

Tehetségmenedzsment a „legjobb munkahely” felmérések alapján 2014-ben



A tanulmány a 2014. év világ-, európai- és hazai „Legjobb Munkahely” felmérésein első három helyen szereplő vállalat tehetségmenedzsment rendszerét mutatja be összehasonlító elemzéssel. Kutatásunk újdonságértékét az adja, hogy olyan nagy és elismert vállalatok HR vezetőihez és partnerkapcsolatokért felelős igazgatóihoz jutottunk el, mint a Boston Consulting Group, SAS Institute Kft., Microsoft Magyarország Kft., SAP Hungary Kft. és a Milupa Nutrica. Vizsgáltunk elméleti háttereként a tehetség fogalmának, modelljeinek és a tehetségmenedzsment történetének és folyamatának tudományos és részletes ismertetése szolgált. Következtetésként megállapítottuk, hogy a kutatott vállalatok a tehetségmenedzsment területén is példaértékű stratégiát folytatnak, de a jövőben az egyre fokozódó generációs sokszínűséggel jellemezhető munkaerő-piaci helyzet a még intenzívebb generáció-specifikus tehetségmenedzsment rendszer kialakítását és alkalmazását várja el a szervezetektől.

BEVEZETÉS

A vállalatoknak a folyamatosan változó piaci körülményekhez, trendekhez, fogyasztói elvárásokhoz kell igazodniuk. Ezért töretlenül bővítik K+F tevékenységüket és a legújabb technológiákat alkalmazzák, így biztosítva az adott ágazaton belüli vezető pozíció elérését és megtartását. De egyre több szervezet felismeri, hogy eredményességük mögött a humán tőke áll, amely egyszeri és megismételhetetlen szellemi kincs, immateriális vagyon.

Mindez szorosan összefügg a tehetségmenedzsmenttel, amelyet egyre inkább a versenyképesség egyik legmeghatározóbb tényezőjeként azonosítanak. A tevékenység a legtehetségesebbnek ígérkező pályázók vonzását, toborzását, kiválasztását, fejlesztését és megtartását foglalja magában. A tehetségfejlesztés kritikus pontjai azonosak mind az iskolai fejlesztések során, mind a

[1] Széchenyi István Egyetem, alumni hallgató (pooradri99@gmail.com).

[2] Széchenyi István Egyetem, Kautz Gyula Gazdaságtudományi Kar, Vezetéstudomány és Szervezeti Kommunikáció Tanszék, egyetemi docens (kszm@sze.hu).

munkahelyi HR-szakemberek tevékenységében. Ezek az alábbiakban azonosíthatók: a tehetség azonosítása, felismerése; a programok célkitűzései; tervkészítés tehetségeseknek; a tréner/mentor/vezető szerepe; együttműködés.^[3] Az új ismeretekre nyitott, motivált, elkötelezett, tehetséges munkavállalók egyéni törekvéseit összehangolva a vállalat stratégiai céljaival egy olyan értékteremtési folyamat valósul meg, melynek hatására dolgozói elégedettség és erős piacvezető vállalati pozíció jön létre. A kutatások bizonyították, hogy a tehetségösszeteveket nem készen kapjuk születésünk által, hanem ezek hosszas (élet-hosszig tartó?) fejlesztő munka eredményeként formálódhatnak.^[4]

Jelen tanulmányban a 2014. év világ-, európai- és hazai szintű „Legjobb Munkahely” felméréseken kiemelkedő eredményt elért vállalatoknál jelen levő tehetségmenedzsment rendszereket vizsgáltuk meg, rávilágítva az erősségekre és a kevésbé kihasznált lehetőségekre.

IRODALMI HÁTTER

Az élet minden területén kiemelt jelentőséggel bír az emberi tehetség felismerése és kibontakoztatása, hiszen nélküle nem jöhetnének létre technikai újítások, magas szinten elismert művészi alkotások, töretlenül sikeres vállalkozások, eredményes kutatás-fejlesztést megcélzó tevékenységek.

A tehetség definiálása jelentősen több egy fogalom meghatározásánál, amely arra vezethető vissza, hogy a különböző korokban eltérő módon gondolkodtak a tehetségről.

Négy nagy tehetségkorszakot különböztethetünk meg. A legősibb a transzcendentális, misztikus felfogás, amely szerint az átlagon felüli szellemi képesség isteni eredetű misztikus erőt jelentett. A második korszakot (19. század) a szellemi képességek elismerése jellemezte, viszont negatív fizikai adottságokat társítottak a tehetségesnek számító emberekhez. A pszichometriai korszak (20. század) gondolati áttörést jelentett, „Superman”-ként definiálták a talentumokat. Leweis Terman^[5] vizsgálatai alapján a szellemileg kiemelkedő teljesítményű egyén fizikai és szociális téren is kiemelkedő. E korszak nagy alakja volt Francis Galton^[6] is, az ő nevéhez köthető az egyének közötti különbségek

[3] Balogh László (2011): A tehetséggondozás pszichológiai és pedagógiai alapvetése. In: Baranyai Zoltánné (szerk.): *Színvonal a tehetséggondozásban*. Balatonfelvidéki Szín-VonalAlapfokú Művészetoktatási Intézmény, Badacsonytomaj, 7-45., 11.

[4] Konczosné Szombathelyi Márta (2014): Tehetség- és motivációs modell kidolgozásának kérdései a Tudományos és Művészeti Diákkör kapcsán. In: Mészáros Attila (szerk.): *A felsőoktatás tudományos módszertani és munkaerő-piaci kihívásai a XXI. században*. Széchenyi István Egyetem. Győr. 68-81., 71.

[5] Terman, L. M. (1916): *The Measurement of Intelligence*. Houghton Mifflin, Boston.

[6] <http://www.psych.utah.edu/gordon/Classes/Psy4905Docs/PsychHistory/Cards/Galton.html>.; Galton, F. (1869). *Hereditary Genius*. Macmillan, London. Ez volt az első könyv, amely a tehetséget és a nagyságot tanulmányozta.

fontosságának kutatása, ő alkotta meg az első tesztet a szellemi képességek mérésére, ő alkalmazott elsőként kérdőívet erre, és elsőként alkotta meg azt a tesztet, amellyel mérhetők az asszociációk. Ebben az időben jelentek meg az első intelligencia tesztek, amelyek Alfred Binet^[7] nevéhez köthetők.

„A modern kori (hazai) tehetségmozgalom első időszaka a századfordulótól 1931-ig, az állami intézményesített tehetségvédelem korszakáig, főleg személyekhez kapcsolódik. A teljesség igénye nélkül, a tehetséggondozásért sokat tevő személyek ezen időszakából Fáy András, Zákány József, Dezső Lajos, Révész Géza, Imre Sándor és Nagy László voltak.”^[8]

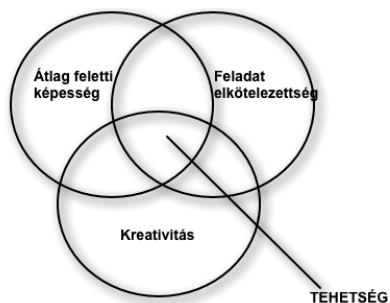
A 21. századi kognitív elméletek középpontjában pedig a gondolkodás mint tevékenység állt.^[9]

A tehetség fogalmának széleskörű megértését segítik a különböző tehetségmodellek, amelyek túlmutatnak a két alapvető összetevőn, az intelligencián és kreativitáson.

1919-es években a már említett Révész Géza zenepszichológus – a pszichológia első hazai egyetemi tanára – kutatásai során megállapította,^[10] hogy a tehetség legfontosabb ismérvei az intuíció, a spontaneitás és a magatartás.

Joseph Renzulli^[11] 1978-ban fejlesztette ki háromkörös modelljét (1. ábra), mely szerint a tehetség három tulajdonságcsoporthoz tartozik: átlag feletti képesség, feladat-elkötelezettség és kreativitás.

1. ábra: Renzulli háromkörös modellje



Forrás: Gyarmathy (2006): i. m. 22.

[7] 1905-re Binet és Theodore Simon létrehozták az első intelligencia mérésére alkalmas tesztet (Binet-Simon-skála). <http://study.com/academy/lesson/alfred-binet-theory-intelligence-test-quiz.html>.

[8] Dávid Mária – Gefferth Éva – Nagy Tamás – Tamás Márta (2014): *Mentorálás a tehetséggondozásban*. http://tehetseg.hu/sites/default/files/konyvek/geniusz_35_net.pdf.

[9] Gyarmathy Éva (2006): *A tehetség összetevői, típusai és azonosítása*. ELTE Eötvös Kiadó, Budapest. 9–14.

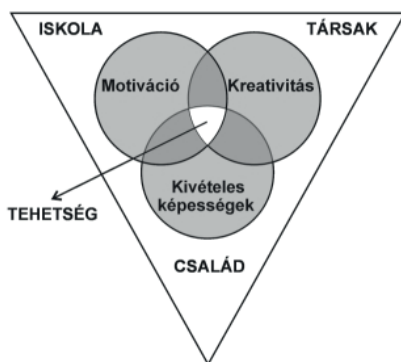
[10] Révész Géza (1918): *A tehetség korai felismerése*. Benkő Gyula Császári és Királyi Könyvkiadó, Budapest.

[11] Renzulli, J. S. (1978). *What Makes Giftedness? Reexamining a Definition*. Phi Delta Kappan, 60(3). 180–184.; Renzulli, J. (1977): *The Enrichment Triad Model. A guide for developing defensible program for the gifted and talented*. Creative Learning Press, Mendfield Center.

Franz Mönks továbbgondolta Renzulli modelljét, s létrehozta hattényezős modelljét^[12] (2. ábra), amelyben elsőként a tehetségmodellek közül a környezeti tényezők mint meghatározó tényezők (család, iskola, társak) is megjelentek.

A család az első szociális környezet, ahol a gyermek olyan impulzusokat, szülői normákat kap, amelyek a személyiségét kiemelt mértékben formálják, fejlődésében döntő szerepet játszanak. Később az oktatási intézmények nem csak tudást, ismereteket, hanem szociális értékeket is közvetítenek. A társak sok esetben, mint legerősebb befolyással bíró szociális faktorok hatnak az egyénre. Mönks további módosítást hajtott végre Renzulli modelljén, mely szerint a feladat-elkötelezettség helyett a motivációt emelte ki. A két fogalom szorosan összefügg, mert a motivációnak döntő szerepe van a feladat iránti elkötelezettség kialakulásában.

2. ábra: Mönks-Renzulli tehetségmodell



Forrás: Balogh László (2010): Erősségek és gyenge pontok a magyar tehetséggondozásban. Nyíregyháza, Eötvös Géniusz Nyitókonferencia, 2010. augusztus 30.
<http://eotvos.nyf.hu/geniusz/item/dr-balogh-laszlo-eloadasa>. Letöltés: 2012. május 10.

Abraham J. Tannenbaum (1983)^[13] pszichoszociális tehetségmodellje (3. ábra) szintén túlmutat az egyéni sajátosságok vizsgálatán: ő is felismerte, hogy a kiemelkedő teljesítményre a környezeti tényezők is hatással vannak, és a tehetség fejlődésében az elemek hatással vannak egymásra. Modellje az általános képességeket (problémák megoldását segítő intellektuális adottságok), speciális képességeket (speciális területre fókuszáló ismeretek), nem intellektuális

[12] Mönks, F. J. (1992). Development of gifted children: The issue of identification and programming. In: Mönks, F. J. - Peters, W. A. M. (eds.): *Talent for the future*. Proceedings of the Ninth World Conference on Gifted and Talented Children. Van Gorcum, Assen, The Netherlands. 191-202.

[13] Tannenbaum, A. J. (1983): *Gifted children: Psychological and educational perspectives*. Macmillan, New York.; Tannenbaum, A. J. (2003): Nature and nurture of giftedness. In: N. Colangelo - G. A. Davis (eds.): *Handbook of gifted education*. 3rd edition. Allyn and Bacon, Boston. 45-59.

facilitátorokat (személyiségjegyek, motiváció), környezeti tényezőket (az egyént körülvevő szociális környezet) és a véletlen tényezőket (körülmények, születési adottságok) foglalja magában.

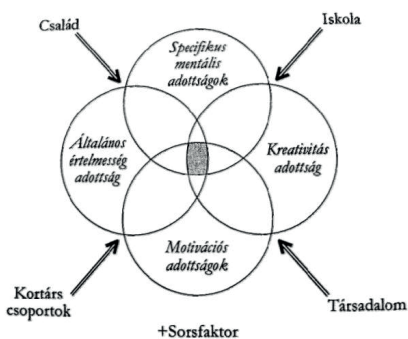
3. ábra: Tannenbaum pszichoszociális modellje



Forrás: Gyarmathy Éva (2006): i. m. 26.

Czeizel Endre, magyar orvos genetikus talentum modelljét 1997-ben fejlesztette ki (4. ábra), melyben a genetikai tényezők közt az általános értelmesség, a specifikus mentális, a kreativitás és a motivációs adottságok kerültek megemlítésre.

4. ábra: Czeizel 4x2+1 faktoros modellje

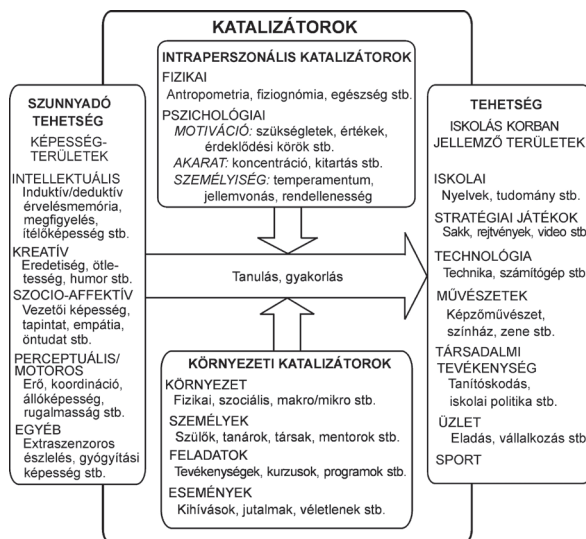


Forrás: Czeizel Endre (2004): Sors és tehetség, Urbis Könyvkiadó, Budapest, 43.

Czeizel „megállapítása szerint mind a négy szellemi képességben (általános értelmi, specifikus szellemi, kreativitási és motivációs) külön kell választani az adottságokat és az ezeket befolyásoló külső hatásokat (család, iskola, társadalom, kortárs csoportok). A kivételes adottság, tehát a tehetség megnyilvánulásának külső feltételei vannak, amelyek lehetnek pozitív és negatív hatások egyaránt. A kivételes társadalmi teljesítményt a négy adottság és a négy környezeti tényező

együtthatásának eredményeként értelmezi.”^[14] Plusz környezeti tényezőként a sors faktort jelöli meg, amely párhuzamba állítható a Tannenbaum modelljében szereplő véletlen tényezőkkel.

5. ábra: Gagné-modellje a tehetség kibontakozásáról



Forrás: Balogh László (2011): i. m. 10.

Francoys Gagné^[15] elhatárolja egymástól modelljében a természettől kapott (öröklött) tényezőket (adottságok) és a tehetséget (szisztematikusan fejlesztett készségek). Úgy véli, tehetség csak a tanulási/fejlődési folyamat által fejleszthető ki, amely folyamatra az intraperszonális és a környezeti katalizátorok is hatással vannak.

A tehetség fogalmának és a hozzá kapcsolódó modellek széleskörű vizsgálata kiválóan megalapozta a vállalati tehetségmenedzsment tudományos hátterének feltárását.

Az 1990-es évek második felében kezdtek felismerni a humán erőforrás menedzsmentben rejlő lehetőségeket, melyet az is alátámaszt, hogy a HR feladatok túlmutattak az általános, szűkre szabott gazdasági tevékenységeken, és kiterjedtek a személyzetfejlesztési lehetőségek kiaknázására.

1997-ben alkalmazta első ízben a tehetségmenedzsment, valamint a

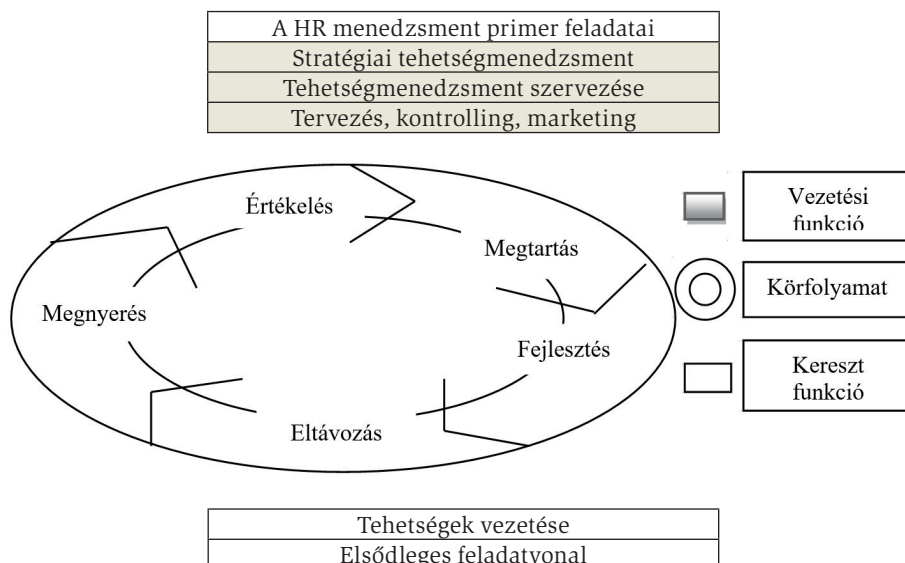
[14] Konczosné Szombathelyi Márta (2012): Tehetségmenedzsment, avagy a HR felelőssége. In: Róbert Péter (szerk.): *Gazdaság és moral: tiszta társadalom, tiszta gazdaság*. Kautz Gyula Emlékkonferencia 2012. június 12. elektronikus formában megjelenő kötete, Menedzsment szekció: 1-10., 4.

[15] Gagné, F. (1991): Toward a differentiated Model of Giftedness and Talent. In: Coangelo - Davis (eds.): *Handbook of Gifted Education*. Allyn and Bacon, Boston. 64-80.

„The war for talent” (harc a tehetségekért) kifejezést Steven Hankin, a McKinsey & Company-tól, majd Ed Michaels és társai könyvükben is leírták.^[16] A tehetségekért folytatott háború kifejezés utal a tehetséges munkavállalók megszerzéséért és megtartásáért folytatott növekvő versenyre.

„A tehetségmenedzsment rendszer azoknak az eljárásoknak és folyamatoknak az összessége, amelyek egy szervezet tehetséggel kapcsolatos hitvallását és stratégiáját lefordítják diagnosztikai és végrehajtási programmá, annak érdekében, hogy elérjék a szervezeti kiválóságot.”^[17]

6. ábra: Tehetségmenedzsment koncepció



Forrás: Ritz, A. - Thom, N. (2011): i. m. 11.

A 21. század első éveiben az alacsony eredményeket mutató makrogazdasági mutatók, a gazdasági válság és az ebből eredeztethető negatív hatások következtében a tehetségmenedzsment háttérbe szorult. Napjainkban újra töretlenül erősödő versenytényezővé vált a vállalati tehetségmenedzsment.

A munkavállalói és szervezeti szükségleteken alapuló tehetséggondozás kiemelt stratégiai feladat a cégek életében, melynek célja a legjobb munkavállalók megnyerése, ezzel szorosan összefüggő minőségi toborzási és kiválasztási

[16] Michaels, Ed - Handfield-Jones, Helen - Axelrod, Beth (2001): *The War for Talent*. Harvard Business Press.; Ritz, A. - Thom, N. (2011): *Talent Management*. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden. 3.

[17] Berger, Lance A. - Berger, Dorothy, R. (2011): *The talent management handbook*. McGraw-Hill Co. 6.

rendszer kifejlesztése, ebből következő toborzási és kiválasztási költségek csökkentése, a meglévő és hiányzó kompetenciák egyértelmű azonosítása, eredményes egyéni és csoportspecifikus fejlesztés, karriertervezés.^[18]

Ezen célkitűzések a tehetségmenedzsment koncepció (6. ábra) alapjaként szolgálnak.

Ritz és Tom modellje szerint a tehetségmenedzsment koncepcióra a humán erőforrás menedzsment primer feladatai (stratégiai tehetségmenedzsment, tehetségmenedzsment szervezés és a tehetségmenedzsmenten belül megvalósuló tervezés, kontrolling, marketing) bírnak befolyással. A stratégiai tehetségmenedzsment kiterjed a szervezeti stratégia és a tehetségmenedzsment közti kapcsolat megteremtésére, a tehetségekkel szemben támasztott követelmények definiálására, valamint az erőforrások biztosítására. A szervezet rövid-, közép- és hosszú távú tervei nagymértékben befolyásolják a tehetségmenedzsmentet, mert összefüggnek a szervezet költségvetésével, az innovációs tervekkel, valamint a munkaerő-gazdálkodásra vonatkozó tervekkel. A kommunikáció (marketingkommunikáció és szervezeti kommunikáció) pedig olyan lehetőségek „tárháza”, amely képes megalapozni a vállalati image-t, ezáltal vonzóvá téve a jelenlegi és jövőbeni munkavállalók számára.

A körfolyamat a tehetségek megnyeréséből, értékeléséből, megtartásából, fejlesztéséből és eltávozásából áll.

- megnyerés: kimagasló presztízisértékű vállalati arculat, hatékonyan kommunikált szervezeti értékek;
- értékelés: a kiválasztás során a különböző interjútipusok alkalmával azonosíthatók a potenciális jelöltek szakmai és személyes kompetenciái. Sikeres felvétel esetén fontos a pontos karrierterv kidolgozása, a beolvasztást, valamint beillesztést követően pedig elengedhetetlen a dolgozók teljesítményének folyamatos értékelése. Ezáltal a vezető számára megismerhetővé válik az egyén fejlődési iránya, valamint meghatározhatóvá válnak a további fejlődési lehetőséget kínáló képzések, tréningek;
- megtartás: a gazdasági szervezetek formájától, méretétől függetlenül minden munkakörnyezetben rendkívül fontos a munkavállalók motivációjának kialakítása, folyamatos növelése, mert ez az alapja cég iránti elkötelezettségük létrejöttének. Az eredményes motiválás érdekében személyre szabott ösztönző eszközöket – anyagi és nem anyagi motivátorokat – kell alkalmazni, melynek alapja, hogy a vezető figyelembe vegye az egyéni sajátosságokat (pl. életkor, nembéli különbségek, az adott munkahelyen eltöltött idő.)
- fejlesztés: személyes-, szakmai-, vezetői-, szociális kompetenciák fejlesztése különböző tréningek és képzések által;
- eltávozás.

[18] Enaux, C. – Henrich, F. (2011): *Strategisches Talent-Management*. Haufe-Lexware GmbH, Freiburg. 11.

A tehetségmenedzsment a vállalati stratégiaalkotás szerves részét képező, a humán erőforrás menedzsmenten belül döntő jelentőségű vezetői kihívás.

Tanulmányunk további részében a 2014. év világ-, európai-, és hazai „Legjobb Munkahely” felmérésein első három helyen szereplő vállalat tehetségmenedzsment rendszerét állítottuk kutatásunk középpontjába. Célunk ezen szervezetek tehetségmenedzsment rendszerének összehasonlító vizsgálata. Munkánkban azért kap kiemelt szerepet a „Legjobb Munkahely” felmérés, mert eredményei olyan alapot jelentenek, amelyek az egy iparágra koncentrált primer kutatással szemben lehetővé teszik a különböző gazdasági ágazatban vezető pozíciót betöltő vállalatok vizsgálatát.

MÓDSZERTAN ÉS MINTA

A világ legjobb munkahelyei

A „Legjobb Munkahely” felmérést az Amerikai Egyesült Államokban alkalmazták először. A Great Place to Work globális humán erőforrás tanácsadással foglalkozó cég, amely több mint 25 éve végez világviszonylatban „Legjobb Munkahely” kutatást, mely 45 országra és 6 kontinensre terjed ki, és kérésükre több, mint 10 millió munkavállaló nyilvánítja ki véleményét. A vállalatok magán-, állami- és non-profit szektorból is részt vehetnek a versenyen. Az eredmény két részből tevődik össze: 2/3-át a munkavállalók bizalmi indexe (dolgozói elégedettség, az elvégzett munkából eredeztethető büszkeség, csoportmunka öröme), míg 1/3-át a menedzsment által képviselt kultúra audit (a beosztott és vezető közötti kapcsolat) adja. Az eredményeket minden évben a Fortune magazin teszi közzé. A 2014-ben kialakult rangsort az 1. táblázat mutatja.^[19]

1. táblázat: A világ legjobb munkahelyei 2014-ben

A legjobb 100 munkahely	
Hely	Cégnév
1.	Google
2.	SAS
3.	The Boston Consulting Group

Forrás: <http://www.greatplacetowork.com/best-companies/100-best-companies-to-work-for/year/2014> alapján saját szerkesztés. (Letöltés ideje: 2015.01.05.)

[19] <http://www.greatplacetowork.com/index.php> (Letöltés ideje: 2015.01.05)

Európa legjobb munkahelyei

2002-ben az Európai Bizottság is támogatta a Great Place to Work európai felmérését, melyen 15 ország képviseltette magát. Egy évvel később már három kategóriában (nagy-, kis- és középméretű, valamint multinacionális) versenyeztek a vállalatok. Az elmúlt év multinacionális kategória eredményeit a 2. táblázat mutatja.

2. táblázat: Európa legjobb munkahelyei 2014-ben multinacionális méretű vállalatok kategóriájában

Multinacionális vállalatok	
Hely	Cégnév
1.	Microsoft
2.	W.L. Gore & Associates
3.	Admiral Group

Forrás: <http://www.greatplacetowork.net/best-companies/europe/europe/100-best-workplaces-in-europe/1925-2014> alapján saját szerkesztés. (Letöltés ideje: 2015.01.05.)

Magyarország legjobb munkahelyei

Magyarországon a Hewitt Human Tanácsadó Kft. első alkalommal 2001-ben végezte el a „Legjobb Munkahely” felmérést. 2009-től a foglalkoztatott létszám alapján kategorizálják a cégeket: 50-250 fő közötti, 250-1000 fő közötti és 1000 fő feletti csoportokba. A felmérésen azon vállalatok vehetnek részt, amelyek legalább 2 éve működnek és több mint 50 főt foglalkoztatnak. A munkavállalók három típusú kérdőívet (dolgozói elkötelezettség kérdőív, HR audit kérdőív, felsővezetői audit kérdőív) töltenek ki, az ezekből származó együttes eredmény szolgál a rangsor felállításának alapjául. A 3-4. táblázatok ismertetik a hazai rangsort.

3. táblázat: Magyarország legjobb munkahelyei 2014-ben 250 fő alatti vállalatok kategóriában

250 fő alatti vállalatok	
Hely	Cégnév
1.	Hilti Hungaria Kft.
2.	Milupa Nutrica
3.	AbbVie Gyógyszerkereskedelmi Kft.

Forrás: http://lmf.hu/legjobb_munkahelyek/2014 alapján saját szerkesztés. (Letöltés ideje: 2015.01.05.)

4. táblázat: Magyarország legjobb munkahelyei 2014-ben 250-1000 fő közötti vállalatok kategóriájában

250-1000 fő közötti vállalatok	
Hely	Cégnév
1.	Microsoft Magyarország Kft.
2.	Fundamenta Lakáskassza Zrt.
3.	SAP Hungary Kft.

Forrás: http://lmf.hu/legjobb_munkahelyek/2014 alapján saját szerkesztés
(Letöltés ideje: 2015.01.05.)

Csak azon kategóriák kerültek a fentiekben bemutatásra, melyeken belül a szervezetek (táblázatokban sötét színnel jelöltek) nyitottak voltak kutatásunkra. Tehát vizsgálatunk mintavétele öt, világviszonylatban is elismert cégre terjed ki.

Módszertani szempontból a primer kutatási technikák közül a strukturált interjú módszere került alkalmazásra. A Microsoft Magyarország Kft., valamint az SAP Hungary Kft. HR vezetőjével személyes beszélgetés keretében, míg a Milupa Nutrica, SAS Institute Kft. HR Managereivel és a The Boston Consulting Group Partner and Managing Directorával telefonos megkeresés formájában valósult meg az interjú 2015 februárjában.

A kérdések a tehetségmenedzsment folyamatán (vonzás, toborzás, kiválasztás, fejlesztés, megtartás) haladtak végig, összeállításuk alapját a 2011-ben a Tower Watson (vezető tanácsadó cég) által készített „2011/2012 Talent Management and Rewards Study, North America”^[20] című kutatása adta. A tanácsadó cég megfogalmazta a „Fenntartható tehetségmenedzsment és javadalmazási modell elkészítésének alapelvei”-t, amely az integrációra (tehetségmenedzsment, a juttatási rendszer, a vállalati stratégia, valamint a munkaerő vonzására és megtartására fókuszáló törekvések összehangolása), a szegmentációra (tehetséges dolgozók azonosítása), valamint az agilitásra (az üzleti folyamatok megváltoztatását célzó programok adaptálása) helyezi a hangsúlyt.^[21]

Interjúívünk kérdései közt szerepeltek az X és Y generáció munkahelyválasztási sajátosságaira, a juttatási rendszer és tehetségmenedzsment kapcsolatára vonatkozó kérdések is.

[20] <http://www.towerswatson.com/Insights/IC-Types/Survey-Research-Results/2011/10/2011-Global-Talent-Management-and-Rewards-Study> (Letöltés ideje: 2015.01.03.)

[21] Konczosné Szombathelyi Márta (2012): i. m. 1-10. Kránitz É. (2012): *Tehetségmenedzsment: aktuális kihívások*. Human Resources Magazin (HRM), IV. évf. 1. szám, 34-36.

EREDMÉNYEK

A vizsgált vállalatok mindegyike stratégiai feladatként kezeli a tehetségmenedzsmentet, legfőbb céljuk a legígéretesebb tehetségek vonzása, fejlesztése és megtartása, szem előtt tartva a szervezeti és munkavállalói igényeket. Az eredmények a szegmentáció, integráció, valamint az agilitás elvére építve kerülnek bemutatásra.

Szegmentáció – tehetséges munkaerő azonosítása, amely szorosan összefügg a vonzás, toborzás, fejlesztés és megtartás területével.

Vonzás

A válaszok alapján a tehetségek vonzására irányuló legdominánsabb tényezők a vállalati image, kultúra, hiteles vezetés, kapcsolati tőke, a kínált karrier- és szakmai fejlődési lehetőségek, juttatási rendszer.

Az interjúbeszélgetések alkalmával kapott információk szerint a tehetségmenedzsment folyamatának további elemei (toborzás, kiválasztás, fejlesztés, megtartás) – az általános jellemzőkön túl – ágazat- és ebből következő generáció-specifikációikból eredeztethető sajátosságokkal, egyediségekkel írhatók le.

Toborzás

Ezek alapján a cégek által alkalmazott toborzási technikák a következőképpen oszlanak meg.

Az IT szektorban domináns Microsoft Magyarország Kft., SAP Hungary Kft., valamint a színvonalas statisztikai adatelemzést végző SAS Institute Kft., továbbá a tanácsadás területén kimagasló Boston Consulting Group elsősorban az Y generációra fókuszálnak („make” stratégiát követnek, amely azt jelenti, hogy a kevés szakmai tapasztalattal rendelkező, tehetséges fiatalokat részesítik előnyben a toborzás során, akiket a vállalat a saját igénye, stratégiája szerint fejleszthet). Jó kapcsolatot ápolnak a felsőoktatási intézményekkel, továbbá belső ajánlás útján, valamint a social (közösségi) médián keresztül érik el a legtehetségesebbnek ígérkező fiatal, sok esetben pályakezdő, frissdiplomás jelölteket.

A Milupa Nutrica „buy” stratégiát folytatva (amelynek lényege az adott területen kimagasló jelöltek vonzása, akik már birtokában vannak a cég számára, és a munkakör betöltéséhez szükséges ismeretekkel) az X generációt képviselő kimagasló szakmai tapasztalatokkal felvértezett pályázókat részesíti előnyben, ennek megfelelően fejedelmű cégeken, valamint a profession.hu internetes felületen keresztül toborozza a jövőbeni munkatársakat. Bár a kiválasztásnál is vannak különbségek, mégis a tehetségmenedzsment folyamaton belül ez az a terület, amely a leginkább hasonló a kutatott cégeknél (több körös interjúk, különböző személyiség- és logikai tesztek, Assessment Centre).

Fejlesztés

A fejlesztés területén mind a munkakör alapú, mind az egyéni fejlődési igényekre koncentráló képzések a jellemzőek mind az öt esetben. De itt is felismerhetők a generáció-specifikus sajátosságok. Míg a Microsoft Magyarország Kft.-nél, a SAS Institute Kft.-nél, az SAP Hungary Kft.-nél, valamint a Boston Consulting Groupnál jellemzőek a gyakornoki és mentor programok, ezzel szemben a Milupa Nutrica-nál kimondott mentor program nincs, viszont a coaching rendkívül népszerű a vállalatban belül. A tehetségmenedzsmenten belül kínált lehetőségek eltérő kihasználását illetően a demográfiai tényezőket, ezen belül is az életkort említették a HR vezetők, mint legbefolyásolóbb faktort. Az idősebb munkavállalók körében a korból következő értékrend és életforma változás miatt alacsonyabb az érdeklődés, nyitottság a képzések, a külföldi kiküldetések és tapasztalatszerzés iránt.

Megtartás

A tehetséges munkaerő megtartásával kapcsolatban anyagi-, és nem anyagi (hiteles vezetés, vállalati kultúra, minőségi munkahelyi kapcsolatok, munkamagánélet egyensúlya, home office lehetőség, rugalmas munkaidő, karrierlehetőség, munkahely biztonsága) ösztönző eszközök egyaránt megemléítésre kerültek.

Integráció – tehetségmenedzsment és juttatási rendszer összehangolása

Mind az öt cég összehangolja a tehetségmenedzsment és juttatási programját.

Agilitás – rugalmasan reagálni a változásokra, a lehetőségek gyors felismerése és kihasználása

Ez olyan elengedhetetlen tényező, amely nélkül nem tudna eredményesen működni a tehetségmenedzsment. A kutatás során vizsgált vállalatok a rövid távú motivációs eszközök (felismerték a szakmai fejlődéssel egyenes arányban összefüggő anyagi ösztönzők is fontosak a munkavállalók számára), valamint a rugalmas munkakörülmények (home office, minden igényt kielégítő munkakörnyezet, alternatív munkaidő) esetében is hatékonyak, és eredményesek, melyet a dolgozói elégedettség, valamint elkötelezettség is bizonyít.

KÖVETKEZTETÉSEK

Az interjúeredmények alapján megállapítható, hogy a 2014. év világ-, európai-, hazai-, „Legjobb Munkahely” felmérésein kiemelkedő eredményt elért és kutatásunkra nyitott vállalatok mindegyike a tehetségmenedzsment területén is kimagasló. Az interjúk során kapott válaszokból egyértelműen következtethető, hogy filozófiájuk egyik központi eleme a munkavállaló mint ember,

aki értéknek számít, ezért mindent megtesznek és biztosítanak szakmai kibontakozása, fejlődése érdekében.

A vizsgált cégeknél jelen levő toborzással, képzéssel, karrierút tervezéssel, mentor programmal kapcsolatos különbségek a vállalat profiljára, kultúrájára, és a foglalkoztatottak átlagéletkorára vezethető vissza.

Kutatásunk feltevéseivel kapcsolatban a válaszok alapján az alábbi következtetések állapíthatók meg.

H.1. A vizsgált vállalatok a tehetségmenedzsmentet stratégia feladatként kezelik. A tanulmányban szereplő vállalatok felismerték, hogy a hosszú távú versenyelőnyt számukra a szakmailag magasan képzett munkaerő biztosítja. Ezt példázza az is, hogy nagy figyelmet fordítanak a legtehetségesebb munkaerő megnyerésére, képzésére és megtartására. Megállapítható, hogy tehetségmenedzsment rendszerük a vállalati stratégia kiemelt területe.

H.2. A vizsgált vállalatok a tehetségmenedzsment kialakítása során a munkavállalói és szervezeti szükségleteket egyaránt figyelembe veszik. Következtetésként megfogalmazható, hogy a tanulmányozott szervezetek a toborzás során az adott cégnél jelenlévő munkaerő generációjára jellemző módszereket alkalmaznak, összhangba állítva a vállalati célokkal. Továbbá a képzés, fejlesztés, megtartás azok a területek, amelyeknél a szervezeti igények mellett az egyén szükségleteit is figyelembe veszik.

H.3. A vizsgált vállalatok a tehetségmenedzsment folyamatának egyes szakaszait egyaránt kiemelt fontossággal kezelik. Az eredmények azt mutatják, hogy a tehetségmenedzsment minden elemét nagy odafigyeléssel kezelik, ezt példázzák a körültekintően alkalmazott toborzási és kiválasztási módszerek, valamint a stratégiaileg megalapozott fejlesztésre és megtartásra koncentráló tevékenységek.

H.4. A tehetségmenedzsment lehetőségeit különböző módon használják ki a munkavállalók, melyet demográfiai, kulturális és egyéni tényezők is befolyásolnak.

Ezen feltevésünk is beigazolódott. Az interjúkból kiderült, hogy az általunk vizsgálni kívánt elemek (kulturális, demográfiai, egyéni sajátosságok) közül a demográfiai tényezők, azon belül is az életkor kap hangsúlyos szerepet, mint befolyásoló faktor. Az életkorból eredeztethető jellemzők a tehetségmenedzsment teljes folyamatát érintik. Az X nemzedékbe tartozó korosztály tagjai széleskörű szakmai tapasztalattal rendelkeznek, hűek és lojálisak a vállalat-hoz, de nehezen nyitnak az új lehetőségek felé. Számukra ösztönző erővel bír a munka-magánélet egyensúlya. Az Y generációt képviselő kollégákra a tanulás iránti igény, a fejlesztés területén a képzések iránt nyitottság, a nagyfokú mobilitás, lendületesség, bátorság a jellemző.

Vállalati oldalon összegző következtetésként levonható, hogy példaértékűen kialakított és fenntartott tehetségmenedzsment rendszer van jelen mind az öt

vizsgált szervezetnél, melynek minden területével (vonzás, toborzás, kiválasztás, fejlesztés, ösztönzés, megtartás) kiemelten foglalkoznak. A vizsgálat alapján munkavállalói oldalon megfogalmazható, hogy a megtartás, képzés, fejlesztés területén különböznek leginkább a munkavállalók generációi. Erre fókuszálva és a generációk egyensúlyát megtartva tehetségmenedzsment rendszerük a jövőben is szerves részét fogja képezni a vizsgált cégek vállalati stratégiájának.

A Z generáció munkaerőpiacra történő belépésével új kihívásokkal kell szembenézni a munkaadóknak, és tovább fog fokozódni a nemzedékek közti különbség, melyre a vállalatoknak fel kell készülniük. Ezért a kutatást a különböző gazdasági ágazatokban a generáció-specifikus tehetségmenedzsment területén lenne célravezető folytatni.

IRODALOM

- Balogh László (2010): *Erősségek és gyenge pontok a magyar tehetséggondozásban*. Előadás, amely elhangzott: Nyíregyháza, Eötvös Géniuszt Nyitókonferencia, 2010. augusztus 30. <http://eotvos.nyf.hu/geniusz/item/dr-balogh-laszlo-eloadasa>. Letöltés: 2012. május 10.
- Balogh László (2011): A tehetséggondozás pszichológiai és pedagógiai alapvetése. In: Baranyai Z. né (szerk.): *Színvonal a tehetséggondozásban*. Balatonfelvidéki Szín-Vonal Alapfokú Művészetoktatási Intézmény, Badacsonytomaj. 7–45.
- Berger, Lance A. – Berger, Dorothy, R. (2011): *The talent management handbook*. McGraw-Hill Co. 2nd ed.
- Czeizel Endre (2004): *Sors és tehetség*. Urbis Könyvkiadó, Budapest.
- Dávid Mária – Gefferth Éva – Nagy Tamás – Tamás Márta (2014): *Mentorálás a tehetséggondozásban*. http://tehetseg.hu/sites/default/files/konyvek/geniusz_35_net.pdf.
- Enaud, C. – Henrich, F. (2011): *Strategisches Talent-Management*. Haufe-Lexware GmbH, Freiburg.
- Gagné, F. (1991): Toward a differentiated Model of Giftedness and Talent. In: Coangelo – Davis (eds.): *Handbook of Gifted Education*. Allyn and Bacon, Boston. 64–80.
- Galton, Francis (1869). *Hereditary Genius*. Macmillan, London.
- Gyarmathy Éva (2006): *A tehetség fogalma, összetevői, típusai és azonosítása*. ELTE Eötvös Kiadó, Budapest.
- Konczosné Szombathelyi Márta (2012): Tehetségmenedzsment, avagy a HR felelőssége. In: Róbert Péter (szerk.) (2012): *Gazdaság és morál: tiszta társadalom, tiszta gazdaság*. Kautz Gyula Emlékkonferencia 2012. június 12. elektronikus formában megjelenő kötete Menedzsment szekció. 1–10. <http://kgk.sze.hu/images/dokumentumok/kautzkiadvany2012/menedzsment/konczosne.pdf>
- Konczosné Szombathelyi Márta (2014): Tehetség- és motivációs modell kidolgozásának kérdései a Tudományos és Művészeti Diákkör kapcsán. In: Mészáros Attila (szerk.): *A felsőoktatás tudományos módszertani és munkaerő-piaci kihívásai a XXI. században*. Széchenyi István Egyetem, Győr. 68–81.
- Kránitz É. (2012): *Tehetségmenedzsment: aktuális kihívások*. Human Resources Magazin, 4. évf. 1. sz. 34–36.

- Michaels, Ed – Handfield-Jones, Helen – Axelrod, Beth (2001): *The War for Talent*. Harvard Business Press.
- Renzulli, J. (1977): *The Enrichment Triad Modell. A guide for developing defensible program for the gifted and talented*. Creative Learning Press, Mendfield Center.
- Renzulli, J. S. (1978). *What Makes Giftedness? Reexamining a Definition*. Phi Delta Kappan 60(3). 180–184.
- Révész Géza (1918): *A tehetség korai felismerése*. Benkő Gyula Császári és Királyi Könyvkiadó, Budapest.
- Ritz, A. – Thom, N. (2011): *Talent Management*. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden.
- Tannenbaum, A. J. (1983): *Gifted children: Psychological and educational perspectives*. Macmillan, New York.
- Tannenbaum, A. J. (2003): Nature and nurture of giftedness. In: Colangelo, N.- Davis, G. A. (eds.): *Handbook of gifted education*. 3rd edition. Allyn and Bacon, Boston. 45-59.
- Terman, Lewis. M. (1916): *The Measurement of Intelligence*. Houghton Mifflin, Boston.
- <http://www.greatplacetowork.com/index.php>
- <http://www.greatplacetowork.com/best-companies-to-work-for/year/2014>
- <http://www.greatplacetowork.net/best-companies/europe/europe/100-best-workplaces-in-europe/1925-2014>
- <http://kgk.sze.hu/images/dokumentumok/kautzkiadvany2012/menedzsment/konczosne.pdf>
- http://lmf.hu/legjobb_munkahelyek/2014
- <http://www.towerswatson.com/Insights/IC-Types/Survey-Research-Results/2011/10/2011>
- [Global-Talent-Management-and-Rewards-Study](#)
- <http://www.psych.utah.edu/gordon/Classes/Psy4905Docs/PsychHistory/Cards/Galton.html>
- <http://study.com/academy/lesson/alfred-binet-theory-intelligence-test-quiz.html>

ENGLISH ABSTRACT

This paper presents the talent management systems of the companies, won the “Best Workplaces” award in 2014, with comparative analysis. We conducted interviews with the HR Managers, with the Partner and Managing Director of following big and world famous companies, like Boston Consulting Group, SAS Institute Ltd., Microsoft Hungary Ltd., SAP Hungary Ltd, and Milupa Nutrica. It gives the novelty value of our research.

As the theoretical background, the literature of concept, models and history of talent and talent management was explored.

As we conclude, the examined organisations are excellent in the area of talent management, but the diverse generations – are presenting on the labour market- force these organisations to develop a generation-specific talent management system in the future.