

TEHETSÉG A MUNKAHELYEN 1. A TEHETSÉG ELMÉLETI MEGKÖZELÍTÉSE MUNKAHELYI KONTEXTUSBAN*

KLAJKÓ DÓRA – BAKURECZ BONNIE – CSAPÓ GYÖNGYVÉR –
FEJES NIKOLETTA – KÁZMÉR-MAYER SZILVIA – CZIBOR ANDREA

Pécsi Tudományegyetem, Bölcsészettudományi Kar, Pszichológia Intézet,
Szociál- és Szervezetpszichológia Tanszék

E-mail: klajko.dora@gmail.com

Beérkezett: 2020. november 13. – Elfogadva: 2021. február 6.

Háttér és célkitűzés: A tehetségmenedzsment (TM) nem csupán gyakorlati, hanem elméleti kihívást is jelent a kutatók számára a koncepció komplexitása miatt. Ugyanakkor a tehetség fogalmának szervezetpszichológiai, munkahelyi kontextusban történő konceptualizálása lényeges lépés a megfelelő gyakorlati alkalmazás tekintetében, és ezáltal a hatékony tehetségmenedzsment kialakítása szempontjából. Elméleti összefoglalónk a tehetségről való gondolkodás szervezetpszichológiai aspektusaira fókuszál. Áttekintjük a tehetség(ek)ről való gondolkodás szervezeti sajátosságait, a párhuzamosan futó elméleti megközelítéseket, a munkahelyi TM történeti gyökereit, kialakulásának körülményeit.

Módszer: Hazai és nemzetközi szakirodalmi forrásokat dolgoztunk fel és szintetizáltunk.

Eredmények és következtetések: A nemzetközi szakirodalmi áttekintés alapján látszik, hogy a munkahelyi TM témaköre leginkább közgazdasági és HR-fókuszú kutatásokban bukkan fel. Áttekintésünk célja, hogy bemutassuk, mely pontokon járulhat hozzá a (szervezet)pszichológia e terület alaposabb, mélyebb megértéséhez és hosszú távon hatékony vállalati TM-programok kialakításához.

Kulcsszavak: tehetség, tehetségmenedzsment, munka- és szervezetpszichológia

* A tanulmány a „2020-4.1.1.- TKP 2020” Tématerületi Kiválósági Program (FIKP) támogatásával valósult meg.

BEVEZETÉS

A TM kettős megítélése a tudományban

A szervezeti TM (tehetséggondozás) az utóbbi évtizedek egyik legjobban fejlődő vizsgálati területe az emberierőforrás-menedzsment területén (Collings, 2011; Tansley, Kirk és Tietze, 2013; Morley, Scullion, Collings és Schuler, 2015). A hatékony szervezeti működéshez elengedhetetlen a feladatokat megfelelő módon ellátó humán erőforrás biztosítása (Szondi és Gergely, 2017), amely feladat egyre nagyobb kihívást jelent a szervezetek számára. A TM egy olyan folyamat, amelynek elsődleges célja a tehetségek bevonása, fejlesztése, motiválása és megtartása a szervezeti teljesítmény és versenyképesség fokozása érdekében (Thunnissen, Boselie és Fruytier, 2013; Kontoghiorghes, 2015).

Habár a szakemberek a TM-et kiemelkedően fontos területnek és a 21. század egyik legnagyobb humán erőforrás-kihívásának is tekintik egyben (Dries, 2013; Ashton és Morton, 2005), maga a TM fogalma mégis körvonalazatlan, definiálatlan maradt a szakirodalomban (Huang és Tansley, 2012). Az akadémiai szcéna irányából a tehetségmenedzsmenttel kapcsolatos kutatásokat gyakran a hiányos koncepció és definíció, valamint az elméleti megalapozatlanság miatt éri kritika (Collings és Mellahi, 2009; Scullion, Collings és Caligiuri, 2010). Dries (2013) álláspontja szerint, bár szép számban születtek javaslatok az elmúlt emberöltő során annak érdekében, hogyan lehetne a TM területét, az ezen a téren folyó kutatásokat a tudományos kritériumoknak jobban megfelelővé tenni (Boudreau és Ramstad, 2007; Cappelli, 2008; Lengnick-Hall és Andrade, 2008; Becker, Huselid és Beatty, 2009; Collings és Mellahi, 2009; Groysberg, 2010; Tarique és Schuler, 2010), a TM koncepciója, definíciója továbbra is szerteágazó maradt (Michaels, Handfield-Jones és Axelrod, 2001; Lewis és Heckman, 2006).

Szintén kritika tárgya az, hogy néhány jelentős kivételtől eltekintve (Vance és Vaiman, 2008; Collings és Mellahi, 2009; Makela, Bjorkman és Ehrnrooth, 2010; McDonnell, Lamare, Gunnigle és Lavelle, 2010) a TM-mel kapcsolatos tudásunk alapját jórészt észak-amerikai mintán végzett kutatások és megfigyelések adják, amelyek amerikai szervezetek kihívásaira reflektálnak, ezért megkérdőjelezhető az érvényességük más nemzeti kultúrák esetében.

TEHETSÉGFOGALOM A MUNKA VILÁGÁBAN

A legtöbb tanulmány esetében a TM az általános humán erőforrás-stratégia részeként jelenik meg, az adott cég értékrendjét közvetíti. Ezáltal sokkal inkább tekinthető a szervezeti kultúra részének, lenyomatának, mint egy különálló HR-szegmensnek a szervezet mindennapjait tekintve (Chuai, Preece és Iles, 2008; Creelman, 2004). A TM kapcsán megfogalmazódó definíció éppen ezért számos esetben megragad a tehetség definiálásának szintjén (e.g., Ashton és Morton, 2005; Sloan, Hazucha és Van Katwyk, 2003).

A tehetség fogalmának megragadása több szempont szerint történhet. A tehetségmenedzsmenttel kapcsolatos, pszichológiai szemléletű kutatások és elméleti modellek mögött is többféle megközelítés húzódik meg, amelyek különböző perspektívából kö-

„Képességek vagy készségek kiváló elsajátításának képessége.” (Gagné, 2000)
„Tehetségnek tekinthető, amennyiben egy személy rendelkezik olyan stabil gondolkodási, érzés- vagy viselkedési mintával, amely eredményesen alkalmazható az adott munkahelyi környezetben.” (Buckingham és Vosburgh, 2001)
„A tehetség a munkavállaló képességeinek, ismereteinek és potenciáljának összessége. A munkavállalói értékek és preferenciák szintén kiemelkedően fontosak.” (Tansley, Harris, Stewart és Turner, 2006)
„Az alkalmazottak egy válogatott csoportja, akik képességeik és teljesítményük tekintetében az átlag felett helyezkednek el.” (Stahl és mtsai, 2007)
„Tehetség = kompetencia (a jelenlegi és jövőbeni munkához szükséges ismeretek, készségek és értékek, megfelelő szerepkör és időzítés) × elkötelezettség (hajlandóság a munka elvégzésére) × hozzájárulás (a munka értelmének és céljának keresése és megtalálása). (Ulrich és Smallwood, 2012)

1. ábra. A tehetségdefiníciók sokszínűsége (saját szerkesztés)

zélítik meg a tehetség fogalmát, eltérő célokat és módszertant definiálnak a TM számára. A következőkben három nézőpont, a humánerőforrás-menedzsment (HRM), a szervezetszichológia, illetve a pozitív pszichológia tehetségdefinícióit és TM-mel kapcsolatos álláspontját foglaljuk össze röviden (1. táblázat).

A HRM a szervezet nézőpontjából és legtöbb esetben gazdasági szempontból közelíti meg a tehetség fogalmát, amely eltérő lehet a különböző iparágakat tekintve (Gallardo-Gallardo, Dries és González-Cruz, 2013; Tansley, Harris, Stewart és Turner, 2007). E szemléletmódnál a tehetség mint tőke jelenik meg úgy, mint humán, társas, politikai és kulturális tőke. A humán tőke a kompetenciák, a tudás és a személyiségjellemzők állománya, amely magában foglalja a munka elvégzésének képességét a gazdasági érték előállítása érdekében. A társas tőke a tényleges és potenciális erőforrások összege, amelyek a szervezet szereplőinek társadalmi hálózatokban való tagsága révén

1. táblázat. A tehetség elméleti megközelítései a különböző pszichológiai területek mentén (saját szerkesztés, Dries [2013] tanulmánya alapján)

Szakterület	Tehetségfogalom operacionalizálása	Fő szempont
HRM	Tehetség mint tőke	A szervezethez való hozzájárulás, értékteremtés
szervezetszichológia	Tehetség mint egyéni különbség	Prediktív érvényesség
pozitív pszichológia	Tehetség mint erősség	Önaktualizáció

mozgósíthatók. A politikai tőke a szociális hálózatokban szerzett megítélés, miszerint a személy vagy csoport képes véghez vinni a terveit; az a képesség, hogy mozgósítani tudjon másokat a megvalósítás érdekében, valamint legitimitást szerezzen a hatalom hagyományos formáinak gyakorlására. A kulturális tőke tartalmazza a szocializációs folyamat során elsajátított, régóta fennálló hagyományokat és szokásokat, hallgatólagosan továbbadva az alkalmazottak egyik generációjától a másiknak (Farndale, Pai, Sparrow és Scullion, 2010).

A *szervezetpszichológia* az egyéni különbségekre fókuszál, a tehetség fogalmát e tényezők mentén horgonyozza le. Olyan tényezőket vizsgál, mint a kognitív képességekben, a szaktudásban, személyiségjegyekben mutatkozó különbségek (Hough és Oswald, 2000), mindezt a pszichometria eszközeivel megtámogatva. A vizsgálatokban nagy hangsúlyt kapnak a kiválasztási folyamatok és a teljesítményértékelés különböző módszerei, amelyek révén az egyéni különbségek mérhetővé, követhetővé, visszajelezhetővé válhatnak.

A *pozitív pszichológiai* szakirodalom a tehetséget mint erősségeket operacionalizálja – azaz egy személy jellemzőiként határozza meg, amelyek lehetővé teszik számára, hogy legjobb tudása szerint teljesítsen (Wood, Linley, Maltby, Kashdan és Hurling, 2011). A tehetséggondozás célja a pozitív pszichológia olvasatában az önmegvalósítás támogatása, vagyis egy személyben rejlő potenciál kibontakoztatása. Olyan fogalmakat tanulmányoz a tehetség kapcsán, mint a szenvedély (erős hajlandóság egy olyan tevékenység irányába, amelyet az ember szeret, fontosnak talál és szívesen fektet energiát bele [Vallerand és mtsai, 2003]); csúcsteljesítmény (olyan epizódok a munkavégzés során, amelyekben az önmegvalósítás átmenetileg átélhető [Bakker és Schaufeli, 2008]); illetve a munka szeretete, élvezete.

A fenti kategorizáció mellett a tehetség gyakorlati, szervezeti megközelítése szempontjából lényeges kérdés, hogyan is használja egy-egy szervezet a tehetség fogalmát. Két megközelítés van jelen e területen, az egyik egyéni tulajdonsággként kezeli a tehetséget (ún. „object” vagy tárgyi megközelítés), a másik pedig az egyént magát tekinti, definiálja tehetséggként (ún. „subject” vagy alanyi megközelítés) (Gallardo-Gallardo és mtsai, 2013). Az object megközelítésnek is több elméleti leágazását láthatjuk a szakirodalomban, a veleszületett adottsággként való értelmezéstől egészen az interakcionista személy-környezet összeállást vizsgáló elméletekig. A subject megközelítés esetében az elméletalkotók egy része úgy tekint a tehetségre, mint ami a szervezet minden tagjára érvényes (inkluzív), míg egy másik tábor a szervezet egy kiválasztott elit rétegét tekinti tehetségnek (exkluzív) (Iles, Chuai és Preece, 2010).

„Object” megközelítések

Tehetség mint vonás

A HR-hez kötődő szakirodalmak jelentős része osztja az object megközelítések legradikálisabbnak mondható koncepcióját, miszerint a tehetség egy veleszületett, stabil adottság (Hinrichs, 1996; Gagné, 2000; Michaels és mtsai, 2001; Tansley és mtsai, 2007). Hinrichs (1996, 11) úgy fogalmaz, hogy „a tehetség egy egyedülálló keveréke a veleszületett intelligenciának és agyi képességeknek kellő mértékű kreativitással párosulva”.

Tehetség mint kiválóság

Szintén e megközelítések közé sorolható a tehetség kiválósággént való megragadása (Gallardo-Gallardo és mtsai, 2013), amely a személy tudásához társuló gyakorlati és tapasztalati előnyöket emeli ki, ezzel tompítva a vonásmélet sugallta determinisztikus elgondolást. Ericsson, Prietula és Cokely (2007) kutatásaik során különböző területeken (sakk, orvostudomány, könyvvizsgálat, programozás, tánc és zene) vizsgálták a kiemelkedő szakmai teljesítményt, és azt tapasztalták, hogy a kiválóság nem veleszületett adottság, amely vagy megvan, vagy nincs meg az adott személynél, hanem kialakul. Pfeffer és Sutton (2006) megállapítása szerint a tehetség mindig a tapasztalat és erőfeszítés függvénye. Az egyéni különbségek a szándékos gyakorlás és a tapasztalatokból való tanulás képességében ragadhatók meg (Ericsson és mtsai, 2007). Ehhez köthető az az elhíresült megállapítás is, hogy a kiválóság eléréséhez legalább 10 ezer óra elmélyült gyakorlás szükséges egy adott területen. Dries és Pepermans (2008) 13 szervezet TM-gyakorlatait vizsgálva azt találta, hogy a szakemberek egy munkavállaló kapcsán csak 2-3 év elteltével képesek megállapítani, hogy tehetséges-e vagy sem, ami szintén alátámasztja az időtényezőt nagyban hangsúlyozó kiválósági megközelítést.

Tehetség mint elkötelezettség

Az object megközelítés során a tehetség konstruktumához időnként olyan társításokat találunk, mint például az akarat, kitartás, motiváció vagy szenvedély (Weiss és MacKay, 2009), amelyek által a munkavállaló képes fókuszálni és odaadóan végezni a munkáját, és kihozni magából a maximumot. Ezt összességében elkötelezettségként értelmezzük (Pruis, 2011), amely hozzásegíti a munkavállalót ahhoz, hogy sikeresen befejezen olyan projekteket, amelyeket a többség abbahagy, vagy talán el sem kezd. Fontos leszögezni, hogy a szakirodalmak nem tekintik a tehetséget egy az egyben megfeleltethetőnek az elköteleződés konstruktumával, sokkal inkább tekinthető a tehetség egyfajta multiplikatív konstruktumnak, amelyben az elköteleződés korrelátumai (kompetencia, hozzájárulás, egyéni tényezők) egyszerre jelennek meg. Tehát ez a megközelítés inkább kiegészítése az előbbi két szemléletnek (Gallardo-Gallardo és mtsai, 2013).

Tehetség mint a személy illeszkedése a kontextushoz

Szintén az object megközelítések közé sorolható az a gondolat, miszerint a szervezeti hatékonyság egyik kulcsa az illeszkedés a munkavégző egyén és annak (fizikai, pszichológiai, szociális, kognitív) munkakörnyezete között. Ez az ún. illeszkedés vagy „fit” nézőpont arra világít rá, hogy a tehetség kibontakozásának lényeges feltétele, hogy a munkavállaló a megfelelő helyen, helyzetben és időben legyen jelen, ezáltal maga a tehetség is relatívnek és szubjektívnek tekinthető, megjelenése feltételekhez kötött (González-Cruz, Martínez-Fuentes és Pardo-del-Val, 2009; Jericó, 2001).

*„Subject” megközelítések**A tehetség mint minden dolgozót érintő kategória (inkluzív nézőpont)*

E megközelítés szerint minden alkalmazottnak megvannak a maga erősségei, és ezáltal minden egyes munkavállalóban megvan a potenciál, hogy értéket teremtsen a cég számára (Buckingham és Vosburgh, 2001), vagyis minden dolgozó egyúttal tehetségnek is tekinthető. A mai üzleti környezetben elsősorban az emberek – vagyis nem a technológia, nem a gyárak, nem a tőke – képesek értéket teremteni a szervezetek számára, vagyis a humán erőforrás a teljesítmény fő meghatározója (Crain, 2009; Tulgan, 2002). O'Reilly és Pfeffer (2000) úgy fogalmaz, hogy a szervezeti siker abból fakad, hogy „képes megragadni a teljes munkaerő értékét, nem csak néhány szupersztáret”.

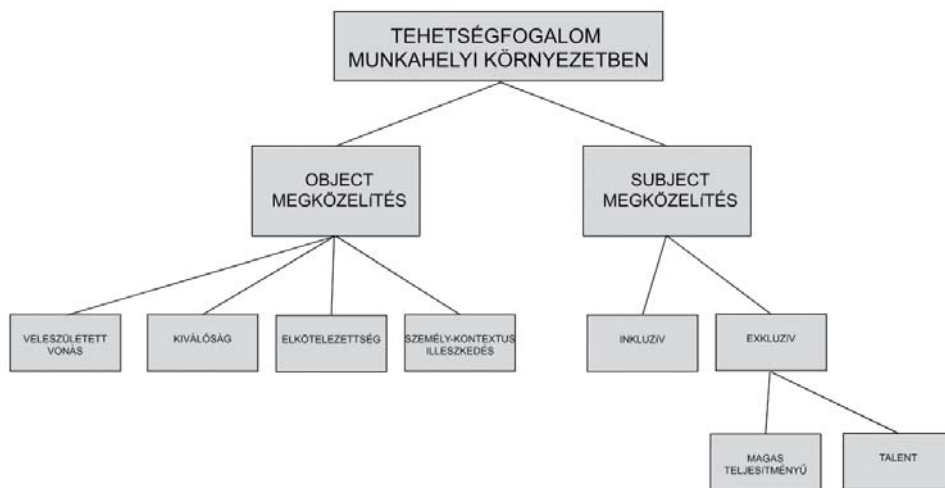
E nézőpont szerint a TM feladata, hogy „felismerje az egyes munkavállalók természetes tehetségének területeit, és kitalálja, megtervezze és véghez vigye, hogyan támogathatja az egyes munkavállalókat a munkához kapcsolódó készségek és ismeretek fejlesztésében, hogy a bennük rejlő potenciál valós teljesítménnyé alakulhasson” (Buckingham és Vosburgh, 2001, 22).

A tehetségek mint a szervezet egy szűk rétege (exkluzív nézőpont)

A fenti elmélettel éles kontrasztban az exkluzív megközelítés a munkaerő szegmentálásának koncepcióján alapszik, és a tehetséget a munkavállalók elit, kiválasztott rétegeként értelmezi. Azok a munkavállalók sorolhatók ide, „akik a legmagasabb potenciállal rendelkeznek a tekintetben, hogy azonnali hozzájárulásuk vagy hosszú távú hozzájárulásuk révén jelentősen javítsanak a szervezet teljesítményén” (Tansley és mtsai, 2007, 8). Ez a réteg nagy általánosságban a szervezetek vagy csapatok 10%-át szokta lefedni, és a magas teljesítményű munkavállalókat foglalja magában (Smart, 2005), vagyis azokat a dolgozókat, akik bizonyos tevékenységek vagy helyzetek alkalmával, vagy egy speciális szakterületen kivételes eredményességet mutatnak, és ezt rendszeresen, hosszú távon képesek fenntartani (Williams, 2000).

Egy másik exkluzív megközelítés a talenteket az alkalmazottak egy kiválasztott csoportjaként operacionalizálja, akik magas szintű potenciállal rendelkeznek. Silzer és Church (2009) a potenciált úgy ragadja meg, mint a személy képességeinek, tudásának formálhatósága annak érdekében, hogy az egyén dinamikusan fejlődhessen, és ezáltal elérhessen egy vágyott célt. Ez munkahelyi környezetben jellemzően azt takarja, hogy a talent munkavállalónak megvannak a megfelelő tulajdonságai (egyéni jellemzők, motiváció, készségek, képességek és tapasztalatok) ahhoz, hogy a jövőben hatékonyan tudjon teljesíteni a vállalat szempontjából stratégiai fontosságú szerepkörökben. A magas potenciállal jellemzett munkavállalókról azt gondolják, hogy a vágyott célt gyorsabban képesek elérni, és a társaiktól eltérő módon viszonyulnak a feladataikhoz, mivel eltérő motiváció és szükségletek hajtják őket (Pepermans, Vloeberghs és Perkisas, 2003).

A tehetség object (tárgyi) vagy subject (alanyi) megközelítése közötti különbségtétel azért különösen fontos a TM gyakorlati szempontjából, mert alapvetően meghatározza azokat az akcióterveket, célokat, amelyeket az adott munkaerőhöz köthetünk (2. ábra).



2. ábra. A tehetségfogalom object és subject megközelítése Gallardo-Gallardo, Dries és González-Cruz (2013) tanulmánya alapján (saját szerkesztés)

Amennyiben a tehetséget egy veleszületett konstruktként kezeljük, akkor Buckingham és Vosburgh (2001) gondolatai szerint például míg a tudás és a képességek fejleszthetők, a tehetség nem. Davies és Davies (2010) tovább fűzve ezt a gondolatmenetet, kijelentik, hogy a tehetség veleszületett jellege miatt a TM szerepe is megkérdőjelezhető, vagy legalábbis a munkavállalók jellemzői helyett sokkal inkább azok optimális szervezeti elosztására kell fókuszálni. E megközelítés alapján egyértelmű, hogy a TM szempontjából a toborzás-kiválasztás-megtartás és a munkaerő-gazdálkodás válik a legkardinalisabb területté egy szervezet számára, hiszen a tehetséges munkaerőt végesnek és stabilnak tekinti. A tapasztalatot vagy a kontextussal való összeillést középpontba helyező megközelítés mentén a tehetségmenedzsment fókusza a képzés, fejlesztés kell hogy legyen; különös hangsúlyt fektetve a munkakör kialakítására, formálására és a környezeti illeszkedés szempontjaira.

A tehetség inkluzív „subject” megközelítése szélesebb lehetőségeket kínál, hiszen a tehetséget rugalmasnak és formálhatónak tekinti, amely minden ember számára hozzáférhető, gyakorolható. Ebben az esetben a szervezeti stratégia részévé válhat a tanulás és a személyes fejlődés, egyéni karrier támogatása, akár a pozitív pszichológia eszközeivel is. Ez a megközelítés nem kategorizálja be a munkavállalókat az adott szervezethez érkezés pillanatában, hiszen folyamatként tekint a tehetség kibontakozására és a szervezet feladatává válik ennek a potenciálnak a felszabadítása, kiaknázása. Bármilyen kecsegtetően is hangzik az inkluzív szemlélet, a mindennapok során leginkább az exkluzív megközelítés gyakorlati megnyilvánulásaival találkozhatunk, amelyre nagymértékben gazdasági okok hatnak. Ez a fajta TM azonban számos negatív következménnyel járhat a munkavállalók nagyobb részét tekintve.

A TM TÖRTÉNETI HÁTTERE

A TM mint fogalom az 1990-es évek végén jelent meg a szakirodalomban és a köztudatban, amikor egy, a McKinsey céggel közös kutatási projekt eredményeképpen megjelent a *War for Talent*, vagyis *Harc a tehetségért* című publikáció 1998-ban (Capelli és Keller, 2017), amely a tehetséget mint kiváló teljesítményt mutatja be, vagyis az object típusú elméleti megközelítést jeleníti meg. A könyv színesen taglalja azt a kutatási eredményt, miszerint egy vállalat sikere a piacon nagyrészt a felsővezetőinek teljesítményéhez kötődik (Chambers, Foulon, Handfield-Jones és Hankin, 1998). Bár a TM kifejezés az 1990-es évek végén terjedt el a cégek és a HR-szakemberek programjaiban, fontos megjegyezni, e publikáció hatására, a megfelelő munkaerő vagy tehetség megtalálásával, fejlesztésével és megtartásával már jóval korábban is foglalkoztak a szervezetek.

A tehetségprogramok akkor kerültek az érdeklődés fókuszába, amikor a szervezetek elérték azt a komplexitást és nagyságot, amikor már nem volt képes a tulajdonosi réteg irányítani a folyamatokat, és szükségszerűvé vált egy olyan szerepkör kialakítása, amelyet ma középvezetői vagy menedzseri pozíciónak hívnánk. Az Egyesült Államok nagyvállalatainak 1950-es években való felemelkedésére vezethetők vissza az ehhez kötődő első gyakorlatok (Capelli és Keller, 2017).

A második világháború utáni időszakban az általános munkaerőhiány olyan kiterjesztett, inkluzív tehetségprogramokat generált, amelyek során már a szervezeti belépő szinttől kezdve részesültek a munkavállalók különböző támogatásokban. Ekkor jelentek meg a nyugdíjazási és az egészségügyi ellátásra vonatkozó munkavállalói juttatások is, valamint képzési, fejlesztési programok, amelyek azt a célt szolgálták, hogy a munkavállalók minél hosszabb távon maradjanak a cégnél, és szervezeten belül tudjanak karriert építeni. Fontos előrelépés továbbá, hogy megjelent a tudományos menedzsment, amely a munkaköröket és kompetenciákat különválasztva már tudatosabb és célzottabb munkaerő-kiválasztást biztosított (Capelli és Keller, 2017).

Az inkluzív, mindenkit megillető támogatási rendszerekkel kapcsolatos kritika és szemléletváltás az 1970-es években egyre erősödő gazdasági válság hatására jelent meg, mivel a szervezetek számára gazdasági szempontból nem volt hosszú távon fenntartható. A gazdasági hatás miatt kibontakozó kritikák fényében és a vállalati anyagi keretek (különösen az alkalmazottak fejlesztésére és előléptetésére fordítható összegek) visszavágásával párhuzamosan a tehetséggondozással foglalkozó tudományos szakirodalom is egyre inkább az exkluzív irányultság felé tolódott el. Megjelentek a munkaerő-differenciálással foglalkozó módszertanok és elméletek, amelyek azt a célt szolgálták, hogy minél hatékonyabban rátaláljon a szervezet arra a szűk rétegre, amely képes lesz minél nagyobb értéket termelni, és e réteg számára tették elérhetővé az egyéni fejlesztési, tanulási, támogatási és előmeneteli gyakorlatokat. A kiválasztott személyek lettek a kulcs emberek vagy „sztárok”, akikhez aránytalanul nagy reményeket fűztek a cégek a többi munkatárssal szemben. Ebben az időszakban született meg a *War for Talent* című könyv is és vele együtt a TM fogalma (Capelli és Keller, 2017).

A szervezetek ma már változatos tehetségprogramokat dolgoznak ki és vezetnek be, amelyek egyre inkább cég- és sektorspecifikusak, és kultúránként is eltérőek lehetnek.

Ahogy az a történeti áttekintés során is érzékelhető volt, az aktuális gazdasági kondíció, politikai közeg és nemzeti kontextus, amelyben az adott cég működik, jelentősen befolyásolja a munkaerőt érintő programok alakulását.

ÖSSZEGZÉS

Elméleti összefoglaló cikkünkben azt vizsgáltuk meg, hogyan jelenik meg a tehetség koncepciója a munka világában. Ehhez sorra vettük azokat a tehetségfogalmakat, amelyek a munkához, munkavégzéshez kötődnek. Látható, hogy bár a TM rendkívül népszerű terület, a tehetség fogalma körül mind a mai napig kérdések és aggályok merülnek fel a szerteágazó koncepció és sokszínű definíció miatt. A különböző – munkavégzéshez köthető – szakterületek más-más perspektívából tekintenek a tehetségre, amit tovább árnyal a tehetség mögött húzódó két markánsan eltérő koncepció, az object és a subject megközelítés.

A TM gyakorlati megnyilvánulását a történelem során mindig is erőteljesen befolyásolta az adott nemzeti, kulturális, politikai és gazdasági kontextus, amely egyfajta makroszintű környezetet jelenít meg a tehetségről való gondolkodás számára. Ezen belül alakítják ki a szervezetek a maguk mikroszintű TM-programját. A *Tehetség a munka világában 2.* című írásunkban, amely e tanulmány folytatásának tekinthető, a TM terén mutatkozó, a gyakorlatban megnyilvánuló trendeket szeretnénk összefoglalni.

IRODALOM

- Ashton, C., & Morton, L. (2005). Managing talent for competitive advantage. *Strategic HR Review*, 4(5), 28–31.
- Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 147–154.
- Becker, B. E., Huselid, M. E., & Beatty, R. W. (2009). *The Differentiated Workforce: Transforming Talent into Strategic Impact*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2007). *Beyond HR: The New Science of Human Capital*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Buckingham, M., & Vosburgh, R. M. (2001). The 21st century human resources function: It's the talent, stupid! *Human Resource Planning*, 24(4), 17–23.
- Cappelli, P. (2008). Talent management for the twenty-first century. *Harvard Business Review*, 86, 74–81.
- Cappelli, P. (2008). *Talent on Demand*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Cappelli, P., & Keller, J. R. (2017). *The Historical Context of Talent Management*. *Oxford Handbooks Online*. DOI:10.1093/oxfordhb/9780198758273.013.21
- Chambers, E. G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. M., & Michaels, E. G. (1998). The war for talent. *The McKinsey Quarterly*, 3, 44–57.
- Chuai, X., Preece, D., & Iles, P. (2008). Is talent management just “old wine in new bottles”? The case of multinational companies in Beijing. *Management Research News*, 31(12), 901–911.
- Collings, D., Scullion, H., & Vaiman, H. (2011). European perspectives on talent management. *European J. International Management*, 5(5).

- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: a review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304–313.
- Crain, D. W. (2009). Only the right people are strategic assets of the firm. *Strategy és Leadership*, 37(6), 33–38
- Creelman, D. (2004). *Return on investment in talent management: Measures you can put to work right now*. Washington, DC: Human Capital Institute research report.
- Davies, B., & Davies, B. J. (2010). Talent management in academies. *International Journal of Educational Management*, 24(5), 418–426.
- Dries, N. (2013). The psychology of talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 23(4), 272–285. DOI: 10.1016/j.hrmr.2013.05.001
- Dries, N., & Pepermans, R. (2008). Real high-potential careers: An empirical study into the perspectives of organizations and high potentials. *Personnel Review*, 37(1), 85–108.
- Ericsson, K. A., Prietula, M. J., & Cokely, E. T. (2007). The making of an expert. *Harvard Business Review*, 85 (7/8), 115–121.
- Farndale, E., Pai, A., Sparrow, P., & Scullion, H. (2013). Balancing individual and organizational goals in global talent management: A mutual-benefits perspective. *Journal of World Business*, 49(2), 204–214. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.004>
- Gagné, F. (2000). *A Differentiated Model of Giftedness and Talent*. Year 2000 Update.
- Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & González-Cruz, T. (2013). What is the meaning of 'talent' in the world of work? *Human Resource Management Review*, 23(4), 290–300. DOI: 10.1016/j.hrmr.2013.05.002
- González-Cruz, T., Martínez-Fuentes, C., & Pardo-del-Val, M. (2009). La gestión del talento en la empresa industrial española. *Economía Industrial*, 374, 21–35.
- Groysberg, B. (2010). *Chasing Stars: The myth of talent and the portability of performance*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Hinrichs, J. R. (1996). *High-talent personnel: Managing a critical resource*. Vermont: American Management Association.
- Huang, J., & Tansley, C. (2012). Sneaking through the minefield of talent management: The notion of rhetorical obfuscation. *International Journal of Human Resource Management*, 23(17), 3673–3691.
- Iles, P., Chuai, X., & Preece, D. (2010). Talent Management and HRM in Multinational companies in Beijing: Definitions, differences and drivers. *Journal of World Business*, 45(2), 179–189. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.014>
- Hough, L. M., & Oswald, F. L. (2000). Personnel selection: Looking toward the future – remembering the past. *Annual Review of Psychology*, 51, 631–664.
- Jericó, P. (2001). La gestión del talento: Enfoque conceptual y empírico. *Boletín de Estudios Económicos*, 56(174), 423–441.
- Kontoghiorghes, C. (2015). Linking high performance organizational culture and talent management: satisfaction/motivation and organizational commitment as mediators. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(16). DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2015.1075572>
- Lengnick-Hall, M. L., & Andrade, L. S. (2008). Talent staffing systems for effective knowledge management. In Vance, C., & Vaiman, V. (Eds): *Smart Talent Management: Building Knowledge Assets for Competitive Advantage*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Lewis, R., & Heckman, R. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16(2), 139–154.
- Makela, K., Bjorkman, I., & Ehrnrooth, J. (2010). How do MNCs establish their talent pools? Influences on individuals likelihood of being labeled as talent. *Journal of World Business*, 45(2), 134–142.

- McDonnell, A., Lamare, R., Gunnigle, P., & Lavelle, J. (2010). Developing tomorrow's leaders – evidence of global talent management in multinational companies. *Journal of World Business*, 45(2), 150–160.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The War for Talent*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Morley, M., Scullion, H., Collings, D., & Schuler, R. (2015). Talent management: A capital question. *European Journal of International Management*, 9, 1–8. DOI: 10.1504/EJIM.2015.066668
- O'Reilly, C. A., & Pfeffer, J. (2000). Cisco systems: Acquiring and retaining talent in hypercompetitive markets. *Human Resource Planning*, 23(3), 38–52.
- Pepermans, R., Vloeberghs, D., & Perkisas, B. (2003). High potential identification policies: An empirical study among Belgian companies. *The Journal of Management Development*, 22(8), 660–678.
- Pfeffer, J., & Sutton, R. I. (2006). *Hard facts, dangerous half-truths, and total non-sense: Profiting from evidence based management*. Boston: Harvard Business School Press.
- Pruis, E. (2011). The five key principles for talent development. *Industrial and Commercial Training*, 43(4), 206–216.
- Scullion, H., Collings, D. G., & Caligiuri, P. (2010). Global Talent Management. *Journal of World Business*, 45(2), 105–108.
- Silzer, R. F., & Church, A. H. (2010). Identifying and assessing high-potential talent. Current organizational practices. In Silzer, R. F., & Dowell, B. E. (Eds.), *Strategy-driven talent management: A leadership imperative* (pp. 213–279). San Francisco: JosseyBass.
- Sloan, E. B., Hazucha, J. F., & Van Katwyk, P. T. (2003). Strategic management of global leadership talent. In Mobley, W. H., & Dorfman, P. W. (Eds.), *Advances in global leadership*, Vol. 3. New York, NY: JAI.
- Smart, B. D. (2005). *Topgrading: How Leading Companies Win by Hiring, Coaching, and Keeping the Best People*. (Rev. ed.) New York: Portfolio (Penguin Group).
- Stahl, G., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S., Paauwe, J., Stiles, P., Trevor, J., & Wright, P. (2007). Global Talent Management: How Leading Multinationals Build and Sustain Their Talent Pipeline. *INSEAD Working Papers Collection*, 34, 1–36.
- Szondi, R., & Gergely, É. (2017). Egy gyakornoki program kiválasztási és beillesztési folyamatának vizsgálata. *International Journal of Engineering and Management Sciences*, 2(4), 502–511. DOI: <https://doi.org/10.21791/IJEMS.2017.4.40>
- Tansley, C., Harris, L., Stewart, J., & Turner, P. (2007). *Talent Management: Strategies, Policies and Practices*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Tansley, C., Kirk, S., & Tietze, S. (2013). The currency of talent management—A reply to “talent management and the relevance of context: Towards a pluralistic approach”. *Human Resource Management Review*, 23(4), 337–340. DOI: 10.1016/j.hrmr.2013.08.004
- Tarique, I., & Schuler, R. S. (2010). Global talent management: literature review, integrative framework, and suggestions for future research. *Journal of World Business*, 45(2), 122–133.
- Thunnissen, M., Boselie, P., & Fruytier, B. (2013). A review of talent management: infancy or adolescence? *The International Journal of Human Resource Management*, 24, 1744–1761.
- Tulgan, B. (2002). *Winning the talent wars*. New York: Norton.
- Ulrich, D., & Smallwood, N. (2012). What is talent? *Leader to Leader*, 63, 55–61.
- Vance, C. M., & Vaiman, V. (2008). Smart talent management: on the powerful amalgamation of talent management and knowledge management. In Vaiman, V., & Vance, C. (Eds.), *Smart Talent Management: Building Knowledge Assets for Competitive Advantage*. Northampton MA: Edward Elgar.

- Vallerand, R. J., Blanchard, C., Mageau G. A., Koestner R., Ratelle, C., Leonard, M., Gagné, M., & Marsolais, J. (2003). Les passions de l'âme: On obsessive and harmonious passion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85(4), 756–767.
- Weiss, A., & Mackay, N. (2009). *The Talent Advantage: How to Attract and Retain the Best and the Brightest*. New Jersey: John Wiley és Sons, Inc.
- Williams, M. (2000). *The War for Talent: Getting the Best from the Best*. London: Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD).
- Wood, A. M., Linley, P. A., Maltby, J., Kashdan, T. B., & Hurling, R. (2011). Using personal and psychological strengths leads to increases in well-being over time: A longitudinal study and the development of the strengths use questionnaire. *Personality and Individual Differences*, 50, 15–19.

TALENT AT WORK I. A THEORETICAL APPROACH TO TALENT IN A WORKPLACE CONTEXT

KLAJKÓ, DÓRA – BAKURECZ, BONNIE – CSAPÓ, GYÖNGYVÉR – FEJES, NIKOLETTA –
KÁZMÉR-MAYER, SZILVIA – CZIBOR, ANDREA

Background and objective: *The field of Talent Management (TM) is not only a practical but also a theoretical challenge for researchers due to the complexity of the concept. Our theoretical summary focuses on the organizational psychological aspects of thinking about talent. We review the organizational features of thinking about talent(s), theoretical approaches running in parallel and the historical roots of TM at work.*

Method: *We processed and synthesized Hungarian and international pieces of literature.*

Results and conclusions: *Based on the international literature review we considered that the topic of workplace TM appears mostly in economics and HR-focused research. The purpose of our study is to present the points at which (organizational) psychology can contribute to a more thorough, in-depth understanding of this field and the development of effective corporate TM programs in the long run.*

Keywords: *talent, talent management, organizational psychology*

A cikk a Creative Commons Attribution 4.0 International License (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>) 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 és az esetlegesen végrehajtott módosítások feltüntetésre kerülnek. (SID_1)