lehet a tehetséges munkavállalók arányának, ugyanis

egyértelműen több tehetség van azoknál a szervezeteknél, amelyek rendelkeznek tehetség definícióval, mint ahol nincs deklarált értelmezés.

A tehetségihiány fogalma a megkérdezettek többségének (68%) ismert volt, azonban akadtak olyan vezetők, tulajdonosok, cégvezetők és HR vezetők, akik korábban nem találkoztak még a kifejezéssel. Ez az eredmény alátámasztja, hogy a terület nem általánosan elterjedt a vizsgált szervezeteknél, hiszen a hozzá szorosan fűződő fogalmak nem tekinthetők általánosan beépültnek a szakmai és vezetői tudásba. A gyakorlati alkalmazás tekintetében azonban előremutató az az eredmény, miszerint bár nem ismerte mindenki a tehetségihiány kifejezést, viszont többségében (96%) úgy ítélték meg, hogy az nem egyezik meg a munkaerőhiánnyal. Ezen eredmények mentén úgy vélem, hogy a terület feltárását célzó kutatások hiánypótló jelleggel jelenhetnek meg a mindennapi szakmai tevékenység hatékonysági fokozójaként. *Ezzel együtt, az általam megfogalmazott kutatási rész cél (C2) relevanciája is alátámasztást nyert, melyben azt fogalmaztam meg, hogy a tehetségihiány fogalmi tisztázását, jelentőségnek és mértéknek feltárását kívánom dolgozatom elkészítésével elérni.* Annak érdekében, hogy a minta szakmai gondolkodását e téren felmérjem, nyitott kérdés keretében gyűjtöttem össze a válaszadók véleményét a fogalom értelmezése kapcsán, mely válaszokból végzett tartalomelemzést követően megállapítottam, hogy függetlenül attól, hogy korábban ismerték-e a kifejezést vagy sem, közel azonos a vélekedés. Ezek a kitöltői vélemények azon túl, hogy egymáshoz is igen közel álltak, de a szakirodalmi szempontrendszerrel is összevethetővé váltak. A strukturálás alapját a HR funkciók adták, mely szerint a tehetségihiány értelmezését leginkább a fejlesztéssel, teljesítményértékeléssel, karrierrel és munkaerő ellátással kapcsolatos tevékenységekkel írták le a válaszadók. Megállapítható, hogy a gyakorlati gondolkodás és a tudományos elméleti keretrendszerek harmonizálnak az értelmezés kapcsán. A tartalomelemzés lehetőséget adott arra, hogy a tehetségihiányból kiindulva a szervezeti tehetség értelmezését is feltárjam. A tehetségihiány kialakulásának két forrása lehet, egyrészt kialakulhat, ha a meglévő alkalmazottak nem rendelkeznek a működés szempontjából értékelhető tehetséggel, másrészt, ha megüresedett munkakör kapcsán nem találnak megfelelő tehetséggel rendelkező jelentkezőt. Figyelembe véve tehát a tehetségihiány kialakulásának kettős jellegét megoldásához nem elegendő elérni azt, hogy a munkaerőhiány esetén tehetségeket alkalmazzunk a betöltendő pozícióknál. Ezen túl legalább ennyire lényeges szempont a meglévő munkaerő állomány tehetségének támogatása és kialakítása, azaz a tehetségfejlesztés. A tehetség- és munkaerőhiány mértékét tekintve az tapasztalható, hogy a tehetségihiány nagyobb mértékben okoz nehézséget számukra, mindazonáltal általánosan

érinti a fizikai és szellemi munkaerőt is. Ennek következménye számos ponton képes korlátozni a szervezeti működést, de leginkább a csökkenő kreativitás és innovációs képesség révén tapasztalható meg. A tehetséghiány következtében a szervezet megújuló képessége is korlátok közé szorul, mely napjaink dinamikus változó környezetében igen előnytelenül hathat hosszútávon a teljes működésre és eredményességre, így az elkerülésére való törekvés alapvető kell legyen, valamennyi előrelátó szervezet esetében.

*Értekezésem további céljaként (C3) a tehetségmenedzsment HR tényezőinek feltárását fogalmaztam meg, aminek mentén számos eredmény volt megállapítható. A tehetségmenedzsmentet a szervezetek a potenciális tehetségforrások elérésére koncentrálnak, a rendszert alkalmazók pedig emellett a kulcspozíciókra vonatkoztatva is jellemzőnek érzik. Mindemellett fontos kiemelni, hogy a rendszer értelmezése nincs összefüggésben a szervezet méretével, így az nem befolyásolja a tehetségmenedzsment gyakorlati értelmezését. Célját tekintve a válaszadók szerint valamennyi közül leginkább a vonzást és megtartást, fejlesztést, ösztönzést, utánpótlást és szemléletváltást képes támogatni, mely jelzi a rendszer dupla fókuszát a meglévő és potenciális tehetségekre vonatkozóan, amit a főkomponens elemzés eredményei is alátámasztanak. A rendszer értelmezésére jellemző továbbá az egyes HR funkciók szoros összekapcsolódása, mely a terület integrált jellegét erősíti ezen eredmények tükrében is.*

A tehetségmenedzsment működtetésére vonatkozó vizsgálatok eredményei alapján egyértelműen megállapítható, hogy a rendszer kialakítása és fenntartása osztott felelősséget kíván, ahol elsődlegesen a felsővezetők, ezt követően a HR, valamint legkisebb mértékben, ám valamennyi válaszadói kategória szerint a csoportvezetők is érintettek. A HR szervezetben betöltött szerepe meghatározó lehet a tehetségmenedzsment rendszer működése kapcsán. Ennek következtében, ha a rendszer bevezetésére vagy fenntartására törekedik egy szervezet, úgy az „*adminisztratív szerepen*” túli felhatalmazás szükségeltetik a HR részére. A rendszer meglétét a minta döntő többsége (69 %) szükségesnek véli a sikeres működéshez és hasonlóan nagy arányban (68 %) úgy érzik, hogy a szervezetükben lévő tehetségeket megfelelő módon tudják kamatoztatni, ennek ellenére azonban a teljes minta 83 %-ánál nem működik bevallásuk szerint tehetségmenedzsment, mely tényezők között nincs kimutatható statisztikai kapcsolat, azaz egyik sincs összefüggésben a másikkal. Ez alapján a szervezetek nagy részében attól függetlenül kerül felhasználásra a belső tehetségforrás, hogy lenne ebből a célból kialakított rendszer, azaz nem transzparens, hanem inkább implicit, látens módon valósul meg azon szervezetek esetében tehetséggondozás, ahol nincs tehetségmenedzsment. A rendszer jövőbeli alkalmazása kapcsán statisztikailag is

bizonyítható, hogy azok, akik szükségesnek érzik a sikeresség szempontjából nyitottabbak a bevezetésre, mint azok, akik sürgősnek érzik. Mindazonáltal magas a kérdés kapcsán bizonytalan válaszadók aránya is, valamint a minta egynegyede elzárkózik a jövőbeli alkalmazástól, mely mögött meghúzódó indokként leginkább az jelenik meg, hogy rendszer hiányában is megfelelő mértékű figyelmet biztosítanak a tehetségek számára, emellett jellemző, az alkalmazást gátló tényező a szükséges tapasztalat hiánya, a rendszer újdonsága és az abból következő költségek. Látszólag tehát a tehetségmenedzsment gyakorlati működése számos indok miatt nem igaz a mintára, azonban a válaszok azt sugallják, hogy ennek ellenére valamilyen módon mégis megvalósul.

Az eredmények alapján egyértelműen azonosíthatók azok a programok, amelyek a tehetséges munkaerővel való gazdálkodás során megjelennek a szervezetek gyakorlatában. Ezen belül azon szervezetek esetében is abszolút módon detektálhatók ezek a tevékenységek, ahol nincs tehetségmenedzsment program. Azon válaszadóknál, ahol implicit tehetséggazdálkodás zajlik legerősebben a vezető utánpótlás, a mentoring, gyakornoki program és „shadowing” jellemző, a tehetséggondozás szempontjából megjelenő tevékenység.

A tehetségmenedzsment megvalósítása leginkább fejlesztéssel, ösztönzéssel lehet elérni, a válaszadók kisebb része a karrierlehetőségekkel kapcsolatos szempontokat és a munkakört érintő változtatásokat valamint legkisebb mértékben, a munkaerő-ellátást és munkáltatói márkát tartja támogató eszköznek. A vélemények összhangban vannak a szakirodalomban leírtakkal, egy terület esetében tapasztalható eltérés, ugyanis a válaszadók a teljesítményértékelést a szakirodalommal ellentétben nem fogalmazta meg, mint a tehetségmenedzsmenthez leginkább kötődő tevékenység. Ez a hiányosság arra enged következtetni, hogy a teljesítményértékelés nem szerves része a tehetséget érintő gondolkodásnak és ezáltal a látens működésnek sem. Emellett a válaszadók megfogalmaztak egy olyan szempontot is, amely a szakirodalmi modellekben nem volt hangsúlyos, miszerint a munkakör átalakítással kapcsolatos feladatok a mintára vonatkozó speciális jellemzőként értelmezhetjük a tehetségmenedzsmentre értendően. A HR funkciók működésével kapcsolatos elképzelések nem egyeznek meg azzal, ami gyakorlati szinten tapasztalható a hatékonyság szempontjából. Valamennyi funkciót magasabb mértékben vélik szükségesnek, mint ahogy az aktuálisan működik. Ezek az eredmények egyértelműen rámutatnak arra, hogy a vezetői elvárás szerint hogyan kellene működni az egyes területeknek és egyben azt is bemutatja, hogy mit tapasztalnak ezzel szemben. Valamennyi HR funkció fejlesztendő területként értelmezhető. A hagyományos tevékenységek közül leginkább szembetűnő a

képzés, fejlesztés kapcsán lévő elvárás és gyakorlati működés kontrasztja. Míg a tehetségmenedzsment szempontjából a fejlesztést ítélik több ízben is a leginkább fontos területnek, addig a gyakorlatban a hagyományos tevékenységek közül ez a funkció működik a legkevésbé hatékonyan. A hatékonyság szempontjából legjobban működő területek esetében megállapítható, hogy leginkább olyan tevékenységek jelennek meg, melyek jól körvonalazható, egyértelmű szabályokat tartalmazó, világos megvalósítási módokat és egyértelmű eszközöket igényelnek, mint például a munkavédelem, a létszámtervezés, esetleg a munkaügyi kapcsolatok rendszere. Kevésbé bizonyulnak hatékonyak a válaszadó szervezetek azokban a tevékenységekben, amelyek szempontjából lazább keretek jellemzők, kevesebb a konkrétum, azaz olyan funkciók kapcsán kevésbé eredményesek, amelyek nagyobb szabadsággal járnak. A fejlődő HR funkciók esetén is hasonló az arány az elvárt és a megvalósult hatékonysági értékek között. A megvalósulás tekintetében itt a leghatékonyabb eszköz is csak kevéssel haladja meg az átlagos szintet, a modern funkciók közül egy sincs, amelyiket úgy ítélnék meg összességében a szervezetek, hogy jól, vagy kiválóan működnek, így fejleszthetőségükben még bőven van potenciál. A modern HR funkciók egyik speciális jellemzője az, hogy működésük a hagyományos funkciókon alapszik, ezáltal mielőtt fejlesztésükbe vágna egy vállalat érdemes meggyőződni arról, hogy a hagyományos funkciók hatékonysága megfelel-e az elvárásoknak. A vizsgálati folyamat ezen szakaszának összesített legfontosabb hozadéka az, hogy láthatóvá tette azokat a területeket, amelyek a tehetségmenedzsment szempontjából leginkább relevánsak vállalati aspektusból, ezáltal lehetővé teszi a célzott megvalósítást és az esetleges fejlesztendő területek azonosítását is.

A vizsgálatok során megállapítottam, hogy valamennyi HR funkció kiemelkedően szoros összefüggésben van egymással, mely igazolja a teljes HR integrált működési jellegét. Az erős pozitív irányú kapcsolatok arra utalnak, hogy amennyiben egyik terület működik, úgy a másik is nagymértékben jellemző egy adott szervezetre. Ez arra enged következtetni, hogy a vezetői gondolkodásban nem különülnek el egymástól a területek, ami bár jellegzetessége a HR-nek, azonban nehezíti a funkciók áttekintését. Annak érdekében, hogy ezt feloldjam, főkomponens elemzést végezve hat terület kialakítására tömörítettem a huszonegy tevékenységterületet. A csoportokat felhasználva a tehetségmenedzsmenthez legszorosabban kapcsolódó tevékenység azok, amelyek a „*korszertű stimulálók*” és a „*munkahelyi légkör*” területén belül jelennek meg. A rendszer kialakítása, valamint a működtetése érdekében az itt található funkciók fenntartása nyújthat a minta esetében támogatást. Nem elhanyagolható szempont azonban, hogy ezen területek teljes mértékben a

fejlődő HR funkciókhoz tartoznak, melyek stabilitása csak a kapcsolódó hagyományos funkciók kielégítő működése esetén valósulhat meg.

Vizsgálatom összefoglalásaként úgy vélem megállapítható, hogy a tehetség szervezeti értelmezését érintő feltárások tartalmaznak olyan összefüggéseket és szempontokat, melyek vizsgálata hasznos valamint újszerű megközelítéseket tartogatnak mind az elméleti, mind pedig a gyakorlati szakértők számára. A tehetség iránti növekvő igény szervezeti szinten megkívánja a területet érintő rendszerek kialakítását, valamint szakszerű fenntartását. Figyelembe véve, hogy ilyen jellegű rendszerek általános tekintetben nem működnek nyílt és definiált módon, viszont implicit vonatkozásban részei a szervezeti mindennapoknak, ezért a szervezet természetes működési mechanizmusaként is felfogható. Amennyiben ebből a szempontból tekintünk a tehetségre és a tehetségmenedzsmentre, úgy feltételezhetjük, hogy a belőle származtatható előnyök abban az esetben érhetőek el nagyobb mértékben, amennyiben a szervezet működési keretet, támogatást és szervezetbe integrált előnyöket biztosít érintettjei számára. Az értekezés végső konklúziójaként, így azt állapítom meg, hogy a tehetségmenedzsment szervezeti működése nem kérdés, mindössze annak minősége az, ugyanis jelenléte a legtöbb szervezetben tetten érhető, irányítottsága azonban annál kevésbé jellemző, ami elmulasztott lehetőségként is értelmezhető.

## SUMMARY

The research was conducted on the organisational interpretation of talent and the practical application of talent management systems. My goal is to explore the field with a system of scientific professionalism tools, which provides an opportunity for the specific development of the field through the most efficient organisations in Hungary, and within it in Hajdú-Bihar county through my research results. The framework of the primary data collection and the practical implementation was thus influenced by territorial delimitation. During the secondary data collection, I made extensive use of domestic and international scientific sources closely related to the topic and the relevant results of market research and consulting companies. I processed these data in a synthesising way and compared them with my research results and the literature review results. A brief, structured summary of these forms the present summary chapter.

The achievement of the target group formulated during the research planning can be said successful, as 93% of the respondents fill a managerial or HR role in the county's Top 200 companies, so they answered my questions in a presumably relevant way. *With this, the sub-goal of the research (C4) was fulfilled, according to which I tried to find out the opinion of the outstanding employers of Hajdú-Bihar county on the topic.* Regarding the gender distribution of the sample, a male majority can be observed, which is also a characteristic feature in terms of the role of company manager and owner; however, in HR, clearly reversed proportions appear, showing a female majority. The majority of the examined organisations have sites in Hungary, the largest proportion according to the size of the organisation is medium-sized (45%), based on their area of operation, there are mainly service provider organisations (51%) in the sample.

The presence of an own HR area in the organisational operation can be considered general, only 10% of the sample is characterised by the fact that they do not employ HR staff and do not outsource tasks related to this area. If we want to conclude about the workload of the employed HR staff, it can be stated that the average number of HR employees per product manufacturing organisations is 59-88, while the lowest workload is observed in service provider organisations, where this ratio is 42-62 people / 1 HR employee. This differs from the ideal ratio in the literature (100 employees / 1 HR person); however, similar ratios can be observed at the large company level (71-108 people / 1 HR person).

*In the dissertation, I aimed (CI) to explore the organisational interpretation of talent to clarify it.* I found that in a workplace environment, a distinction can be made between characteristics that describe talent. In general, it can be stated that among the characteristics of talented employees, we can distinguish the elements that cause talent and those that can be interpreted as consequences of talent. In terms of frequency, commitment, creativity, potential are much more characteristic of talent than the highest position or high IQ. The results further show that outstanding values in the field of general abilities are more important than the possession of special abilities, and the presence of emotional intelligence is also a stronger factor of talent than intellectual intelligence.

About talent, organisations think in different dimensions, between which there is a stronger positive relationship in several cases. Most characteristically, fillers believe that those in high positions have high IQ values and that those with high intellectual intelligence also have high levels of emotional intelligence (EQ). The study results also shed light on how organisational potential can be interpreted, as potential has been positively related to most factors in terms of correlation. Based on this, who has a penchant for something, who is successful in their work, who has above-average unique or general abilities, who is committed and creative, the potential inherent in it is also outstanding.

The studies also covered whether organisations have a concept of talent. It can be stated that a higher proportion of the respondents do not have a specifically formulated talent idea. Nevertheless, talent-related approaches are similar in respondents' perceptions, as there is no significant difference in the interpretation of factors. Thus, the presence or absence of a consciously defined talent concept does not affect talented employees' interpretation from a managerial and HR perspective.

In terms of the number of talented employees, the results are similar to those described in the literature. It can be observed that there is an inverse relationship between the total number of employees in the organisation and the ratio of talents, i.e. the larger the number of employees, the lower the number of presumed talents. This also means that consciously dealing with talent is highly justified in smaller organisations as well, not just in large corporate settings.

Examining the concept of talent, I found that defining talent at the organisational level can determine the proportion of talented employees. There are more talented employees in organisations with a talent definition than where there is no declared interpretation.

The concept of talent shortage was familiar to most respondents (68%); however, there were managers, owners, company executives and HR managers who had not encountered the term before. This result confirms that the field is not widespread in the examined organisations. The concepts closely related to it cannot be considered to be generally embedded in professional and managerial knowledge. In terms of practical application, however, the result is forward-looking. Although not everyone was familiar with the talent shortage, most (96%) considered it not to match the labour shortage. Along with these results, I believe that research to explore the field can fill a gap in everyday professional activity efficiency.

*At the same time, the relevance of the research sub-goal (C2) I formulated was supported, in which I stated that I want to achieve the conceptual clarification and measure of the talent shortage.* To assess the respondents' thinking in this area, I gathered their opinions on the interpretation of the concept in an open-ended question. After analysing the content from the responses, I found that regardless of whether the term was known before or not, the opinion is nearly the same. These opinions of the respondents were very close to each other and became comparable with the literature. The structuring was based on HR functions. Respondents mainly described the interpretation of talent shortage in terms of development, performance appraisal, career, and labour supply activities. It can be stated that practical thinking and scientific theoretical frameworks harmonise with interpretation. The content analysis provided an opportunity to explore the interpretation of organisational talent based on talent shortage. There can be two sources of talent shortages, on the one hand, if existing employees do not have operational talent, and on the other hand, if they do not find a suitable talent candidate for a vacancy. Given the dual nature of the development of talent shortages, it is not enough to address the shortage of talent in the positions to be filled. Besides, at least as important an aspect is supporting the existing workforce's talent, so the talent management. In terms of the extent of the talent and labour shortage, it can be seen that the talent shortage is more difficult for them; however, it also affects the physical and mental workforce in general. Consequently, it can limit organisational functioning at several points but is most experienced through declining creativity and the ability to innovate. The lack of talent also hampers the

organisation's resilience. In today's dynamically changing environment, it can have a very detrimental effect on overall performance and effectiveness, in the long run, so avoiding it must be essential for all forward-thinking organisations.

*As a further goal of my dissertation (C3), I formulated the exploration of talent management's HR factors, along which several results could be established.* Talent management is seen by organisations as an activity focused on reaching potential talent sources, and those who use the system also feel it is typical for key positions. However, it is essential to emphasise that the system's interpretation is not related to the organisation's size, so it does not affect talent management's practical interpretation. In terms of its purpose, respondents say it is the most capable of supporting attraction and retention, development, incentives, recruitment, and attitudes change. This indicates the system's double focus on existing and potential talent, which is also supported by the principal component analysis results. The system's interpretation is also characterised by the close interconnection of HR functions, strengthening the integrated nature of the field.

Based on the results of studies on talent management operation, it is clear that the system's design and maintenance require shared responsibility. Primarily senior managers, followed by HR, and to a lesser extent, group leaders are also involved according to all respondents' categories. As a result, if an organisation seeks to implement or maintain the system, authorisation beyond the "admin expert role" is required for HR. The vast majority of the sample (69%) consider the system necessary for successful operation. A similarly large proportion (68%) feel that they can use the talents in their organisation. Nevertheless, 83% of the total sample did not report talent management, and there was no demonstrable statistical relationship between the factors, none related to the other. Based on this, in most organisations, the internal talent source is used regardless of whether there is a system designed for this purpose, i.e. talent management is not implemented in a transparent, but rather implicit, latent way of organisations where there is no talent management. A rendszer jövőbeli alkalmazása kapcsán statisztikailag is bizonyítható, hogy azok, akik szükségesnek érzik a sikeresség szempontjából nyitottabbak a bevezetésre, mint azok, akik sürgősen érzik. However, the proportion of respondents who are uncertain about the issue is also high, and a quarter of the sample are reluctant to apply in the future. This is because even in the absence of a system, adequate attention is paid to talent. The lack of the necessary experience, the system's novelty, and the resulting costs are typical employment barriers. The practical

operation of talent management is not valid for the sample for many reasons, but the responses suggest that it is still implemented somehow.

Based on the results, it is possible to identify the programs that appear in organisations' practice during the talented workforce management. These activities can also be identified in an absolute way for organisations that do not have a talent management program. In the respondents' case where implicit talent management takes place most strongly, the activity that appears in talent management is the characteristic activity of management trainee programme, mentoring, internship program and "shadowing". The implementation of talent management can be achieved chiefly through development and incentives. A smaller part of the respondents considers the aspects related to career opportunities and changes affecting the job, and to a lesser extent, the labour supply and employer brand as a supporting tool. The opinions are in line with those described in the literature, with a discrepancy in one area. The respondents did not formulate performance appraisal as the most related to talent management, in contrast to the literature. This shortcoming suggests that performance appraisal is not an integral part of talent thinking and latent functioning. The respondents also formulated an aspect that was not emphasised in the literature models, according to which tasks related to job transformation can be interpreted as a unique feature of the sample in terms of talent management.

The ideas about how HR functions work are not the same as what is experienced on a practical level in terms of efficiency. All features are considered required to a greater extent than they currently work. These results point out how leaders should expect each area to work and at the same time show what they are experiencing in contrast. All HR functions can be interpreted as areas for improvement. Of the traditional activities, the contrast between training and development expectations and practical operation is most striking. While development is considered the most critical area for talent management, it is the least effective of traditional activities. Areas most effective in operation require well-defined, clear rules, precise implementation modalities and straightforward tools, such as occupational safety and health, staff planning, and possibly industrial relations systems. Respondent organisations are less effective in more loose frameworks, less specific, less effective in terms of functions that involve more freedom. In developing HR functions, the ratio between the expected and the achieved efficiency values is similar. In terms of implementation, even the most effective tool here is only slightly above average.

None of the modern HR function is considered to work well or excellently, so there is still plenty of potential for their development. One of the special features of modern HR functions is that their operation is based on traditional functions, so before embarking on their development, a company should make sure that traditional functions' efficiency meets expectations.

Based on research, I found that all HR functions are remarkably closely related to each other, which confirms the whole HR's integrated operational nature. Strong positive relationships suggest that if one area works, the other is largely characteristic of the organisation. This suggests that there is no separation of areas in managerial thinking, which, although a characteristic of HR, makes it challenging to review functions. To resolve this, I compressed the twenty-one areas of activity to form six areas by performing principal component analysis. Using the groups, the activities most closely related to talent management emerge within the realm of "modern stimulants" and "workplace atmosphere". To design and operate the system, maintaining the functions found here may provide support for the sample. However, it is not negligible that these areas belong entirely to modern HR functions, the stability of which can only be achieved if the associated traditional functions function satisfactorily.

As a summary of my research, I believe that the explorations of the organisational interpretation of talent contain contexts and aspects that are useful and offer novel approaches for theoretical and practical experts. The growing demand for talent at the organisational level requires the development and professional maintenance of systems in the field. Considering that such systems do not generally operate in an open and defined way, but are implicitly part of everyday organisational life, and can therefore be seen as a natural mechanism of operation for the organisation. Let us look at talent and talent management from this point of view. We can assume that the benefits derived from it can be achieved to a greater extent if the organisation provides an operational framework, support and benefits integrated into the organisation to its stakeholders. As the final conclusion of the dissertation, I state that the organisational functioning of talent management is not an issue, only its quality, as its presence can be seen in most organisations, but its orientation is less typical, which can be interpreted as a missed opportunity.

## IRODALOMJEGYZÉK

1. ÁCS P. – RAPOSA L.B. (2014): *Adattisztítás, egyszerűbb műveletek a primer adatokkal, adatmanipuláció.* In: Gyakorlati adatelemzés (Szerk.: Ács P.), Pécsi Tudományegyetem Egészségtudományi Kar., Pécs, pp.162-202.
2. AGRÁRMINISZTERIUM (2020): *Idénymunka kereső portállal segíti a mezőgazdasági munkavállalást az agrártárca* <https://www.kormany.hu/hu/foldmuvelesugyi-miniszterium/hirek/idenymunka-kereso-portallal-segiti-a-mezogazdasagi-munkavallalast-az-agrartarca>
3. AL ARISS, A. – CASCIO, W. F. – PAAUWE, J. (2014): *Talent management: Current theories and future research directions.* Journal of World Business. Volume 49. Issue 2. Pp. 173–179.
4. ANSAR, N. – BALOCH, A. (2018): *Talent and Talent Management: Definition and Issues.* In: IBT Journal of Business Studies, Vol14 (2), 213-230
5. ANLESINYA, A. – AMPONSAH-TAWIAH, K. (2020): *Towards a responsible talent management model,* European Journal of Training and Development, Vol. 44 No. 2/3, pp. 279-303. <https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2019-0114>
6. AON HEWITT (2015): *Aon Hewitt Magyarországi elkötelezettségi trendek és tanulságok* <http://bestemployerseurope.aon.com/hu/letoltheto-anyagok-2/>
7. ARATÓ F., BALOGH L., BODNÁR G., GYARMATHY É., PÉTER-SZARKA SZ., VASS V. (2014). *Ez is tehetséggondozás.* Iskolakultúra, 24(4), 100–120
8. ARMSTRONG, M. – TAYLOR, S. (2020): *Armstrong's handbook of human resource management practice.* 15th edition, ISBN: 9780749498276, 800 p.
9. ARTNER A. (2018): *Agasztó tendenciák az Európai Unió munkaerőpiacán.* Statisztikai Szemle, 96. évfolyam 4. szám pp. 341–374 letöltve: 2018. május
10. ASPLUND, K. (2019): *When profession trumps potential: The moderating role of professional identification in employees' reactions to talent management,* The International Journal of Human Resource Management, 31:4, 539-561, DOI: 10.1080/09585192.2019.1570307
11. ASTON, C. – MORTON, L. (2005): *Managing Talent for competitive advantage,* Strategic HR Review, 4: 5, 28-31.
12. ATTRI, K. R. (2009): *A systems model to talent Management, Staff Retention and Bench Strength.* Training and Learning Management Series, Paper No. 6.
13. AXELROD, B., HANDFIELD-JONES, H. AND MICHAELS, E. (2002): *A new game plan for C players,* Harvard Business Review, January, 81-88.
14. BABBIE, E. (2000): *A társadalomtudományi kutatás gyakorlata.* Budapest, Balassi Kiadó, p. 70
15. BÁBOSIK M. (2000): *Ösztönzésmenedzsment.* In: Elbert, Norbert - Karoliny Mártonné - Farkas Ferenc - Poór József (1999): *Személyzeti - emberi erőforrás menedzsment kézikönyv.* KJK. Budapest
16. BACKHAUS, K., TIKOO, S. (2004): *Conceptualizing and researching employer branding,* Career Development International, 9(5), 501-517. DOI: 10.1108/13620430410550754
17. BAKACSI GY. (1996): *Szervezeti magatartás és vezetés.* Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest 84-124.p.
18. BALÁZS GY.–VERESS R. (2009): *HR-kihívások és megoldások a gazdasági recesszió idején.* Hewitt, Budapest.
19. BALOGH G. (2014): *Doktori értekezés. Integratív tehetségmenedzsment szempontrendszer a gazdasági felsőoktatásban.* [http://ktk.pte.hu/sites/default/files/hir\\_mellekletek/2014/10/balogh\\_gabor-disszertacio.pdf](http://ktk.pte.hu/sites/default/files/hir_mellekletek/2014/10/balogh_gabor-disszertacio.pdf) 2017. 01. 30
20. BALOGH L. (2007): *Elméleti alapok a tehetséggondozó programokhoz.* In: *Tehetség,* 2007/1. 3–5.

21. BECKER, B.E. – HUSELID, M.A. (2006): *Strategic Human Resource Management: Where do we go from here?*, Journal of Management, 32, 898-925
22. BECKER, B.E., HUSELID, M.E. AND BEATTY, R.W. (2009) *The Differentiated Workforce: Transforming Talent into Strategic Impact*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
23. BERDE CS. - DAJNOKI K. (2007): *A humán erőforrás gazdálkodás jelentősége és tevékenységterületei*. In: Humán erőforrás gazdálkodás és vezetés (Szerk.: Dajnoki K. - Berde Cs.), Szaktudás Kiadó Ház Rt., Budapest, pp.7-16.
24. BERKE SZ. – TÓTH G. (2020): Felelős vállalat vagy „csak” felelős vezető? In: Lépések: A fenntarthatóság felé, 25 : 1 pp. 14-15, 2 p.
25. BERSIN, J. (2007): *Talent Management Changes HR*. <https://joshbersin.com/2007/06/talentmanagement-changes-hr/> Adatok letöltve: 2017. 09. 10.
26. BERSIN, J. (2015): *Why people management replacing talent management*. <http://joshbersin.com/2015/01/why-people-management-is-replacing-talent-management/> 2016.09.11. 12:05
27. BERSIN, J. (2020): *Talent Marketplace Platforms Explode Into View*, <https://joshbersin.com/2020/07/talent-marketplace-platforms-explode-into-view/> 2021. április 2
28. BOKOR A. – SZŐTS-KOVÁTS K. – CSILLAG S. – BÁCSI K. – SZILAS R. (2007): *Emberierőforrás-menedzsment*, Aula Kiadó, Bp
29. BONCZ I. (2015): *Kutatásmódszertani alapismeretek*. Pécsi Tudományegyetem Egészségtudományi Kar [https://www.etk.pte.hu/protected/OktatasiAnyagok/%21Palyazati/sport/Kutatasmodszertan\\_e.pdf](https://www.etk.pte.hu/protected/OktatasiAnyagok/%21Palyazati/sport/Kutatasmodszertan_e.pdf)
30. BOON, C. – HARTOG, D. N., LEPAK, D. P. (2019): *A Systematic Review of Human Resource Management Systems and Their Measurement*. Journal of Management, vol. 45, issue: 6, pages: 2498-2537
31. BOUDREAU, J. W. – RAMSTAD, P. M. (2007): *Beyond HR: The New Science of Human Capital*. Boston, Harvard Business Review Press.
32. BOUDREAU, J.W. AND RAMSTAD, P.M. (2005): *Talentship, Talent Segmentation, and Sustainability: A New HR Decision Science Paradigm for a new Strategy Definition*, Human Resource Management, 42, 129-36
33. BRIGGS, J. (1990): *Fire in the Crucible*. Jeremy P. Tarcher, Inc. Los Angeles.;
34. CAPELLI, P. (2008): *Talent management for the twenty-first century* <https://hbr.org/2008/03/talent-management-for-the-twenty-first-century> 2017.06.22.
35. CAPPELLI, P. (2009). *What’s old is new again: Managerial “talent” in an historical context*. Research in Personnel and Human Resources Management, 28, 179-218.
36. CARELL, M. R. - KUZMITS, E. F. - ELBERT, F. N. (1989): *Personnel humán resource management*, MacMillan Publishing Company, New York, 4. p.
37. CÉGINFORMÁCIÓ (2020): *Cégkereső*. <https://www.ceginformacio.hu/>, 2020.08.12.
38. CHAMBERS E., FOULON M., HANDFIELD, JONES H., HANKIN S., MICHAELS E. III (1998): **The war for talent**. The McKinsey Quarterly, 3, pp. 44-57
39. CIPD (2007): *Talent Management Fact Sheet*, CIPD, London
40. CLAUSSEN, J. – GROHSJEAN, T – LUGER, J. – PROBST, G. (2014): *Talent management and career development: What it takes to get promoted*. Journal of World Business, Volume 49, Issue 2, pp. 236-244.
41. COLLINGS, D.G. – MELLAHI, K. (2009): *Strategic talent management: a review and research agenda*, Human Resource Management Review, Vol. 19, No. 4, pp.304–313.
42. COLLINGS, K. – MELLAHI, K. – CASCIO, W.F. (2018): *Global talent management and performance in multinational enterprises: A multilevel perspective*. Journal of Management (2018), 10.1177/0149206318757018
43. COLLINS ENGLISH DICTIONARY – *Complete and Unabridged*, 12th Edition 2014. (1991, 1994, 1998, 2000, 2003, 2006, 2007, 2009, 2011, 2014). Meaning of „workforce”.

44. CONNER, J. – ULRICH, D. (1999): *Human resource roles: creating value, not rhetoric*, in: Human Resource Planning, p. 38-49.
45. CREELMAN, D. (2004). *Return on Investment in talent management: Measures you can put to work right now*. Human Capital Structure, 1-16. Available from Human Capital Institute, 2121 K Street, N.W., Suite 800, Washington, D.C. 20037, USA
46. CSEHNÉ, P. I. (2019): Megszerezni és megtartani a szervezetek hatékony működésének feltétele. In: Kőszegi, I. R. (szerk.) III. Gazdálkodás és Menedzsment Tudományos Konferencia: Versenyképesség és Innováció Kecskemét, Magyarország: Neumann János Egyetem Kertészeti és Vidékfejlesztési Kar pp. 112-116, 5.p.
47. CZEIZEL E. (1997): *Sors és tehetség*, Fitt Image és Minerva Kiadó, Budapest.
48. CZEIZEL E. (2004): *Sors és tehetség*. Budapest: Urbis Knyvkiadó, 237p.
49. DAJNOKI K. – BERDE CS. (2008): *Konfliktusmenedzsment fogyatékos és megváltozott munkaképességű személyeket foglalkoztató szervezeteknél*. XXXII. Óvári Tudományos Nap. CD kiadvány, Mosonmagyaróvár
50. DAJNOKI K. – KUN A. I. (2016): *Frissdiplomások foglalkoztatásának jellemzői az agrárgazdaságban*. GAZDÁLKODÁS Agrárökonómiai Tudományos Folyóirat 60. évf.:(IV. szám) pp. 289-304.
51. DAJNOKI K. (2014): *Helyet mindenkinek! Fogyatékos, illetve megváltozott munkaképességű munkavállalók HR sajátosságainak feltárása az Észak-alföldi Régióban*. Közép-Európai Monográfiák 12. Egyesület Közép-Európa Kutatására, Szeged, 146.p.
52. DAJNOKI K. (2015): *Munkaerőpiac-orientált, vállalkozói kompetenciák fejlesztése*, Munkaerő-piaci és HR ismeretek, Center-Print Nyomda, Debrecen.
53. DAJNOKI, K. – HÉDER, M. (2017): „Új szelek fújnak” – a HR válasza a globalizáció és a változás kihívásaira. HADTUDOMÁNY: A MAGYAR HADTUDOMÁNYI TÁRSASÁG FOLYÓIRATA, 27 (E-szám). pp. 84-93. ISSN 1215-4121
54. DAJNOKI, K. – HÉDER, M. (2020): A tehetségmenedzsment rendszer bevezetésének főbb aspektusai. In: II. Farkas Ferenc Nemzetközi Tudományos Konferencia Lektorált tanulmánykötet, Pécs pp.325-339, 820p.
55. DAJNOKI K; CSEHNÉ P. I.; KARÁCSONY P; KUN A. (2020): *A koronavírus okozta válság hatásai a magyar gazdaságra és a vizsgált szervezetekre*. In: Poór, József; Balogh, Gábor; Dajnoki, Krisztina; Karoliny, Mártonné; Kun, András István; Szabó, Szilvia (szerk.) Koronavírus-válság kihívások és HR válaszok - Magyarország 2020: A kutatás első fázisának kiértékelése
56. Gödöllő, Magyarország : Szent István Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar Menedzsment és HR Kutató Központ (2020) 53 p. pp. 18-22. , 5 p.
57. DALÁNYI L. (2016): *Egy év alatt tíz százalékponttal nőtt a munkaerőhiánnyal küzdő munkáltatók aránya Magyarországon* <http://beszerzes.hu/2016/10/27/egy-ev-alatt-tiz-szazalekponttal-nott-a-munkaerohiannyal-kuzdo-munkaadok-aranya-magyarorszagon/>
58. DARA P. (2013): *SME teljesítménymenedzsment*. Budapesti Gazdasági Főiskola, Budapest
59. DARUKA E. (2012): *Az Y generációs tehetségek menedzselése*. A Virtuális Intézet Közép-Európai Kutatására Közleményei IV:4 pp.47-58
60. DELOITTE (2013): *The open talent economy – People and work in a borderless workplace*. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/dttl-hc-english-opentalenteeconomy.pdf>
61. DELOITTE (2017): *Rewriting the rules for the digital age*. 2017 Deloitte Global Human Capital Trends <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/human-capital/hc2017-global-human-capital-trends-us.pdf> 2 017.09.27.
62. DELONG, D., TRAUTMAN, S. (2011): *The executive guide to high-impact talent management. Powerful tools for leveraging a changing workforce*. McGraw Hill, USA. p. 286.
63. DRIES, N. (2013): *The psychology of talent management: A review and research agenda*. Human Resource Management Review. Volume 23. Issue 4. Pp. 272-285.

<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1053482213000296>, letöltés dátuma: 2017. december 26.

64. DRUCKER, P (1994): *Post-kapitalista társadalom*. Harper-Collins
65. DUTTAGUPTA, R. (2005): *Identifying and managing your assets: Talent management*. Pricewaterhouse Coopers, London
66. EGEROVÁ, D., EGER, L., JIRINCOVA, M., LANCARAC, D., SAVOS, R., SOJKA, L., ALI TAHA, V., SIRKOVÁ, M., KASCAKOVA, Z., CZEGLÉDI, CS., HAJÓS, L., KUNA MAROSNÉ, ZS., LECZYKIEWICZ, T., SPRINGER, A., SZYPULA, K. (2013): *Integrated Talent Management: Challenge and Future for Organizations in Visegrad Countries*. Plzeň
67. ELBERT, N. F. - KAROLINY M-NÉ - FARKAS F. - POÓR J. (2001): *Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*, Budapest: KJK-Kerszöv
68. FÁBIÁN G. (2014): Alkalmazott kutatás módszertan. [https://regi.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2010\\_0020\\_alkalmazott\\_magyar/8\\_skll\\_reliabilits\\_s\\_megbzhatsg.html](https://regi.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2010_0020_alkalmazott_magyar/8_skll_reliabilits_s_megbzhatsg.html)
69. FARKAS F. – KAROLINY M-NÉ – POÓR J. (1997): *Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment*. Közgazdasági és Jogönyvkiadó Rt., Budapest
70. FARKAS–KAROLINYNÉ–LÁSZLÓ–POÓR (2007): *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*. Budapest. Complex.
71. FERNANDO, K.V. (2008). *Aligning Recruitment to Talent Management Efforts*. The Association for Strategy & Leadership Professionals, 1-7.
72. FRANK, F.D., FINNEGAN, R.P. AND TAYLOR, C.R. (2004): *The Race for Talent: Retaining and engaging workers in the 21st century*, Human Resource Planning, 27(3), 12-25.
73. GÁBOR, R.I. (1990): *A munkaerőpiac makroökonómiaja. A munkagazdaságtan alapjai*. II. füzet. Aula Kiadó, Budapest.
74. GAGNÉ, F. (2005): *From Gifts to Talents: The DMGT as a Developmental Model*. In: Sternberg, R. – Davidson, J. E. (Eds), *Conceptions of Giftedness*(2nd ed.) Cambridge University Press, Cambridge
75. GALLARDO-GALLARDO, E., DRIES, N., GONZALEZ-CRUZ, T. (2013): *What is the meaning of 'talent' in the world of work?* Human Resource Management Review, 23 (4), pp. 290–300.
76. GALLARDO-GALLARDO, E – THUNNISSEN, M. – SCULLION, H. (2019): *Talent management: context matters*. The International Journal of Human Resource Management, 31:4, 457-473, DOI: 10.1080/09585192.2019.1642645
77. GAMAMA, Y. – BAZZA, M.I. – IMAM, Y.B.K. (2018): *Talent Management and Organisational Performance in Public Sector: A Review*. Journal of Management Sciences, 18(1), pp.56-65.
78. GERGELY É. (2012): *Doktori Értekezés. Teljesítménymenedzsment vizsgálatok egyes profitorientált szervezetek és polgármesteri hivatalok humán erőforrás gazdálkodásában*. Debrecen, 191.p.
79. GERGELY, É. – PIEROG, A. (2016): *Motivációs tényezők feltárása civil és profitorientált szervezeteknél*. In GRADUS 3 : 1 pp. 368-373. , 6 p. (2016)
80. GLAISTER, A.J.–KARACAY, G.–DEMIRBAG, M.–TATOGLU, E. (2017): HRM and performance – The role of talent management as a transmission mechanism in an emerging market context. Human Resource Management Journal 28 (1): 148-166
81. GORDON GYŐRI J. (2006): *Az oktatás világa Kelet-Ázsiában*. Gondolat Kiadó, Budapest
82. GORDON, E. E. (2009): *New Trends in Talent Creation Training*. Training Magazine Online. URL: <https://www.nxtbook.com/nxtbooks/nielsen/training0609/index.php>
83. GOSLING, C. (2019): *Workplace culture and its influence on talent attraction & retention*, <https://www.rubica.co.uk/workplace-culture-and-talent-management/2020.október4>
84. GRAY, A. (2016): *The 10 skills you need to thrive in the Fourth Industrial Revolution*. World Economic Forum. Workforce and Employment

- <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-10-skills-you-need-to-thrive-in-the-fourth-industrial-revolution/> 2017.03.25.
85. GREENHAUS, J. H. – POWELL, G. N. (2006): *When Work and Family Are Allies: A Theory of Work-Family Enrichment*. The Academy of Management Review, 31(1): 72–92. <https://doi.org/10.2307/20159186>.
  86. GROYSBERG, B. (2010) *Chasing Stars: The myth of talent and the portability of performance*, Princeton University Press, Princeton, NJ.
  87. GYARMATHY É. (2014): *A nem szunnyadó erő. A tehetség fogalmának átgondolása*. [http://nevelestudomany.elte.hu/downloads/2014/nevelestudomany\\_2014\\_2\\_67-81.pdf](http://nevelestudomany.elte.hu/downloads/2014/nevelestudomany_2014_2_67-81.pdf) 2016.10.01. 12:15
  88. GYARMATHY, É. (2006): *A tehetség fogalma, összetevői, típusai és azonosítása*. Budapest: ELTE Eötvös Kiadó.
  89. GYÖKÉR I. – FINNA H. (2007): *Teljesítménymenedzsment*. Oktatási segédanyag közgazdász hallgatók számára, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Menedzsment és Vállalatgazdaságtan Tanszék, Budapest, 90.p.
  90. HAJDÚ-BIHAR MEGYEI KORMÁNYHIVATAL (2019): Hajdú-Bihar megye 2019. év II. negyedéves munkaerő-gazdálkodási felméréseinek eredményei [file:///C:/Users/admin/Downloads/hajud\\_nmf\\_2019\\_II.pdf](file:///C:/Users/admin/Downloads/hajud_nmf_2019_II.pdf)
  91. HAJDÚ-BIHAR MEGYEI ÖNKORMÁNYZAT (2019): Hajdú-Bihar Megye Területi és Gazdaságstratégiai Fejlesztési Terve. Tervezet 2.0 verzió. [https://www.hbmo.hu/webdocs/Files/PortalDocMix/55c5z3ll.vc3\\_02\\_el%C5%91terjeszt%C3%A9s\\_1\\_mell\\_HB\\_Megyei\\_TGS\\_fejleszt%C3%A9si\\_terv\\_2ver.pdf](https://www.hbmo.hu/webdocs/Files/PortalDocMix/55c5z3ll.vc3_02_el%C5%91terjeszt%C3%A9s_1_mell_HB_Megyei_TGS_fejleszt%C3%A9si_terv_2ver.pdf)
  92. HÁMORI J. (2002): *A tehetség alapja a kíváncsiság*. Tehetség, X. évfolyam (interjú).
  93. HARSÁNYI I. (1994): *Tehettségvédelem*. Magyar Tehetseggondozó Társaság, Budapest
  94. HARSCH, K. – FESTING, M. (2019): *Dynamic talent management capabilities and organizational agility – A qualitative exploration*. In: Human Resource Management 59 (1), 43-61, DOI 10.1002/hrm.21972
  95. HARTMANN, E., FEISEL, E., & SCHOBER, S. (2010). *Talent management of western MNCs in China: Balancing global integration and local responsiveness*. Journal of World Business 45: 169–178
  96. HEBB, D. O. (1976): *A pszichológia alapkérdései*. Gondolat Kiadó, Budapest, 13-142.p.
  97. HÉDER-RIMA M. – DAJNOKI K. (2020): *Kultúrám a márkám – a munkáltatói márképítés és a szervezeti kultúra kapcsolata*. In: Marketing & Menedzsment 2020. 2. szám, DOI: 10.15170/MM.2020.54.02.01. 5-15p.
  98. HÉDER, M. (2017a): *Munkaerő- vagy tehetséghiány? – Fogalmi különbségek feltárása a hatékony gyakorlati alkalmazás érdekében*. International Journal of Engineering and Management Sciences, 2(4), 180-190. <https://doi.org/10.21791/IJEMS.2017.4.15>.
  99. HÉDER M. (2017b): *A tehetségmenedzsment rendszerek kialakulásának története*. In: Taylor: Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat: A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei, 9: 3-4pp. 67-76, 10 p.
  100. HÉDER M. (2017c): *A tehetségmenedzsment kapcsolata más HR funkciókkal*. KÖZTES EURÓPA: TÁRSADALOMTUDOMÁNYI FOLYÓIRAT: A VIKEK KÖZLEMÉNYEI 9 : 1-2 pp. 177-184., 8 p. (2017)
  101. HEINEN, J. – O’NEILL, C. (2004): *Managing Talent to Maximize Performance*. In Employment Relations Today; Hoboken 31.2; 67-82 p.
  102. HELLER, K. A. (1993): *Structural tendencies and issues of research on giftedness and talent*. I: (Eds.) Heller, Mönks, Passow: International Handbook of Research and Development of Fiftedness and Talent. Oergamon, Oxford. 49-68 p.
  103. HENCZI L. – ZÖLLEI K. (2007): *Kompetenciamentedzsment*. Perfekt, Budapest.
  104. HERSKOVITS, M. (2005): *A tehetségfejlesztés útjai és tapasztalatai külföldön*. In: Balogh L. - Tóth L. (szerk.) Fejezetek a pedagógiai pszichológia köréből Neumann Kht., Budapest.

- [http://mek.oszk.hu/04600/04669/html/balogh\\_pedpszich0028/balogh\\_pedpszich0028.html](http://mek.oszk.hu/04600/04669/html/balogh_pedpszich0028/balogh_pedpszich0028.html).  
Letöltés: 2015. 05. 10
105. HOLBECHE, L. (2009): *Aligning Human Resources and Business Strategy* (Butterworth-Heinemann, Oxford, UK)
106. HOPE-HAILEY, V, GRATTON, L, MCGOVERN, P, STILES, P AND TRUSS, C (1998) *A chameleon function? HRM in the '90s*, Human Resource Management Journal, 7(3), pp 5–18
107. HORNYACSEK J. (2014): *A tudományos kutatás elmélete és módszertana*. Budapest Nemzeti Közszolgálati Egyetem. Budapest. 256 p
108. HORVÁTH A. (2007): *Tehetségmenedzsment a hazai vállalatok gyakorlatában*. [http://elib.kkf.hu/edip/D\\_13741.pdf](http://elib.kkf.hu/edip/D_13741.pdf) 2016.09.20. 15:40
109. HUMAN CAPITAL MANAGEMENT TALENT MANAGEMENT (2017): <https://www.opm.gov/policydata-oversight/human-capital-management/talent-management/> (Utolsó letöltés dátuma: 2019. november 5.)
110. HUSELID, M. A. (1995): *The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance*, Academy of Management Journal 38, 635–72.
111. HUSELID, M.A., BEATTY, R.W. AND BECKER, B.E. (2005): *A Players' or 'A Positions'?* *The Strategic Logic of Workforce Management*, Harvard Business Review, December, 110-117
112. JANSZ, J. (2004): *Psychology and society: An overview* In J. Jansz & P. van Drunen (Eds.), *A social history of psychology* (pp. 12-44). Oxford, UK: Blackwell.
113. JARVI, K. – KHOREVA, V. (2020): *The role of talent management in strategic renewal*, Employee Relations, Vol. 42 No. 1, pp. 75-89. <https://doi.org/10.1108/ER-02-2018-0064>
114. JUHÁSZ CS. (2015): *Vizsgálatok egy debreceni tanulószervezetben* TAYLOR: GAZDÁLKODÁS- ÉS SZERVEZÉSTUDOMÁNYI FOLYÓIRAT: A VIRTUÁLIS INTÉZET KÖZÉP-EURÓPA KUTATÁSÁRA KÖZLEMÉNYEI 18-19: pp. 58-64.
115. JUHÁSZ Á. ET AL. (2009): *Munkaerőhiány és kínálati többlet azonos szakképesítéssel rendelkezők körében: a szakképzés lehetőségei*. Kutatási összefoglaló. <http://www.palyatanacsadok.hu/html/hirlevel/5/szakkep-z-ofogl.pdf> 2017. 01. 30.
116. JUHÁSZ CS (2004): *Motivációs lehetőségek vizsgálata az élelmiszer-gazdaságban*. Doktori (PhD) értekezés. Debreceni Egyetem, Agrártudományi centrum.
117. JUHÁSZ I. – MATISCSÁKNÉ L. M. (2013): *Emberi erőforrás gazdálkodás*, Médiainformaticai Kiadványok, Eszterházy Károly Főiskola, Eger
118. KARÁCSONY P. (2020): *The impact of the coronavirus (COVID-19) on the employment characteristics of Hungarian SMEs*. Review of Economic Studies and Research Virgil Madgearu, 13(2), pp.105-117. doi: 10.24193/RVM.2020.13.63.
119. KARDOS K. (2016): *Munkaerőhiány* [http://www.parlament.hu/documents/10181/595001/Infojegyzet\\_2016\\_72\\_munkaero-hiany.pdf/c3b3b2f9-8c41-4de4-81ab-23d2232cf996](http://www.parlament.hu/documents/10181/595001/Infojegyzet_2016_72_munkaero-hiany.pdf/c3b3b2f9-8c41-4de4-81ab-23d2232cf996) 2017.02.22.
120. KAROLINY M-NÉ. – POÓR J. (2019): *A HR három évtizedes magyarországi fejlődésének főbb momentumai, nemzetközi összevetésre alkalmas empiriák tükrében*. In: Vezetéstudomány/Budapest Management Review. I. évf. 12. szám/ISSN 0133-0179 DOI:10.14267/VEZTUD.2019.12.13
121. KAROLINY M-NÉ. – POÓR J. (2017): *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*. Rendszerek és alkalmazások. Hatodik, átdolgozott kiadás. Budapest, Wolters Kluwer. ISBN: 978 963 295 648 0
122. KAROLINY M-NÉ. – POÓR J. (szerk.) (2015): *Az emberi erőforrás menedzsment gyakorlata*. Magyarország – 2014/2015. Kutatási zárójelentés. Cranet. Pécsi Tudományegyetem – Szent István Egyetem, Pécs-Gödöllő, 2015.p.

123. KAROLINY M-NÉ (2010): *Áttekintés az emberi erőforrás menedzsmentről*. In: Karoliny M.-né – Poór J. szerk. (2010): *Emberi Erőforrás menedzsment kézikönyv. Rendszerek és alkalmazások*. 5. átdolgozott kiadás. Komplex Kiadó Kft., Budapest. pp. 23-55. o. 612 p. ISBN: 978 963 295 648 0
124. KAROLINY M-né (2016): *Az egészség tudatos vállalati magatartás fejlesztésének diagnosztikai modellje*. In: International Journal of Engineering and Management Sciences (IJEMS) Vol. 1. No.1. 18.p. DOI: 10.21791/IJEMS.2016.1.24.
125. KAROLINY, M.-NÉ (2009): *Az értékteremtő HR szervezetek*. In: Vezetéstudomány-Budapest Management Review, 40 (7-8) p. 11-23
126. KÁLLAI G. (2015): *Tehetséggondozó programok*. OFI, Budapest. URL: <http://mek.oszk.hu/15600/15692/15692.pdf>
127. KHAN, N. (2020): War for Talent: The skills gap <https://pide.org.pk/blog/war-for-talent-the-skills-gap/> 2020.04.17.
128. KHAN, M. Z. A., AYUB, A., & BALOCH, Q. B. (2013): *Importance of Talent Management in Business Strategy: A Critical Literature Review*. Abasyn University Journal of Social Sciences, 6(1).
129. KISS G. – GRASSELLI N. – VÖLGYINÉ N. M. (2013): *Hajdú-Bihar Megyei Területfejlesztési Konceptió 2014-2020. Javaslat tételi munkarész*. [https://hajduszoboszlo.hu/wp-content/uploads/2013/06/hb\\_konceptio\\_2014-2020\\_javaslat\\_teteli\\_tarsadalmasitasi\\_valtozat.pdf](https://hajduszoboszlo.hu/wp-content/uploads/2013/06/hb_konceptio_2014-2020_javaslat_teteli_tarsadalmasitasi_valtozat.pdf)
- 130.
131. KISS ZS. – BARIZSNÉ HADHÁZI E. (2016): *Műszaki diplomások munkaerő-piaci sikeressége*. In: INTERNATIONAL JOURNAL OF ENGINEERING AND MANAGEMENT SCIENCES / MŰSZAKI ÉS MENEDZSMENT TUDOMÁNYI KÖZLEMÉNYEK 1:(1) p.
132. KOCH, M. szerk. (2004): *Munkavédelem vállalkozóknak: Képernyős munkahelyek biztonsága*, Népszava Könyv Kft., Bp.
133. KOCSONDI J. – DAJNOKI K. (2007): *Munkaiügyi kapcsolatok*. In: *Emberi erőforrás gazdálkodás*, szerk. Hajós L – Berde Cs. 121-136p. Debreceni Egyetem Agrár- és Műszaki Tudományok Centruma, Debrecen, 145 pp.
134. KONCSEK R. (2020): *Gyógyszerészt is lasszóval kell fogni* <https://www.vg.hu/vallalatok/egeszsegugy/gyogyszereszt-is-lasszoval-kell-fogni-2401097/>
135. KONCZ K (2002): *Életpálya és munkahelyi karrier menedzsment*. Vezetéstudomány 4, 2-14.
136. KONCZ K (2004): *Kompetencia alapú személyügyi tervezés*. In Tóthné Sikora, G. (Ed.): *Humán erőforrások gazdaságtana* (pp. 171-198). Miskolc: Bíbor Kiadó.
137. KONCZOSNÉ SZOMBATHELYI M. (2012): *Tehetség menedzsment, avagy a HR felelőssége* <http://kgk.sze.hu/images/dokumentumok/kautzkiadvany2012/menedzsment/konczosne.pdf> 2016.09.15. 14:40
138. KONTRA J. (2011): *A pedagógiai kutatások módszertana*. egyetemi jegyzet. Kaposvári egyetem, ISBN 978-963-9821-46-0
139. KORN FERRY INSTITUTE (2014): *Talent management best practice series*. Strategic alignment. ISBN 978-0-9885598-7-5 [www.kornferry.com](http://www.kornferry.com)
140. KOVÁCS T. (2013): *Tehetség- és karrier menedzsment* <http://www.munkajog.hu/rovatok/napi-hr/tehetseg-es-karriermenedzsment> 2016.09.24. 17:50
141. KOVÁCS Zs. (2019): *Díjaztuk a legjobban teljesítő cégeket*. <https://haon.hu/gazdasag/helyi-gazdasag/tamogatni-fogjak-a-vallalkozasok-helyezetet-3726462/>
142. KOZÁK A. – DAJNOKI K. (2019): *Dolgozói vélemények a munkaerő-megtartást célzó intézkedésekről*. In: Taylor Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat, 2019/2. szám (No. 36) 56-65.p.

143. KOZÁK A. (2014): *Doktori értekezés – Munkahelyi beillesztés nagyvállalati környezetben*, Debrecen, 170.p.
144. KRAVARITI, F. – JOHNSTON, K. (2019): Talent management: a critical literature review and research agenda for public sector human resource management. *Public Management Review*, 22:1, 75-95, DOI: [10.1080/14719037.2019.1638439](https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1638439)
145. KSH (2020a): *Munkanélküliség, gyorstájékoztató* <https://www.ksh.hu/munkanelkuliseg>
146. KSH (2020b): *Üres álláshelyek száma* [https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat\\_evkozi/e\\_qli027c.html?down=200](https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_evkozi/e_qli027c.html?down=200)
147. KUHN, K., BEERMANN, B. & HENKE, N., (2001): *Healthy Employees in Healthy Organisations: The European Network for Workplace Health Promotion. WHP in Europe*, Federal Institute for Occupational Safety and Health, Dortmund. [http://www.baua.de/de/Publikationen/Broschueren/A29.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=4](http://www.baua.de/de/Publikationen/Broschueren/A29.pdf?__blob=publicationFile&v=4)
148. LARSEN, H.H. (2012). *Talent Management, perspektiver, dilemmaer og praksis*. Samfundsliteratur.
149. LAZÁNYI K. (2018): A bizalom hatása a munkaerő-piaci helyzetre. *Közép-Európai Közlemények* 11: 3 pp. 128-138, 11 p.
150. LEIBOWITZ, Z.B. – FARREN C. – KAYE, B.L. (1986): *Designing Career Development Systems*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers, 323 p. ISBN-10: 9781555420246
151. LEPAK, D.P., & SNELL, S.A. (1999): *The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development*, *Academy of Management Review*, 24: 31-48.
152. LEWIS, R.E. – HECKMAN, R.J. (2006) *Talent management: a critical review*. *Human Resource Management Review*, 16(2): 139-154.
153. LIU, Y. - VRONTIS, D. - VISSER, M.- STOKES, P. - SMITH, S- MOORE, N.- THRASSOU, A- ASHTA, A. (2020): *Talent management and the HR function in cross-cultural mergers and acquisitions: The role and impact of bi-cultural identity*, *Human Resource Management Review*, ISSN 1053-4822, <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100744>.
154. LUTFI, M.; HÉDER-RIMA M.; DAJNOKI K. (2020): The effect of talent management practices on employee turnover intention in the Information and Communication Technologies (ICTs) sector: case of Jordan. In: *Problems and Perspectives in Management* 18:4 pp. 59-71 13p.
155. MACEY, W.H. – SCHNEIDER, B. (2008): *The meaning of employee management*, *Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 1, No. 1, pp.3–30.
156. MADÁR I. (2016): *Megvan a csodaszer a munkaerőhiány ellen?* [http://www.portfolio.hu/gazdasag/munkaugy/megvan\\_a\\_csodaszer\\_a\\_munkaerohiany\\_ellen.236668.html](http://www.portfolio.hu/gazdasag/munkaugy/megvan_a_csodaszer_a_munkaerohiany_ellen.236668.html) 2017.02.02.
157. MAGYAR ÉRTELMEZŐ KÉZISZÓTÁR (2003): *Magyar értelmező kéziszótár*. Főszerk. Pusztai Ferenc-szerk. Gerstner Károly et al. 2. átd.kiadás. Budapest: Akadémiai Kiadó ISBN 978 963 05 8737 2
158. MAKELA, K. – BJORKMAN, I. – EHRNROOTH, M. (2010): *How do MNCs establish their talent pools? Influences on individuals likelihood of being labeled as talent*, *Journal of World Business*, Vol. 45, No. 2, pp.134–142.
159. MANPOWER (2015): *Talent shortage survey* [http://www.manpowergroup.com/wps/wcm/connect/db23c560-08b6-485f-9bf6-f5f38a43c76a/2015\\_Talent\\_Shortage\\_Survey\\_US-lo\\_res.pdf?MOD=AJPERES](http://www.manpowergroup.com/wps/wcm/connect/db23c560-08b6-485f-9bf6-f5f38a43c76a/2015_Talent_Shortage_Survey_US-lo_res.pdf?MOD=AJPERES)
160. MANPOWER GROUP (2013): *Éves tehetségfelmérés, kutatási eredmények*. <http://docplayer.hu/854800-Eves-tehetseg-felmeres-kutatasi-eredmenyek.html>
161. MANPOWER GROUP (2016): *2016/2017 talent shortage survey* <http://www.manpowergroup.com/talent-shortage-explorer/#.WHScfkrLIU>
162. MANPOWER GROUP (2018a): *Talent shortage survey. Solving the Talent Shortage. Build, Buy, Borrow and Bridge*



181. NIJS, S., GALLARDO-GALLARDO, E., DRIES, N., & SELS, L. (2014). *A multidisciplinary review into the definition, operationalization, and measurement of talent*. Journal of World Business, 49(2), 180–191. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.002>
182. NKOMO, S. M. – STEWART, M., M. (2006): *Diverse identities in organizations in* Clegg, S., R., Hardy, C., Lawrence, T., B. NORD, W., R. (szerk.): The sage handbook of organization studies. 2. kiadás. Sage publications. London. 520-540.p.
183. OM P. (2016): *Step by step talent management process* <https://www.keka.com/talent-management-process/> 2017.06.23.
184. ORACLE (2012): *Teh turure of talent management: four stages of evolution* <http://www.oracle.com/us/media1/future-talent-mgmt-4-stages-1679534.pdf> 2017.05.30.
185. PATÓ GÁBORNÉ SZ. B. (2021): A negyedik ipari forradalom hatása a kompetenciacerélődésre. In: *Vezetéstudomány* 52: 1 pp. 56-70, 15 p.
186. PATÓ GÁBORNÉ SZ. B.; ILLÉS K. (2018): Az emberközpontú munkaköri leírás. In: *Hadtudomány: A Magyar Hadtudományi Társaság Folyóirata* 28: 2pp. 107-17. 11 p.
187. PERUMAL T. (2009): *Research methods in competitive intelligence*. - Open University Malaysia (OUM), p. 97. „Assumption based on curiosity or a hunch is a hypothesis or an idea about a situation, phenomenon or relationship that we do not know.”
188. PETERS, T. (2006): *Leaders as talent fanatics*. Leadership Excellence, 23 (11), pp. 12–13
189. PHILLIPS, J., CONNELL, A. (2003): *Managing Employee Retention*. Elsevier, Burlington, United States of America.
190. POLÓNYI I. (2002): *Az oktatás gazdaságtana*. Orisis Kiadó, Budapest letöltve: 2018. március (<http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tkt/oktatas-gazdasagтана/адatok.html>)
191. POÓR J. – SZABÓ K. – KOVÁCS I. É. (2014): *A HR jellemzői külföldi tulajdonú cégek helyi leányvállalatainál*. In: *Munkaügyi Szemle*. 2014/6. szám 38-48p.
192. POÓR J. - FARKAS F. - KAROLINY M-NÉ (1999): *Személyzeti - emberi erőforrás menedzsment*. KJK. Budapest 154 -238.p.
193. POÓR J. – KOLLÁR P. – PITLIK L. – SZABÓ K. (2017): *A HR jövője*. pp. 465-491. In: *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*. (Szerk. Karoliny M.-né – Poór J.). Wolters Kluwer Kft., Budapest, 612 p. ISBN: 978 963 295 648 0
194. PORTFOLIÓ (2017): *Kis cégnél vagy, ahol csak álom a jó fizetés? Nem vagy egyedül!* <https://www.portfolio.hu/gazdasag/20170202/kis-cegnel-vagy-ahol-csak-alom-a-jo-fizetes-nem-vagy-egyedul-243390>, 2020.09.14.
195. POTTHOFF, E. – TRESCHER, K. (1986): *Controlling in der Personalwirtschaft*, Berlin—New York
196. PRASAD, P., PRINGLE, J., K. KONRAD, A., M. (2006): *Examining te contours of workplace diversity: concepts, contexts and challenges*, in Konrad, A., M., Prasad, P. and Pringle, J., K. (szerk.): Handbook of workplace diversity. Sage ublications, London, 1-22.p.
197. PUDLOWSKI, E. M. (2009): *Managing Human Resource Cost in a Declining Economic Environment*. Benefits Quarterly, 4. pp. 37–43
198. PWC MAGYARORSZÁG (2012): *A tehetségek nyomában* [https://www.pwc.com/hu/hu/hr/assets/20121017/2012\\_talent\\_cut\\_hu.pdf](https://www.pwc.com/hu/hu/hr/assets/20121017/2012_talent_cut_hu.pdf) Adatok letöltve: 2017.09. 12.
199. PWC MAGYARORSZÁG (2013): *Tehetségmenedzsment – taktikák és távlatok. A tehetségmenedzsment irányai itthon és a világban* [https://www.pwc.com/hu/hu/kiadvanyok/assets/pdf/ceo\\_2013\\_talent.pdf](https://www.pwc.com/hu/hu/kiadvanyok/assets/pdf/ceo_2013_talent.pdf)
200. RÁCZ I. (2013): *Tehetséghiány a tudás gazdaságokban*. [http://kgk.sze.hu/images/dokumentumok/VEABtanulmányok/racz\\_irma.pdf](http://kgk.sze.hu/images/dokumentumok/VEABtanulmányok/racz_irma.pdf) 2017. 02. 01
201. RÁTKAI O. (2017): *Munkaerőhiány Magyarországon: középtávon nem javul a helyzet* <https://agronaplo.hu/szakfolyoirat/2017/02/gazdasag/munkaerohiany-magyarorszagonkozeptavon-nem-javul-a-helyzet> 2017.02.16.
202. READY, D.A. – CONGER, J.A. (2007): *Make your company a talent factory*. Harvard Business Review, 85(6), 68.p

203. RENZULLI, J. S. (1978): *What makes Giftedness? Reexamining a Definition*. In: Phi Delta Kappa, 60. évf. 3.sz., 180-184. p.
204. ROTHWELL, W.J. (2008): *Introducing talent management. A Dale Carnegie White Paper* [https://www.dalecarnegie.co.uk/knowledge\\_center/white\\_papers/download/talent\\_management/](https://www.dalecarnegie.co.uk/knowledge_center/white_papers/download/talent_management/) 2018.01.04.
205. ROTHWELL, W.J. (2011): *Replacement planning: A starting point for succession planning and talent management*. International Journal of Training and Development, 15(1), pp.87-99.
206. RUE, L. W. – PHYLLIS, G. H. (1986): *Strategic Management – Concepts and Experiences*. McGraw-Hill, New York–London–Sydney–Toronto.
207. SAJTOS L. – MITEV A. (2007): *SPSS Kutatási és Adatelemzési Kézikönyv*. Alinea Kiadó, Budapest, 397. p. ISBN 978-963-9659-08-7
208. SCHIEMANN, W. A. (2014): *From talent management to talent optimization*. Journal of World Business. Volume 49. Issue 2. Pp. 281-288. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1090951613000886>, letöltés dátuma: 2018. március 26.
209. SCHWEYER, A. (2004): *Talent management systems: Best practices in technology solutions for recruitment, retention and workforce planning*. John Wiley & Sons, New Jersey
210. SCULLION, H., COLLINGS, D. G., CALIGIURI, P. (2010): *Global talent management*. Journal of World Business, 45(2), 105-108. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.011>
211. SEBŐK M. (2017): *Munkaerőhiány és a munkaerő-mobilitás empirikus kutatása*. Tudásmenedzsment XVIII. évfolyam 2. szám pp. 55-64 letöltve: 2018. április
212. SENNET, T.R. (2006): *What Do We Mean by Talent?* The Political Quarterly, Vol. 77, 163– 167. doi: 10.1111/j.1467-923X.2006.00792.x
213. SHANBHAG, M.– DUTT, M. L. – BAGWE, S. (2016): *Strategic Talent Management: A Conceptual Analysis of BCG Model*. Imperial Journal of Interdisciplinary Research (IJIR), Volume 2, Issue 7, ISSN: 2454-1362, pp. 552-556.
214. SHRIMALI, H. – GIDWANI, B. (2012): *Role of talent management in sustainable competitive advantage: Rising to meet business challenge*. Pacific Business Review International, 4(3), pp. 29-33.
215. SISSON, K (1995) *Human resource management and the personnel function*, in J Storey (ed) Human Resource Management: A critical text, Routledge, London
216. SMART, B. D. (1999). *Topgrading: How leading companies win by hiring, coaching, and keeping the best people*. Paramus, NJ: Prentice Hall Press
217. STERNBERG, R. – DAVIDSON, J.E. EDS. (1990): *Conception of Giftedness*. New York, Cambridge University Press.
218. STEWART, J. (2008): *Developing skills through talent management*. SSDA Catalyst, Issue 6, Sector Skills Development Agency. URL: [http://www.leedsbeckett.ac.uk/lbs/SSDA\\_Catalyst\\_6\\_talent\\_management\\_.pdf](http://www.leedsbeckett.ac.uk/lbs/SSDA_Catalyst_6_talent_management_.pdf)
219. SUBOTNIK, R. F., OLSZEWSKI-KUBILIUS, P., WORRELL, F. C. (2011). *Rethinking Giftedness and Gifted Education: A Proposed Direction Forward Based on Psychological Science*. Psychological Science in the Public Interest, 12(1), 3–54.
220. SUHAJDA CS. J. (2018): *Anglia tehetségmenedzsment-rendszerének vizsgálata a közigazgatásban*. In: Csóka G. – Krepelka Á. (szerk) A tehetségmenedzsment-rendszerek nemzetközi gyakorlatának vizsgálata a közigazgatásban. Nemzeti Közszerzői Egyetem, Budapest.
221. SUM S. (2008): Talent Management: Emphasis on Action. Cupa-HR Journal, Vol 59, No.1 p34-38;
222. SZABÓ K. (2011): *Tehetség és kompetencia a tudásgazdaság kibontakozásának egy alapvető korlátjáról*. pp. 293-312. In: Jubileumi tanulmánykötet Nagy Aladár professzor 70. születésnapjára. (Szerk. Kocziszky Gy. – Bihari Á.) Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar, Miskolc, 414 p. ISBN: 978-963-661-948-0

223. SZABÓ K. (2012): *Tehetség és tehetséghiány: az innováció egy alapvető korlátjáról*. In: Innovációs verseny. Esélyek és korlátok, szerk. Hámori B. – Szabó K. file:///C:/Users/M%C3%A1ria/Downloads/hamori\_szabo\_innovacios\_verseny%20(2).pdf
224. SZABÓ M. - BERDE CS. (2007): *Esélyegyenlőség az emberi erőforrás menedzsmentben*. In: EsélyEgyenlőségi Emberi Erőforrás Menedzsment (Szerk.: Berde Cs. - Dajnoki K), Debreceni Campus Kht., Debrecen, 2007. pp.24-38.
225. SZABÓ SZ. – STRÉHLI-KLOTZ G. (2014): *Közszolgálati életpályák. Emberi erőforrás áramlás*. [http://vtki.uni-nke.hu/uploads/media\\_items/emberi-eroforras-aramlas.original.pdf](http://vtki.uni-nke.hu/uploads/media_items/emberi-eroforras-aramlas.original.pdf) 2016.09.10. 16:30
226. SZABÓ F., KOVÁCS S., SZŰCS E. (2016): MéRNökhallgatók kompetenciafelmérése a DE műszaki karon. Műszaki Tudományos Közlemények (HU) 5pp. 373-376. 4 p.
227. SZÁRAZ E. (2004): *Humánmenedzsment*. Kecskeméti Főiskola, Kecskemét.
228. SZEGHEGYI Á. (2011): *A tudásmenedzsment stratégiai szerepe a vállalatoknál*. In: Vállalkozásfejlesztés a XXI. században, Budapest, 53-68.p.
229. SZEPESI A. (2020): *Friss felmérés: ez okozza most a legtöbb gondot az építőiparban* <https://www.napi.hu/ingatlan/epitoipar-epites-bizalmi-index-gki.710228.html>
230. SZONDI R. (2020): *A globális karriermenedzsment funkciói*. In: Metszetek, Vol. 9, No 1. ISSN 2063-6415, 49-64, 16.p.
231. SZŰCS E. (2018): Menedzsment rendszerek felépítése, története. In: Szűcs Edit, Menyhárt József (szerk.): *Minősbiztosítás, az elmélet és ami mögötte van*. pp.170, 10-13p. ISBN 978-963-490-037-5
232. TANSLEY, C., TURNER, P., CARLEY, F., HARRIS, L., SEMPIK, A., STEWART, J. ET AL. (2007): *Talent: Strategy, management, measurement*. Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD), London.
233. TANSLEY, C. (2011): *What do we mean by the term "talent" in talent management?* Industrial and commercial training, 43(5), 266-274.
234. TAYLOR, K. (2016): *Chick-fil-A is beating every competitor by training workers to say 'please' and 'thank you'*, Business Insider, October 3, <http://www.businessinsider.com/chick-fil-a-is-the-most-polite-chain-2016-10>
235. TOMCSÁNYI P. (2000): *Általános kutatómódszertan*. Kö-Print Nyomdaipari Kft., Budapest, 473 p. ISBN 963 86097 0 2.
236. TOMPA N. – SEIGERWALD ZS. (2006): *Gazdálkodj okosan a tehetséggel!* – Magyar körkép. In: *Gazdálkodj okosan – A tehetséggel* 203-223p. Döntéshozóknak és humán szakembereknek. Szerk.: Robert G.-Elissa T.-Nidhi V., Budapest, HVG Kiadó
237. TÓTH L. – SARKA F. (2019): *A hatai tehetségsegítés története, eredményei 1990-ig*. In: Szabó Zs. (szerk.): *A tehetség kézikönyve* 803 p. pp. 23-43. Magyar Tehetségsegítő Szervezetek Szövetsége. Budapest
238. TÓTHNÉ PARÁZSÓ L. (2011): *A kutatómódszertan matematikai alapjai*. Eszterházy Károly Főiskola, Eger, 146 p.
239. TÓTHNÉ TÉGLÁS, T. (2020). *A minőségi munkaerő-gazdálkodás vállalati gyakorlata*. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, 51(10), 63-76.
240. UKESSAYS (2015): *The begining of talent management*. <https://www.ukessays.com/essays/management/the-beginning-of-talent-management-management-essay.php> 2016.09.30. 11:00
241. ULRICH, D (1997): *Human Resource Champions*, Harvard Business School Press, Boston, MA
242. ULRICH, D., BEATTY, D. (2001): *From partners to players: extending the HR playing field*. *Human Resource Management*, 40(4), 293-307. 295.
243. ULRICH, D., BROCKBANK, W., JOHNSON, D., SANDHOLTZ K., YOUNGER, K. (2008): *HR Competencies: Mastery at the Intersection of People and Business*. Society For Human Resource Management
244. VANCE, C. – VAIMAN, V. (EDS). (2008): *Smart Talent Management: Building Knowledge Assets for Competitive Advantage*, Edward Elgar, Cheltenham.

245. WELLINS, R. S. – SMITH, A. B. – ERKER, S. (2008): *White Paper – Nine best practices for effective talent management*. Development Dimensions International, Inc. <https://www.ddiworld.com/resources/library/white-papers-monographs/nine-best-practices-of-effective-talent-management> 2017.11.02
246. WUNDERER, R., SAILER, M. (1987): *Instrumente und Verfahren des Personal-Controlling*, in: Personalführung, 1987, 8–9, S. 600–606
247. YOUNAS, M. – BARI, M. W. (2019): *The relationship between talent management practices and retention of generation „Y” employees: mediating role of competency development* Economic Research-Ekonomska Istraživanja, 33:1, 1330-1353, DOI: 10.1080/1331677X.2020.1748510
248. YOUNDT, M. A., SNELL, S. A., DEAN, J. W. JR., AND LEPAK, D. P. (1996): *Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance*, Academy of Management Journal 39, 836-66.
249. ZIEGLER, A. – RAUL T. D. (2000): *A review of empirical studies on giftedness*. High Ability Studies, 10, 113-137.
250. ZÖLDRÉTI, A. (2020): *Tehetségmenedzsmenttel versenyképességünk szolgálatában*. Opus et Educatio. 7. évf. 1. sz. pp. 55-70
251. ZOLNAI, E. (2016): *Kvalitatív módszerek alkalmazási lehetőségei a szakdolgozat megírása során*. In: Kutatásmódszertani kézikönyv, Szerk: Fábíán G. – Fónai M. Debreceni Egyetemi Kiadó, ISBN 978-963-318-586-5

## SAJÁT PUBLIKÁCIÓK JEGYZÉKE



**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.**: Tehetségmentés 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. Kőmíves, 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 tudományterületi  
ellenőrzését a tudományos adatbázisok és a Journal Citation Reports Impact Factor lista alapján  
elvégezte.

Debrecen, 2021.04.15.

## ÁBRA- ÉS TÁBLÁZATJEGYZÉK

### ÁBRAJEGYZÉK

|   |     |
|---|-----|
| 1. ábra: Kutatási célkitűzések és hipotézisek rendszere .....   | 6   |
| 2. ábra: HR szerepkörök csoportosítása.....   | 10  |
| 3. ábra: A humán erőforrás-gazdálkodás funkcióinak fejlődése.....   | 12  |
| 4. ábra: A tehetség értelmezésének eltérő korszakai.....  | 20  |
| 5. ábra: Tehetségfogalom munkahelyi értelmezésének fókuszpont alapú struktúrája ...   | 24  |
| 6. ábra: A tehetségmenedzsment rendszer főszereplői.....  | 37  |
| 7. ábra: A HR tevékenységek fejlődése .....   | 39  |
| 8. ábra: A tehetségmenedzsment rendszer kialakításának stratégiai kérdései.....   | 45  |
| 9. ábra: Stratégiai tehetségmenedzsment modell.....   | 48  |
| 10. ábra: Háromtényezős tehetségmenedzsment rendszer.....   | 50  |
| 11. ábra: Szisztematikus tehetségmenedzsment modell.....  | 51  |
| 12. ábra: A tehetségmenedzsment rendszer kialakítási aspektusai .....   | 53  |
| 13. ábra: Alkalmazott vizsgálati módszerek összefoglalása.....  | 60  |
| 14. ábra: Kérdőív struktúrájának felépítése.....  | 61  |
| 15. ábra: A kérdőív tartalmi felépítése.....  | 62  |
| 16. ábra: A kitöltők beosztás szerinti megoszlása .....   | 69  |
| 17. ábra: Válaszadók életkor szerinti megoszlása.....   | 70  |
| 18. ábra: A mintában szereplő szervezetek telephelyek száma szerinti megoszlás .....  | 71  |
| 19. ábra: A vizsgálatba bevont szervezetekre jellemző HR működés .....  | 74  |
| 20. ábra: A tehetségihiány értelmezésének HR funkciók mentén történő csoportosítása működési terület szerint.....                       | 88  |
| 21. ábra: A tehetségihiány értelmezésének HR funkciók mentén történő csoportosítása a minta méret szerinti megoszlásában.....           | 89  |
| 22. ábra: tehetségihiány által okozott kihívások és azok mértéke.....   | 95  |
| 23. ábra: A minta tehetségmenedzsment meglátásokkal kapcsolatos vélekedése .....  | 97  |
| 24. ábra: A tehetségmenedzsment céljának értelmezése a válaszadók szerint.....  | 98  |
| 25. ábra: A tehetségmenedzsment működtetésének felelősei a válaszadók beosztás szerinti megoszlásában.....                              | 102 |
| 26. ábra: A HR szerepek megjelenésének megoszlása a minta esetében.....   | 104 |
| 27. ábra: A tehetséget támogató szervezeti programok megoszlása .....   | 112 |
| 28. ábra: Tehetségek menedzselésére szolgáló HR funkciók a válaszadók szervezeti méret szerinti megoszlásában .....                     | 114 |
| 29. ábra: Tehetségek menedzselésére szolgáló HR funkciók a válaszadók tevékenységterület szerinti megoszlásában.....                    | 115 |
| 30. ábra: A hagyományos HR funkciók tehetségmenedzsment szempontjából ideálisnak vélt és az aktuális működési hatékonyság szintje ..... | 118 |
| 31. ábra: A modern HR funkciók tehetségmenedzsment szempontjából ideálisnak vélt és az aktuális működési hatékonyság szintje.....       | 119 |

## TÁBLÁZATJEGYZÉK

|  |     |
|--|-----|
| 1. táblázat: Munkaerőhiány és tehetséghiány értelmezésének összehasonlítása .....  | 35  |
| 2. táblázat: A tehetségmenedzsment definiálásának lehetséges kategorizálása .....  | 42  |
| 3. táblázat: A minta megoszlása a háttérváltozók alapján .....   | 66  |
| 4. táblázat: A foglalkoztatottak létszáma a működési terület megoszlásában .....   | 72  |
| 5. táblázat: A mintát alkotó szervezetek működési területének és munkaerő igény jellegének megoszlása.....                         | 73  |
| 6. táblázat: A minta össz- és HR létszám jellemzői a működési terület tükrében .....   | 75  |
| 7. táblázat: A minta össz- és HR létszám jellemzői a szervezeti méret tükrében.....  | 76  |
| 8. táblázat: A tehetséges munkavállalóra vonatkozó jellemzők összefoglalása.....   | 77  |
| 9. táblázat: A teljesítmény, mint tehetség jellemző viszonya más tehetség tényezőkhöz McNemar teszt alapján.....                   | 79  |
| 10. táblázat: A tehetségre vonatkozó szervezeti jellemzők korrelációs kapcsolata .....   | 80  |
| 11. táblázat: A válaszadó szervezetek tehetségkonceptió megoszlása.....  | 81  |
| 12. táblázat: A válaszadói vélemények megoszlása a tehetség egy jellemző tényezője kapcsán.....                                    | 82  |
| 13. táblázat: A válaszadók szervezeti méret és vallott tehetségarány szerinti megoszlása .....                                     | 83  |
| 14. táblázat: A válaszadó szervezetek tehetségmegközelítés megléte és vallott tehetségarány szerinti megoszlása.....               | 85  |
| 15. táblázat: A munkaerőhiány és tehetséghiány megjelenése a minta esetében .....  | 92  |
| 16. táblázat: A tehetséghiány és a munkaerőhiány meglétének keresztábra elemzése .   | 93  |
| 17. táblázat: A tehetséghiány megoszlása fizikai és szellemi munkakörök kapcsán .....  | 94  |
| 18. táblázat: A tehetségmenedzsment céljai közötti korrelációs kapcsolat.....  | 99  |
| 19. táblázat: A tehetségmenedzsment céljainak főkomponens elemzése .....   | 101 |
| 20. táblázat: A szervezeti tehetségforrás felhasználásának és a tehetségmenedzsment szükségességének keresztábra elemzése .....    | 106 |
| 21. táblázat: A szervezeti tehetségforrás felhasználásának és a tehetségmenedzsment program meglétének keresztábra elemzése .....  | 107 |
| 22. táblázat: A tehetségmenedzsmenttel nem rendelkezők véleménye a rendszer szükségességét és jövőbeli alkalmazását tekintve ..... | 109 |
| 23. táblázat: A tehetségmenedzsment alkalmazásának gátló tényezői a válaszadók esetében.....                                       | 110 |
| 24. táblázat: A tehetségmenedzsmentet támogató HR funkciók a szakirodalom és a válaszadók véleménye alapján .....                  | 116 |
| 25. táblázat: A válaszadó szervezeteknél működő HR funkciók korrelációs kapcsolata .....   | 121 |
| 26. táblázat: A minta esetében működő HR funkciók főkomponens elemzése.....  | 123 |

## **MELLÉKLETEK**

1. számú melléklet - Kérdőív

### Szervezeti tehetség-menedzsment vizsgálat

Héder-Rima Mária, doktorandusz hallgató vagyok a Debreceni Egyetem Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskolájában. Kutatásomat a tehetség-menedzsment szervezeti működésének szempontjából végzem. Vizsgálatom célja, Hajdú-Bihar megyében a NAV által minden évben elkészített TOP 100 kiadványban szereplő legsikeresebb cégek véleményén keresztül tárjam fel a vállalati vezetés és HR szakemberek véleményét a témát illetően. Annak érdekében, hogy a menedzsment kérdőív kitöltésére szánt idejét valamilyen módon viszonzni tudjam, a kutatás végén az összesített tapasztalatokat és jó példákat - az anonimitás teljes mértékű megőrzését tiszteletben tartva - azon szervezetekkel megosztom, akik a kutatás megvalósításához hozzájárultak és érdeklődnek a vizsgálat eredménye iránt. Amennyiben a téma felkeltette az érdeklődését, esetleg hasznosnak gondolná az Önök szervezete szempontjából a kérdőív összesítéséből származó információkat és szeretne csatlakozni a kutatáshoz, úgy a lenti kérdőív kitöltése révén tudja megosztani véleményét és tapasztalatait. Segítségét és a kitöltésre szánt idejét (megközelítőleg 20 perc) ezúton is tisztelettel köszönöm!

A disszertáció részletesebb célmeghatározásait és a területen végzett korábbi kutatásaimat a következő linken részletesebben is megtekintheti:

<https://drive.google.com/file/d/1kN9SBMA1mLG0sA4Yxy15FKajo7i3p5zw/view?usp=sharing>

\* Required

1. 1. A vállalkozás neve \*

\_\_\_\_\_

2. 2. Telephelyek száma \*

\_\_\_\_\_

3. 3. A kitöltő beosztása \*

Mark only one oval.

- Tulajdonos  
 Cégvezető/Ügyvezető  
 HR vezető  
 Other: \_\_\_\_\_

4. 4. A kitöltő neme \*

Mark only one oval.

- Nő  
 Férfi

5. 5. A kitöltő kora \*

Mark only one oval.

- 20-25 év  
 26-33 év  
 34-40 év  
 41-48 év  
 49-55 év  
 56-65 év  
 66-74 év  
 75 év vagy a feletti

6. 6. A kitöltő legmagasabb iskolai végzettsége \*

Mark only one oval.

- Alapfokú  
 Középfokú  
 Főiskolai  
 Egyetemi  
 Phd.  
 Other: \_\_\_\_\_

### A szervezet és HR tevékenységek általános működésének felmérése

7. 1. Az Önök szervezete rendelkezik-e HR osztállyal? \*

Amennyiben erre a kérdésre a válasza "NEM", akkor a kitöltést kérem, folytassa a 4. kérdéssel

Mark only one oval.

- Igen  
 Nem

8. 2. Amennyiben az Önök szervezete rendelkezik HR osztállyal, úgy hány fő dolgozik ezen a területen?

Mark only one oval.

- 1-3 fő  
 4-8 fő  
 9-15 fő  
 16 vagy annál több fő

9. 3. Amennyiben az Önök szervezete rendelkezik HR osztállyal, úgy mi a véleménye a HR milyen szerepet tölt be a szervezeti működésben?

Mark only one oval.

- Adminisztratív szerep** - adatok rögzítése, kezelése, határidők felügyelete, belső szolgáltató- egy-egy területen felelős a toborzásért, felvételi szerződések elkészítéséért, képzés szervezéséért, kiléptetéséért, stb.
- Érdekegyeztető szerep** - a szervezet üzleti és munkavállalók egyéni érdekeinek azonos szintű képviselése. Ebben a szerepben olyan belső rendszerek kialakítása és működtetése tartozik, ami lehetővé teszi a megfelelő keretek fenntartását a munkavállalói és szervezeti érdekek képviselésében az etikai normák betartása mellett, a személyes bevonódást elkerülve (kommunikációs-, teljesítményértékelő rendszerek, coaching, stb.).
- Változásmenedzser szerep** - a szervezeti hatékonysághoz szükséges megújulást biztosító változások katalizálásáért felelős ebben a szerepben a HR. Vezető- és szervezetfejlesztő programok, munkavállalók képzése és olyan belső kommunikáció működtetése jellemzi ezt a szerepet, melynek révén felszínre kerülhetnek a potenciális problémák, az innovatív meglátások.
- Stratégiai partner szerep**: a HR szerepet kap a szervezeti stratégia meghatározásában, a HR tevékenységek leginkább az üzleti - folyamatokhoz igazodnak, azaz annak megvalósítását támogatják.

10. 4. Jelölje 1-5-ig terjedő skálán, hogy az alábbi HR tevékenységek közül az egyes elemek mekkora jelentőséggel jelennek meg az Önök szervezeti működésében! \*

1=egyáltalán nincs jelentősége, 5=nagy jelentőséggel bír  
Mark only one oval per row.

|  | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Létszámtervezés  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Toborzás, kiválasztás                                    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Beillesztés  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Teljesítmény-értékelés                                   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Teljesítmény-menedzsment                                 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Motiváció, ösztönzés                                     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ösztönzés-menedzsment                                    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Megtartás-menedzsment                                    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Generáció-menedzsment                                    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Képzés, fejlesztés                                       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Karrier-menedzsment                                      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Tehetség-menedzsment                                     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Tudás-menedzsment  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Kompetencia-menedzsment                                  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Munkakörök kialakítása (-elemzés, -tervezés, -értékelés) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Munkaélmény-menedzsment                                  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Munka-magánélet egyensúly program                        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Munkavédelem   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Egészségmegőrzés   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Munkügyi kapcsolatok rendszere                           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| HR branding, employer branding                           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Esélyegyenlőségi emberi erőforrás menedzsment            | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| HR controlling   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Sokszínűség-menedzsment                                  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

11. 5. A szervezetben alkalmazott munkavállalók száma \*

Mark only one oval.

- 10 főnél kevesebb  
 50 főnél kevesebb  
 250 főnél kevesebb  
 250 főnél több

12. 6. A szervezet működése \*

Check all that apply.

- Tenyéső  
 Termelő  
 Feldolgozó  
 Gyártó  
 Szolgáltató  
 Kereskedő  
 Építő  
 Raktározó, tároló  
 Fuvarozó  
 Other: \_\_\_\_\_

13. 7. A szervezet munkaerő szükségletének típusa \*

Mark only one oval.

- Nagyobb mértékben szellemi munkát végző munkaerőállomány  
 Nagyobb mértékben fizikai munkát végző munkaerőállomány  
 Szellemi és fizikai munkát azonos arányban végző munkaerőállomány

14. 8. A szervezet munkaerő szükségletének mértéke \*

Mark only one oval.

- Magas emberi erőforrás igényű tevékenységkör  
 Jelenleg magas az emberi erőforrás igény, azonban a tevékenységek gépiesíthetők  
 Alacsony emberi erőforrás igényű tevékenységi kör, gépiesített/automatizált munkakörnyezet

### Munkaerő- és tehetséghiány

15. 1. Mi a véleménye a munkaerőhiány és a tehetséghiány azonos fogalmak-e? \*

Mark only one oval.

- Igen  
 Nem

16. 2. Szervezetük jelenlegi működése során tapasztalható-e tehetséghiány? \*

Mark only one oval.

- Igen  
 Nem  
 Talán

17. 3. Szervezetük jelenlegi működése során tapasztalható-e a munkaerőhiány? \*

Amennyiben erre a kérdésre "Nem" a válasza, úgy kérem a kérdőív kitöltését a következő (4.) egységtől folytassa

Mark only one oval.

- Igen  
 Nem  
 Talán

18. 4. Amennyiben tapasztalható szervezetük jelenlegi működése során munkaerőhiány, úgy hogyan értékelné 1-5-ig terjedő skálán a munkaerőhiány mértékét az egyes területeken?

1=egyáltalán nem jellemző a munkaerőhiány, 5=maximálisan jellemző a munkaerőhiány

Mark only one oval per row.

|                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Fizikai munkakörök  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Szellemi munkakörök | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

19. 5. Amennyiben fizikai munkaköröket érint szervezetükben a munkaerőhiány, úgy hogyan értékelné 1-5-ig terjedő skálán a munkaerőhiány mértékét az egyes területeken?

1=egyáltalán nem jellemző a munkaerőhiány, 5=maximálisan jellemző a munkaerőhiány  
Mark only one oval per row.

|                  | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
|------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Szakmunka        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Betanított munka | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

20. 6. Amennyiben szellemi munkaköröket érint a munkaerőhiány, úgy hogyan értékelné 1-5-ig terjedő skálán a munkaerőhiány mértékét az egyes területeken?

1=egyáltalán nem jellemző a munkaerőhiány, 5=maximálisan jellemző a munkaerőhiány  
Mark only one oval per row.

|                            | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
|----------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Adminisztráció             | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Asszisztencia              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Értékesítés                | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| HR/munkaügy                | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| IT                         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Logisztika                 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Marketing                  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Menedzserek/csoportvezetők | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ménők                      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Pénzügy/könyvelés          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

21. 7. Amennyiben tapasztalható szervezetük jelenlegi működése során munkaerőhiány, úgy hogyan értékelné 1-5-ig terjedő skálán azt, hogy ez milyen területen jelent nehézséget/kihívást szervezetük szempontjából?

Mark only one oval per row.

|   | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Versenyképesség és termelékenység megőrzése | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ügyfélkiszolgálási képesség csökkenése      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Alacsonyabb dolgozói elkötelezettség        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Magasabb bérköltség                         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Csökkenő kreativitás és innovációs képesség | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Magasabb dolgozói fluktuáció                | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

## Tehetség szervezeti értelmezése

22. 1. Mit gondol a munkavállalók egyéni tehetségét lehet-e alkalmazni munkahelyi környezetben?

Mark only one oval.

- Igen  
 Nem  
 Talán

23. 2. Az alábbi tehetségdefiníciókkal milyen mértékben ért egyet 1-5-ig terjedő skálán? \*

1=egyáltalán nem értek egyet; 5=teljes mértékben egyet értek

Mark only one oval per row.

|   | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Belső erőt, potenciált (lehetőséget): az ígéret mértéke arra vonatkozólag, hogy az egyén sikeressé válik a cégen belül      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Magas teljesítmény: a normától való jobb teljesítmény, az átlag feletti produktum biztosítása                               | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Szervezeti kulcsembereket: a vállalat azon szűk rétege, akik a vállalat versenyképességében kiemelkedő szerepet töltenek be | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Személyes jellemzők meglété: speciális tulajdonságok megléte, ami jól illeszkedik a szervezethez/munkakörhöz                | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

24. 3. Mi a véleménye, az Önök szervezetében van megfogalmazott megközelítés arra vonatkozólag, hogy kit ítélnék tehetségnek? \*

Amennyiben ennél a kérdésnél az Ön válasza a "Nincs", úgy kérem folytassa a kitöltést a 6. kérdéstől

Mark only one oval.

- Van Nincs  
 Talán van (pl. a vezetés fejében él egy kép arra vonatkozólag, hogy kit ítélnék tehetségnek, de nem működtetnek rendszereket erre alapozva)  
 Kialakítás alatt van

25. 4. A szervezetünkben van megfogalmazott megközelítés arra vonatkozólag, hogy kit ítélnék tehetségnek, melyet...

Mark only one oval.

- Egyértelműen kommunikálunk minden munkavállaló felé  
 Egyértelműen kommunikálunk a csoportvezetők felé, akik ezt továbbadják beosztottaiknak  
 A vezetés menedzsment körökben alkalmaz a döntések meghozatalakor, de nem építi bele a belső/külső kommunikációjába  
 Other: \_\_\_\_\_

26. 5. A szervezetünkben megfogalmazott megközelítés

Mark only one oval.

- Egységes, minden vezető által elfogadott és egységesen alkalmazott  
 Több irányú, szervezeti egységenként eltérő, az egyes illetékes vezetők önálló meglátására van bízva

27. 6. Mit gondol, az Önök szervezeténél vannak-e tehetséges munkavállalók? \*

Mark only one oval.

- Igen  
 Nem  
 Talán

28. 7. Amennyiben az Önök szervezetében vannak tehetséges munkavállalók, úgy mit gondol, a bennük rejlő lehetőségeket az Önök szervezete felhasználja működése során?

Mark only one oval.

- Igen  
 Nem  
 Talán

29. 8. Az Önök szervezetében működik konkrét program, mely a tehetséges munkavállalók szervezeti alkalmazására/menedzselésére irányul? \*

Mark only one oval.

- Igen  
 Nem

30. 9. Az alábbi tehetség-menedzsment definíciókkal milyen mértékben ért egyet 1-5-ig terjedő skálán? \*

1=egyáltalán nem értek egyet; 5=teljes mértékben egyet értek

Mark only one oval per row.

|   | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| A HR tevékenységek valamennyi részét magába foglalja, ugyanis valamennyi HR tevékenység célja, hogy tehetséges munkavállalókat biztosítson a szervezet számára                          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Azon tevékenységek összessége, amely a szervezetben belül már azonosított tehetséges munkavállalókra koncentrál   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Azon tevékenységek összessége, amely a szervezet valamennyi tagjára kiterjesztve működik és azt célozza meg, hogy kialakítson egy tehetségbankot az egyéni képességek fejlesztése révén | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Azon tevékenységek összessége, melynek középpontjában a szervezeti kulcspozíciók vannak, a pozíciók azonosítását követően pedig az azt betöltőkre koncentrál                            | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

31. 10. Értékelje 1-5-ig terjedő skálán, hogy az alábbi HR tevékenységek közül az egyes elemek milyen mértékben járulnak hozzá a tehetséges munkavállalók hatékony szervezeti menedzseléséhez? \*

1=egyáltalán nem járul hozzá; 5=maximálisan hozzájárul

Mark only one oval per row.

|                        | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Létszámtervezés        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Toborzás, kiválasztás  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Beillesztés            | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Teljesítmény-értékelés | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

|  |                       |                       |                       |                       |                       |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Teljesítmény-menedzsment                                 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Motiváció, ösztönzés                                     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ösztönzés-menedzsment                                    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Megtartás-menedzsment                                    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Generáció-menedzsment                                    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Képzés, fejlesztés                                       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Karrier-menedzsment                                      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Tehetség-menedzsment                                     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Tudás-menedzsment  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Kompetencia-menedzsment                                  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Munkakörök kialakítása (-elemzés, -tervezés, -értékelés) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Munkaélmény-menedzsment                                  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Munka-magánélet egyensúly program                        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Munkavédelem   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Egészségmegőrzés   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Munkaügyi kapcsolatok rendszere                          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| HR branding, employer branding                           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Esélyegyenlőségi emberi erőforrás menedzsment            | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| HR controlling   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Sokszínűség-menedzsment                                  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

32. 11. Mi a véleménye szükséges-e a tehetséges munkavállalók szervezeti menedzsmentjének tudatos kialakítása a sikeres működés szempontjából? \*

Mark only one oval.

- Igen  
 Nem  
 Talán

33. 12. Mi a véleménye, amennyiben működött a szervezet tehetség-menedzsment rendszer, úgy annak kialakítása és fenntartása kinek a feladata? \*

Mark only one oval.

- HR  
 HR és felsővezetők  
 HR és csoportvezetők  
 HR, felsővezetők és csoportvezetők  
 Other:

34. 13. Értékelje 1-5-ig terjedő skálán, hogy a tehetség-menedzsment rendszerek működtetésének mi a célja? \*

1=egyáltalán nem ez a célja; 5=teljes mértékben ez a célja  
Mark only one oval per row.

|   | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Tehetséges munkavállalók vonzása és megtartása  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Szervezethez kapcsolódó lojalitás kialakítása   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Fluktuáció csökkentése  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Munkavállalók fejlesztése   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Munkavállalók ösztönzése  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Munkavállalói elégedettség biztosítása  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| A mentorálás egy lehetséges alternatív megoldása  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Vezetői utánpótlási rendszer támogatása   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Olyan belső rendszer biztosítása, amely a munkavállalók változó igényeire tud reagálni  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| A szervezet valamennyi HR tevékenységére történő hatásgyakorlás, annak érdekében, hogy a munkavállalók maximális teljesítménye minél teljesebben elérhető legyen                        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| A szervezet valamennyi tevékenységére (nem csupán HR területen) történő hatásgyakorlás, annak érdekében, hogy a munkavállalók maximális teljesítménye minél teljesebben elérhető legyen | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Vezetői szemléletmód váltás ösztönzése a munkaerő hatékony felhasználásához   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

35. 14. Mi a véleménye, amennyiben jelenleg nem működik az Önök szervezeténél a tehetség-menedzsment, úgy a jövőben ennek kialakítására lesz-e igény?

Mark only one oval.

- Igen  
 Nem  
 Talán

36. 15. Amennyiben az Önök szervezeténél nem működik tehetség-menedzsment rendszer, úgy ennek mi az oka?

Mark only one oval.

- Nincs rá szükség  
 Korábban nem volt rá szükség, azonban nem zárkózunk el, hogy a jövőben kialakítsuk  
 Nincs meg a kialakításhoz szükséges gyakorlati tapasztalat  
 Túl költséges lenne a kialakítása  
 Nem hallottunk korábban erről a területről  
 Konkrét tehetség-menedzsment rendszer nem működik a cégnél, azonban kiemelt figyelmet kapnak a kiemelkedő munkavállalók (pl. fejlesztési lehetőségek, juttatási rendszer, munkakörnyezet, munkaeszközök, munkaidő (rugalmas/kötetlen), stb.)

37. 16. Mi a véleménye, a jó gyakorlatok megosztása a tehetség-menedzsment rendszerek működtetése kapcsán hasznos lehet-e a szervezetük számára? \*

Mark only one oval.

- Igen  
 Nem

38. 17. Mi a véleménye a tehetség-menedzsment, mint HR tevékenység fontosságát illetően?\*

Mark only one oval.

|   | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Egyáltalán nem fontos, nem kell ezzel a területtel szervezeti szinten foglalkozni | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Nagyon fontos, többet kellene tudni a terület működte                             | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

39. 18. Igényt tart-e jelen kérdőív összesített eredményeire a kutatás lezárását követően? \*

Mark only one oval.

- Igen  
 Nem

40. 19. Amennyiben igényt tart az összesített eredményekre, úgy kérem adja meg azt az e- mail címet, melyre elektronikus módon továbbíthatók az adatok

2. számú melléklet

|  |                      | <i>Sikeres a munkájában</i> |       |        |        |
|--|----------------------|-----------------------------|-------|--------|--------|
|  |                      | Nem                         | Igen  | Total  |        |
| <i>Rendelkeznek-e megfogalmazott tehetségmegközelítéssel</i> | Nincs                | N                           | 5     | 31     | 36     |
|  |                      | %                           | 13,9% | 86,1%  | 100,0% |
|  | Kialakítás alatt van | N                           | 0     | 11     | 11     |
|  |                      | %                           | 0,0%  | 100,0% | 100,0% |
|  | Talán van            | N                           | 8     | 46     | 54     |
|  |                      | %                           | 14,8% | 85,2%  | 100,0% |
|  | Van                  | N                           | 1     | 16     | 17     |
|  |                      | %                           | 5,9%  | 94,1%  | 100,0% |
| Total  | N                    | 14                          | 104   | 118    |        |
|  | %                    | 11,9%                       | 88,1% | 100,0% |        |

|  |                      | <i>Legmagasabb pozícióban van</i> |       |        |        |
|--|----------------------|-----------------------------------|-------|--------|--------|
|  |                      | Nem                               | Igen  | Total  |        |
| <i>Rendelkeznek-e megfogalmazott tehetségmegközelítéssel</i> | Nincs                | N                                 | 26    | 10     | 36     |
|  |                      | %                                 | 72,2% | 27,8%  | 100,0% |
|  | Kialakítás alatt van | N                                 | 8     | 3      | 11     |
|  |                      | %                                 | 72,7% | 27,3%  | 100,0% |
|  | Talán van            | N                                 | 48    | 6      | 54     |
|  |                      | %                                 | 88,9% | 11,1%  | 100,0% |
|  | Van                  | N                                 | 12    | 5      | 17     |
|  |                      | %                                 | 70,6% | 29,4%  | 100,0% |
| Total  | N                    | 94                                | 24    | 118    |        |
|  | %                    | 79,7%                             | 20,3% | 100,0% |        |

|  |                      | <i>Legjobb a teljesítménye</i> |       |        |        |
|--|----------------------|--------------------------------|-------|--------|--------|
|  |                      | Nem                            | Igen  | Total  |        |
| <i>Rendelkeznek-e megfogalmazott tehetségmegközelítéssel</i> | Nincs                | N                              | 14    | 22     | 36     |
|  |                      | %                              | 38,9% | 61,1%  | 100,0% |
|  | Kialakítás alatt van | N                              | 2     | 9      | 11     |
|  |                      | %                              | 18,2% | 81,8%  | 100,0% |
|  | Talán van            | N                              | 20    | 34     | 54     |
|  |                      | %                              | 37,0% | 63,0%  | 100,0% |
|  | Van                  | N                              | 2     | 15     | 17     |
|  |                      | %                              | 11,8% | 88,2%  | 100,0% |
| Total  | N                    | 38                             | 80    | 118    |        |
|  | %                    | 32,2%                          | 67,8% | 100,0% |        |

|  |                      | <i>Legmagasabbaz IQ értéke</i> |       |        |        |
|--|----------------------|--------------------------------|-------|--------|--------|
|  |                      | Nem                            | Igen  | Total  |        |
| <i>Rendelkeznek-e megfogalmazott tehetségmegközelítéssel</i> | Nincs                | N                              | 25    | 11     | 36     |
|  |                      | %                              | 69,4% | 30,6%  | 100,0% |
|  | Kialakítás alatt van | N                              | 8     | 3      | 11     |
|  |                      | %                              | 72,7% | 27,3%  | 100,0% |
|  | Talán van            | N                              | 43    | 11     | 54     |
|  |                      | %                              | 79,6% | 20,4%  | 100,0% |
|  | Van                  | N                              | 10    | 7      | 17     |
|  |                      | %                              | 58,8% | 41,2%  | 100,0% |
| Total  | N                    | 86                             | 32    | 118    |        |
|  | %                    | 72,9%                          | 27,1% | 100,0% |        |

|  |                      | <i>Legmagasabbaz EQ értéke</i> |       |        |        |
|--|----------------------|--------------------------------|-------|--------|--------|
|  |                      | Nem                            | Igen  | Total  |        |
| <i>Rendelkeznek-e megfogalmazott tehetségmegközelítéssel</i> | Nincs                | N                              | 25    | 11     | 36     |
|  |                      | %                              | 69,4% | 30,6%  | 100,0% |
|  | Kialakítás alatt van | N                              | 6     | 5      | 11     |
|  |                      | %                              | 54,5% | 45,5%  | 100,0% |
|  | Talán van            | N                              | 36    | 18     | 54     |
|  |                      | %                              | 66,7% | 33,3%  | 100,0% |
|  | Van                  | N                              | 11    | 6      | 17     |
|  |                      | %                              | 64,7% | 35,3%  | 100,0% |
| Total  | N                    | 78                             | 40    | 118    |        |
|  | %                    | 66,1%                          | 33,9% | 100,0% |        |

|  |                      | <i>Átlag feletti általános képességekkel bír</i> |       |        |        |
|--|----------------------|--|-------|--------|--------|
|  |                      | Nem  | Igen  | Total  |        |
| <i>Rendelkeznek-e megfogalmazott tehetségmegközelítéssel</i> | Nincs                | N  | 14    | 22     | 36     |
|  |                      | %  | 38,9% | 61,1%  | 100,0% |
|  | Kialakítás alatt van | N  | 3     | 8      | 11     |
|  |                      | %  | 27,3% | 72,7%  | 100,0% |
|  | Talán van            | N  | 29    | 25     | 54     |
|  |                      | %  | 53,7% | 46,3%  | 100,0% |
|  | Van                  | N  | 8     | 9      | 17     |
|  |                      | %  | 47,1% | 52,9%  | 100,0% |
| Total  | N                    | 54   | 64    | 118    |        |
|  | %                    | 45,8%  | 54,2% | 100,0% |        |

|  |                      | <i>Átlag feletti speciális képességekkel bír</i> |       |        |        |
|--|----------------------|--|-------|--------|--------|
|  |                      |  | Nem   | Igen   | Total  |
| <i>Rendelkeznek-e megfogalmazott tehetségmegközelítéssel</i> | Nincs                | N  | 24    | 12     | 36     |
|  |                      | %  | 66,7% | 33,3%  | 100,0% |
|  | Kialakítás alatt van | N  | 7     | 4      | 11     |
|  |                      | %  | 63,6% | 36,4%  | 100,0% |
|  | Talán van            | N  | 41    | 13     | 54     |
|  |                      | %  | 75,9% | 24,1%  | 100,0% |
|  | Van                  | N  | 10    | 7      | 17     |
|  |                      | %  | 58,8% | 41,2%  | 100,0% |
| Total  | N                    | 82   | 36    | 118    |        |
|  | %                    | 69,5%  | 30,5% | 100,0% |        |

|  |                      | <i>Kreatív</i> |       |        |        |
|--|----------------------|----------------|-------|--------|--------|
|  |                      |                | Nem   | Igen   | Total  |
| <i>Rendelkeznek-e megfogalmazott tehetségmegközelítéssel</i> | Nincs                | N              | 5     | 31     | 36     |
|  |                      | %              | 13,9% | 86,1%  | 100,0% |
|  | Kialakítás alatt van | N              | 1     | 10     | 11     |
|  |                      | %              | 9,1%  | 90,9%  | 100,0% |
|  | Talán van            | N              | 14    | 40     | 54     |
|  |                      | %              | 25,9% | 74,1%  | 100,0% |
|  | Van                  | N              | 4     | 13     | 17     |
|  |                      | %              | 23,5% | 76,5%  | 100,0% |
| Total  | N                    | 24             | 94    | 118    |        |
|  | %                    | 20,3%          | 79,7% | 100,0% |        |

## KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

Ezúton szeretnék köszönetet mondani a doktori értekezésem során nyújtott kivételes szakmai és emberi támogatásáért témavezetőmnek, Dr. habil. Dajnoki Krisztinának, aki a doktori képzésem kezdetétől fogva nemcsak mentorként, de példaképként is előjárt szakmai fejlődésemben és a tudományos világban való sikeres elhelyezkedésemben. Köszönettel tartozom továbbá a Gazdaságtudományi Kar Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet valamennyi kollégájának, akik biztosították a legkiválóbb munkahelyi légkört és ösztönzőleg hatottak munkám teljes ideje alatt. Kiváltképp szeretném hálámat kifejezni Prof. Dr. Berde Csaba felé, aki teljes szakmaiságával inspirált a téma elméleti kidolgozásának szakaszában és eredeti meglátásai révén segített a legmegfelelőbb cím kiválasztásában. Köszönettel tartozom továbbá Dr. Kun Andrásnak, aki módszertani ismeretei révén támogatott kérdőívem előkészítése során és Soltész-Várhelyi Klárának, aki a primer vizsgálat módszertani megvalósításakor nyújtott segítséget tanácsai révén. Ezen túl köszönöm a vizsgálati adatbázis beszerzés támogatását az EFOP3.6.3-VEKOP-16-2017-00007-"Tehetségből fiatal kutató" - A kutatói életpályát támogató tevékenységek a felsőoktatásban – című projektnek.

Köszönöm opponenseimnek, Prof. Dr. Szűcs Editnek és Dr. habil. Berke Szilárdnak, valamint a bizottságom elnökének Prof. Dr. Szakály Zoltánnak értekezésem véleményezésére szánt idejüket, szakmai meglátásaikat és építőjelleű észrevételeiket, mellyel disszertációm minőségét fokozták. Köszönöm az Ihrig Károly Doktori Iskolának a doktori képzés során nyújtott kiemelkedő minőségű oktatási és kutatói programját, valamint Prof. Dr. Balogh Péter Doktori Iskola vezető és Dr. habil. Harangi-Rákos Mónika Doktori Iskola ügyintéző támogatását a program befejezéséhez szükséges előkészületek és megvalósítás terén.

Végősoron a legnagyobb köszönettel családomnak – szüleimnek, nővéremnek, nagymamámnak, de legfőképpen férjemnek tartozom, aki végtelen türelmével és nyugalmaival igyekezett a legnagyobb kihívások idején is biztatni, motiválni, kizökkenteni és ezáltal a dolgozat végső leadásához eljuttatni.