



Talentmenedzsment jelenléte a hierarchikus struktúrájú szervezetek mindennapjaiban egy empirikus vizsgálat eredményei alapján

The presence of talent management in the everyday life of hierarchical organisations based on the results of an empirical study

Balogh Mónika

doktorandusz
Nemzeti Közszolgálati Egyetem,
Katonai Műszaki Doktori Iskola
balogh.monika@matrixcbs.com



Absztrakt

Cél: Jelen tanulmány célja a humán erőforrás-menedzsment egyik fontos szegmensét képező talentmenedzsmentre való figyelemfelhívás, mely a hierarchikus struktúrájú szervezetek mindennapjait sem hagyja érintetlenül. A tehetségekkel való foglalkozás, az értő odafigyelés nem csupán a tehetség számára fontos, hanem az őt foglalkoztató munkáltatónak is fontosnak kell lenni.

Módszertan: A vizsgált téma szakirodalmi áttekintését követően kvantitatív kutatási módszerrel, írásbeli kikérdezéssel és kérdőív eszközével került megvalósításra az empirikus kutatás. A kérdőív kitöltése önkéntes volt, anonim módon történt az adatfelvétel. A kutatási célhoz kapcsolódóan megfogalmazott hipotézisek igazolását, elvetését jellemzően egyszeres vagy többszörös feleltetválasztásos kérdésekre kapott válaszok mentén vizsgálta a szerző. A kapott eredmények számítógépen végzett összesítését követően az adatok statisztikai számításokkal kerültek értékelésre, elemzésre.

Megállapítások: Az empirikus felmérés eredményeiben közel azonos arányban vannak a válaszadók között azok, akik ismerik a talentmenedzsment kifejezést (55%), és azok, akik még nem hallottak róla (45%). Azok közül, akik hallottak már a kifejezésről, 31%-uk nem ismeri a szó pontos jelentését, mindössze a minta 24%-a ismeri a talentmenedzsment fogalmát és annak tartalmát is.

A szerző a kéziratot magyar nyelven nyújtotta be. Benyújtás: 2024. 03. 03. Átdolgozás: 2024. 07. 04.
Elfogadás: 2024. 07. 17.

A válaszadók mintegy 14%-ának van ismerete arra vonatkozóan, hogy a szervezetén belül van talentmenedzsment, 18% egyértelműen úgy válaszolt, hogy nincs ilyen fejlesztési irány jelenlegi munkahelyén. A megkérdezettek 67%-ának nincs tudomása saját munkahelyi tehetséggondozásról. A minta több mint a fele, 51%-a úgy véli, hogy fontos a tehetségekkel való foglalkozás, és 37%-uk nagyon fontosnak tartja a humán erőforrás ezen szegmensét. 12% gondolja úgy, hogy nincs jelentősége annak, hogy a szervezeten belül a kimagasló munkavállalókkal foglalkoznak-e vagy sem.

Érték: A tanulmány legfontosabb értékét az empirikus kutatás során kapott valós munkavállalói visszajelzések adják, és annak megismerése, hogy a felmérésben részt vevők munkahelyén a talentmenedzsment hogyan realizálódik a mindennapokban. A tehetséges munkavállalók humán erőforrás-menedzsment szempontjából összetett feladatot jelentenek. Az állásinterjún való sokszor kimagasló szereplésüket követően a munkáltató számára az igazi kihívást ezen tehetségek megtartása jelenti.

Kulcsszavak: hierarchikus struktúrájú szervezet, humán erőforrás-menedzsment, talentmenedzsment, tehetség

Abstract

Aim: The purpose of this paper is to raise awareness of talent management as an important segment of human resource management, which is not untouched by the everyday life of organisations with hierarchical structures. Dealing with talent and paying close attention to it is not only important for the talent, it should also be important for the employer.

Methodology: The questionnaire was completed voluntarily, and the data was collected anonymously. The confirmation or rejection of the hypotheses formulated in relation to the research objective was typically examined along the lines of the responses to single or multiple-choice questions. After aggregation of the results obtained on a computer, the data were evaluated and analysed by means of statistical calculations.

Findings: The empirical survey results show an almost equal proportion of respondents who know the term talent management 55% and those who have not heard of it 45%. Among those who have heard of the term, 31% do not know the exact meaning of the word, only 24% of the sample know both the term and its content. Around 14% of respondents are aware that talent management exists within their organisation, with 18% clearly stating that there is no such development direction in their current workplace. 67% of respondents were not aware of talent management in their own workplace. More than half of the

sample, 51%, believe that talent management is important and 37% consider this segment of human resources very important. 12% think that it is not important whether or not outstanding employees are managed within the organisation. **Value:** The most important value of the study is the real employee feedback received during the empirical research and the insight into how talent management is implemented in the workplace of the survey participants. Talented employees are a complex challenge for human resource management. Following their often outstanding performance in job interviews, the real challenge for employers is to retain this talent.

Keywords: organisation with hierarchical structure, human resource management, talent management, talent

Bevezetés

A humánerőforrás- (HR) és talentmenedzsment (TM) kapcsolatrendszer a szervezetek belső erőforrásainak optimális felhasználására összpontosít. A HR és TM kapcsolatrendszer alapvető céljának kellene lenni, hogy a szervezetek, vállalatok a lehető legjobban „kiaknázzák” a munkavállalók tehetségét, képességeit és ismereteit, és így maximalizálják a szervezet teljesítményét és versenyképességét, figyelve arra, hogy maga a tehetség se vesszen el a folyamatban. Ezt a célt olyan módszerekkel és eszközökkel lehet elérni, mint a tehetségkutató, a személyre szabott képzés és fejlesztés, a karriertervezés és előléptetés lehetőségének megteremtése, a munkavállalói elégedettség és elkötelezettség növelése, valamint a vállalati kultúra és értékek fejlesztése.

A talentmenedzsment fejlődése, fogalma, feladata és célja

A talentmenedzsment a munkaerőpiac és a szervezetek számára kiemelt jelentőségű terület, amely a 21. század elején kezdett kibontakozni, és napjainkra egyre inkább elterjedt gyakorlattá vált. A témának mára már elterjedt hazai és nemzetközi szakirodalma ismert, melyek közül az alábbi tanulmányban csupán néhány szerző írása kerül bemutatásra.

Mit értünk tehetség alatt? Hogyan definiálhatjuk a tehetséget? A tehetség vagy talentum kifejezést görög súly- és pénzegységként használták régen. Egy talentum 6000 dénárt ért. A dénár a napszámosok munkabére volt az első század elején Palesztinában. Az értelmezési kéziszótár ennél több jelentést tulajdonít

a talentumnak, a kiváló szellemi képességet és tehetséget is hozzárendeli a fogalomhoz (Bögel & Tomka, 2010). A magyar nyelv értelmező szótára szerint a tehetség „*természetadta, velünk született hajlam, képesség valamire*” (Pusztai, 2021).

A tehetségek felfedezése és megtartása a szervezet szemszögéből vizsgálva felelősség, melyre tudatosan figyelnie kell. A tehetségmenedzsment gyökereinek feltételezett kialakulási idejét az 1880-as évekre teszik, de a tehetségek felkutatása és szervezetbe való integrálása csak az 1950-es évektől volt megfigyelhető. A rendszerváltozás egy komoly mérföldkövet jelentett a tehetségmenedzsment terén, elindult a „háború a tehetségekért”, melynek okai voltak többek között az elöregedő baby boomerek, akik között számos tehetség volt, egyre növekvő képességbeli igények jelentek meg a munkáltatói oldalról, és nem utolsósorban a jó vezetőkből hiány lett. 2004-től elterjedtek a tehetségmenedzsment rendszerek, majd 2009-től a fejlesztés és 2011 után már az utánpótlás tervezés is hangsúlyt kapott a teljesítménymenedzsmenttel együttesen (Balogh, 2021).

A szakirodalmi meghatározások közül a legáltalánosabban elfogadott értelmezés nemzetközi szinten a hetvenes években Renzulli amerikai oktatáspszichológus nevéhez kötődik. Elmélete szerint három összetevője van a tehetségnek:

- átlag feletti képesség;
- feladat iránti elkötelezettség;
- kreativitás (Renzulli, 2021).

Hazai vonatkozásban a Czeizel-féle modellt (2004) kell kiemelnünk, aki Renzulli három tényezőjét kiegészíti egy negyedik tényezővel, az átlagot meghaladó speciális képességekkel, mely lehet nyelvi, zenei, matematikai-logikai, vizuális-téri, testi-mozgás, szociális-interperszonális és intraperszonális. Az évek során számtalan további gondolat és értelmezés született a tehetség szó definiálására, különböző tehetségmodellek kerültek megalkotásra, de ezek a modellek elsősorban az adott kor igényeiről szólnak, és nem feltétlenül egy egyén oldaláról közelítik meg a fogalmat.

A tehetség nagy kincs. A szokásosnál is nagyobb felelősséget jelent egy-egy kiemelkedő képességű gyermek nevelése. A tehetségek fejlesztése viszont nem korunk vívmánya. Azok az elvek és módszerek, amelyek ma jellemzik a tehetségek ellátását, már sokkal korábban megjelentek a történelmi korokban, azonban a tehetség tudományos vizsgálata a 20. század elején indult meg (Gyarmathy, 2012).

A talent, azaz tehetség fogalma már a pedagógiával, neveléstudománnyal foglalkozó szakemberek számára is mindig olyan érdeklődéssel figyelt kifejezés volt, amelyre évtizedek óta próbálnak az oktatási intézményrendszereknek „használati

útmutatót” adni. Sokszor kérdésként merült fel, és még napjainkban is számos kérdést vet fel egy tehetséges gyerek iskolai rendszerbe való bekerülése.

A pedagógia fogalomtár szerint a tehetség *„valamely adottságnak, képességnek vagy képességegyüttesnek kimagasló szintje, a feladatok iránti erős elkötelezettség és a magas kreativitás kölcsönhatása. Tehetségen az adottságokra épülő, majd céltudatos fejlesztés által kibontakoztatott képességet, vagy képességegyüttest értjük, amely az emberi tevékenység egy bizonyos, vagy több területén az átlagost jelentősen meghaladó teljesítményeket tud létrehozni”* (Fehér & Lappints, 2002). A tehetséggel foglalkozni kell, mely foglalkozás a tehetségneveléssel veszi kezdetét már a közoktatási intézményrendszer kezdetén, ha rendelkeznek erre a feladatra felkészült szakemberrel adott intézmények (óvoda, általános iskola, középiskola, felsőoktatás). A tehetségek fontos potenciális erőforrást képviselnek, ezért nagyon fontos abba az irányba fejleszteni őket, hogy a meglévő képességeiket maximálisan ki tudják bontakoztatni (Tóth, 2000).

Ha a neveléstudományi értelmezésnél maradunk, fontos megjegyezni, hogy a tehetséggondozás nem külön feladatként kezelendő. Minden nevelés alapfeladatának kellene lenni, hiszen a nevelés lényege, hogy minden emberből a lehető legtöbbet hozzuk ki, teljes értékűvé fejlesszük. A tehetség felismerése ugyanakkor nem egyszerű és könnyű feladat. Ha felismerésre kerül a tehetség, a tehetséggondozás megkezdéséhez az alábbi alapfeltételeknek kell megvalósulniuk:

- ismerni kell a tehetség lényegét;
- fel kell ismerni, hogy ki miben tehetséges;
- célzott feladatok kell adni a tehetségnek megfelelően, és
- felelősség növelésére és értéképítésre kell törekedni a fejlesztés során (Rókusfalvy, 2002).

A szervezet hatékonysága és a humán erőforrás fejlesztése közötti kapcsolat az 1970-es évektől került a menedzsmentkutatás fókuszába. A tehetségmenedzsment mint fogalom az 1990-es években alakult ki, egyfajta tudatos tevékenységet feltételez, amelyben a tervezés mellett a szervezés, irányítás és kontrollig is szerepet kap. A sikeres cégek az üzleti stratégiájuk részeként kezelik a tehetségmenedzsmentet, amelynek a legjelentősebb feladatai:

- „a kvalifikált jelöltek felfedezése, toborzása és alkalmazása;
- versenyképes fizetés biztosítása;
- tréningek szervezése és fejlődési lehetőségek megmutatása;
- a teljesítmény menedzsment folyamat koordinálása;
- különböző megtartó programok bevezetése és azok működtetése;
- előléptetés és áthelyezés kezdeményezése;
- *a munkaerő-szegmentációja és megfelelő kezelése”* (Konczosné, 2012).

Armstrong megfogalmazásában a tehetségmenedzsment „*integrált gyakorlatok alkalmazását jelenti, melynek célja, hogy a szervezet magához vonzza, megtartsa, motiválja és fejlessze a szervezet működése szempontjából fontos, tehetséges embereket*” (Armstrong & Taylor, 2014). Holbeche, Heinen és O’Neill megfogalmazásában a tehetségmenedzsment az egyént, magát a munkavállalót helyezi középpontba. „*A tehetségmenedzsment olyan tehetséges egyének szisztematikus vonzása, kiválasztása, alkalmazása/megtartása és fejlesztése, akik sajátos értéket képviselnek a szervezetben*” (Holbeche, 2009). A tehetségmenedzsment integrált HR-gyakorlatokat foglal magában, melyeket arra terveztek, hogy megtalálják és megtartsák a megfelelő embereket, a megfelelő munkára, a megfelelő időben (Heinen & O’Neill, 2004).

A talentmenedzsment feladatai között szerepel a tehetségkutatás, a munkavállalók képzése és fejlesztése, a karriertervezés és előléptetés, valamint a munkavállalói elégedettség és elkötelezettség mérésére és javítására irányuló programok kidolgozása. Ezen felül a TM feladatai közé tartozik a tehetség menedzselésének integrálása a vállalat stratégiájába és üzleti céljaiba, valamint a tehetségmenedzsment folyamatok és eredmények mérésére és értékelésére irányuló módszerek és eszközök kialakítása.

A jövőben a humán erőforrás- és talentmenedzsment kapcsolatrendszerének további fejlődését és innovációját várhatjuk. A technológiai fejlődés, mint például a mesterséges intelligencia, a gépi tanulás és a nagy adatmennyiségek feldolgozása, új eszközöket és lehetőségeket nyújt a HR és TM szakemberek számára, hogy még hatékonyabban kezeljék a tehetséggazdálkodási folyamatokat és elősegítsék a szervezetek növekedését és sikerét.

A tehetségmenedzsmentben, ha a jövő kihívásairól beszélünk, az alábbi jelenségeket érdemes lesz figyelembe venni, fókuszot fordítani rá:

- elöregedő társadalom
- generációs diverzitás,
- globalizáció,
- ipar 4.0.,
- tehetség és csapat együttes értelmezése,
- járványhelyzetek, karanténhelyzetek (Klajkó et al., 2021).

A 2019-es COVID-világjárvány egyik hatásaként újraértékelődött a humán erőforrás-menedzsmentben a képzés-fejlesztés stratégiai szerepe. Az online világteret hódított a munkahelyeken, a magánéletben egyaránt, a munkahelyek helyszínre áttevődött otthonra, mely változások magukkal hozták a képzési módszerek átalakulását is. A pandémia idején a szervezetek kevésbé figyeltek a képzés-fejlesztésekre (Bachmann-Matisa, 2022). Feltehetjük a kérdést, hogy vajon megtanultuk-e

a pandémiás helyzet hozta időszak alatt a HR-ben jelentkezett új kihívások és nehézségek kezelését, lettek-e kidolgozott gyakorlatai erre vonatkozóan a szervezeteknek? Lehet-e mindent az online térben megvalósítani, vagy vannak olyan kompetenciák, melyek személyes jelenléttel fejleszthetőek tovább? Ezen kérdések sora tovább folytatható lenne. A válaszokat minden HR-rel foglalkozó szakembernek szükséges lenne megválaszolni saját szervezeti szinten, hogy egy esetlegesen újonnan bekövetkező pandémia vagy bármilyen nagyobb kihatással bíró változás ne okozza a szervezetének jövőbeni működési gátját.

Talentmenedzsment lehetősége a hierarchikus szervezetben

A talentmenedzsment kiemelkedően fontos szerepet játszik a modern szervezetekben, beleértve a hierarchikus struktúra szerint felépülő szervezeteket is. A korábbi fejezetekben áttekintést adtunk a tehetségfogalom értelmezéséről, a tehetségmenedzsmentről, és annak fontosságáról. Ezen fejezet részben a hierarchikus szervezetek keretében folytatott, folytatható talentmenedzsmentet vizsgáljuk meg közelebbről.

A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása című projektben (KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001 pályázat keretében készült) bemutatásra került a Komplex Munkahelyi Tehetségmenedzsment Modell alapján elkészült Rendészeti Tehetségmenedzsment Program (RTMP), amely program hosszú távú célként tűzte ki, hogy a rendészetben belül folyamatosan tudják biztosítani a vezetői kiválóságokat, és közben reagálni is tudjanak a szervezeti igényekre figyelembe véve a szervezeti és társadalmi változásokat egyaránt. Az RTMP első pilot programjai zajlanak még, melynek gyakorlati tapasztalatai alapján kerül véglegesítésre a kiválasztás–fejlesztés–értékelés–vizsgálat lépéseket tartalmazó program (Fodor & Olajos, 2021).

Malét-Szabó (2017) szakmai előadás keretében mutatta be a KOMP rendszert (kompetenciaalapú kiválasztási és képzési rendszer), mint a jövő tudatos humán erőforrás-gazdálkodásának egyik hatékony eszközét a rendvédelemben. Az operatív célokhoz kettő alprojekt kapcsolódik, egyrészt az integrált embererőforrás-gazdálkodási rendszer kialakítása, másrészt a HR-stratégiai cselekvési képesség megteremtése. Az egyes alprojektekhez 3–3 szakmai tevékenység társul, az első alprojekthez a pályaaorientáció, mentori rendszer és kiválasztás, a második alprojekthez a mobilitás, tudásmegosztás, szervezeti teljesítményértékelés és közszolgálati személyzetpolitikai döntéshozatal. A várható eredmények között a projekt nevesíti, hogy a tehetséges fiatalok nagyobb számban fogják választani a közszolgálati életpályát, tudástőke megőrzése valósulhat

meg a kompetenciaalapú kiválasztás és fejlesztés eredményeként, továbbá horizontális és vertikális szinten egyaránt megnyílik egy karrierépítési lehetőség, életpályaciklushoz kapcsolódóan.

A rendvédelemben – mint az egyik legsajátosabb hierarchikus struktúrában működő szervezetnél – az elmúlt években megfogalmazódott a változás szükségessége. A személetváltás szükségessége több szempontból is indokolt:

- a környezet folyamatosan változik;
- a technológia fejlődik, amelynek hatása megmutatkozik a mindennapokban;
- a munkaerőpiac korosztálya változik (generációs kérdések egyre sürgetőbbé válnak);
- ha nem tudja a szervezet bevonni az új munkaerőt, meg fogja tenni más;
- ha nem tudja a szervezet megtartani a tehetségeket, egyszerűen felmondanak;
- átalakulnak az értékek egyéni és szervezeti szinten egyaránt;
- a munkáltatói elvárások és munkavállalói igények alakulnak, változnak, nem minden esetben találkoznak;
- a különböző kompetenciákkal rendelkező munkavállalók különböző toborzási technikákat és munkahelyen való megtartási módszereket igényelnek (Balogh, 2022).

Szilárd meggyőződésem, hogy minden munkavállaló hozzáadott értéket tud nyújtani annak a szervezetnek, ahol dolgozik. A kérdés abban rejlik, hogy melyik munkavállaló milyen értéket, tudást képvisel, melyet felismerünk-e a mindennapi munkavégzése során, és ha felismertük, teszünk-e azért, hogy azt a képességét továbbfejlesszük, lehetőséget biztosítva ezzel a tehetségének kibontakozására, vagy tudomást sem véve róla hagyjuk elveszni a tehetséget.

A talentmenedzsmentre irányuló empirikus kutatás eredményeinek bemutatása

Kutatási probléma

A talentmenedzsmentre irányuló empirikus kutatásom egy korábbi tanulmányban, ezen folyóiratban *Munkahelyi képzésekről való vélekedés egy empirikus kutatás eredményeinek tükrében* címen (Balogh, 2024) bemutatott munkahelyi képzések jelenlétére irányuló felmérés részét képezte. A kutatás során arra kerestem a választ, hogy hogyan vélekednek a szervezetek munkavállalói a munkahelyi képzésekről, talentmenedzsmentről, és milyen fejlesztési lehetőségeket kínál a humánerőforrás-menedzsment a munkavállalói igényeket figyelembevéve?

Kutatási cél

Kutatásom fő célja volt megállapítani, hogy a képzésfejlesztésen túlmutatva a talentmenedzsment mennyire van jelen a szervezetek, cégek mindennapjaiban. Fő célunk elérése érdekében további alcélok is megfogalmazásra kerültek. Elsődlegesen azt szerettem volna megismerni, hogy ismert-e a talentmenedzsment a felmérésben részt vevők számára, és van-e erre vonatkozóan munkahelyi tapasztalatuk. Másodlagos célként a munkavállalók munkahelyi talentmenedzsmenttel kapcsolatos elvárásait kívántam feltárni.

A kutatás hipotézisei

Az empirikus kutatás során a talentmenedzsmenthez kapcsolódóan egy hipotézis került megfogalmazásra. H1: a megkérdezettek ismerik a talentmenedzsment fogalmát, a válaszadók több mint a fele elvárásokkal van a munkahelyi talentmenedzsmenttel kapcsolatban.

A kutatás módszere és eszköze

Kutatási módszereként a kvantitatív kutatási módszeren belül a kérdőíves adatfelvétel módszerét választottam. Az írásbeli kikérdezés módszeréhez a kérdőív eszközt használtam, mely online Google kérdőívként került elkészítésre. A kérdőív kitöltése önkéntes és anonim volt, melyet online formában tettem elérhetővé. A válaszadóknak 2023. március és május között volt lehetőségük kitölteni a kérdőívet. A teljes kérdőív 21 kérdést tartalmazott, egy kérdés kivételével zárt kérdésekből állt. Demográfiai és bevezető kérdéseket (1–7. kérdés) követően a kérdőívet kitöltő munkahelyén lévő képzésekre, a képzések szervezésére irányultak a kérdések (8–15. kérdés), egy és többszörös feleletválasztást biztosító kérdések mentén. Ezt követően három kérdés a talentmenedzsmentre irányult, majd két kérdés a képzésfejlesztés gyakorlatára tért vissza. Utolsó kérdésként a válaszadóknak lehetőségük volt önálló gondolatok megosztására a vizsgált témával kapcsolatban. A kapott adatokat Excel számítógépes programmal összesítettem, az eredményeket leíró és összefüggésekre mutató statisztikai módszerek segítségével elemeztem.

A kutatási minta jellemzői

A felmérésben részt vevők száma 261 fő volt. A kérdőíves felmérésben közel azonos arányban vettek részt a férfiak és a nők. A válaszokat 54%-ban férfiak

adták, míg 46%-ban nők válaszoltak a feltett kérdésekre. A megkérdezettek 12%-a a 26–35 éves korosztályhoz, 43%-a a 36–45 év közötti korosztályhoz, 38%-uk a 46–55 év közötti korosztályhoz tartozott, mindössze a válaszadók 2%-a volt 18–25 éves, és 5%-a az 56 év feletti korosztály.

A felmérésben résztvevők 90%-a állami szervezetenél dolgozik, 5%-uk saját cégükénél és 4%-uk magánvállalkozásnál áll foglalkoztatásban. Az 1%-ot kitevő egyéb kategóriába tartozó válaszok alatt egyesületet, egyházi szervezetet, világcéget értünk mint munkáltatót. A válaszadók több mint kétharmada, 80%-a rendvédelemben dolgozik, és mindössze 20%-uk az állami szektor valamely más szegmensében munkavállaló. A vállalkozói szektorban dolgozók 50%-a a szolgáltatásban, 18–18%-a az oktatásban és egyéb szegmensben (iparban, építőiparban, kereskedelemben vagy logisztikában) tevékenykedik.

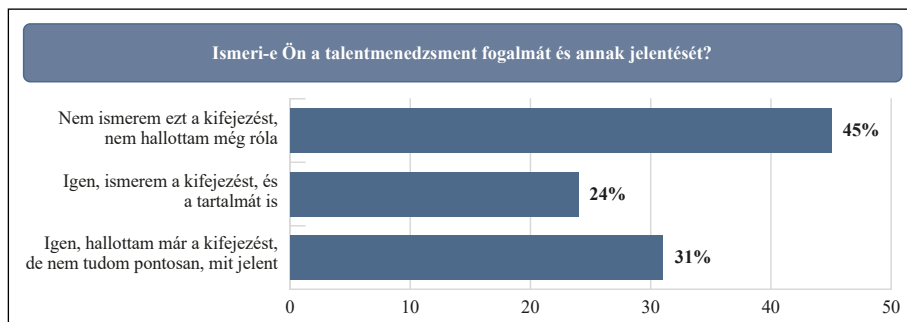
Kutatási eredmények

A demográfiai kérdéseket követően a kérdőív első blokkja a munkahelyi képzésekre irányult, melynek eredményeit egy korábbi tanulmányban részletesen bemutattam. Ennek a felmérésnek egy szegmensét képezte a talentmenedzsment vizsgálata, melynek eredményei az alábbiak szerint alakultak.

Fontosnak tartottam annak a megismerését, hogy a felmérésben részt vevők ismerik-e a talentmenedzsment fogalmát, annak jelentését (1. számú ábra).

1. számú ábra

A talentmenedzsment fogalmának ismerete a válaszadók körében (N = 261)



Forrás. A szerző saját szerkesztése.

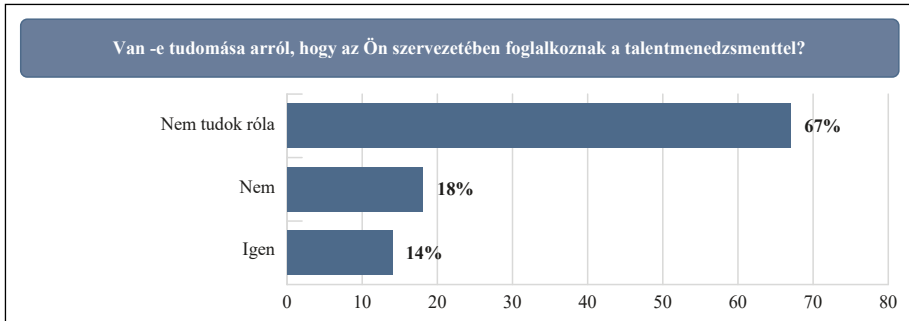
Közel azonos arányban vannak a válaszadók között azok, akik ismerik a talentmenedzsment kifejezést (55%), és azok, akik még nem hallottak róla (45%). Azok között, akik hallottak már róla, több válasz érkezett arra, akik a szó pontos

jelentését nem tudják (31%). Mindössze a minta 24%-a (63 fő) ismeri a kifejezést és annak tartalmát is.

A kérdőívet kitöltők munkahelyén működő tehetségmenedzsment létéről a 2. számú ábra mutatja az összesített válaszokat.

2. számú ábra

Talentmenedzsment jelenléte a válaszadók szervezeténél (N = 261)



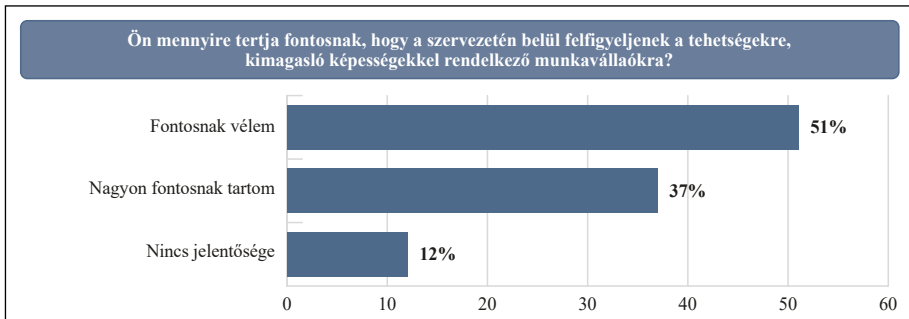
Forrás. A szerző saját szerkesztése.

A 2. számú ábrán jól látszik, hogy mindössze a minta 14%-a (37 fő) tud arról, hogy a szervezetén belül van talentmenedzsment, és 18%-uk egyértelműen azt a válasz adta, hogy nincs a szervezetüknel ezzel foglalkozó irány. Mintegy 176 főnek (67%) nincs tudomása a munkahelyén lévő tehetségmenedzsmentről.

Azt, hogy mennyire tartják fontosnak a tehetséggel való foglalkozást a szervezetben belül, a 3. számú ábra válaszai egyértelműen megmutatják.

3. számú ábra

A tehetségekre, kimagasló képességekkel rendelkező munkavállalókra való odafigyelés fontosságának megítélése (N = 261)



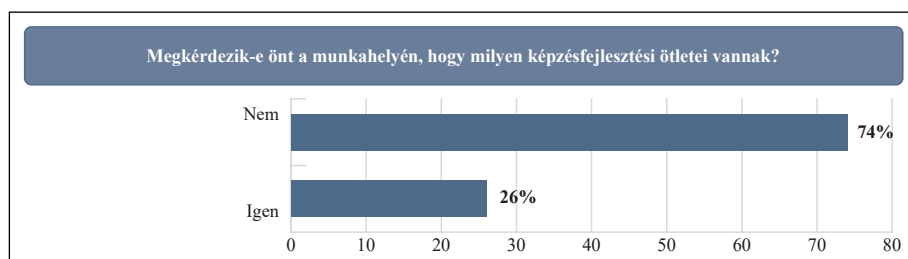
Forrás. A szerző saját szerkesztése.

A válaszadók több mint a fele, 51%-a (132 fő) úgy véli, hogy fontos a tehetségekkel való foglalkozás, és 37%-uk (96 fő) nagyon fontosnak tartja. Mindössze 32 fő (12%) gondolja úgy, hogy nincs jelentősége annak, hogy a szervezetben belül a kimagasló munkavállalókkal foglalkoznak-e vagy sem. Egy fő úgy nyilatkozott, hogy „Egyáltalán nem fontos, nincs olyan, hogy tehetség.”

A kérdőív 19–20. kérdésében, levezető kérdésként arra kerestem a választ, hogy a kérdőívet kitöltők saját munkahelyén mennyire vonják be őket a képzések tervezésében, és részükről erre mekkora igény lenne. A kapott válaszokat a 4. és 5. számú ábra szemlélteti.

4. számú ábra

A munkavállaló bevonása a munkahelyi képzésfejlesztésbe (N = 261)

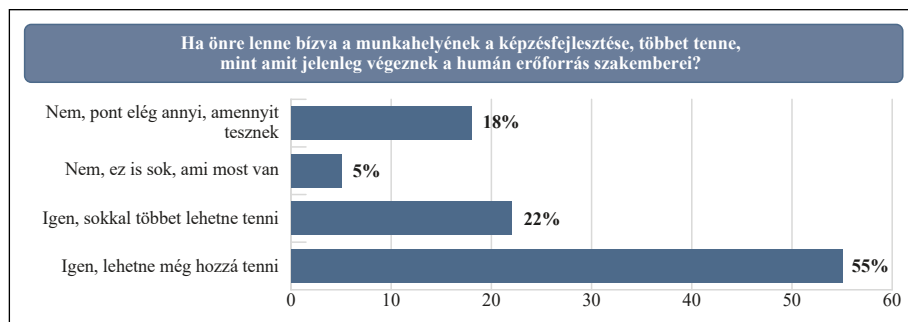


Forrás. A szerző saját szerkesztése.

A minta mintegy kétharmadát (74%, 193 fő) nem kérdezik meg a munkahelyükön, hogy milyen képzési javaslataik, ötleteik lennének. Mindössze 68 fő (26%) esetében mutat érdeklődést a munkáltató arra vonatkozóan, hogy a munkavállalónak milyen ötletei vannak, milyen képzések segíthetnék őt a munkavégzésében.

5. számú ábra

A munkavállaló bevonása a munkahelyi képzésfejlesztésbe (N = 261)



Forrás. A szerző saját szerkesztése.

A válaszadók több mint fele, 55%-uk (144 fő) véli úgy, hogy a munkahelyükön a képzésfejlesztések tekintetében a humán erőforrás szakemberei többet tehetnek ezen a téren. 22% (57 fő) esetében azt a választ kaptam, hogy sokkal többet tehetnek a HR munkatársai. 47 fő (18%) úgy gondolja, hogy pont elég, amennyit tesznek, és 5%-uk (13 fő) szerint az is sok, ami most van a munkahelyükön.

A kérdőív utolsó, nyílt kérdéseként arra kértem a kérdőívet kitöltőket, hogy osszák meg azokat a gondolatokat, melyeket fontosnak tartanak a témával kapcsolatban. 39 esetben töltötték ki ezt a kérdést, melyek közül a talentmenedzsmenttel kapcsolatban az alábbi visszajelzéseket tartok fontosnak megemlíteni:

- *„Hiába vannak olyan kollégák, akik különféle területen »szuperek«, abszolút nem foglalkozik vele a vezetőség. Nem is érdekli, nem is kérdezi, de a mai »rohanó« világban, amikor egy emberről 5 bőrt húznak le, igazán idő sincs az efféle »kiemeléseknek«”.*
- *„Jó gondolat a talentmenedzsment, sőt annál is több, de mint sok mindenre erre is pénzt kell fordítani.”*
- *„A munkahelyen nagyon sok tehetséges ember van, de a tehetségüket nem használja ki a szervezet. Az embereket csak saját munkakörben alkalmazzák, ha másban tehetséges az nem lényeges.”*
- *„Hiányzik a tehetség, rátermettség felismerése és aktív fejlesztése.”*
- *„Sajnos az állami szektorban nem az számít, hogy valakinek milyen készségei vannak, miben kimagasló, csak az számít, hogy milyen papírja van, még akkor is, ha egyáltalán nem ért vagy nem akar érteni a feladatához.”*

Összegzés

A talentmenedzsment témában végzett empirikus kutatás eredményének összefoglalásaként elmondható, hogy a felmérésben részt vevők ismeretei nem azonosak. A hipotézis, miszerint a megkérdezettek ismerik a talentmenedzsment fogalmát, a válaszadók több mint a fele elvárásokkal van a munkahelyi talentmenedzsmenttel kapcsolatban, igazolást nyert. A minta 55%-a ismeri, hallotta már ezt a kifejezést, 45%-uk adta azt a választ, hogy számára nem ismert ez a fogalom. A válaszadók 88%-a fontosnak tartja, hogy a munkahelyükön a tehetségekre, kimagasló képességgel rendelkező munkavállalókra odafigyeljenek, és csupán 12%-uk véli úgy, hogy ennek nincs jelentősége.

A hierarchikus szervezetek esetében a szervezet működési sajátosságaiból eredően a tehetségek menedzselésének lehetőségei nem egyeznek meg a versenyszférában biztosítható módszerekkel, eszközökkel. Ahhoz, hogy ezen struktúrájú szervezetekben is helyt kaphasson a tehetségmenedzsment, a szervezet alapjait,

értékeit, kultúráját kellene áttekinteni, újraértelmezni a jelen munkaerőpiac sajátosságait, figyelembe véve azon lehetőségeket, melyek a rendszert előremutatóan fejleszteni tudnák a humán erőforrás-gazdálkodásban. Tényként kimondhatjuk, hogy a tehetségekre nagyobb odafigyeléssel kellene lenni minden munkáltatónak, szervezetnek. Az igazi tehetséget felismerni nehéz, ugyanakkor ma már számos hazai és nemzetközi szakirodalom segít bennünket abban, hogy melyek azok az ismérvek, melyek tehetséges munkatársra utalnak. Merjünk velük foglalkozni! Igaz, sokkal több időt és energiaráfordítást igényel a menedzselésük, mint egy átlag munkatárs életpályájának követése, de ha megismerjük az ő tehetségüknek mibenlétét és működésüket, teret adva a szervezetten belül annak kiteljesedésére, biztos vagyok benne, hogy hosszú távon munkaerőmegtartó hatással fog bírni, mindkét fél megelégedettségét szolgálva.

Felhasznált irodalom

- Armstrong, M. & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (13. kiadás). Kogan Page.
- Bachmann-Matisa, J. (2022). Piaci szervezetek képzés-fejlesztési gyakorlata. *Tudásmenedzsment*, 23(2), 56–67. <https://doi.org/10.15170/TM.2022.23.2.5>
- Balogh G. (2021). *Tehetség gondozás, -menedzsment, -áramlás*. Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar.
- Balogh M. (2022). Szakmai, módszertani fejlesztéseken belül kutatási, pilot eljárási és tanulmányírási feladatok elvégzése. *Javaslatvételi tanulmány*.
- Balogh M. (2024). Munkahelyi képzésekről való vélekedés egy empirikus kutatás eredményeinek tükrében. *Belügyi Szemle*, 72(4), 657–683. <https://doi.org/10.38146/BSZ-AJIA.2024.v72.i4.pp657-683>
- Bögel Gy. & Tomka J. (2010). Tudás és tehetség. *CEO Magazin*, 11(3), 27–28.
- Fehér I. & Lappints Á. (2002). *Pedagógiai fogalomtár*. Comenius Bt.
- Fodor Sz. & Olajos T. (2021). Az új rendvédelmi tehetségmenedzsment-rendszer tudományos megalapozása II. A munkahelyi tehetségmenedzsment pszichológiai alapjai. *Belügyi Szemle*, 69(8), 1449–1468. <https://doi.org/10.38146/BSZ.2021.8.8>
- Gyarmathy É. (2012). *A tehetség háttere és gondozásának gyakorlata*. ELTE Eötvös Kiadó.
- Heinen, J. S. & O'Neill, C. (2004). Managing talent to maximize performance. *Employment Relations Today*, 31(2), 67–82. <https://doi.org/10.1002/ert.20018>
- Holbeche, L. (2009). *Aligning human resources and business strategy* (2. kiadás). Butterworth-Heinemann. <https://doi.org/10.4324/9780080941424>
- Klajkó D., Kázmér-Mayer Sz., Fejes N., Csapó Gy., Bakurecz B., & Czibor A. (2021). Tehetség a munkahelyen 2. A tehetségmenedzsment gyakorlati szempontjai. *Magyar Pszichológiai Szemle*, 76(2), 455–476. <https://doi.org/10.1556/0016.2021.00011>

- Konczosné Szombathelyi M. (2012). Tehetségmenedzsment, avagy a HR felelőssége. In Róbert P. (Szerk.), *Gazdaság és morál: Tiszta társadalom, tiszta gazdaság* (pp. 1–11). Széchenyi István Egyetem.
- Malét-Szabó E. (2017). A KOMP rendszer, mint a jövőtudatos humánerőforrás gazdálkodásának egyik hatékony eszköze. *KÖFOP-2.1.5-VEKOP-2016 A3 KKTKR alprojekt szakmai előadás anyaga*.
- Pusztai F. (2021). *Magyar értelmező kéziszótár + NET*. Akadémiai Kiadó Zrt.
- Renzulli, J. S. (2021). The enrichment triad model: A guide for developing defensible programs for the gifted and talented. In Renzulli, J. S. & Reis, S. M. (Eds.), *The schoolwide enrichment model: A how-to guide for talent development* (3rd ed., pp. 423–456). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003238904>
- Rókusfalvy, P. (2002). *A vezetés lélektana*. MR Komplex Nyomdaipari Bt.
- Tóth, L. (2000). *Pszichológia a tanításban*. Pedellus Tankönyvkiadó Kft.

A cikk APA szabály szerinti hivatkozása

Balogh M. (2025). Talentmenedzsment jelenléte a hierarchikus struktúrájú szervezetek mindennapjaiban egy empirikus vizsgálat eredményei alapján. *Belügyi Szemle*, 73(1), 143–157. <https://doi.org/10.38146/BSZ-AJIA.2024.v73.i1.pp143-157>

Nyilatkozatok

Összeférhetetlenség

A szerző nem jelentett összeférhetetlenséget.

Finanszírozás

A szerző nem kapott pénzügyi támogatást a kutatáshoz, a szerzőséghez és/vagy a cikk publikálásához.

Etikai nyilatkozat

Az adatokat kérésre rendelkezésre bocsájtják.

Nyílt hozzáférésről szóló tájékoztatás

Jelen cikk a Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY NC-ND 2.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.0/>) feltételei szerint publikált Open Access közlemény, melynek szellemében a cikk bármilyen médiumban szabadon felhasználható, megosztható és újraközölhető, feltéve, hogy az eredeti szerző és a közlés helye, illetve a CC License linkje feltüntetésre kerülnek.

Levelező szerző

A cikk levelező szerzője Balogh Mónika, aki a balogh.monika@matrixcbs.com e-mail címen érhető el.