

TEHETSÉG A MUNKAHELYEN 2. A TEHETSÉGMENEDZSMENT GYAKORLATI SZEMPONTJAI*

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

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

E-mail: klajko.dora@gmail.com

Beérkezett: 2020. 11. 13. – Elfogadva: 2021. 02. 06.

Háttér és célkitűzés: A tehetségmenedzsment (TM) a digitalizáció, a demográfiai változások és a COVID–19 munkavállalókra gyakorolt és gazdasági hatásai kapcsán egyre aktuálisabbá válik mind regionális, mind szervezeti szinten. A „tehetségfüggés” fokozottan érvényesül az innováció- és tudásorientált fejlett társadalmakban, valamint recesszió idején, amikor erősödik annak az esélye, hogy a legtehetségesebb szakemberek kiáramlanak egy adott országból. A TM nem csupán gyakorlati, hanem elméleti kihívást is jelent a kutatók számára a koncepció komplexitása miatt. Elméleti összefoglalónk a tehetségről való gondolkodás szervezetpszichológiai aspektusaira fókuszál. Áttekintjük a szervezeti TM jellemző eszköztárát és az elmúlt évtizedekben történt legfőbb változásokat, a jövőre irányuló tendenciákat.

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. Bemutatjuk a szervezeti TM hatékony módszereit, jó gyakorlatait, hatásait a szervezetre és az egyénre nézve, valamint az esetleges pszichológiai kockázati tényezőket.

Kulcsszavak: tehetség, tehetségmenedzsment, munka- és szervezetpszichológia, IT, kihívások

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

BEVEZETÉS

A tehetségmenedzsment (TM) aktualitása

A TM korunk gazdasági körülményei kapcsán (globalizáció, digitalizáció, COVID–19 és gazdasági hatásai) egyre aktuálisabbá válik mind regionális, mind szervezeti szinten. A „tehetségfüggés” fokozottan érvényesül az innováció- és tudásorientált fejlett társadalmakban, valamint recesszió idején, amikor erősödik annak az esélye, hogy a legtehetségesebb szakemberek kiáramlanak egy adott országból (Balogh, 2015). Egyre nagyobb teret hódítanak a szellemi munkavégzést igénylő munkahelyek, ahol szintén fokozott a tehetségfüggés jelensége, hiszen ezeknél a vállalatoknál a gazdasági sikerességre a munkaerő-állomány gyakorolja a legnagyobb hatást. Az ilyen jellegű szervezetek mindinkább keresik a megoldást a jó képességű, tehetséges munkatársak bevonására és megtartására.

Az elmúlt évek kutatásai rámutattak, hogy a jól kidolgozott, stratégiai szemléletű tehetségprogramok erősen hozzájárulnak a fokozott üzleti hatékonysághoz (Ernst and Young, 2010), az emberek, a szellemi tőke és a tehetség a stratégiai siker kritikus összetevőinek tekinthetők, függetlenül a gazdasági viszonyoktól (Morley, Scullion, Collings és Schuler, 2015).

TM-PROGRAMOK

Makroszintű tehetségprogramok

A tehetség megtalálására, fejlesztésére és megtartására vonatkozóan érdemes elkülöníteni a makro- és mikroszintű programokat. A szervezetek nem pusztán önmagukban léteznek, hanem egy komplex rendszer részét képezik, a kulturális, gazdasági és politikai környezetükkel folyamatos interakcióban látják el a mindennapi tevékenységeket. Minden regionális vagy országos környezet, amelyben a cég működik, képvisel egy kontextusalapú, makroszintű TM-programot. E kontextusba ágyazva az adott cég működteti a maga mikroszintű, cégen belüli TM-programját. A makroszintű kondíciók képesek közvetlenül vagy közvetve támogatni vagy épp akadályozni a szervezetek azon képességét, hogy vonzóvá tegyék, bevonják és megtartsák azokat a tehetséges alkalmazottakat, akikre versenyképes üzleti céljaik eléréséhez szükségük van (King és Vaiman, 2019). Héder (2018) bemutatja, hogy a kormányok széles körű hatást fejtenek ki a szervezeti működésre és ezen belül is a TM területére, pusztán a jogalkotáson keresztül is. Az adott ország alkalmazásra, elbocsátásra, foglalkoztatásra vonatkozó jogi szabályozása és egyéb, a munkavállalók irányításával kapcsolatos szempontok (Brewster, 1995; Brewster és mtsai, 2000), valamint az állam szerepvállalása a kompetencia- és készségfejlesztésben mind befolyásolják a mindennapokban megjelenő humán erőforrás-gyakorlatokat és ezen keresztül a TM-et is.

Regionális különbségek: Európa, Kína, Amerikai Egyesült Államok

A vállalatok, szervezetek tehetségprogramjai igen változatosak lehetnek, és nemzetközi viszonylatban is markáns különbségeket mutathatnak. Annak érdekében, hogy demonstrálni tudjuk a nemzeti kultúra és társadalmi kontextus TM-szemléletre gyakorolt hatását, három régió (Európa, Kína és az USA) tehetségmenedzsmenttel kapcsolatos álláspontját és gyakorlatait igyekszünk röviden összefoglalni. *Európa* tehetségméletei és programjai rendkívül változatosak, az országok közötti eltérésekből adódóan. Európán belül jellemző a gyors és könnyű munkaerő-áramlás az országok között, különösen az Európai Unió 2004-es bővítése óta, amely egyes területek számára kedvezőbb feltételeket, míg más országok számára tehetségcsökkenést okoz, ahogy ez Magyarország esetében is megfigyelhető tendencia. Azonban a külföldi munkavállalók integrálása számos kihívást rejt magában még a kis földrajzi távolság ellenére is. Ilyen a komplex kulturális és nyelvi sokszínűség, valamint a történelmi események hosszú távon fennmaradó hatása az emberek vélekedésére és az ebből fakadó ellentétek akár munkahelyi közegben is (Holden, 2002). Az Európára jellemző, általános TM-modell leghangsúlyosabb eleme a diverzitás, az előregedő, csökkenő népesség, valamint az új generációk (Y és Z) változó igényei/elvárásai és a rájuk jellemző gyors és gyakori munkahelyváltás. Ezek kezelésében fontos szerepet játszanak az erős jogi keretek és az állami befolyás, valamint a hosszú távú munkakapcsolatok értékének megőrzése a változó generációs igények és elvárások közepette (Héder, 2018).

Míg Európának a csökkenő népesség, *Kínának* a túlnépesedés jelent kihívást. Ennek ellenére mégsem bővelkednek tehetségekben, ugyanis évtizedeken át kizárólag a bőséges nyersanyagokat feldolgozó olcsó munkaerőre építették a gazdaságot, amelyet az utóbbi évek során egyre inkább a tudásalapú gazdasági modellre állítanak át, valamint politikailag is jelentős változáson mentek keresztül. Kína az elmúlt évtizedekben rugalmasabbá és könnyebben elérhetővé tette az egyetemi oktatást, megduplázta a kollégiumok és egyetemek számát a leendő tehetségek, magasan kvalifikált munkaerő fejlesztése céljából. A magas elvárásoknak pontosan megfelelő munkaerőt gyakran külföldi munkavállalók bevonásával pótolják. A „nyugatias” hatások dacára Kína számára jelenleg is kihívást okoz a multikulturális diverzitás, vagyis a külföldi munkaerő beilleszkedése, mivel a Kínára jellemző kollektivist (együttműködés és az alkalmazkodásra való hajlandóság) és a nyugati individualista (önérvényesítés, önmegvalósítás) társadalmi értékek nehezen egyeztethetők össze egy munkacsoporton belül. A felvétel, beillesztés és megtartás alapfeltétele, hogy az egyén víziója és értékei összeilljenek a szervezeti célkitűzésekkel, vállalati küldetéssel. Olykor a keresett kompetenciák jelentőségét felülmúlja a tisztelet, a hűség, a munkahelyi etika, a megértés és tudatosság, melyek átadása céljából a kínai szervezetek már kulturális képzéseket is indítanak (Purdum, 2005; Fischer és Chung, 2008; Héder, 2018).

Tőlünk nyugatabbra az Amerikai Egyesült Államok régióit vizsgálhatjuk meg. A tehetségmenedzsment-szakirodalmak jelentős része kapcsolódik az észak-amerikai régióhoz, ezért a módszertanok, programok sok esetben reflektálnak ennek a régiónak a kihívásaira. Fontos azonban megjegyezni, hogy az amerikai és az európai tehetségprogramok közötti különbség a foglalkoztatás jogi aspektusaiból is fakad, ugyanis Európában számos juttatás államilag biztosított, amely az amerikai cégek esetében a

tehetségmenedzsment részét képezi, mint például a nyugdíj- és egészségügyi ellátásra vonatkozó juttatások (Collings, Scullion és Vaiman, 2011). Jellemző erre a területre is a demográfiai kihívás, mivel az amerikai munkaerő átlagéletkora már 2014-ben 55 év volt, amely azóta is öregedő tendenciát mutat. Ezzel párhuzamosan pedig egy általános munkaerőhiány mutatkozik a képzett szakemberek tekintetében. Amerikában nagyon gyakran láthatunk szervezeteken belüli hosszabb időtartamra szóló megbízásokat, ami megoldást jelent arra, hogy a magas teljesítményű munkaerőt cégen belül találják meg egy-egy projektre. E szervezet – és egyben régió – globális tehetségmenedzsment-stratégiája összeilleszthető a globális mobilitásról szóló szakirodalmakban megfogalmazottakkal: „*menj a kliens után, vagy hozz létre új globális piacot, és a cég jövőbeli vezetőinek jövőjébe investálj*” (Farndale, Pai, Sparrow és Scullion, 2013).

Napjaink globalizálódó világában a szervezetek méretüktől és jellegüktől függően akár több makroszintű kontextusban is működhetnek egyidejűleg (King és Vaiman, 2019), ami a TM-programok szempontjából is jelentős kihívást állíthat a vállalatok elé. Az eltérő kulturális, társadalmi kontextusból érkező munkavállalók értékrendje, igényei, illetve TM-programokkal kapcsolatos tapasztalatai ugyanis jelentősen eltérhetnek egymástól, amely jelenségre a hatékony TM-programnak reagálnia kell (Héder, 2018).

Mikroszintű tehetségprogramok

A *War for Talent* mozgalom berobbanása után egyre gyakoribbá váltak a szervezeten belüli, mikroszintű tehetséggondozási programok (Sparrow és mtsai, 2018). Egy 2006-os évben végzett felmérés (SHRM) szerint a szervezetek 53%-ában már vannak a TM-re irányuló próbálkozások, programok, s ezen szervezetek kétharmadában a tehetséggondozást kiemelten fontos projektnek tekintik (Lockwood, 2006; Oladapo, 2014).

A sikeres cégek esetében a tehetséggondozás már az üzleti stratégia részévé kezdi kinőni magát, a HR feladatain túllépve. A TM többféle és eltérő szintű részfeladatból állhat, mint pl. a kvalifikált jelöltek felkutatása, bevonása, toborzása és alkalmazása; versenyképes fizetések biztosítása; tréningek és képzések szervezése; a teljesítménymenedzsment folyamatának koordinálása; megtartásra irányuló programok kifejlesztése és alkalmazása; előléptetések és áthelyezések kezdeményezése; a munkaerő szegmentációja és megfelelő módon való kezelése (Chakrabarty, 2010; Konczosné, 2012). Általánosan véve három nagyobb kategória jelenik meg az iparágak tehetséggondozási folyamatában, amelyek egy szélesebb, olykor több alfolyamatra bontott spektrumot fednek le. E három terület a toborzás és belépés; a képzés és fejlesztés; valamint a megtartás. A különböző munkaerőpiaci szektorokban eltérő gyakorlatok mutatkoznak.

Jelenleg világszerte az informatika az egyik legdinamikusabban fejlődő iparág, ezért ezt a területet mutatnánk be mikroszintű, gyakorlati szempontból részletesebben. A felsőfokú informatikai végzettséget igénylő feladatok száma globális szinten exponenciálisan növekszik, ami megfelelően képzett szakembereket kíván (Bellresearch, 2015). Az infokommunikációs és távközlési iparág a digitális gazdaság alapja, a vállalkozások K+F tevékenységének legnagyobb részét, mintegy 23%-át adja az OECD-országokban, valamint a jövőre irányuló összes benyújtott szabadalom 37%-a ehhez az

iparághoz köthető. Az informatika a hazai nemzetgazdaságban betöltött szerepe és súlya okán is kiemelt jelentőséggel bír (Bellresearch, 2015). Mégis napjainkban komoly, általános szintű a munkaerőhiány. Egy 2017-es kutatás során megkérdezett vállalatok beszámolója szerint a piaci növekedés korlátját ma a megfelelő szakember hiánya jelenti a területen (Bellresearch, 2015). A COVID-19 által okozott gazdasági helyzet tovább fokozza ezen szektor fontosságát. A Stackoverflow 2019-es felmérése alapján az is látható, hogy a fejlesztők könnyen és gyorsan váltanak a karrierjükben, ami szintén kihívást okoz a szervezetek számára. A megkérdezettek (79 854 kitöltő) valamivel több mint fele (59,2%) kevesebb mint két éve váltott munkahelyet, és a váltások az esetek nagy részében határon túlra is kiterjedtek.

Nem meglepő tehát, hogy a TM kapcsán e szektorban különösen összetett, minden szakaszra kiterjedő programokat találunk mind a nemzetközi, mind a hazai példákban. A *belépési szakaszt* illetően hangsúlyos a kívánt kompetencialista összeállítása és a megfelelő interperszonális tulajdonságokkal rendelkező jelentkezők bevonása. Az IT-csapatok számára kiemelten fontos a *betanulási és integrálási folyamat*, amely során nemcsak a technikai ismeretek elsajátítása, hanem a szervezeti kultúra és a csapatszintű (olykor távoli partnerekkel folytatott) együttműködés, szervezeti munkafolyamat megismerése zajlik. A *képzés-fejlesztés fázis* a leghangsúlyosabb ezen szektor képviselői számára, hiszen a technikai fejlődés gyorsulásával az érvényes tudás felezési ideje is egyre csökkenő tendenciát mutat, amely élethosszig tartó, napi szintű tanulásra és önfejlesztésre készíteti a munkavállalókat. A Stackoverflow 2017-es felméréséből kiderül, hogy a megkérdezett szoftverfejlesztők 90%-a az önképzést tartja az elsődleges fejlődési lehetőségnek, 45%-uk online tutoriálok segítségével sajátítja el az aktuális tudásanyagot, amelyet a munkahelyi közvetlen munkavégzéshez kapcsolódó napi tanulási fázisok egészítenek ki a leghatékonyabban. Ebből világosan adódik, hogy a TM számára az elsődleges feladat olyan szervezeti kultúra és munkakörülmény megteremtése, amelyben lehetőség van ezen önfejlesztő, folyamatos tanulási folyamatra és az ezt kiegészítő a fejlődésre reflektáló visszajelzési rendszerre. A *bevonás és a megtartás* szempontjából is kiemelt jelentőségű, hogy a jelentkező számára mennyire motiváló az adott technológiai közeg, és van-e előrelépési lehetőség ezen a területen (Cherian és Khamalanabhan, 2019). A közvetlen felettes vagy szakmai mentor vezetői képességének fejlesztése is figyelmet kap, amely jelentős szerepet tölthet be a tehetség rendszerszintű megközelítésében. A szakmai mentorok az idő előrehaladtával és a tapasztalat gyarapodásával lépnek előre, és rendszerint feladatukká válik a szervezet üzleti céljainak megfelelően közép-hosszú távon átlátni a munkavállalók fejlesztési céljait is. A csapatszintű fejlődésre számos módszertan, keretrendszer és szerepkör alakult ki az elmúlt évtizedek során. A *megtartás* kapcsán minden korábban felsorolt fázis fontos szerepet játszik: az adott szervezethez és technológiai közeghez való illeszkedés, a közvetlen felettes vagy mentor személye, a fejlődési és egyéni tanulási lehetőségek biztosítása és az adott szervezet sikeressége, technológiai naprakészsége. Egy korábban végzett hazai tanulmány rávilágít arra, hogy a teamkultúrára (Cameron és Quinn, 2006) jellemző szervezeti sajátosságok (rugalmasság, partnerségi viszony, nyílt kommunikáció és szervezeti bizalom) szignifikánsan növeli az IT-szakemberek azonosulását és munkával kapcsolatos elégedettségét (Klajkó, Restás, Szabó és Czibor, 2019), ezáltal kevésbé vándorolnak el a tehetségek az adott szervezettől.

MI TESZ HATÉKONNYÁ EGY TM-PROGRAMOT? SZERVEZETPSZICHOLÓGIAI KONCEPCIÓK MINT MAGYARÁZATOK

Az előbbieket nyomán jól látható, hogy napjainkra a TM-programok munkahelyi státusza megnőtt, a TM kulcsfontosságú HR-területté vált sok szervezetben. Azzal kapcsolatban viszont, hogy egy-egy TM-program mitől működik, illetve milyen körülmények között váltja be a hozzá fűzött reményeket, egyelőre keveset tudunk (Thunnissen, 2016). Mensah és munkatársai (2016) úgy fogalmazzák, hogy a szervezeti TM-gyakorlatok és azok hatása között egy fekete dobozt találunk, vagyis nagyon kevés információnk van arról, mely mechanizmusok, folyamatok révén válik egy-egy TM-program sikeressé az egyik, míg sikertelenné egy másik szervezeti környezetben. Dries (2013) szerint a pszichológia tudásanyaga segíthet belelátni a fekete dobozba, mivel a TM-stratégia és a vállalati teljesítmény között olyan mediátor tényezőket kell keresni, mint a TM-programokkal kapcsolatos dolgozói percepciók, attitűdök, illetve attribúciók. A következőkben néhány olyan szervezetszichológiai koncepciót emelünk ki, amelyek segíthetnek a háttértényezők megértésében.

Pszichológiai szerződés

A pszichológiai szerződés fogalmának eredete az 1960-as évekig nyúlik vissza (Argyris, 1960, Levinson, Price, Munden és Solley, 1962; Schein, 1965), azonban a mai szervezetszichológiai kutatásokban használt definíció Rousseau (1989) nevéhez köthető. A pszichológiai szerződés olyan vélekedések rendszere, amelyek a dolgozó és a szervezet közötti cserekapcsolathoz kötődnek. A dolgozó által észlelt (sokszor legalább részben íratlan) megállapodás tartalmazza azokat az elvárásokat, amelyeket a munkáltató támaszt a munkavállaló felé, illetve azokat az ösztönzőket, amelyeket a munkaadó kínál a dolgozónak a munkájáért (Rousseau, 1989). A társas csere elméletén alapuló pszichológiai szerződés modellje alaptézisnek tekintti, hogy a dolgozók munkahelyükön is a reciprocitás normája szerint igyekeznek működni, tehát akkor elégedettek, amikor észlelt befektetéseiket és az ezekért a szervezettől kapott jutalmakat egyensúlyban érzik (Mensah, 2018).

A pszichológiai szerződés tartalma folyamatosan formálódik a szervezettel való kapcsolat során, olyan mozzanatokhoz, HR-gyakorlatokhoz kötődően, mint a toborzás (pl. munkáltatói értékígéret), teljesítményértékelés (pl. visszajelzés a szervezet által észlelt dolgozói befektetésekről), illetve a képzések, fejlesztések (pl. a szervezet szempontjából kulcsfontosságú kompetenciák kijelölése). A vállalati TM-programok jellemzői is fontos inputként szolgálnak, amikor a munkavállaló pszichológiai szerződése teljesülését mérlegeli: milyen karrierutat, milyen lehetőségeket kínál neki a szervezet, és milyen feltételeket támaszt vele szemben (Mensah, 2018).

A TM-programok tehát a pszichológiai szerződés részévé válnak. Ha egy vállalat tehetségesnek minősít egy dolgozót, és különböző programokat, a fejlődését támogató lehetőségeket kínál neki annak érdekében, hogy karrierjében előrejusson, az a pszichológiai szerződés munkáltatói ösztönzőinek oldalán jelenhet meg a mérle-

gen. A dolgozói percepció azonban itt is kulcs tényező: vajon hogyan észleli a munkavállaló, a felkínált erőforrások megfelelően ösztönzőek-e az elvárt erőfeszítésekért cserébe. Netán túl sokat vár a szervezet (pl. sok energia-/időbefektetést kér, vagy nagyon hosszú távú elköteleződést vár például egy tanulmányi szerződés által), esetleg a kínált ösztönzők nem eléggé értékesek a dolgozó számára, vagy nem illeszkednek motivációihoz? A pszichológiai szerződés kérdésköre természetesen azon dolgozók esetében is megjelenik, akik valamilyen módon nem tudnak részesülni a tehetségprogramok kínálta előnyökből (pl. kimaradnak egy exkluzív szemléletű TM-programból), náluk ez mint hiány jelentkezik a munkáltatói befektetések oldalán.

Az, hogy a dolgozó miképpen érzékeli, a munkahelyi realitás illeszkedik-e elvárásaihoz (vagyis teljesül-e a pszichológiai szerződés), számos, szervezeti szempontból központi jelentőségű kimenetre van hatással, mint például a dolgozó munkájának minősége, erőbefektetéseinek mértéke, lojalitása, munkával való elégedettsége, elvándorlási szándéka (Robinson és Rousseau, 1994). Ebből a gondolatmenetből vezeti le Mensah (2018) azt a TM-programokra vonatkozó következtetést, hogy a TM-gyakorlatok és azok hatékonysága között a pszichológiai szerződés az egyik közvetítő változó. Minél inkább úgy érzi a dolgozó, hogy a TM-program által számára kínált előnyök és az ezekért elvárt erőfeszítések mértéke összhangban van, annál inkább megjelenhetnek a TM-program szervezet által vágyott hatásai.

Ezekén túl, a munkahelyi TM-programok – amennyiben transzparenssek – információforrásként is szolgálnak a dolgozók számára arról, mely kompetenciák értékesek a szervezeten belül, milyen viselkedéseket várnak el, milyen karrierutakat kínálnak fel (Höglund, 2012). A transzparens TM-programok tehát hozzájárulhatnak egy reális pszichológiai szerződés formálódásához, ilyen módon csökkentve a dolgozói frusztráció, csalódás és ebből következő negatív szervezeti korrelátumok előfordulásának valószínűségét.

Szervezeti igazságosság

Az igazságosság mint alapelv érvényesülése a munkahelyen olyan tényező, amely mind a szervezeti hatékonyságot, mind a munkavállalói elégedettséget, jóllétet jelentősen befolyásolja (Moore, 1978; Okun, 1975; Greenberg, 1990). Az észlelt szervezeti igazságosság a munkavállalók percepciója azzal kapcsolatban, hogy munkahelyükön mennyiben érvényesülnek az igazságosság, becsületesség, méltányosság elvei (Greenberg, 1990; Brockner, 2010). Az igazságossági észlelések jellemzően négy területhez kötődnek: az (erőforrások) elosztási igazságosságához, az alkalmazott eljárások igazságosságához, továbbá az információs, illetve interakciós igazságosságához. A TM-programok is egyértelműen olyan ösztönző elemek a munkahelyen, amelyekkel kapcsolatban élénken aktiválódhat az igazságosság kérdése, és annak akár mind a négy vetülete. Felmerülhet a kérdés a dolgozóknál, hogy vajon a TM által nyújtott előnyöket fair módon osztják-e el (elosztási igazságosság), méltányos szabályok alapján döntenek-e el, ki kerülhet a potenciális tehetségek körébe (procedurális igazságosság), megfelelően átlátható-e a TM-rendszer (információs igazságosság), illetve hogyan bánnak a progra-

mokba bekerült, vagy éppen azokból kimaradt munkavállalókkal (interakciós igazságosság) (Gelens, Dries, Hofmans és Pepermans, 2013). Az, hogy ezekre a kérdésekre milyen választ talál egy-egy dolgozó, erősen befolyásolhatja a teljes TM-program megítélését és sikerét.

A szervezeti igazságosság kérdése főként az exkluzív TM-programok kapcsán merül fel, amikor a munkavállalók egy része részesül bizonyos lehetőségekből, forrásokból, míg mások kimaradnak ezekből. Mivel azonban a szervezetek többsége – főként a költséghatékonyság okán – az exkluzív programok mellett elkötelezett (Collings és Mellahi, 2009), a dolgozók által észlelt igazságosság kulcs tényező lehet a TM-programok hatékonyságában (Gelens és mtsai, 2013). E területen főként a tehetségprogramból kimaradó munkavállalók megelései kell, hogy a figyelem fókuszába kerüljenek, annál is inkább, mert jellemzően ők a népesebb munkavállalói tábor egy-egy szervezetben. Náluk ugyanis előfordulhat, hogy ha úgy érzik, sérül az igazságosság alapelve, gyakran a munkával/munkahellyel való érzelmi elköteleződés csökkenése figyelhető meg (Marescaux, Winne és Rofcanin, 2019), elveszíthetik motivációjukat az önfejlesztés irányában, illetve akár a munkahelyről való elvándorlás szándéka is megjelenhet náluk (Björkman, Ehrnrooth, Mäkelä, Smale és Sumelius, 2013). Mivel az exkluzív szemléletű TM-programokban a kimaradók száma arányában nagyon magas lehet, ezek a tendenciák a szervezet szintjén is érezhető, kontraproduktív hatásokként jelentkezhetnek. Ezért felmerül az a javaslat (Gelens és mtsai, 2013), hogy a TM-programok hatékonyságának mérésekor érdemes azok észlelt igazságosságát megvizsgálni a munkavállalók körében. Az igazságossági ítéletek átlaga helyett azonban fontosabb mérőszám lehet, hogy mekkora különbség mutatkozik a TM-programba kiválasztott, illetve az abból kimaradó dolgozók igazságossággal kapcsolatos megelézésében. Ez az a diszkrepancia ugyanis, ami a negatív szervezeti kimenetek egyik forrása lehet.

A szervezeti igazságosság elmélete, amellet, hogy átfogó keretet kínál a TM-programok kialakításához, több gyakorlati implikációval is bír. Leventhal (1980) a procedurális igazságosság feltételeiről gondolkodva hat olyan alapelvet azonosít, amelyek szavatolhatják egy vállalati gyakorlat észlelt igazságosságát. Ezek az elvek a TM-programok kialakítása során is támpontok lehetnek (Gelens és mtsai, 2013). E programok kapcsán fontos tehát, hogy (1) azok mind időben, mind különböző személyekre vonatkoztatva konzisztens elveken alapuljanak; (2) ne befolyásolják azokat személyes érdekek; (3) helytálló információkon alapuljanak a döntések; (4) minden érintett érdekeit képviseljék; (5) vegyék figyelembe a morális és etikai alapelveket; illetve, (6) ha a program során mégis hibás döntések születnének, akkor legyen meg a korrekció lehetősége. A szervezeti igazságosság elméletének további üzenete a TM-gyakorlatok irányában a transzparencia elvének hangsúlyozása: minél inkább átlátható, mindenki által hozzáférhető a TM-program működése, annál kisebb a kontraproduktív hatások megjelenésének esélye (Bournois és Rousillon, 1992). A transzparencia elve mellett központi „sikertényezőként” jelenik meg az a faktor is, hogy a szervezeti tagok jogot és lehetőséget kapjanak arra, hogy a programmal kapcsolatos véleményüket, gondolataikat, érzéseiket kifejezzék (Lind és Kulik, 2009; Lind és Tyler, 1988). Ezen alapelvek beépítése nagyban hozzájárulhat egy hosszú távon is eredményes TM-rendszer kialakításához és működtetéséhez.

Illeszkedés

Az elmúlt évtizedekben a munka- és szervezetszociológiában népszerűvé váltak a személy-környezet illeszkedésére (person-environment fit) fókuszáló modellek (Morley, 2017). Ezek a munkahelyi beválást, munkával való elégedettséget, jóllétet, munkateljesítményt magyarázó elképzelések a személy és a munkakör (person-job fit, Edwards, 1991), illetve a személy és a szervezet (person-organization fit, Adkins, Russell és Werbel, 1994; Kristof, 1996) összeillésének jelentőségét hangsúlyozzák. Ez a szemléletmód a TM-programok hatékonysága kapcsán is segítségünkre lehet. Népszerűvé vált ugyanis azon elképzelés, hogy nincsenek objektíve hatékony vagy jó TM-programok, szemléletmódok, hanem azok sikeressége a környezethez való illeszkedés függvénye (Boudreau és Ramstad, 2007). Kétféle illeszkedési mutató is jó indikátora lehet egy-egy TM-program sikerességének. Egyrészt az adott program egyéni tényezőkhöz, személyes igényekhez, képességekhez való illeszkedése, másrészt pedig a program illeszkedése a szervezethez.

Az egyéni tényezőkhöz való illeszkedés

A TM-programok egyéni jellemzőkhöz való illeszkedése a program résztvevőinek kompetenciái, igényei, vágyai és a program (esetenként a tehetségstátusz vagy az új pozíció) által kínált lehetőségek közötti összhangban ragadható meg (Mensah és Bawole, 2020). Ennek kapcsán érdemes mérlegelni Wright és Nishii (2013) koncepcióját, miszerint jelentős különbség lehet abban, amilyenek egy HR- (TM-) programot a szervezet szánt, amilyen az aktuális megvalósulása, és amilyenek a szervezeti tagok észlelik azt. A három tényező közül azonban egyértelműen a harmadik, a dolgozói percepciók azok, amelyek a munkavállalók TM-programmal kapcsolatos attitűdjeit és viselkedéseit a legerőteljesebben meghatározzák (Boxall és Macky, 2009), így az összeillés kapcsán is a dolgozók szubjektív megítélései lehetnek döntőek a programok sikerére nézve. Mensah és Bawole (2020) vizsgálata empirikusan is igazolta, hogy a TM-programok elemei a személy-munkakör összeállításon keresztül fejtik ki hatásukat a tehetségként azonosított munkavállalók munkahelyük iránti elkötelezettségére, illetve elvándorlási szándékára. Amikor tehát az új státusz vagy a munkahelyi tehetség szerep illeszkedik az egyén elvárásaihoz, képességeihez, értékrendjéhez, akkor a tehetségprogramok által kínált lehetőségek a résztvevők magasabb érzelmi elköteleződéséhez és alacsonyabb mértékű elvándorlási szándékához járulnak hozzá.

A TM-program résztvevőin túl a program annak irányítóinak, felelőseinek egyéni jellemzőihez is kell, hogy illeszkedjen. E téren az a kérdés kerül a középpontba, hogy a TM-program célkitűzései vajon összhangban vannak-e a programot támogató vezetők és specialisták tehetséggel kapcsolatos szemléletmódjával, a tehetségek azonosításához, támogatásához, motiválásához szükséges kompetenciákkal. A felső vezetés elkötelezettsége mint kulcstényező mellett a közvetlen vezetők „felkészültsége” is döntő tényező lehet. Garrow és Hirsch (2008) egyenesen azt tételezi, hogy egy tehetségprogram bevezetésével kapcsolatos szervezeti készenlét mértékét a közvetlen vezetők interperszonális képességeinek foka határozza meg; jelesül, hogy hogyan képesek a

beosztottaikat támogatni, fejleszteni, illetve teljesítményüket menedzselni. Ebből fakadóan a vezetőség, és különösen a közvetlen vezetők támogatása, soft skilljeinek fejlesztése a TM-rendszerek kialakításának egyik alapköve lehet.

A szervezethez való illeszkedés

Amikor az adott TM-program vagy tehetségfejlesztési megközelítés szervezethez való illeszkedését mérlegeljük, olyan szempontokat veszünk figyelembe, hogy az adott program (1) illeszkedik-e a szervezet stratégiai céljaihoz, (2) harmóniában van-e a szervezeti kultúra alapértékeivel, illetve hogy (3) egyensúlyban van-e a szervezettel alkalmazott többi HR-gyakorlattal (Garrow és Hirsch, 2008).

Az első tényező a stratégiai célokhoz való illeszkedés. Ennek kapcsán elengedhetetlen, hogy a TM-program kialakítása és alkalmazása a vállalat stratégiai jellegű céljait támogassa, a hosszú távú célokat szolgálja. Ez a tényező kulcsfontosságú lehet abban, hogy a vállalat (felső) vezetői rétege is elköteleződjön a program mellett (Raedy és Conger, 2007), ami pedig fontos jelzés és ösztönző erő a vállalat dolgozói számára. E feltétel egyúttal a TM-program folyamatos nyomon követését is igényli: időről időre felül kell vizsgálni, hogy a kialakított program vajon még mindig illeszkedik-e a folyamatosan változó piaci környezetben működő vállalat stratégiai célkitűzéseihöz.

A második aspektus a szervezeti kultúrához való illeszkedés. A szervezeti kultúra olyan elemei, mint például a centralizációról, transzparenciáról, hierarchiáról, teljesítményről, kommunikációról való gondolkodás, meg kell, hogy jelenjenek a TM-programokban is. Ha például a vállalat központi értékei közé tartozik a transzparencia, a lapos hierarchia és az eredményközpontú gondolkodás, akkor ezek az értékek vissza kell, hogy köszönjenek a TM-program felépítésében, működtetésében, kommunikációjában is. Például egy exkluzív és eredményorientált szemléletű TM-program sokkal jobban illeszkedhet egy meritokratikus elveken alapuló, kompetitív szervezeti kultúrába, mint például egy olyan vállalat rendszerébe, amelynek kulturális alapértékei közé tartoznak az egyenlőség, a csapatmunka és a sokszínűség (Larsen, London, Weinstein és Raghuram, 1998). Azt a szempontot sem hagyhatjuk azonban figyelmen kívül, hogy maga a TM-program is a szervezeti kultúra alakítója, formálója lehet. Azzal, hogy kijelöli, mely értékek, képességek, tulajdonságok alapján tekinthető valaki „tehetségnek”, egyúttal árnyalja a kultúra értékrendszerét is (Garrow és Hirsch, 2008).

A harmadik elem a meglévő HR-gyakorlatokhoz való illeszkedés. A HR-területek, amelyekkel össze kell hangolni a TM-programot, a munkaerő-tervezés, toborzás és kiválasztás, teljesítménymenedzsment, képzés és fejlesztés, ösztönzési rendszerek kialakítása, vagy akár a sokszínűség kezelése (diversity management). Garrow és Hirsch (2008) kiemelik, hogy egyrészt elengedhetetlen, hogy a TM-program beépüljön e területek közé, azok inputjául vagy outputjául szolgáljon (pl. előléptetési döntéseknél figyelembe vegyék a TM-program eredményeit). Másrészt az eredményesség záloga egy olyanfajta illeszkedés is, hogy a TM-program a többi HR-területhez hasonló indikátorokat (pl. azonos kompetenciamátrixot vagy éppen sokszínűségi kvótát) alkalmazzon, egy ismert és megszokott rendszert, nyelvezetet használjon.

A TM POZITÍV ÉS NEGATÍV HATÁSAI

A cégek általános teljesítménye, hatékonysága nagymértékben függ attól, hogy a munkatársak miképpen viselkednek, teljesítenek (Masa'deh, Yassin, Shatnawi és Obeidat, 2018; Tollman, Panier, Dosik, Biondi és Cuss, 2016). A TM fenti elveket figyelembe vevő kialakítása a szervezet számára egyértelműen pozitív hatásokkal jár, ebből fakadóan a TM területe napjainkra a vállalatok meghatározó versenyesszerejévé vált világszerte (Beechler és Woodward, 2009; Kontoghiorghes, 2015). Fontos szem előtt tartani, hogy a TM egyidejűleg eredményez hatásokat a szervezet és az egyén szintjén. A tehetséggondozás során alkalmazott gyakorlatok a munkavállaló számára egyedülálló lehetőséget nyújthatnak. Ennek kapcsán Stahl, Miller és Tung (2002) főként a személyes és szakmai fejlődés fontosságát emelik ki, melyek nagyobb szubjektív biztonságot és esélyt jelenthetnek munkahelykeresés vagy -megtartás szempontjából. Megjelennek továbbá olyan pozitív hatások, mint a személyes fejlődés, a szakmai ismeret bővülése, a karrier fejlődése/előmenetele, személyes és munkakapcsolatok megjelenése és ápolása, kulturális különbségekkel való szembesülés és az ebből eredő nehézségek áthidalása, valamint a kreativitás fejlődése (Jokinen, Brewster és Suutari, 2008; Farndale és mtsai, 2013; Cerdin, 2013; Sparrow, 2012; Daft, 2012; Kontoghiorghes, 2015).

A szervezet szintjén is több hozadéka lehet egy átgondolt TM-programnak. Több szerző is kiemeli, hogy a humán erőforrás-menedzsmentnek (Collings és mtsai, 2011) és ezen belül is a tehetséggondozásnak nagy szerepe van a szervezeti sikeresség és teljesítmény növelésében (Lockwood, 2006). E programok ugyanis befolyással bírnak a munkavállalók affektív elkötelezettségére, teljesítményére, motivációjára, munkahelyi elégedettségére, valamint az elvándorlási szándéokra is (Chami-Malaeb és Garavan, 2013; Mensah és Bawole, 2020), összességében pedig hozzájárulhatnak a pozitívabb munkavállalói élmény fenntartásához. Napjaink egyik legnagyobb HR-kihívásában, a munkaerő megtartásának kérdésében is a vállalatok segítségére lehetnek a TM-programok. Több kutatásban is azt találták, hogy abban, mennyire sikerül a munkavállalókat egy szervezetnek megtartania, sokat nyom a latban a tehetséggondozási programok sikeressége, valamint az is, hogy a szervezet milyen mértékű elkötelezettséget mutat az előléptetések segítése mellett (Oladapo, 2014).

A számos pozitív hatás mellett fontos megjegyezni, hogy a TM-programoknak lehetnek negatív hatásai is a munkavállalókra nézve. Az exkluzív TM-gyakorlatok könnyen vezethetnek Máté-hatáshoz és esélyegyenlőtlenségekhez a szervezeten belül (Iles, Chuai és Preece, 2010). Emellett a gyakorlatban a talenteket múltbeli teljesítményeik alapján kategorizálják be, ami halo-effektust is eredményezhet, vagyis pusztán a múltban tapasztalható személyes jellemzőik, viselkedésük alapján általánosítva olyan tulajdonságokkal ruházza fel őket a szervezet, amelyekkel valójában nem rendelkezik (Martin és Schmidt, 2010). Egy harmadik szempont szerint a Pygmalion-effektus veszélyével is számolnunk kell az exkluzív TM-programok kapcsán. Ebben az esetben a tehetségnek kikiáltott munkavállalók a magasabb elvárásokra kiemelkedő teljesítménnyel reagálnak. Azok viszont, akik nem kapják meg ezt a figyelmet, tehát nem azonosítják őket tehetségként, hátrányba kerülnek, lassabban halad a karrierjük, és ezáltal motiválatlanná válhatnak (Daubner-Siva, Ybema, Vinkenburg és Beech, 2018).

Ezzel szemben találkozunk olyan eredménnyel is, amely szerint a magas teljesítményű munkavállalók exkluzív kiemelése motiválóan hathat a szervezet egészére nézve (Höglund, 2012), és összességében növeli a többi munkavállaló teljesítményét is.

A JÖVŐ KIHÍVÁSAI A TM SZÁMÁRA

Előregedő társadalom

A BCG 2007-es felmérése szerint az európai HR-trendekben egyre inkább az olyan demográfiai nehézségek kezelése válik központi kérdéssé, mint az előregedő társadalom által okozott munkaerőpiaci helyzet és a heterogén munkavállalói rétegek kialakulása (Frank és Taylor, 2004). Ez a helyzet több szempontból is kihívást okoz, a munkaerő előregedésének következtében új perspektívából kell szemlélni a munkaidő-beosztást, a motiváció természetét, valamint a jó egészségi állapot fenntartása is egyre hangsúlyosabbá válik a tudásmegtartás érdekében. Ezeket a tendenciákat erősíti a *Világgazdasági Fórum* tanulmánya, mely rámutat a baby boomerek nyugdíjba vonulásának következményeire. A felmérés alapján tehetségbeli hiányosságok alakulnak ki a kulcsfontosságú gazdaságokban a világ minden táján; Nyugat-Európában a tehetség kínálata folyamatosan csökken, aminek következtében kiürülnek a tehetségtartalékok 2020 után. Az Egyesült Királyságban és Németországban a bevándorlás képes ellensúlyozni ezt a hatást, azonban az előrejelzések szerint ennek üteme nem lesz elegendő ahhoz, hogy kompenzálja az idősödő népesség által okozott munkaerő-vesztéseket (World Economic Forum, 2011, 11). Az idősödő munkavállalói réteg bevonását tovább nehezíti a COVID-19 által okozott gazdasági helyzet, amely során a munkavégzés egyre inkább az online térbe tolódik, és digitális kompetenciákat igényel.

Generációs diverzitás

Egy másik korhoz köthető kihívás a TM területén a munkaerőpiacon jelen lévő különböző generációk kérdése. Jelenleg elmondható, hogy legalább 4 különböző generáció képviselői vannak jelen a munkaerőpiacon. A baby boomerek (1946–1964), az X generáció (1965–1979), az Y generáció (1980–1994) és a Z generáció (1995–2009) tagjai (McCrindle és Wolfinger, 2010), és ezen csoportok tagjai eltérnek a munkával kapcsolatos attitűdjeikben (Benson és Brown, 2011; Smola és Sutton, 2002).

Úgy tűnik például, hogy a baby boomerek jellemzően lojálisabbak és hűségesebbek a munkahelyükhöz a fiatalabb munkavállalókhöz képest. Ők azonban már közel járnak a nyugdíjazáshoz, így inkább vezetőként semmint résztvevőként érinti őket a TM. Vezetőként úgy tűnik, hogy ők várnak el a legtöbbet – jobb teljesítményt, több befektetett energiát – a tehetségprogramokban részt vevő munkavállalóktól (Sonnenberg és Van Zijnderveld, 2011).

Az X generáció tagjai már sokkal gyakrabban váltanak munkahelyet, jobban értékelik, ha fejleszthetik magukat, fontosabb nekik az önálló munkavégzés és a felelősség. Jobban figyelnek a munka-magánélet egyensúlyra is, így számukra fontos lehet, ha képezhetik magukat a munkahelyen. Úgy tűnik, hogy ők a tehetségmenedzsment-prog-

ramokban mind a szervezet érdekeit, mind pedig a saját érdekeiket is szem előtt tartják (Burke, 2004; Sonnenberg, 2011).

Az Y generáció tagjai számára rendkívül fontos a munka-magánélet egyensúly megtartása, nagyra értékelik, ha onnan és akkor dolgozhatnak, amikor akarnak, fontos számukra, hogy legyen értelme, jelentősége az elvégzett munkájuknak. Menedzseri szinten is az olyan vezetőket preferálják, akik oktatói szemlélettel vezetnek, rászánják az időt arra, hogy meghallgassák őket, tehetségmenedzsment-programokban is értékelik a vezetők aktív részvételét (Benckendorff, Moscardo és Murphy, 2012). Egy kutatás szerint, amelyben a baby boomereket, az X generáció és az Y generáció tagjainak tehetségmenedzsment-programokhoz való hozzáállását vizsgálták, az derült ki, hogy az Y generáció tagjai leginkább a saját karrierjükben való fejlődési lehetőséget látják (Sonnenberg, 2011).

A Z generáció is képviselteti már magát a munkaerőpiacon. Róluk viszonylag kevés adat áll a rendelkezésünkre, ám azokból úgy tűnik, hogy számukra az egyik legfontosabb, hogy a munkájuk hatással legyen a világra, többre értékelik a munkatapasztalatot a tanulmányoknál (Maloni, Hiatt és Campbell, 2019).

A különböző generációk erősségeinek kiaknázása, egymás kiegészítése fontos alapja lehet a TM-stratégiák kialakításának, amelynek alapját képezi a szervezet flexibilitása (Beekman, 2011; Kossek és Lee, 2008; Payne, 2006).

Globalizáció

A fejlett gazdaságokban működő nagyvállalatok egyre inkább terjeszkednek nemzetközi szinten is, ugyanakkor pont ebből kifolyólag számtalan kihívással néznek szembe. E kihívások egy része a vezetőfejlesztéshez kapcsolódik: olyan vezetők képzéséhez, akik sikeresen tudják igazgatni a vállalatot, országhatároktól függetlenül. Globális szinten a vállalatoknak általában olyan jellegű vezetőkre van szükségük, akik képesek a kulturálisan és földrajzilag is heterogén csapatok koordinálására. E kör pedig nem kis feladatot állít a TM elé: olyan, megfelelő készségekkel és fejleszthetőséggel rendelkező tehetségek megtalálását és célzott fejlesztését (Meyer és Xin, 2018), akik képesek lesznek a globális vállalatok vezetői pozícióinak betöltésére. Mindemellett a multinacionális cégeknek is szembe kell nézniük a képzett munkaerő általános hiányával. Olyan stratégiák kidolgozása válik szükségessé, amelyek révén a tehetségeket szervezeten belül képesek mozgósítani/mozgatni, és segíteni őket a különböző feltételekhez való adaptációban. Olyan képző-, fejlesztőprogramok válhatnak így a TM központi eszközeivé, amelyek a globális szinten való hatékony működéshez szükséges gondolkodásmódot és kompetenciákat célozzák meg, ezeket kezelve a vezetőfejlesztés egyik alapköveként (Farndale és mtsai, 2013).

Ipar 4.0

A globális demográfiai és gazdasági trendek, a munkaerőpiac egyre sokszínűbbé válása, az üzleti környezet és a hatékony működéshez szükséges kompetenciák markáns átalakulása, illetve a robbanásszerű technológiai fejlődés miatt több elméletalkotó is

a negyedik ipari forradalomként (helyenként az Ipar 4.0 időszakaként) aposztrofálja napjainkat (Schwab, 2017; Whysall, Owtram és Brittain, 2019). A változásokhoz való gyors és sikeres adaptáció a vállalati siker kulcs tényezőjévé vált, amihez viszont elengedhetetlen a tehetséges, képzett, megfelelő kompetenciákkal bíró munkaerő-állomány biztosítása. A technológiai fejlődés magával hozta azt a kihívást is, hogy több vállalatnál olyan munkakörök váltak kulcspozícióvá, amelyek egy évtizeddel ezelőtt nem is léteztek (gondoljunk csak a különböző applikációk fejlesztőire vagy akár az önvezető autókat tervező mérnökökre), így hozzáférhető munkaerő szempontjából is egy nagyon szűk réteg áll csak rendelkezésre az egymással konkuráló cégek számára (Baldassari és Roux, 2017). A hiányzó tehetségek tehát sok esetben nem elérhetők a munkaerőpiacon (pl. nincs mód fejvadászatra), hanem egy a korábbinál sokkal átgondoltabb, szélesebb körű TM-program és ennek talaján egy „vállalaton belüli munkaerőpiac” kialakítása lehet a megoldás (Wailerdsak és Suehiro, 2004; Whysall és mtsai, 2019).

Whysall és munkatársai (2019) kutatásukban azt a kérdést helyezték a fókuszba, mit tekintenek a műszaki területen tevékenykedő cégek – amelyeket kiemelten érintik az Ipar 4.0 okozta változások – vezetői a TM aktuális kihívásainak. A nagy-britanniai műszaki vállalatok vezetőivel és HR-szakembereivel készített interjúk egyik legfőbb konklúziója az lett, hogy a vezetők úgy látják, az Ipar 4.0 nyomán egy jelentős szakadékalakult ki a munkavállalók jelenlegi képességei és a pozíciójukhoz tartozó, egyre változó követelmények, elvárások között. Ezt a szakadékot a mostaninál hatékonyabb tehetségfejlesztési módszerek, gyakorlatok hidalhatnák át. A másik általánosan említett terület a mérnöki, műszaki munkakörök markáns újradefiniálódása: a speciális szaktudás mellett a komplex, interdiszciplináris szemlélet és a tanulási hajlandóság, illetve az interperszonális kompetenciák középpontba helyeződése. Ez a változás a tehetség definícióját is jelentősen árnyalja, átírja e területeken. Arra a problémára is rávilágítottak az interjúk, hogy a műszaki profilú vállalatok szinte napi versenyfutásban élnek a határidőkkel, illetve a technológiai fejlődéssel, rövid időszakokban, határidőtől határidőig gondolkodva működnek; ilyen feltételek mellett pedig nehéz időigényes, hosszabb távon megtérülő TM-programokat működtetni. A stratégiai tervezés, a tehetségekről való újfajta gondolkodás és a fejlesztési szemlélet beépítése elengedhetetlennek tűnik e cégek hosszú távú sikeressége szempontjából.

Tehetség és csapat

Az e cikk alapjául szolgáló szakirodalmi források feldolgozása nyomán úgy látjuk, hogy a tehetségfogalom és a TM mind az object, mind a subject megközelítésben túlságosan az egyénre fókuszál, és kevésbé veszi figyelembe a társas motívumokat, valamint a tágabb környezeti szempontokat. Napjaink vállalatainál a csapatmunka egyre dominánsabbá válik, egyre inkább felértékelődnek a kollaboratív munkavégzéshez kötődő folyamatok, és kevésbé válik szükségessé, hogy egy kiemelt szerepkör vigye véghez a sikereket. A jövő tehetségmenedzsment-programjaiban a jelenleginél jóval nagyobb szerepet kell, hogy kapjanak a csapatok és a csoportdinamikai szempontok. Egy jó képességű munkavállaló akkor tudja kamatoztatni a tehetségét, ha csapatszinten is hatékony, és másokra is hatással van. A TM társas, csoportszintű megjelenése a gyakorlatban egy új irányt jeleníthet meg, amelyre már láthatunk példákat többek között

az IT területén, ahol az agilis transzformáció során különös hangsúlyt kap a kohézió, az együttműködés és a kommunikáció a hatékony működés szempontjából, és egyre kevésbé értékelhető az egy személyhez köthető teljesítmény.

TM a COVID–19 alatt

A karanténhelyzet nem várt kihívásokkal szembesítette a cégeket világszerte. A munkahelyek számos megoldási csomagot kínáltak a munkavállalók számára, azonban sok esetben ez egy exkluzív, tehetségeket érintő mentőcsomagként tudott megvalósulni. Ilyen intézkedések voltak a távmunka biztosítása, fizetett szabadság bővítése, ideiglenes bércsökkentés vagy munkaidő-csökkentés, fizetés nélküli szabadság biztosítása. A HR-szakemberek feladata jelenleg az, hogy segítsék a normák megfogalmazását, amelyek hozzájárulnak a szervezeti elköteleződés fenntartásához a COVID–19 alatt kialakult otthoni vagy hibrid munkavégzési megoldások közepette.

A karantén hatása által kialakult munkastílusnak számos pozitív hozadéka is van, mint a nagyobb fokú rugalmasság és bizalom a munkavállalók irányába. Azonban a munka és a magánélet közötti határ elmosódása is erősödik, ami épp megnehezítheti a tehetségek kibontakozását, vagy hátrányt jelenthet a munkában való helytállásban bizonyos munkavállalói csoportok, mint például a kisgyermekes munkavállalók számára.

Fontos megemlíteni, hogy nincs olyan egységes megoldás, amely minden szervezet számára egyformán jó lenne, mert szem előtt kell tartani azt, hogy szervezetenként eltérő tehetségekre van szükség, különböző szerepek bírnak kiemelt fontossággal, illetve eltérő lehet az is, hogy a szervezet számára az együttműködés, kooperáció milyen mértékben fontos (Boland, De Smet, Palter és Sanghvi, 2020).

A munkaerő tudatosabb tervezése, az informatikai szakemberek toborzása és a technikai készségek fejlesztése kerül előtérbe jelenleg. A távolról történő hatékony vezetői stílus és az ezt támogató technikai megoldások elsajátítása, a „poszt-pandémiás tanulás”, átképzés, szervezeti átstrukturálás kerül a TM-programok középpontjába. Azonban összességében látható az a tendencia, hogy a HR-feladatokra és a TM-re kevesebb erőforrást tudnakallokálni a cégek, ami várhatóan az elkövetkezendő 1-2 évben tovább fokozódik majd (Boland és mtsai, 2020).

ÖSSZEGZÉS

Elméleti összefoglaló cikkünkben azt vizsgáltuk meg, hogyan bontakoznak ki a különböző tehetséghez kötődő koncepciók a gyakorlatban. 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, amely szektoronként eltérő mintázatot és kidolgozottságot mutat. A globálisan gyors növekedésű, gazdaságilag húzó ágazatnak számító szektorokban, úgymint az IT, gyártás és bankszektor, a TM nagyobb hangsúlyt kap, és többletcsős, színesebb programok találhatók a bevonástól az integráláson és fejlesztésen át a megtartásig.

A TM-programok sikerességét nagyban befolyásolják olyan pszichológiai tényezők, mint a pszichológiai szerződés, szervezeti igazságosság vagy a személy-környezet összeillés; ezek alapelvei segítséget nyújthatnak a TM-programok kialakítása és működtetése során. A sikeres tehetségprogramok nemcsak a szervezet számára jelentenek gazdasági előnyt, hanem pozitív hatással vannak a munkavállalókra is, mivel lehetőséget biztosítanak a személyes fejlődésre, önmegvalósításra, és nagyobb fokú elégedettséget és azonosulást képesek kiváltani, ami összességében növeli a munkavállalói jóllét szintjét. Vannak azonban veszélyei is a tehetségprogramoknak, leginkább abban az esetben, ha azok exkluzív módon zajlanak a szervezeten belül. Ilyen negatív hatás lehet a Máté-, a halo- vagy a Pygmalion-effektus; mindhárom esélyegyenlőtlenséghez és motivációvesztéshez vezethet a szervezet nagyobb részét tekintve.

A szervezetek és ezen belül a TM előtt komoly kihívások állnak, amelyek egy része napjaink demográfiai trendjeihez kapcsolódik. A társadalom előregedése a munkaerő átlagéletkorának növekedéséhez vezet. Az erre kidolgozott egyik megoldás az idősebb munkavállalók foglalkoztatása, ami újabb kihívásokat állít a vállalatok, vezetők elé a munkahelyi diverzitás kapcsán. A különböző generációk tagjai eltérő elvárásokkal, attitűdökkel és munkastílussal érkeznek az adott szervezethez, amit egységesen, mégis a különböző igényekre reagálni tudó TM-stratégia mentén kell kezelni. A TM aktualitása a digitalizáció kapcsán egyre inkább kidomborodik, hiszen a digitális kompetenciák, technikai ismeretek, a tanulási hajlandóság és a gyors alkalmazkodás képessége lassan minden szektor esetében kritikussá válik, ez pedig a munkaerő átképzésének, folyamatos fejlesztésének feladatát vonja maga után. A határokon átívelő munkalehetőségek és a távolról is végezhető feladatok kiélezettebb versenyhelyzetet teremtenek a cégek között nemcsak lokálisan, hanem már globálisan is, ezért a tehetségprogramok egyik fókuszja a megtartást célzó és a munkavállalói jóllétet szem előtt tartó intézkedések kell hogy legyenek. Míg a közelmúltban a tehetségmenedzsment az egyénre fókuszált leginkább, napjainkban az együttműködés, a csapatszintű hatékonyság, a szociális készségek egyre fontosabbá válnak, ami a TM számára új perspektívákat nyithat.

IRODALOM

- Abraham, S. (2011). Talent management strategies of an international bank in the Middle-East. *International conference on technology and business management*, 608–617.
- Adkins, C. L., Russell, C. J., & Werbel, J. D. (1994). Judgments of fit in the selection process: The role of work value congruence. *Personnel Psychology*, 47(3), 605–623.
- Ahmad, Z. (2010). Brain in business: the economics of neuroscience. *The Malaysian Journal of Medical Sciences*, 17(2), 1–3.
- Al Ariss, A., & Crowley-Henry, M. (2013). Self-initiated expatriation and migration in the management literature. Present theorizations and future research directions. *Career Development International*, 18(1), 78–96.
- Atli, D. (2020). Applying Neuroscience to Talent Management: *The Neuro Talent Management*. DOI: 10.4018/978-1-7998-3126-6.ch012
- Argyris, C. (1960). *Understanding organizational behaviour*. Homewood: Dorsey Press.
- Baldassari, P., & Roux, J. D. (2017). Industry 4.0: Preparing for the Future of Work. *People & Strategy*, 40, 20–23.

- Balogh, G. (2015). A regionális tehetséggazdálkodás vizsgálati módszerei a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar hallgatóinak példáján. *Tér és Társadalom*, 29(2), 127–148. DOI: 10.17649/TET.29.2.2664
- Beechler, S., & Woodward, I. (2009). The global “war for talent”. *Journal of International Management*, 15(3), 273–285.
- Beekman, T. (2011). Fill in the generation gap. *Strategic Finance*, 93(3), 15–17.
- Bellrecherach (2015). A hazai informatikus- és it-mérnökképzés helyzetének, problémáinak, gátló tényezőinek vizsgálata, <https://ivsz.hu/wp-content/uploads/2016/03/a-hazai-informatikus-es-it-mer-nokkepzes-helyzetenek-problemainak-gatlo-tenyezoinek-vizsgalata.pdf>
- Benckendorff, P., Moscardo, G., Murphy, L. (2012). Environmental Attitudes of Generation Y Students: Foundations for Sustainability Education in Tourism, *Journal of Teaching in Travel & Tourism*, 12:1, 44-69, DOI: 10.1080/15313220.2012.650063
- Benson, J., & Brown, M. (2011). Generations at work: are there differences and do they matter? *The International Journal of Human Resource Management*, 22(9), 1843–1865. DOI: 10.1080/09585192.2011.573966
- Biemann, T., & Andresen, M. (2010). Self-initiate foreign expatriates versus assigned expatriates: Two distinct types of international careers? *Journal of Managerial Psychology*, 25(4), 430–448.
- Björkman, I., Ehrnrooth, M., Mäkelä, K., Smale, A., & Sumelius, J. (2013). Talent or not? Employee reactions to talent identification. *Human Resource Management*, 52(2), 195–214.
- Boland, B., De Smet, A., Palter, R., & Sanghvi, A. (2020). *Reimagining the office and work life after COVID-19*. McKinsey. Letöltve: 2020. 09. 15-én: www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/reimagining-the-office-and-work-life-after-covid-19
- Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2007). *Beyond HR: The New Science of Human Capital*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Bournois, F., & Roussillon, S. (1992). The Management of ‘Highflyer’ Executives in France: the Weight of the National Culture. *Human Resource Management Journal*, 3(1), 37–56.
- Boxall, P., & Macky, K. (2009). Research and theory on high-performance work systems: progressing the high-involvement stream. *Human Resource Management Journal*, 19(1), 3–23.
- Brewster, C. (1995). Towards a “European” Model of Human Resource Management. *Journal of International Business Studies*, 26(1), 1–21.
- Brewster, C., Mayrhofer, W., & Morley, M. (2000). *New Challenges for European Human Resource Management*. Basingstoke: Macmillan.
- Brockner, J. (2010). *A contemporary Look at Organizational Justice: Multiplying Insult Times Injuries*. New York: Routledge.
- Burke, M. E. (2004). *Generational Differences Survey report*. Alexandria, VA: Society for Human Resource Management.
- Vance, C., & Vaiman, V. (Eds) (2008). *Smart Talent Management: Building Knowledge Assets for Competitive Advantage*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Cameron, K.S. & Quinn, R.E. (2006). *Diagnosing and Changing Organisational Culture*. Jossey-Bass.
- Cerdin, J.-L. (2013). Motivation of self-initiated expatriates. In Andresen, M., Al Ariss, A., & Walther, M. (Eds), *Self-initiated Expatriation. Individual, Organizational and National Perspectives* (pp. 59–74). New York, NY: Abingdon, UK: Routledge.
- Chakrabarty, K. C. (2010). Key Note Address by Deputy Governor, RBI. *Seminar on Talent Acquisition and Management*. Mumbai: IBPS.
- Cherian, K., & Kamalanabhan, T. J. (2019). Organizational and Talent attributes of the Indian IT industry. *Employee Relations*, 41(5), 876–897.

- Chami-Malaeb, R., & Garavan, T. (2013). Talent and leadership development practices as drivers of intention to stay in Lebanese organisations: the mediating role of affective commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 24, 4046–4062.
- Collings, D., Scullion, H., & Vaiman, H. (2011). European perspectives on talent management. *European J. International Management*, 5(5), 453–462.
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: a review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304–313.
- Daft, R. (2012). *Organization theory and design*. 11th ed. Mason, OH: South-Western.
- Daubner-Siva, D., Ybema, S., Vinkenburg, C. J., & Beech, N. (2018). The talent paradox: talent management as a mixed blessing. *Journal of Organizational Ethnography*, 7(1), 74–86. DOI: 10.1108/joe-01-2017-0002
- Dhanabhakayam, M., & Kokilambal, K. (2014). A study on existing talent management practice and its benefits across industries. *International Journal of Research in Business Management*. 2(7), 23–36.
- Dicken, P. (2011). *Global shift: Managing the changing contours of the world economy*. 6th ed. London, UK: Sage.
- Doh, J. P., Stumpf, S. A., & Tymon Jr., W. G. (2011). Responsible Leadership Helps Retain Talent in India. *Responsible Leadership*, 98, 85–100.
- 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
- Edwards, J. R. (1991). *Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique*. John Wiley and Sons.
- Ernst and Young (2010). *Managing Today's Global Workforce: Evaluating Talent Management to Improve Business*. London.
- 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>
- Fischer, W., & Chung, R. (2008). *Talent Challenge in China -I: Turning Raw Talent in Seasoned Managers*. 1–5. Letöltve 2020. 09. 15-én: www.imd.org/research/challenges/upload/TC007_08_talent_challenge_in_china_1.pdf
- Frank, F. D., & Taylor, C. (2004). *Talent Management: Trends That Will Shape the Future*.
- Garrow, V., & Hirsh, W. (2008). Talent management: Issues of focus and fit. *Public Personnel Management*, 37(4), 389–402. DOI: 10.1177/009102600803700402
- Gelens, J., Dries, N., Hofmans, J., & Pepermans, R. (2013). The role of perceived organizational justice in shaping the outcomes of talent management: A research agenda. *Human Resource Management Review*, 23(4), 341–353.
- Groves, K. S. (2006). View from the top: CEO perspectives on executive development and succession planning practices in healthcare organizations. *The Journal of Health Administration Education*, 23(1), 93–110.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399–432.
- Héder, M. (2018). Tehetségmenedzsment a nemzetközi gyakorlatban Európa és Kína példáján keresztül. *International Journal of Engineering and Management Sciences*, 3. 454–464. DOI: 10.21791/IJEMS.2018.4.37
- Holden, N. J. (2002). *Central Europe: A precarious playground of business culture*. Skopje, Keynote address at CEI (Central Europe Initiative) Summit Economic Forum.
- Höglund, M. (2012). Quid pro quo? Examining talent management through the lens of psychological contracts. *Personnel Review*, 41(2), 126–142.

- 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>
- Ingram, T., & Glod, W. (2016). Talent Management in Healthcare Organizations – Qualitative Research Results. *Procedia Economics and Finance*, 39, 339–346. DOI: 10.1016/S2212-5671-(16)30333-1
- Jokinen, T., Brewster, C., & Suutari, V. (2008). Career capital during international work experiences: Contrasting self-initiated expatriate experiences and assigned expatriation. *International Journal of Human Resource Management*, 19(6), 979–998.
- King, K. A., & Vaiman, V. (2019). Enabling effective talent management through a macro-contingent approach: A framework for research and practice. *BRQ Business Research Quarterly*, 22(3). DOI: 10.1016/j.brq.2019.04.005
- Klajkó, D., Restás, P., Szabó, Zs. P., & Czibor, A. (2019). The Effect of Organizational Culture on Employee Well-Being: Work-Related Stress, Employee Identification, Turnover Intention. *Journal of International Cooperation and Development*, 2(2), 19. DOI: <https://doi.org/10.36941/jicd-2019-0010>
- Konczosné Szombathelyi, M. (2012). *Tehetségmenedzsment, avagy a HR felelőssége. Gazdaság és morál: tiszta társadalom, tiszta gazdaság*. Kautz Gyula Emlékkonferencia. Letöltve: 2020. 12. 10. <https://kgk.sze.hu/konferenciakotet2012>
- 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>
- Kossek, E. E., & Lee, M. D. (2008). Implementing a reduced-workload arrangement to retain high talent: A case study. *Psychologist-Manager Journal*, 11, 49–64.
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1–49.
- Larsen, H. H., London, M., Weinstein, M., & Raghuram, S. (1998). High-flyer management development programs: Organizational rhetoric or self-fulfilling prophecy? *International Studies of Management és Organization*, 28(1), 64–90.
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. In Gergen, K., Greenberg, M. & Willis, R. (Eds), *Social exchange: Advances in theory and research* (pp. 27–55). New York: Plenum.
- Levinson, H., Price, C. R., Munden, K. J., & Solley, C. M. (1962). *Men, management and mental health*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Lind, E. A., & Kulik, C. T. (2009). Hear me out: Voice and justice. In Greenberg, J., & Edwards, M. S. (Eds), *Voice and silence in organizations* (pp. 135–156). Emerald, UK: Bingley.
- Lind, E. A., & Tyler, T. (1988). *The social psychology of procedural justice*. New York: Plenum.
- Lockwood, N. R. (2006). Talent management: Driver for organizational success. *HR magazine*, 51(6), 1–11.
- Maloni, M., Hiatt, M. S., & Campbell, S. (2019). Understanding the work values of Gen Z business students. *The International Journal of Management Education*, 17(3).
- Marescaux, E., De Winne, S., & Sels, L. (2013). HR practices and affective organisational commitment: (when) does HR differentiation pay off? *Human Resource Management Journal*, 23(4), 329–345.
- Marescaux, E., De Winne, S., & Rofcanin, Y. (2019). Co-worker reactions to i-deals through the lens of social comparison: The role of fairness and emotions. *Human Relations*, 001872671988410. doi:10.1177/0018726719884103

- Martin, J., & Schmidt, C. (2010). How to keep your top talent. *Harvard Business Review*, 88(5), 54–61.
- Masa'deh, R., Yassin, H., Shatnawi, Y., & Obeidat, O. (2018). Reviewing the literature of the effect of talent management on organizational effectiveness. *Journal of Social Sciences*, 7(2), 131–148.
- McCrindle, Marc, Wolfinger, Emily (2010): *Az XYZ ábécéje. A nemzedékek meghatározása*. Letöltés helye: http://korunk.org/letoltlapok/Z_RKorunk2010november.pdf, letöltés ideje: 2017-03-17
- Mensah, J.K. (2018). Talent Management and Employee Outcomes: A Psychological Contract Fulfilment Perspective. *Public Organiz Rev* 19, p. 325–344 <https://doi.org/10.1007/s11115-018-0407-9>
- Mensah, J. K., & Bawole, J. N. (2020). Person–job fit matters in parastatal institutions: Testing the mediating effect of person–job fit in the relationship between talent management and employee outcomes. *International Review of Administrative Sciences*, 86(3), 479–495.
- Mensah, J. K., Bawole, J. N., & Wedchayanon, N. (2016). Unlocking the “Black box” in the talent management employee performance relationship: evidence from Ghana. *Management Research Review*, 39(12), 1546–1566.
- Meyer, K. E., & Xin, K. R. (2018). Managing talent in emerging economy multinationals: Integrating strategic management and human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(11), 1827–1855.
- Moore, B. Jr. (1978). *Injustice: The social bases of obedience and revolt*. NY: White Plains.
- 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
- Morley, M. J. (2007). Person–organization fit. *Journal of Managerial Psychology*, 22(2), 109–117.
- Oladapo, V. (2014). The impact of talent management on retention. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(3), 19.
- Okun, A. M. (1975). *Equality and efficiency: The big tradeoff* Washington. DC: Brookings Institution.
- Oracle Taleo Cloud Services (2012). *Talent Retention: Six Technology-Enabled Best Practices*. An Oracle White Paper.
- Payne, J. W. (2006). *Cross-generational issues in organizations*. Boston, MA: Work-Family Encyclopedia, Sloan Work and Family Researchers Network, Boston College.
- Purdum, T. (2005). China Check: Managers Must Rethink HR Practices To Keep Skilled Workers. *Workforce*. 22–25. Letöltve 2020. 09. 20-án: <http://web.ebscohost.com/libproxy.eku.edu>
- Ready, D. A., & Conger, J. A. (2007). Make your company a talent factory. *Harvard Business Review*, 85(6), 69–77.
- Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15(3), 245–259.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121–139.
- Rousseau, D. M., Ho, V. T., & Greenberg, J. (2006). I-deals: Idiosyncratic terms in employment relationships. *Academy of Management Review*, 31(4), 977–994.
- Schein, E. (1965). *Organizational psychology*. Prentice Hall: Englewood Cliffs.
- Schwab, K. (2017). *The Fourth Industrial Revolution*. New York: Crown Publishing Group.
- Scullion, H., Collings, D. G., & Caligiuri, P. (2010). Global Talent Management. *Journal of World Business*, 45(2), 105–108.
- Smola, K. W., & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23(SpecIssue), 363–382. DOI: <https://doi.org/10.1002/job.147>
- Sonnenberg, M., Van Zijderveld, V. (2011). Talent: Key ingredients. Internal report Accenture.

- Stackoverflow (2019). *Developer Survey Results*. Letöltve: 2020. 11. 11-én: <https://insights.stackoverflow.com/survey/2019#work>
- Stahl, G. K., Miller, E. L., & Tung, R. L. (2002). Toward the boundaryless career: A closer look at the expatriate career concept and the perceived implications of an international assignment. *Journal of World Business*, 37(3), 216–227.
- Sparrow, P. R., & Makram, H. (2015). What is the value of talent management? Building value-driven processes within a talent management architecture. *Human Resource Management Review*, 25(3), 249–263.
- Thunnissen, M. (2016). Talent management: for what, how and how well? An empirical exploration of talent management in practice. *Employee Relations*, 38(1), 57–72.
- Tollman, P., Panier, V., Dosik, D., Biondi, P., & Cuss, F. (2016). Organizational effectiveness: a key to R&D productivity. *Nature Reviews Drug Discovery*, 15(7), 441–442.
- Tomasz, I., & Wojciech, G. (2016). Talent Management in Healthcare Organizations – Qualitative Research Results. *Procedia Economics and Finance*, 39, 339–346.
- Vaiman, V., & Holden, N. J. (2010). Talent Management's Perplexing Landscape in Central and Eastern Europe. *International Environment of Global Business eJournal*.
- Vaiman, V., Scullion, H., & Collings, D. G. (2012). Talent management decision making. *Management Decision*, 50(5), 925–941.
- Vorhauser-Smith, S. (2011). The neuroscience of talent management. *Employment Relations Today*, 38(1), 17–22. DOI: 10.1002/ert.20327
- Wailerdsak, N., & Suehiro, A. (2004). Promotion systems and career development in Thailand: a case study of Siam Cement. *International Journal of Human Resource Management*, 15(1), 196–218.
- Whysall, Z., Owtram, M., & Brittain, S. (2019). The new talent management challenges of Industry 4.0. *Journal of Management Development*, 38(2), 118–129.
- 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.
- World Economic Forum (2011). *Global Talent Risk Report*. Letöltve: 2020. 09. 15-én: www3.weforum.org/docs/PS_WEF_GlobalTalentRisk_Report_2011.pdf
- Wright, P. M., & Nishii, L. H. (2013). Strategic HRM and organizational behavior: Integrating multiple levels of analysis. In Guest, P., Paauwe, J., & Wright, P. M. (Eds), *HRM and performance: Advancements and challenges* (pp. 97–110). New York: Wiley.

TALENT AT WORK 2. PRACTICAL ASPECTS OF TALENT MANAGEMENT

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

Background and objective: *Talent management (TM) is becoming increasingly relevant in the context of digitalization, demographic change and the economic and economic impact of COVID-19, both at a regional and organizational level. "Talent dependency" is increasingly prevalent in innovation- and knowledge-oriented advanced societies and in times of recession. In such a situation, the chances of the turnover of most talented professionals increase. 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 standard toolkit of organizational TM and the main changes and future trends of the last decades.*

Method: We processed and synthesized domestic and international pieces of literature.

Results and conclusions: We considered based on the international literature review, 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. We present the effective methods, acceptable practices, effects of the organization TM on the organization and the individual, as well as possible psychological risk factors.

Keywords: talent, talent management, organizational psychology, IT, challenges

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)