



Fodor Szilvia – Olajos Tímea

---

# Az új rendvédelmi tehetségmenedzsment-rendszer tudományos megalapozása II.<sup>1</sup>

## A munkahelyi tehetségmenedzsment pszichológiai alapjai

**Academic establishment of the new law-enforcement talent management system II.**  
**Psychological basis of organizational talent management**

### **Absztrakt**

A tanulmány célja, hogy elméleti áttekintést nyújtson a tehetségmenedzsment fogalmáról, bemutassa a terület aktuális kérdésköreit, ez alapján pedig egy általános érvényű munkahelyi tehetségmenedzsment-modellt állítson fel. Néhány definíció és tehetségmenedzsment-modell ismertetése után a kompetenciamodellek keretrendszerébe helyezük a témát, majd bemutatunk néhány kutatási eredményt, melyek rávilágítanak a tehetséggel kapcsolatos munkahelyi kutatások kihívásaira, valamint jó gyakorlatokon keresztül a téma fontosságára. A tanulmány végén ismertetjük az elméleti áttekintés alapján felállított Komplex Munkahelyi Tehetségmenedzsment-Modellünket, valamint az ennek kialakítása során felmerülő kritikus kérdéseket, melyek megválaszolása és átgondolása egy stabil és konszenzuson alapuló munkahelyi tehetségtámogató rendszer létrehozását segíti elő.

**Kulcsszavak:** tehetségmenedzsment, modellek, kompetencia, Komplex Munkahelyi Tehetségmenedzsment-Modell

---

<sup>1</sup> A tanulmány a „*Versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása*” című KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001 azonosítószámú projekt keretében készült.

## Abstract

The goal of this study is to give an overview of the concept of talent management and its recent topics, on the basis of which a general organizational talent management system could be set up. Presenting the definitions and some models of talent management is followed by the introduction of competency models, which can serve as useful framework for talent support at work. The findings of empirical researches and good practices in the field shed light on the challenges and the importance of the topic, and mark the principles of talent support. At the end of the study a Complex Organizational Talent Management Model and the first practical steps towards it are introduced, which promote the development of a consensual and stable talent management system in organizations.

**Keywords:** talent management, models, competency, Complex Organizational Talent Management Model

## Bevezetés

A PricewaterhouseCoopers tanácsadó cég vállalati vezetőket megkérdező nemzetközi vizsgálataiban (PricewaterhouseCoopers, 2016; 2019) hangsúlyosan megjelennek a humán erőforráshoz kapcsolódó témák, ezen belül is a megfelelő szakember, illetve a kiemelkedő teljesítményre képes munkavállalók jelenlétének hiánya, megtalálásuk és megtartásuk nehézségei. A 2016-os felmérésük szerint a 21. századi munkaerőpiaci jellemzők és fogyasztói elvárások miatt a vállalatvezetők három fő területen tartják szükségesnek a változást: a technológia használata, az innovációk elősegítése és a tehetség támogatása terén. Az adatok szerint a jó képességű és jól képzett munkaerő jelenléte az üzleti és a kormányzati szférában is a legfontosabb prioritás, és a legnagyobb kihívás a vállalatok számára. A 2019-ben végzett felmérés a vállalatvezetőket leginkább aggasztó problémák feltársa során arra jutott, hogy Magyarországon a vezetők 95%-a tartja a szakemberhiány kérdését jelentőskihívásnak, így ez a téma az első helyen áll a kritikus területek sorában. Hasonlóan látja McDonnell (2011), aki szerint a korábbi pénzügyi válság következtében a költségek csökkentése érdekében sok vállalat a háttérbe szorította a tehetségmenedzsment kérdését, pedig épp a gazdasági helyzet miatt kritikus és kardinális kérdés lenne a tehetségek felismerése és támogatása, ezzel pedig a vállalatok versenyképessége is javulna.

Ezek alapján a tehetségmenedzsment alapvető fontosságú feladatnak tűnik, ami a versenyképesség és a hatékonyság szempontjából már nem megkerülhető. De mit is jelent pontosan ez a fogalom, és milyen gyakorlati vonatkozásai

vannak? A tanulmány ezekre a kérdésekre kíván választ adni. Először körbejárjuk a tehetségmenedzsment fogalmát, beillesztjük azt a HR területen igen népszerű kompetenciamodellbe, majd bemutatunk néhány jó gyakorlatot és empirikus eredményt. A tanulmány végén az elméleti áttekintésben megfogalmazottak alapján bemutatjuk saját komplex tehetségmenedzsment-modellünket, melyben a gyakorlati kivitelezés szempontjából lényeges elemeket építjük a kompetenciamodell köré, illetve megfogalmazzuk azokat a kérdéseket, melyeket érdemes átgondolni egy átfogó munkahelyi tehetségtámogató rendszer kiépítése előtt.

## A tehetségmenedzsment fogalmának meghatározása

A tehetségmenedzsment definiálása nem egyszerű, a szakirodalom számos formában, és meglehetősen különböző hangsúlyokkal magyarázza a fogalmat. Lewis és Heckman (2006) a tehetségmenedzsment fogalmának meghatározásában három fő vonulatot mutat be. Az egyik tipikus nézőpont a tehetségmenedzsment fogalmát lényegében a korábbi humánerőforrás-menedzsment feladatkörével azonosítja, így a toborzás, a vezetés, az utódlás tervezése, és egyéb, klasszikusan a HR feladataihoz tartozó tevékenységi körökkel jellemzi, csak egy új, vonzóbb és modernebb köntösben. A második vonulat a tehetségmező létrehozására koncentrál, és a munkaerőáramlás és az utódlás tervezését tekinti fő feladatának. Ez ugyan egy viszonylag szűk feladatkör, de ad valami újszerű és speciális tartalmat a HR általános feladataihoz. A harmadik megközelítés a tehetséges munkavállalók menedzselésére és támogatására koncentrál. Fő feladata a kiváló emberek bevonása, azonosítása, és kiemelt helyzetbe hozása a jutalmazás és az előrelépés támogatásán keresztül. Mellahi és Collings (2009) ehhez még hozzáadnak egy negyedik vonulatot is, mégpedig a meghatározások azon csoportját, amelyek nem az egyén, hanem a kulcspozíciók, a kritikus munkakörök azonosítását hangsúlyozza, és ebből kiindulva emelik a tehetségmenedzsment kérdését stratégiai fontosságúvá.

A tehetségmenedzsment-definíciók jelentős része a területhez kapcsolódó különböző részfeladatok és tevékenységek meghatározásán keresztül értelmezi ezt a fogalmat. Konczosné Szombathelyi Márta (2013) szerint a tehetségmenedzsment számos részfeladata közül a legfontosabbak:

- a kvalifikált jelöltek felfedezése, vonzása, toborzása és alkalmazása;
- versenyképes fizetések biztosítása;
- tréningek szervezése és fejlődési lehetőségek megmutatása;
- a teljesítménymenedzsment folyamat koordinálása;

- megtartó programok bevezetése és működtetése;
- előléptetés és áthelyezés kezdeményezése;
- a munkaerő szegmentációja és megfelelő kezelése.

Collings és Scullion (2007) hasonló megközelítésben a kiemelkedő képességű és kiemelkedő teljesítményű munkatársak azonosítását, fejlesztését, jutalmazását és megtartását tartják a tehetségmenedzsment kulcsfontosságú elemeinek, Mangusho, Murei és Nelima (2015) pedig a szervezet számára kiemelkedő értéket jelentő munkavállalók szempontjából tartják lényegesnek – az előző felsoroláshoz hasonlóan – a toborzás, az azonosítás, a fejlesztés, a motiválás és a megtartás feladatát. Érdekes megközelítést nyújt még Héder (2017), aki a tehetségmenedzsment funkcionális, hálózati modelljén keresztül amellet érvel, hogy az emberierőforrás-menedzsment új generációja a tehetséggondozást kell, hogy a középpontba helyezze, amely az egyéb HR funkciók közötti szervező erőként tud működni.

Ennél átfogóbbak, ám ebből kifolyólag kevésbé gyakorlatorientáltak azok a meghatározások, melyek túlmutatnak a tevékenységterületek felsorolásán, és általánosabban fogalmazzák meg a tehetségmenedzsment stratégiai szerepét. Ilyen például Poór Adrienn és Konczosné Szombathelyi Márta (2015) a *The Talent Management Handbook* (Berger & Berger, 2004) alapján idézett definíciója, mely úgy határozza meg a tehetségmenedzsment fogalmát, mint amely „*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*”. Egy másik, lényegretörő megfogalmazásban a tehetségmenedzsment fő feladata, hogy a nagyobb potenciállal bíró, és a szervezet számára kiemelkedő értéket nyújtó munkatársakat olyan pozíciókba helyezze, amelyek a legnagyobb hatást gyakorolják a vállalat egészének működésére (Becker, Huselid & Beatty, 2009), azaz, hogy a legnagyobb hatású munkavállalókat a legnagyobb hatású pozíciókba delegálja. Cappelli (2009) a tehetségmenedzsment folyamatát szintén stratégiai szintre emeli és úgy definiálja, mint a vállalat emberi erőforrásra irányuló igényeinek előrejelzését és betöltését, illetve a megfelelő képességekkel rendelkező, megfelelő embereknek a nekik megfelelő munkakörökbe való elhelyezését („right people, with right skills into the right jobs”).

A tevékenységek szintjén történő definíálás és a stratégiai szintű megközelítések előnyeit is tartalmazzák azok a komplexebb modellek, melyek rendszer szinten foglalják össze a tehetségmenedzsment funkcióit, szereplőit és a hozzá tartozó konkrét feladatokat. Lewis és Heckman (2006) a tehetségmenedzsment összetevői és a hozzájuk tartozó kérdéskörök átgondolásával egészen tág

kontextusba, a fenntartható versenyképesség keretrendszerébe helyezik a témát, illetve a döntési és vezetési hierarchia különböző szintjein megjelenő feladatköröket és kérdéseket írják le (1. számú táblázat). Nézetük szerint az átfogó vállalati stratégia mellett lennie kell egy ez alá rendelt tehetségstratégiának, amely megfogalmazza, hogy a tehetségek hogyan segíthetik az általános vállalati célok elérését. Ez alapján válik lehetővé a tehetségbankkal (Talent Pool) kapcsolatos irányvonalak definiálása, mely során választ kell adni azokra a kérdésekre, hogy kiket keresünk, hogyan akarjuk őket jutalmazni, illetve, hogy ezt a rendszert hogyan kapcsoljuk a munkakörökhöz és a karriermenedzsment folyamatához. Az így felállított stratégiát bontja további, gyakorlatias lépésekre maga a tehetségmenedzsment-rendszer, ami létrehozza és működteti a fenti feladatokhoz kapcsolódó adatbázist, és irányítja a legalsó szinten megjelenő, a tehetségekkel kapcsolatos gyakorlati tevékenységek és feladatok kivitelezését, például a toborzás, a kiválasztás, a teljesítményértékelés vagy a kompenzálás folyamatát.

1. számú táblázat: *A tehetségmenedzsment szintjei és hierarchikus feladatrendszere*

A tehetségmenedzsment összetevői	A területhez kapcsolódó fő kérdéskörök
A fenntartható versenyelőnyvel kapcsolatos stratégia	Milyen a vállalat piaci helyzete, és ott milyen lehetőségei vannak? Milyen szervezeti erőforrásokkal rendelkezik, amely előnyt jelenthet számára?
A tehetséggel kapcsolatos stratégia	A tehetséggel kapcsolatos minőségi változtatások és fejlesztések hogyan segíthetnek a szervezet stratégiai céljainak elérésében?
A tehetségmező kialakításával kapcsolatos stratégia	Hogyan állítsuk fel a tehetségmezőt? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Milyen típusú teljesítményre van szükség?</li> <li>• Milyen javadalmazási rendszert alakítsunk ki?</li> <li>• Hogyan kapcsoljuk a tehetségmezőt a munkahelyi pozíciókhoz és a karriermenedzsment folyamatához?</li> </ul>
Tehetségmenedzsment-rendszer	Hogyan alkalmazzuk a fentieket a szervezet egészében? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompetenciamodellek és rendszerek áttekintése</li> <li>• A teljes szervezetre kiterjedő adatbázis felállítása</li> </ul>
Tehetségtámogatási gyakorlat	Milyen hatékony gyakorlati tevékenységeket tudunk biztosítani a fenti célok érdekében a következő területeken? <ul style="list-style-type: none"> <li>• toborzás</li> <li>• kiválasztás</li> <li>• teljesítményértékelés</li> <li>• kompenzáció, jutalmazás</li> </ul>

*Forrás:* Lewis és Heckman, 2006.

King (2015) a tehetségmenedzsment szereplői felől közelíti meg a témát, és az átfogó vállalati és HR stratégia mint kiindulási pont, és az eredmények mint kimeneti célok közé négy kulcsszereplőt rendel, illetve leírja a hozzájuk

kapcsolódó feladatokat. A felsővezetők feladataként határozza meg a tehetségstratégia kialakítását, a középvezetők feladataként jelöli meg a kialakított stratégia kivitelezését, a tehetségek támogatását, fejlesztését. Harmadik szereplő a rendszerben maga a tehetséges munkavállaló, aki a „Talent Deal” megtapasztalójaként részt vesz az azonosításban, él a felé nyújtott lehetőségekkel, és magas színvonalú munkát végez. A három szereplő közti folyamatos kapcsolattartást a negyedik szereplő, a humán erőforrás vezető vagy a kifejezetten erre a feladatra specializálódott „tehetségmenedzser” biztosítja, aki a felek közti kommunikáció támogatása mellett monitorozza a programokat, ellenőrzi a hatékonyságot, és segíti a döntéshozókat.

A tehetségmenedzsment fogalmának meghatározásai tehát egyrészt a részfeladatokat definiálják, másrészt a vállalati stratégiai célok átfogó rendszerébe illesztik a tehetségtámogatással kapcsolatos tevékenységeket, illetve egy komplex modellben és rendszerszemléleti megközelítésben foglalják össze a teljes tehetséggondozási folyamatot és annak összetevőit.

## **Kompetenciák és tehetségmenedzsment**

A stratégiai humánmenedzsment hatékony eszközeit jelentik azok a rendszerek, melyek a kompetenciákra alapozva integrálják és koordinálják a humánpolitika elemeit. Az ilyen rendszerek középpontjába állított kompetenciamodellek alkalmasak arra, hogy az emberi teljesítmények értékelésének és menedzselésének részfolyamatait, a kiválasztás, a fejlesztés, a teljesítménymenedzsment, az előléptetések, a bérezési rendszer és a karrier- és utódlástervezés folyamatát összehangolják (Klein & Klein, 2012), így jó kiindulási alapot jelenthetnek a tehetségmenedzsment számára is.

A kompetencia *„a jó, kiváló teljesítményhez szükséges magatartást befolyásoló személyes jellemzők összefoglaló elnevezése”* (Koncz, 2004), illetve *„olyan viselkedéses jellemzőkkel leírható tulajdonságokra vonatkozik, amelyek meghatározzák a teljesítményt”* (Klein & Klein, 2012). Ez azt jelenti, hogy a kompetenciákat viselkedésformákkal érdemes definiálni és mérni annak érdekében, hogy azokat a gyakorlatban is használni lehessen. A kompetenciamodellek a jó teljesítmény eléréséhez szükséges kompetenciákat összesítik, ebből pedig az következik, hogy mivel a jó teljesítményhez a különböző munkakörökben más és más kompetenciák szükségesek, a modellek, illetve a kompetenciaalapú munkaköri leírások is nagymértékben különbözhetnek a különböző vállalatok és munkakörök esetében. Bizonyos területeken ugyanakkor, például a vezetői feladatkörök esetében, találhatunk olyan generikus kompetenciamodelleket,

melyek alapos kidolgozottságuk következtében nem kötődnek speciális szakterülethez, hanem általános érvényűek, és jól használhatók különböző vállalati környezetekben.

Spencer és Spencer (1993) több száz vizsgálat során feltárták a különböző munkákhoz szükséges kompetenciákat, és azokat 18 generikus kompetenciává sűrítették össze, melyeket azonban speciális helyzetekben továbbiakkal is ki lehet egészíteni. Ezek a kompetenciák a teljesítményorientáció, elemző gondolkodás, fogalmi gondolkodás, ügyfélorientáció, emberek fejlesztése, felelős vezetés, flexibilitás, befolyásolás, információszerzés, kezdeményezőkétség, integritás, megértés, szervezeti tudatosság, szervezeti elkötelezettség, kapcsolatépítés, önbizalom, csapatvezetés, és az együttműködés elősegítése. A kompetenciák felsorolásán túlmutat Kurz és Bartram (2002) modellje, amelyben hierarchikusan, három szintre rendeződve sorolják a kompetenciákat. A legalsó szinten van az a 110 „kompetenciaatom”, melyek a munkakompetenciák definiálásához szükségesek. Efölött, a középső szinten van az a húsz kompetencia, amely számos vállalat kompetenciamodelljének összesítéséből született, ezek a döntés és kezdeményezés, vezetés és ellenőrzés, csapatmunka és támogatás, ügyfélszolgálat, kapcsolat- és hálózatépítés, meggyőzés és befolyásolás, kommunikáció és prezentáció, írás, szakértelem, problémamegoldás, tanulás és kutatás, alkotás és innováció, stratégia- és elméleti kutatás, tervezés és szervezés, minőségre ügyelés, kitartás, alkalmazkodás, ellenállóképesség, eredmény- és karrierorientáció, és üzleti gondolkodás (Klein & Klein, 2012). A hierarchiában legfelül van az a nyolc kompetenciafaktor, melyek összefoglalják és kategorizálják a középső szinten lévő kompetenciákat.

E modellek alapján látható, hogy a legtöbb munkakör leírható a generikus kompetenciamodellek összetevőinek egy optimális kombinációjával, ugyanakkor bizonyos helyzetekben, speciális szakterületeken vagy munkakörökben ez valószínűleg nem elegendő, hanem szükséges a konkrét munkakör előzetes, kompetenciaalapú feltérképezése. Ezért tehát egy kompetenciamodellel alapuló tehetségmentedzsment-rendszer felállításának egyik első lépése az adott munkakörökben, szakterületeken nyújtott kiváló teljesítményhez szükséges kompetenciák alapos áttekintése, ez alapján lehet megfogalmazni, hogy kit, milyen tehetséget keresünk, és hogy milyen támogatást vagy fejlesztést tudunk számára nyújtani. A kompetenciák vizsgálata lehetővé teszi a tehetségprogramba való bekerülést, jelentheti a teljesítmény értékelése mellett a visszajelzések alapját, melyekre támaszkodva döntéseket lehet hozni a képzésekkel, fejlesztésekkel és jutalmazással kapcsolatban, illetve a kompetenciák vizsgálatának segítségével tervezhetővé válik a karrier, és mérhető lesz a támogató programok hatékonysága is.

## Nézőpontváltás a tehetségekkel való foglalkozás szemléletében és gyakorlatában

Az utóbbi bő egy évtizedben tanúi lehettünk a tehetségkép markáns változásának a pedagógiai-pszichológiai szakirodalomban, mely során a tehetség fogalma egyre inkább egy fejlődési folyamatként került értelmezésre, melyben kiemelt szerepet kapnak a környezeti tényezők, az intra- és interperszonális összetevők interakciói, a területspecifikus jelleg, az alakíthatóság és rugalmasság, a tevékenységek, pszichoszociális tényezők, és az értékesség kérdése (Subotnik, Olszewski-Kubilius & Worrell 2011). Ugyanez a tendencia a vállalati szférában is megjelent.

A McKinsey cég egy tanulmányában már ebben a szellemben fogalmazza meg a tehetségmentedzsmentre vonatkozó javaslatait (Guthridge, Komm & Lawson, 2008): a tehetségek megtalálását, illetve annak nehézségét jelentősnek látják, a beavatkozási pontok megfogalmazásakor követik a tehetség fejlődés- és környezetorientált megközelítését és a következő stratégiát javasolják.

- 1.) Többszintű tehetséggondozás: nem csak a topteljesítményű munkavállalókra és a vezetőkre kell koncentrálni, hanem mindenkire, ugyanis a hátterben keményen dolgozó, illetve a munka jelentős részét vállalán vivő többség is ugyanolyan fontos a jó minőségű munka érdekében. Az inkluzivitás hangsúlyosan megjelenik, mivel a legkiemelkedőbbek is csak akkor tudnak folyamatosan kiemelkedően teljesíteni, ha gazdag és változatos munkakapcsolatokkal rendelkeznek. Emellett az is kimutatható, hogy a „legjobbakra” való kizárólagos koncentráció rontja a többiek munkamorálját, akiknek így elköteleződésük, teljesítményük csökkenhet. Érdemes tehát a különböző munkacsoportokat, területeket más-más típusú tehetségként értelmezni, melyek különböző területeken tudnak eredményeket elérni, teljesítményeket felmutatni.
- 2.) Vállalati értékrend és jutalmazás: a vonzó vállalati értékrend kialakítása és láthatóvá tétele a toborzás szempontjából igen jelentős. A generációs különbségek miatt érdemes a különböző típusú, életkorú munkavállalóknak más-más típusú „vonzerőt” nyújtani, illetve érdemes a munkavállalókat különböző csoportokra osztva különbözőképpen megszólítani és elérni.
- 3.) A humán erőforrás-gazdálkodás stratégiai szerepe: a humán erőforrás-részlegeket erőteljesebben be kell vonni a stratégiai döntésekbe, mert a tehetségmentedzsment egy olyan hosszú távú tervezési folyamat, ami a kulcspozíciók betöltésére való felkészüléssel és a tehetségtudatos szemléletmóddal a vállalat versenyképességét biztosítja. A kulcspozíciók nemcsak vezetői,



hanem szakmai téren is fontosak, és a vállalati hatékonyság alapját képezik, így azok bevonása is indokolt a tehetségmenedzsment folyamatába.

- 4.) A 21. századi tehetségmenedzsment-rendszerek kialakítása kapcsán Bechler és Woodward (2009) több száz kutatás/tanulmány analízise alapján hasonló megállapításokat tesznek, és azt hangsúlyozzák, hogy a korábbi, 20. századi tehetségmenedzsment gyakorlata három igen megkérdőjelezhető és téves alapfeltevésen nyugszik, melyek: 1) az egyéni képességek stabilak és megváltoztathatatlanok, így vannak „jobb” és „rosszabb” emberek; 2) az embereket a képességeik és kompetenciáik alapján megbízhatóan be lehet sorolni különböző kategóriákba; 3) a szervezeti teljesítmény az egyéni teljesítmények összeadódása, az egyéni tevékenység számít elsősorban, nem pedig a környezeti vagy a rendszerszintű elemek. Számos szerzőre, köztük Carol Dweck (2006) mindset-elméletére hivatkozva rámutatnak a képességek megváltoztathatatlanságába vetett hit önbeteljesítő jóslattá alakulására, a „tehetség” címkéjének problematikájára, a kitartás és erőfeszítés nem kellő hangsúlyozására, a rendszerek, a kapcsolatok, az infrastruktúra, azaz a környezeti tényezők befolyásoló erejére. A szemléletváltást jól fémjelzi az a modelljük, amelyben a globális társadalmi-gazdasági változásokból kiindulva két lehetséges választ fogalmaznak meg a tehetségek vonzása, fejlesztése, motiválása és megtartása céljából. Az egyik a „tehetségháború” (Talent War), ami a tehetség mint ritkaság fogalma köré építi a tevékenységeket, gyakorlatában pedig az agresszív keresést, a kiválóságok alkalmazását, versengésen és individualista megközelítésen alapuló munkavégzést és jutalmazást érvényesíti. A másik lehetséges, a szerzők által preferált reakció olyan „tehetségmegoldások” (Talent Solutions) kialakítása, amely kreatív válaszokat fogalmaz meg a tanulási képesség, a sokféleség, az innováció, az összehangolt üzleti és HR stratégiák, a széles körű és a mély tehetségtámogatás, és az együttműködés elősegítésére.

Cappelli (2008) is megerősíti ezt az újszerű nézőpontot, ezen belül is a tehetségmenedzsment fontosságát és annak átalakuló gyakorlatát, ennek folyamányaként pedig a hagyományosabb, a 20. században elterjedt, a tervezhető, a belső utódlást előtérbe helyező folyamatok helyett egy rugalmas, külső és belső erőforrásokra egyaránt támaszkodó rendszert (talent-on-demand) állít fel. Hangsúlyozza a rendszer változó feltételekhez való alkalmazkodását, illetve a munkaerő mobilitásából fakadóan a kiválasztás után a megtartás fontosságát. A tehetségmenedzsment-rendszerek szerinte ma már komplex módon működnek: a munkavégzéshez szükséges kompetenciák mérése, az ezen alapuló kiválasztás és fejlesztés mellett hangsúlyossá válik a kiválasztás lépését

megelőző stratégiai tervezés, valamint az ezt követő támogatási, jutalmazási, továbblépési lehetőségek is.

## Tehetségmenedzsment a gyakorlatban

A tehetségmenedzsment témájában született kutatások fő célja, hogy a humán erőforrás tevékenységek tehetséggel kapcsolatos aspektusait összefüggésbe állítsák a vállalati teljesítmény egyes mutatóival. Ezek az eredmények jó támpontot nyújthatnak egy komplex tehetségmenedzsment rendszer kidolgozásához.

A Tower Watson tanácsadó cég 2012-es „*Talent Management and Rewards Study, North America*” című felmérése (Tower Watson, 2012) átfogó képet ad amerikai és kanadai cégek jutalmazási és tehetségmenedzsment gyakorlatáról. A vizsgálatban résztvevő 316 szervezet megkérdezése alapján a szerzők megfogalmazznak egy olyan szemléleti keretet, mely a gyakorlati tevékenységekből kiindulva állít föl egy általánosan használható rendszert, mely az integráció, a szegmentálás és az agilitás jelenlétén keresztül biztosítja a hatékony jutalmazási és tehetségmenedzsment folyamatokat.

Az integráció azt jelenti, hogy a tehetségmenedzsment-programokat össze kell hangolni egymással, a tágabb értelemben vett üzleti stratégiával és célokkal, illetve a munkaerő vonzására és megtartására irányuló tervekkel (például HR, branding, IT fejlesztések). A szegmentálás célja, hogy azonosítsák a szervezet szempontjából meghatározó képességű dolgozókat, definiálják a különböző dolgozói csoportok jellegzetességeit, és differenciált, az egyedi igényekhez illeszkedő munkahelyi tapasztalatokat nyújtsanak számukra. A tanulmányban vizsgált cégek többsége három tehetségcsoportot azonosít: a legjobban teljesítők („top-performers”), a magas (szakértői vagy vezetői) potenciállal rendelkezők („high-potentials”), és az üzleti eredményesség szempontjából kritikus kompetenciákkal rendelkezők („employees with critical skills”) csoportját. Ez a rendszerezés arra hívja fel a figyelmet, hogy a tehetségmezőbe érdemes egyrészt a kiemelkedő teljesítmény vagy a kiemelkedő potenciál alapján keresni a munkavállalókat, ugyanakkor az üzleti szempontból kritikus munkakörök, illetve az annak betöltéséhez szükséges kompetenciákkal rendelkező munkavállalók is külön figyelmet kaphatnak a tehetségprogram során. Harmadik elvként fekteti le a tanulmány az agilitás szükségességét, mely a változó üzleti és gazdasági körülményekhez való gyors és rugalmas alkalmazkodást jelenti, ezáltal a vállalatok jobban tudják kezelni a kockázatokat és növelhetik a teljesítményüket. Ennek elérése érdekében a szerzők javasolják egy rugalmas javadalmazási rendszer kialakítását, a változásmenedzsment, ezen belül is a kommunikáció

szakszerűségére való törekvést, illetve a különböző programok hatékonyságának adatokon alapuló elemzését.

Hartmann és munkatársai (Hartmann, Feisel, & Schober, 2010) Kínában működő multinacionális vállalatok tehetségmenedzsment gyakorlatát tekintették át, és arra keresték a választ, hogy egyrészt a vállalatok hogyan azonosítják, fejlesztik és tartják meg a tehetséges munkavállalókat, illetve hogy mennyire kötődik a tehetségmenedzsment gyakorlata a vállalati kultúrához. Vizsgálatuk fontos tanulsága, hogy a nagy munkaerőmobilitás ellenére a vállalatok többnyire csak a munkavállalók teljesítményét és/vagy potenciálját térképezik föl, a munkakörök betölthetőségének nehézsége nem jelenik meg a tervezésben, a kritikus munkakörök azonosítása a legtöbb esetben hiányzik.

Hazai vizsgálatként említhetjük azt a kutatást, amely a „legjobb munkahely” felmérésekben kiemelkedően szereplő öt vállalat vezetőjével készített interjúk alapján tárja fel a tehetségmenedzsment jellegzetességeit az adott cégeknél (Poór & Konczosné Szombathelyi, 2015). A szerzők megállapítják, hogy a vizsgált vállalatok a) a tehetségmenedzsmentet stratégia feladatként kezelik; b) a tehetségmenedzsment kialakítása során a munkavállalói és szervezeti szükségleteket egyaránt figyelembe veszik; c) a tehetségmenedzsment folyamatának a kérdezők által definiált egyes szakaszait (vonzás, toborzás, kiválasztás, fejlesztés, ösztönzés, megtartás) egyaránt kiemelt fontossággal kezelik, illetve d) a tehetségmenedzsment lehetőségeit különböző módon használják ki a munkavállalók, melyet demográfiai, kulturális és egyéni tényezők is befolyásolnak.

Horváth Anett (2007) a Magyar Posta Zrt. tehetségmenedzsment programját ismerteti részletesen, illetve néhány más, kisebb méretű vállalat témával kapcsolatos törekvéseit, gyakorlatát tekinti át, és ez alapján vonja le az általánosítható következtetéseket. A tanulmány különösen érdekes része, ahol a szerző összegyűjti azokat a buktatókat, melyek nehézséget jelenthetnek a tehetségmenedzsment végrehajtásának során a vállalatok életében. Az alapvető nehézség az, hogy meg kell küzdeni a munkatársak azonosítása, többiek közül való kiemelése, és a rájuk fordított extra figyelem következményeivel, ezen belül pedig problémát jelenthet, ha a munkavállaló karrierterve nem egyezik a munkáltatóéval, ha irreális elképzelései vannak a feleknek a program eredményeivel kapcsolatban, ha tisztázatlan a szereplők közti feladatmegosztás, ha nincs elég erőforrás, ha hatalmi harcok, konfliktusok vannak a szervezetben, amelyek a tehetségmenedzsment kérdése kapcsán felszínre kerülhetnek, ha a vezetők konkurenciát látnak a különleges bánásmódot kiérdemlő munkavállalókban, illetve a programba be nem kerültek esetében csökkenhet a teljesítmény és az elkötelezettség. E nehézségek és veszélyek miatt különösen oda kell figyelni a program kommunikációjára, ezen belül a következetes, átlátható és nyílt

információáramlásra, ez pedig különösen érzékeny terület a sikertelen pályázókkal való kommunikáció esetében.

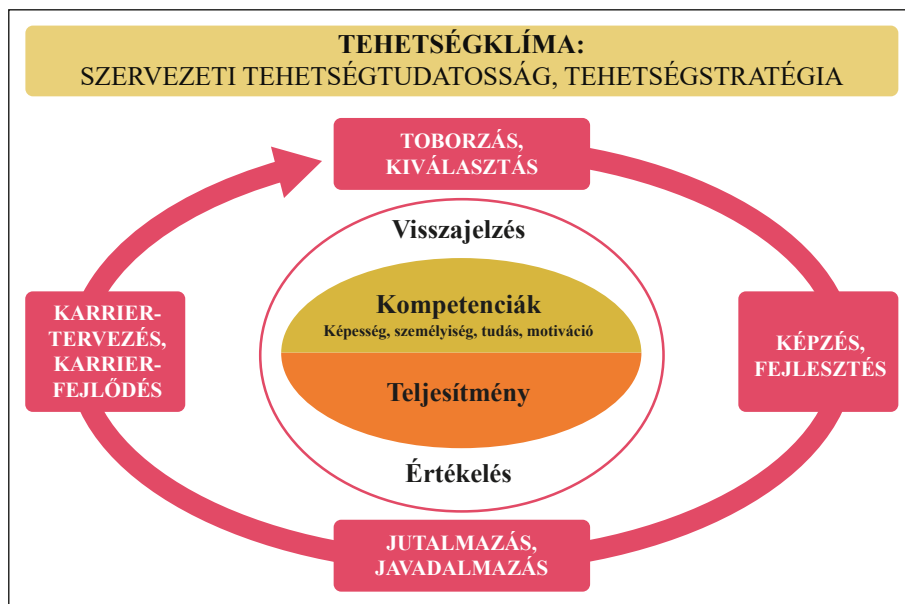
A kutatások alapján azt látjuk, hogy a tehetségmenedzsment általában fontos ügy a munkahelyeken, de a szervezetben betöltött helye és gyakorlata igen változó, a vállalati stratégiáknak nagymértékben alárendelt, így nehéz egy mindenhol alkalmazható, egységes, ugyanakkor hatékony és jól működő rendszert felállítani. Ezért a következő, utolsó részben egy olyan komplex munkahelyi tehetségmenedzsment-modellt ismertetünk, amely elsősorban a gyakorlati feladatok szempontjából ismerteti a tehetségmenedzsment-rendszer elemeit, illetve felteszi azokat a kérdéseket, melyet a szervezetek szintjén meg kell válaszolni és meg kell határozni egy komplex rendszer kialakítása előtt.

## **Komplex Munkahelyi Tehetségmenedzsment-Modell**

A Komplex Munkahelyi Tehetségmenedzsment-Modell (KMTM) kialakítása során figyelembe vettük a tehetségmenedzsment kérdését stratégiai szintre emelő modellek alapelveit, a kompetenciamodellek elgondolásait, a részfeladatok felsorolását tartalmazó definíciókat, valamint néhány olyan működő, munkahelyi tehetségmenedzsment-gyakorlatot, melyek egyes elemei jól illeszkednek az elméleti megfontolások által felállított kereteinkhez.

Az ezek alapján felállított KMTM fő jellemzője, hogy 1) a tehetségmenedzsment folyamatát stratégiai kérdésnek tekinti; 2) az egymásra épülő és egymással folyamatosan interakcióban lévő gyakorlati tevékenységekre koncentrál; 3) a kompetenciamodellhez illeszkedik; 4) hangsúlyozza a visszajelzés és az értékelés folyamatát, illetve 5) a tehetségmenedzsment elemeit a „tehetségklíma” általános környezetében értelmezi (1. számú ábra).

1. számú ábra: Komplex Munkahelyi Tehetségmenedzsment-Modell



Forrás: A szerzők saját szerkesztése.

A modell összetevői.

- Szervezeti tehetség tudatosság, tehetségstratégia: a szervezet tehetségkoncepcióval és tehetségstratégiával kapcsolatos nézete, álláspontja. Ez alapján tisztán megfogalmazható a munkahelyi tehetséggondozás célja, elvárt eredménye, valamint a tehetségmenedzsment helye az átfogó szervezeti stratégiában. E két összetevőből álló „tehetségklíma” hatással van az összes többi elem működésére, meghatározása felsővezetői szintű feladat.
- Toborzás, kiválasztás: az adott munkakör kiváló szintű betöltéséhez megfelelő kompetenciákkal rendelkező jelöltek megtalálása, azonosítása és beillesztése. Célja, hogy a munkavállalók a képességeiknek, érdeklődésüknek és személyes aspirációiknak leginkább megfelelő munkakörbe kerüljenek. Érdeemes a kritikus és kulcsfontosságú munkaköröket is azonosítani, hogy célzottan lehessen keresni az azokat betölteni képes embereket. A munkavállalók azonosítása szempontjából a kompetenciamodellek jó támpontot jelentenek. A toborzás első lépése a munkaerőtervezés (üresedések, üzleti tervek, előre látható munkamennyiség, utánpótlás tervezés), a vonzó vállalati brand, értékrend kialakítása, illetve már a toborzás során érdemes hangsúlyozni a továbblépési, karrierépítési lehetőségeket. Fontos továbbá, hogy átlátható

legyen a munkakörök leírása, a feladatok célja, legyen tudatos a csapatba való beilleszkedés korai segítése, a legmegfelelőbb feladatok megtalálása. Az azonosítás során figyelni kell arra, hogy törekedjünk a sokféleségre, minél több területet vizsgáljunk, illetve, hogy az egyéni kompetenciákat és teljesítményt a környezeti tényezők (például lehetőségek, feladatok, munkatársak) figyelembevételével értékeljük.

- **Képzés, fejlesztés:** egyéni vagy csoportos, az adott munkakör magas szintű betöltéséhez szükséges képesség- vagy tudásfejlesztési lehetőség nyújtása. Ez nemcsak a különböző tréningeket és képzéseket jelenti, hanem más tehetőségtámogatási és -fejlesztési formákat. Ilyen például a komplex mentorálási rendszer, a képzések biztosítása gyakorlati úton, coaching, munkakörrotáció, nemzetközi tapasztalatszerzés, projekt munkák, felelősségteljes feladatok, „empowerment”, az adminisztráció minimálisra csökkentése. Ezeknek a tevékenységeknek a kialakításához, megtervezéséhez a szervezeti célok mellett az egyéni karrierfejlődési célokat is figyelembe kell venni, így sokkal inkább biztosítható a munkatársi elköteleződés és a kitartás.
- **Jutalmazás, javalmazás:** anyagi vagy egyéb természetű juttatások következetes nyújtása adott teljesítményekhez kötve. Az átlátható, teljesítményen alapuló juttatások, akár anyagi vagy egyéb típusúak, akkor erősítik a munkavállaló elköteleződését, ha azok igazodnak az igényeihez. Ezért érdemes a szegmentálás alapján kialakított munkavállalói csoportok, illetve lehetőség szerint a személyek egyedi igényeihez igazodva kialakítani a javalmazási rendszert, adott esetben a hagyományos juttatásokon túli lehetőségeket, például a munka-magánélet összehangolása érdekében rugalmas munkaidőt biztosítani.
- **Karriertervezés és -fejlődés:** egy adott területen kiváló képességekkel rendelkező munkavállaló lehetőségei arra, hogy megfelelő teljesítményt követően, belátható időn belül nagyobb komplexitású, felelősségteljesebb vagy kreatívabb munkakört töltsön be. Ez a folyamat a vezetővé válás vagy a szakmai előrelépés lehetőségeit jelenti. A szervezet szempontjából fontos látni, hogy hol milyen típusú utánpótlásra lesz/van szükség, oda milyen szakértelem és kompetenciák szükségesek, kifejezett figyelmet fordítva a kritikus munkakörökre és feladatokra.
- **Visszajelzés, értékelés:** egy adott munkafolyamat végén vagy meghatározott időközönként adott rendszeres, közvetlen és objektív visszajelzés a munkavégzés minőségéről, illetve hosszabb távon a kompetenciákról, ami a kiválasztás, a képzés, a jutalmazás és a karrierfejlődés alapját jelenti. A visszajelzés tartalmazza a formális, szummatív típusú és pszichológiai értékeléseket, de az informális, folyamatra vonatkozó, rövidebb távú vezetői

vagy munkatársi visszajelzés is a részét kell, hogy képezze. A visszajelzés konkrét és direkt segítséget tud nyújtani a hibák kijavításában, illetve az erősségek további támogatásában, továbbá érzékelteti az odafigyelést, a személy felé való nyitottságot.

- **Kompetenciák:** olyan viselkedéses jellemzőkkel leírható tulajdonságok, melyek a kiváló munkavégzéshez szükségesek.

A kompetenciák vizsgálata többnyire pszichológiai mérőeszközökkel történik. Ez az elem köti össze a tehetségmenedzsment-rendszer egyes elemeit és szereplőit, ezért ennek megfelelő kidolgozása és a kompetenciák szakszerű mérése kulcsfontosságú.

- **Teljesítmény:** adott feladat, munka végzésének az eredménye, minősége. A teljesítmény értékelése a kompetenciák mellett képet ad az egyén valódi feladathelyzetben nyújtott eredményességéről, így stabil alapot jelent a későbbi viselkedés előrejelzésére. Kritikus terület az objektivitás biztosítása, ennek érdekében a teljesítmény és a kompetenciák értékelésénél is érdemes több szereplőt megkérdezni a munkavállalóval kapcsolatban, és úgynevezett 360°-os értékeléseket alkalmazni.

A modell középpontjában tehát a kompetenciák, illetve a munkahelyi teljesítmény állnak. Ez a két összetevő a tehetséges munkatársra vonatkozik, aki ezen jellemzők alapján kerülhet be a tehetségprogram rendszerébe. Ekörül látható a visszajelzés és az értékelés, mely alapvetően a munkavállaló teljesítményét jól ismerő közvetlen felettesétől származó információt, illetve kompetenciák esetén a pszichológiai mérések eredményét jelenti. Fontos megjegyezni, hogy a visszajelzés nemcsak értékelő jellegű lehet, hanem formatív célú, azaz a végzett tevékenység minőségét, hatékonyságát növelő, az erősségeket, gyengeségeket bemutató visszacsatolás. Ezeknek az adatoknak az ismeretében lehet elkezdni azokat a tevékenységeket, melyek a tehetségmenedzsment klasszikus elemei: a toborzás, kiválasztás, a képzés, fejlesztés, a jutalmazás, javadalmazás, és a karriertervezés folyamatát. Mindezeket a tevékenységeket nem öncélúan, hanem a szervezet egészének a céljaihoz és stratégiájához igazítva lehet hatékonyan végezni, illetve érdemes a tehetségkonceptiót tudatosan is a munkahelyi kultúra és klíma részévé tenni. A körben belülről kifelé haladva helyezhetjük el a tehetségmenedzsment-rendszer szereplőit az egyéntől a szervezeti hierarchiában egyre feljebb álló felettesek, menedzserek és felsővezetők szintjéig, akikhez a különböző feladatok és tevékenységek rendelhetők.

A modellben megjelennek azok az elemek, melyek a tehetségmenedzsment-rendszerek általános gyakorlatának részei. Azt viszont a kutatási eredmények és az esettanulmányok alapján láthatjuk, hogy érdemes és szükséges

az adott szervezet sajátos jellegzetességeihez igazítani a tehetségmenedzsment-rendszert is, így a konkrét lépések megtétele előtt mindenképp végig kell gondolni néhány, az adott szervezet elképzeléseire vonatkozó kulcskérdést. Egy komplex tehetségmenedzsment-rendszer felállítása előtt a következő területeken felmerülő kérdések megválaszolása szükséges.

#### 1.) Stratégia

- Milyen oka van a program bevezetésének? Szükséges-e, megéri-e bevezetni egy komplex, új rendszert? Milyen eredményeket várunk tőle és mikorra?
- Hogyan illeszkedik az átfogó szervezeti stratégiához és célokhoz a tehetséggel kapcsolatos stratégia?
- Hogyan kommunikáljuk ezt a munkavállalók felé, és hogyan biztosítsuk az információk átláthatóságát és hozzáférhetőségét? Hogyan tudjuk a szervezet egészét megnyerni az ügynek?
- Milyen elméleti keretet használunk? A szervezet hogyan definiálja a tehetség fogalmát, és ezt mennyire ismerik az érintettek?
- Mi a mérés célja? Mire keressük a „tehetségeket”?

#### 2.) A tehetségmező kialakítása, azonosítás

- Milyen tehetségterületeket akarunk keresni, feltárni? A mérőeszközök akkor a leghatékonyabbak, ha a lehető legpontosabban meghatározzuk, hogy milyen jellemzőt, képességet keresünk, ehhez sokat segít a kompetencia-modellek használata.
- Mire és hogyan használjuk fel az eredményeket?
- Hány főt keresünk? Hogyan határozzuk meg a tehetségmezőt, és mi határozza meg az értékelési kritériumokat?
- Melyek az értékelés súlypontjai, alapelvei, mi a fő algoritmus?
- Be tudjuk-e vonni a folyamatba az információtechnikai eszközöket? Hogyan?
- Megfelelő lesz-e a rendszer a sokféle és heterogén populáció mérésére, lefedi-e a különböző munkakörökhöz szükséges tehetségkompetenciákat?
- Hogyan fogják az „azonosított” munkavállalókat nevezni a tehetségprogram során?
- Hogyan történik a visszajelzés? Ki, mennyit tudjon az egyéni mérési eredményekről? Mi a felettesek és a munkavállalók betekintési jogosultsága?
- Mennyire rugalmas a rendszer ahhoz, hogy alternatív „bejutási” útvonalak is legyenek, hogy többféleképpen is be lehessen kerülni az egyes tehetségprogramokba?
- Azonosítjuk-e a kritikus munkaköröket?



### 3.) Támogató program

- Meddig tart a támogató program? A beválogatott munkavállaló meddig tartozik a „tehetség” csoportba? Ki lehet-e kerülni onnan, és hogyan történik ennek felülvizsgálata?
- Milyen konkrét tevékenységeket tud a szervezet nyújtani a tehetségmezőbe bekerült munkavállalóknak? Milyen képzéseket, támogatást tud biztosítani? Ezek mennyire épülnek belső, és mennyire külső erőforrásokra?
- Mennyire lehet figyelembe venni a tehetségprogram kínálatának kialakítása során az egyéni igényeket, szükségleteket és a személyes karriertervet?
- Mit kezdenek a jelentkezett, de végül be nem válogatott munkavállalókkal? Mennyire valószínű a konfliktusok kialakulása a program következtében?

### 4.) Források, fenntarthatóság

- Milyen emberi, materiális és információtechnológiai forrásokat igényel a tehetségmenedzsment-rendszer kialakítása?
- Mennyire lesz a rendszer gazdaságos és fenntartható a személyi és materiális feltételeket, valamint az egyéni és a csoportos teszteléseket is figyelembe véve?
- Mennyire rugalmas a rendszer ahhoz, hogy alkalmazkodjon a személyi, gazdasági változásokhoz?
- Mennyire illeszkedik a rendszer a jelenlegi törvényekhez, rendeletekhez, előírásokhoz?

Ezeknek a kérdéseknek az átgondolásával, felsővezetői szintű megválaszolásával és kommunikációjával stabil és konszenzuson alapuló keretet lehet teremteni a tehetségmenedzsment számára, mely a későbbi döntéseket segíti és a feladatok, tevékenységek kivitelezésére irányt mutat.

## Összefoglalás

A tehetségmenedzsment területével kapcsolatban az áttekintett szakirodalmak alapján a következőket állapíthatjuk meg.

A fogalom definíciója nem egységes, ám az újabb megközelítések egyre inkább kiemelik a tehetségmenedzsment stratégiai fontosságát és a szervezet egészébe való beágyazottságát. Ennek gyakorlati megvalósításában sokat segíthetnek a kompetenciamodellek, melyek a kompetencia fogalma köré építve összekötik a HR folyamat különálló elemeit. Érdemes szem előtt tartani a tehetség fogalmában bekövetkezett 21. századi nézőpontváltásokat, mely

a tehetségmenedzsment gyakorlatában is előtérbe helyezi a rugalmasság, az interakciók, az együttműködés, a fejlődésorientált szemléletmód, valamint a környezeti és kapcsolati tényezők fontosságát. A kutatásokat áttekintve a vizsgálati eredmények összességében nagyon változatos képet mutatnak, érdekes kulturális és helyi sajátosságokra hívják fel a figyelmet, de többnyire egységesek abban, hogy megfogalmazzák a tehetségmenedzsment fontosságát és szükségességét, illetve a további fejlődés irányvonalát is kijelölik. Az utolsó részben ismertetett Komplex Munkahelyi Tehetségmenedzsment-Modell a tehetségmenedzsment-rendszerek felállításának és működtetésének gyakorlati elemeire koncentrálna járja körül a szervezet lehetséges feladatait, és azokat a kritikus kérdéseket, melyeket minden szervezetnek érdemes átgondolnia egy komplex tehetségmenedzsment-rendszer felállítása előtt.

A KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001. számú „*A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása*” című projekt keretében a Belügyminisztérium és a Debreceni Egyetem együttműködésében elvégzett tudományos kutatás, az annak eredményeként készült tanulmány, valamint a tanulmányunkban ismertetett Komplex Munkahelyi Tehetségmenedzsment-Modell szolgált elméleti alapul az új Rendészeti Tehetségmenedzsment-Program (röviden: RTMP) kidolgozásához. A program célja hosszú távon kiszolgálni a rendészeti szervek vezetői és szakmai igényeit úgy, hogy közben képes marad rugalmasan reagálni a szervezeti és társadalmi változások indukálta munkaerőpiaci igényekre.

Követve a kompetenciarendszereknek a tehetségmenedzsmentben betöltött fontos szerepét is taglaló fenti elveket az RTMP kialakításának első lépéseként tudományos kutatás keretében meghatározásra kerültek a rendészeti tehetségek felismerését lehetővé tevő rendészeti tehetségkompetenciák, valamint az azok komplex mérésére alkalmas vizsgálati módszertan, követve a rendvédelmi hivatásos állomány új Kétlépcsős Integrált Alkalmasságvizsgálati Rendszerének részét képező komplex kompetenciarendszer kidolgozási módszertanát (Málét-Szabó et al., 2021). Ezen bemeneti követelményekre épülve jelenleg folyik az RTMP első pilot programja, melynek eredményei alapján kerül majd véglegesítésre a Komplex Munkahelyi Tehetségmenedzsment-Modellben is szereplő kiválasztás-fejlesztés-értékelés-visszamérés ciklikusan visszatérő folyamatát szervezeten integráló program.

## Felhasznált irodalom

---

- Becker, B. E., Huselid, M. A. & Beatty, R. W. (2009). *The differentiated workforce: Transforming talent into strategic impact*. Harvard Business School Press. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2009.01.002>
- Beechler, S. & Woodward, I. C. (2009). The global „war for talent”. *Journal of International Management*, 15, 273-285.
- Berger, L. A. & Berger, D. R. (Eds.) (2004). *The Talent Management Handbook*. McGraw-Hill.
- Cappelli, P. (2009). A Supply Chain Model for Talent Management. *People & Strategy*, 32(3), 4-7.
- Collings, D. G. & Scullion, H. (2007). Resourcing international assignees. In Brewster, C., Sparrow, P. & Dickman, M. (Eds.), *International human resource management: Contemporary issues in Europe* (pp. 87-106). Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.4324/9780203891391.pt2>
- Dweck, C. S. (2006). *Mindset: The new psychology of success*. Random House.
- Guthridge, M., Komm, A. B. & Lawson, E. (2008). Making talent a strategic priority. *The McKinsey Quarterly*, 1, 49-59.
- Hartmann, E., Feisel, E. & Schober, H. (2010). Talent management of western MNCs in China: Balancing global integration and local responsiveness. *Journal of World Business*, 45(2), 169-178. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.013>
- Héder M. (2017). A tehetségmenedzsment kapcsolata más HR-funkciókkal. *Köztes-Európa*, 9(1-2), 177-184.
- Horváth A. (2007). *Tehetségmenedzsment a hazai vállalatok gyakorlatában*. Szakdolgozat. Budapesti Gazdasági Főiskola.
- King, K. A. (2015). Global talent management: introducing a strategic framework and multiple-actors model. *Journal of Global Mobility: The Home of Expatriate Management Research*, 3(3), 273-288. <https://doi.org/10.1108/JGM-02-2015-0002>
- Klein, B. & Klein, S. (2012). *A szervezet lelke*. EDGE 2000 Kiadó.
- Koncz K. (2004). *Karriermenedzsment*. Aula Kiadó.
- Konczosné Szombathelyi, M. (2013). Tehetségmenedzsment, avagy a HR felelőssége. In Róbert P. (Szerk.), *Gazdaság és morál: tiszta társadalom, tiszta gazdaság. A 2012. június 12-i Kautz Gyula Emlékkonferencia válogatott tanulmányai* (pp. 1-11). Széchenyi István Egyetem.
- Kurz, R. & Bartram, D. (2002). Competency and individual performance: Modelling the world of work. In Robertson, I. T., Callinan, M. & Bartram, D. (Eds.), *Organizational Effectiveness* (pp. 226-255). John Wiley and Sons, Ltd. <https://doi.org/10.1002/9780470696736.ch10>
- Lewis, R. E. & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16(2), 139-154. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.001>
- Malét-Szabó E., Kurucz Gy., Balázs K. & Münnich Á. (2021). Kompetenciarendszerek kialakítási és mérési módszertana a belügyi alkalmasságvizsgálati rendszerben. *Belügyi Szemle*, 69(8), 1361-1383.
- Mangusho, Y. S., Murei, R. K. & Nelima, E. (2015). Evaluation of talent management on employees performance in beverage industry: A case of Del Monte Kenya Limited. *International Journal of Humanities and Social Science*, 5(8), 191-199.

- Mellahi, K. & Collings, D. G. (2009). Strategic Talent Management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304-313.
- Poór A. & Konczosné Szombathelyi, M. (2015). Tehetségmenedzsment a “legjobb munkahely” felmérések alapján 2014-ben. *Tér-Gazdaság-Ember*, 3(2), 91-106.
- PricewaterhouseCoopers. (2016). *Redefining business success in a changing world. CEO Survey. 19th Annual Global CEO Survey.* <https://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/2016/landing-page/pwc-19th-annual-global-ceo-survey.pdf>
- PricewaterhouseCoopers, H. (2019). *Time for action. Subdued growth, focus on internal initiatives. PwC's 8th Hungarian CEO Survey.* [https://www.pwc.com/hu/hu/kiadvanyok/magyarorszagi\\_vezerigazgato\\_felmeres/2019/PwC\\_CEO\\_survey\\_publication\\_2019\\_EN.pdf](https://www.pwc.com/hu/hu/kiadvanyok/magyarorszagi_vezerigazgato_felmeres/2019/PwC_CEO_survey_publication_2019_EN.pdf)
- Spencer, L. M. & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work*. Wiley.
- 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. <https://doi.org/10.1177/1529100611418056>
- Towers Watson, W. (2012). *The Talent Management and Rewards Imperative for 2012. Leading Through Uncertain Times.* <https://entalent.files.wordpress.com/2012/10/towerswatson-globaltmr-survey-na-20121.pdf>

## A cikk APA szabály szerinti hivatkozása

---

- 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>