

## SZERVEZETI TEHETSÉGSTRATÉGIA

### Szerzők:

Mező Ferenc  
Debreceni Egyetem

Szerző e-mail címe:  
ferenc.mezo1@gmail.com

### Lektorok:

Koncz István  
Professzorok az Európai Magyarországi  
Egyesület

Sarka Ferenc  
Magyar Tehetséggyondozó Társaság

Kormos Dénes  
Miskolci Egyetem

Nemes Magdolna  
Debreceni Egyetem

Mező Ferenc (2016): Szervezeti tehetségstratégia. <i>Különleges Bánásmód</i> , II. évf. 2016/4. szám, 19-34. DOI 10.18458/KB.2016.4.19
--

### Absztrakt

E tanulmány összegzi a vállalati tehetségstratégia kulcsproblémáit és lehetőségeit. A vállalati tehetségstratégia része lehet a vállalatok társadalmi felelősségvállalásának (CSR) és/vagy az emberi erőforrás gazdálkodásnak, és lehet nyereséges is, és meghatározhatja a szervezet jövőjét is.

**Kulcsszavak:** tehetség, stratégia, vállalat

**Diszciplina:** pszichológia

### Abstract

#### CORPORATE TALENT STRATEGY

This paper summarizes the key problems and opportunities of the corporate talent strategy. The corporate talent strategy can be a part of the Corporate Social Responsibility (CSR) and/or the Human Resource Management, and it can be profitable, and it can determine the future of an organisation, too.

**Keywords:** talent, strategy, corporate

**Discipline:** psychology

A szervezetek rövid és hosszú távú sikerének egyik kulcsa: a tehetségek megtalálása, megtartása és fejlesztése. Egy szervezet számára a tehetség ugyanis olyan humán erőforrás, amely multiplifikálhatja a szervezet termelési, vagyoni és piaci potenciálját – amennyiben a szervezet, illetve annak menedzsmentje képes felismerni a tehetséget, s a benne rejlő

lehetőségeket. E tétel azonban megfordítva is igaz: egy szervezet kudarcának forrása lehet az, ha vezetői nem képesek jól gazdálkodni a szervezetben (sőt: azon kívül, akár a konkurens szervezetekben) található tehetségekkel. Egy hiányzó vagy elhibázott tehetségstratégiával rendelkező szervezet szempontjából a tehetség olyan humán veszélyforrás, ami negatív hatással lehet a szervezeti teljesítményre. Nem véletlen, hogy a Boston Consulting Group és az European Association for People Management 35 országban állami, iparági, multinacionális és nagyvállalati vezetők körében végzett humán erőforrás menedzsmentre irányuló kutatása szerint a négy legkritikusabbnak ítélt kérdés egyike éppen a szervezeti szintű tehetséggazdálkodás volt (Fischer, 2015).

A fenti megállapítások nemcsak cégek (Bíró, 2015), civil szervezetek (Pierog és tsai, 2015) léptékében értelmezhetők azonban, hanem akár nemzeti szinten is – lásd: Czeizel (1994) megállapítását, miszerint egy ásványi anyagokban, természeti erőforrásokban szegény ország esetében a tehetségekben rejlő humán erőforrás nemzeti kincsnek számít –, s ennek felismerése vezette el Magyarországot a Nemzeti Tehetség Program létrehozásához (126/2008 OGY határozat).

A szervezeti tehetségstratégia központi problémája az, hogy voltaképpen mit is értünk azon a kifejezésen, hogy „tehetség”. Jelen tanulmányban rámutatunk arra, hogy a fogalom konceptualizációja teoretikus szinten is problémás, s ennek a cégvezetési, azon belül a „tehetséggazdálkodási” gyakorlatban milyen gyakorlati következményei vannak. Látni fogjuk, hogy többféle tehetség meghatározási kísérlet történt már, s nincs mindenki által, egyöntetűen elfogadott definíciója e jelenségnek. Így előfordulhat az a helyzet, hogy aki az egyik tehetség meghatározás szerint tehetséges, az a másik szerint nem az – és fordítva. Vonzó lenne ugyan azt az állásfoglalást vallani, hogy tehetséges az a személy, aki átlag feletti teljesítményeket ér el egy adott területen – s a bizonyított teljesítményeken alapuló tehetségazonosítás során valóban ilyen módon történik az identifikáció –, azonban a legtöbb esetben (különösen pályakezdő munkavállalók esetében) még nem fogunk olyan konkrét teljesítményeket találni, amik az adott szervezet, munkakör számára valóban mérvadók. Ez pedig azzal jár, hogy a még nem bizonyított, de potenciálisan tehetséges munkatársak megtalálására – az úgynevezett prediktív tehetségazonosításra – is készen kell állnia egy-egy szervezetnek.

A szervezeti tehetséggondozás legközvetlenebb módon az emberi erőforrás-menedzsmenttel kapcsolatos szervezeti egységekhez és feladatkörökhöz kapcsolódik. A humán erőforrás klasszikus területei – a toborzás és kiválasztás, a teljesítményértékelés, a munkaerő-fejlesztés és karriertervezés, a bérezés és jutalmazási rendszer kialakítása, az érdekegyeztetés és munkakapcsolatok kezelése – mind összefüggésbe hozhatók témakörünkkel, s felfoghatók a szervezeti tehetség menedzsment területeinek is. Sajátos módon a köznevelés keretében is megjelennek e célterületek, s a köznevelésről szóló 2011. évi CXCV. törvényben is visszatérnek. Lehet, hogy az iskolák, mint szervezetek, sokszor előrébb járhatnak a tehetségstratégiák kialakításában mint a gazdasági szervezetek vagy a civil szervezetek?

A téma aktualitása kapcsán a következőkben egyrészt a tehetség fogalmát járjuk körbe, másrészt szervezeti formától független módon áttekintjük, e fogalom szervezeti tehetségstratégiára, s cégvezetői döntésekre gyakorolt hatását. Az összefoglalóban pedig ajánlásunkat tesszük arra, hogy egy szervezeti tehetségstratégiának milyen tartalmi elemeket kellene tartalmaznia.

### **A tehetség definíciója: a szervezeti tehetségstratégia alapja**

Egy szervezeti tehetségstratégia megalkotása felé vezető első lépések egyike szükségszerűen a „tehetség” fogalmának szervezeti szintű meghatározása lehet. E

konceptualizáció azért kiemelt jelentőségű, mert azt, hogy kit tekintünk tehetségnek (s hogyan fogjuk megtalálni, képezni, megtartani, foglalkoztatni e személyeket) legelsősorban az dönti el, hogy mit értünk a „tehetség” fogalma alatt. Sokan sokféle tehetség meghatározást (vagy ennek szinonimájaként: tehetségkonceptiót, -definíciót, -modellt) adtak közre az idő során (vö.: Balogh és tsai, 2010), ám ennek ellenére (vagy éppen ezért) napjainkra sem alakult ki egységes állásfoglalás azzal kapcsolatban, hogy mi is a „tehetség”.

A fogalmi sokszínűség demonstrálására álljon itt egy válogatás a szakirodalomban leggyakrabban idézett tehetség meghatározások közül (a tanulmány további részében pedig e koncepciók szervezeti tehetségstratégiára gyakorolt hatását fogjuk elemezni):

Terman (1925) koncepciója szerint a tehetség nem más, mint kimagasló intelligencia ( $IQ \geq 135$ ). Terman az 1922-ben kezdett longitudinális vizsgálata során 1528 olyan 8-12 éves tanulót talált és követett nyomon 25 éven keresztül, akiknek IQ-ja minimum 135 volt. Bár évtizedeken át hirdette fent említett koncepcióját, később maga is belátta, hogy az téves. Hatása azonban sajnos még napjainkban is jelentős: a közgondolkodásban (s a vezetői posztokra munkavállalót kereső álláshirdetésekből) még napjainkban is a tehetséggel kapcsolatban leggyakrabban említett jelzők a magas intelligenciával hozhatók összefüggésbe (pl. „okos”, „értelmes”, „intelligens”, „gyors észjárású” stb.).

Scheifele (1953) szerint a tehetség: átlag feletti kreativitás. Az 1950-es években új divatfogalom vonult be a pedagógiába, pszichológiába: a kreativitás (alkotóképesség). A Szputnyik-sokkot követően a kreativitás még nagyobb figyelmet kapott (Szputnyik-sokk: a hidegháborúban megosztott világban 1957. október 5-én a Szovjetunió bejelentette, hogy elsőként bocsátott fel mesterséges égitestet, e hír sokk-ként hatott az USA-ra).

Az Otto-féle tehetségkonceptió szerint a tehetség: átlag feletti intelligencia, folyamatosan magas teljesítmény és társadalmilag hasznos teljesítmény (Otto, 1957). Az 1950-es évek végére a Terman, illetve Scheifele nevéhez kötődő egytényezős tehetségkonceptiókat elkezdtek felváltani a többtényezős tehetségmodellek. Ezek egyik előfutára ez a koncepció. Látható, hogy az átlag feletti intelligenciához történő ragaszkodás még tetten érhető, de már nem egyeduralgoló a tehetség meghatározásában.

Az USA napjainkban is nagyhatású hivatalos tehetségkonceptiója a Marland (1972) féle megközelítés (az USA kongresszusának bemutatott, s a tehetséggondozás akkori és ottani helyzetét vázoló úgynevezett Marland Report). Ennek főbb megállapításai szerint a tehetség:

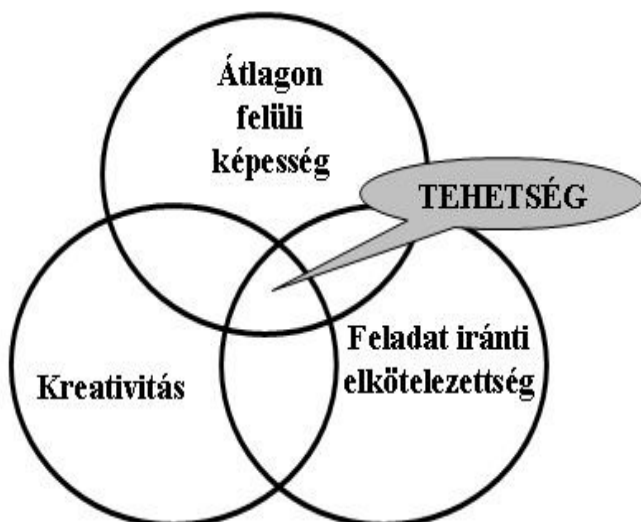
- szakértők által állapítható meg;
- lehet potenciális vagy bizonyított;
- lehet általános vagy speciális (ami a következő tehetségterületeken nyilvánulhat meg: intellektuális, kreativitás, iskolai alkalmasság, vezetői képesség, vizuális és előadó művészeti, pszichomotoros).

A tehetség szakirodalomban általában is, de hazai viszonylatok között különösen a legtöbbet hivatkozott tehetségkonceptió a Renzulli-féle interakciós modell, vagy „három gyűrűs hipotézis” (Renzulli, 1986). Renzulli szerint ugyanis a tehetség megvalósulásához három összetevő interakciójára, együttes jelenlétére van szükség (1. ábra), ezek:

- átlag feletti képesség,
- kreativitás,
- feladat iránti elköteleződés (amit napjainkban a „motiváció” szóval szokás megjelölni, de vegyük észre, hogy Renzulli a belső motivációra utal, amikor a feladat iránti elköteleződésről szól).

E három komponens kapcsolatát három egymást metsző halmazzal jelölik.

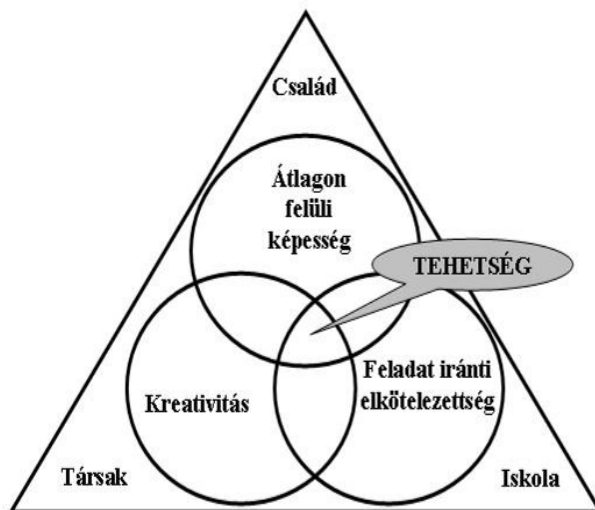
1. ábra: a Renzulli-féle tehetségmodell (Renzulli, 1986)



Renzulli megközelítése többek érdeklődését is felkeltette, s ha nem is értettek vele változatlan formában egyet, mindenesetre beépítették saját koncepciójuk.

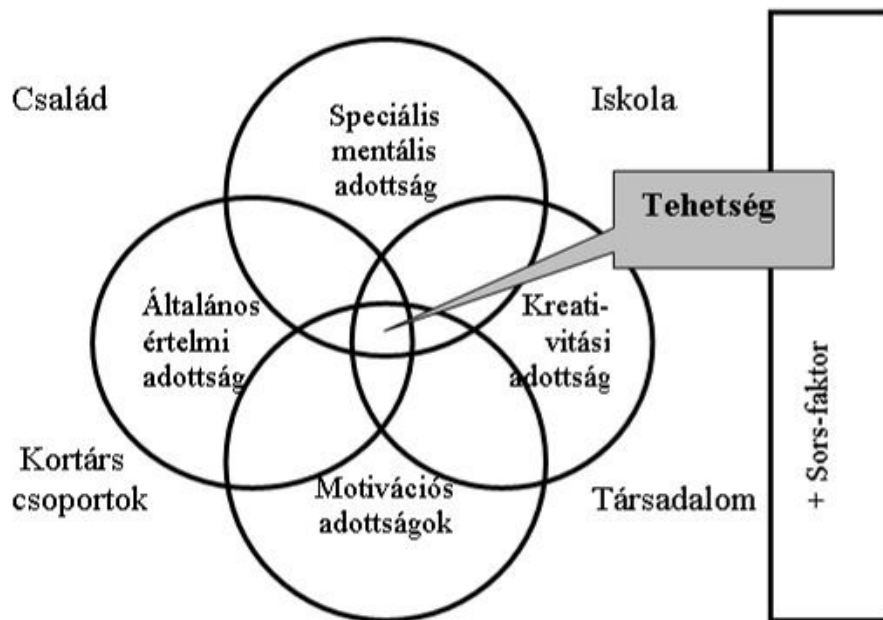
Mönks – miközben egytért Renzulli megállapításaival – felhívja a figyelmet arra, hogy a tehetségek mindig kölcsönhatásban állnak egy adott szociokulturális környezettel, nem pedig abból kiszakítva élnek (Mönks és Boxtel, 1996). A Mönks-Renzulli modell (2. ábra) így három személyen belüli feltételt fogalmaz meg a tehetséggel kapcsolatban (ezek: átlagon felüli képesség, kreativitás és motiváció), illetve három szociális környezettel összefüggésbe hozható moderáló tényezőt jelöl meg – ezek: család, iskola, kortársak.

2. ábra: A Mönks-Renzulli-féle tehetségmodell (Mönks és Boxtel, 1996)



Lényegében a Mönks-Renzulli modell faktorai jelennek meg a Czeizel (1994) által közreadott „2x4+1 faktoros tehetségmodell”-ben is (3. ábra) – ezért hazai vonatkozása miatt a modellt itt megemlítjük, de a továbbiakban nem elemizzük. Ugyanakkor, amit a Mönks-Renzulli modell kapcsán a későbbiek folyamán megemlítünk azt a Czeizel modell alapján történő szervezeti tehetségmanagement keretében is értelmezhető.

3. ábra: Czeizel-féle 2x4+1 faktoros tehetségmodell (Czeizel, 1994)



A fentiekben közölt tehetségkoncepciók történeti ívüket tekintve is demonstrálják a tehetség sokszínű világát. Kérdés azonban, hogy e koncepcióknak milyen hatása lehet egy szervezet tehetségstratégiájára. A következő fejezetben erre a kérdésre keressük a választ.

### **A tehetségkoncepciók hatása a szervezeti tehetségstratégiára**

A tehetségkoncepciók bármelyikének szervezeti alkalmazása sokrétű hatással lehet a szervezeti tehetségstratégia – mint az emberi erőforrás-gazdálkodás speciális működési területének – olyan jellegzetes funkcióira, mint: a toborzás és kiválasztás, a teljesítményértékelés, a munkaerő-fejlesztés és karriertervezés, a bérezés és jutalmazás, az érdekegyeztetés és munkakapcsolatok (Bokor és tsai, 2007; Karoliny és tsai., 2003).

#### *Tehetségkoncepciók hatása a toborzásra, kiválasztásra*

A Terman-koncepció alkalmazásakor a potenciális munkavállalók intelligenciájának tesztelése történhet meg, s a cél vagy egy abszolút küszöbértékben (például olyan konkrét IQ-értékben, mint a min. 135-ös érték), vagy egy relatív küszöbértékben (a jelentkezők közül a legjobb teljesítményt elérő  $n$  számú személy létszámában) meghatározott feltételnek megfelelő személy(ek) azonosítása lehet. Problémát jelenthet azonban:

- a) az intelligenciavizsgálatok pszichológus kompetenciakörbe tartoznak, s nem minden szervezet engedheti meg magának a szakember, eszközigenyes és esetenként drága vizsgálatokat;
- b) tévhit, hogy minden munkakör betöltéséhez átlag feletti intelligenciára lenne szükség (hozzátéve, hogy  $100 \pm 15$  IQ pont között beszélünk átlagos – életkornak megfelelő – intelligenciáról, s  $115$  IQ –tól már átlagon felüli intelligenciáról van szó, s ehhez képest a termani  $135$ -ös abszolút tehetségküszöb érték már az átlagtól több, mint két szórással magasabb IQ szintet követel meg, ami a népesség kb.  $2-5\%$ -ra jellemző);
- c) relatív küszöbérték (például a toborzáson a legjobb teljesítményt elérőkön alapuló küszöbérték) alkalmazásakor előfordulhat, hogy egy adott vizsgálaton legjobb eredményt elérő személy intelligenciahányadosa akár átlag alatti is lehet – ez messze nem az az intelligenciaszint, amire Terman gondolt...

Hasonló problémákat vethet fel a Scheifele-konceptió alkalmazása, melynek tehetségdiagnosztikai kérdése: egy adott személynek átlag feletti kreativitása van-e vagy sem. Akárcsak az imént, most is probléma lehet, egyrészt az, hogy a kreativitásvizsgálatok szakember és eszközigenyesek; másrészt az a tévhit, hogy minden munkakörhöz átlag feletti kreativitásra van szükség (megj.: évekkal ezelőtt egy multinacionális vállalat vezetőjével folytatott beszélgetés során a vezető azt mondta, hogy neki nem kreatív munkatársakra van szüksége, hanem „robotokra”, a munka kreatív részét majd ő megcsinálja – témával kapcsolatban lásd még: Zoltayné és Nagy, 2013); harmadrészt az, hogy milyen átlaghoz képest keressük az átlag feletti kreativitással rendelkező személyeket (az aktuálisan jelentkezők, a szervezetben már foglalkoztatottak átlagához viszonyítunk; vagy országos, európai, globális átlag lesz a referencia alapunk?).

Az Otto-konceptió esetében nem tárgyaljuk külön az átlag feletti intelligencia problémáját, hiszen arra a Terman-konceptió kapcsán már kitértünk. A „folyamatosan magas teljesítmény” mint tehetségdiagnosztikai követelmény:

- a) vagy azt feltételezi, hogy nem pályakezdő munkavállalókat toborzunk;
- b) vagy azt feltételezi, hogy pályakezdő munkavállalókat toborzunk és eddigi tanulmányi (esetleg: szakmai gyakorlati) teljesítményeiket tehetségüket részben alátámasztó evidenciaként fogadjuk el;
- c) vagy pedig azzal jár, hogy csak már  $x$  éves munkatapasztalattal és azon belül folyamatosan magas teljesítményekkel bírók körében szervezzük a toborzást.

Természetesen ebben az esetben a tehetségstratégiának tartalmaznia kell a „folyamatoság”, a „magas” és a deklaráltan elismert „teljesítmény” kritériumait is (vagyis: milyen időközök között beszélünk folyamatoságról, mihez képest magas egy teljesítmény, s egyáltalán milyen teljesítményt veszek figyelembe – szabadalmak számát, publikációk számát, munkahelyi lojalitást stb.?). A „társadalmilag hasznos teljesítmény” kritériuma önmagában igen (szub)kultúrafüggő (ami az egyik társadalom számára hasznos, az más társadalmak számára haszontalan lehet – vö: Kolumbusz Kristófot az európai közgondolkodás pozitív hősként és nagy felfedezőként tiszteli, míg az amerikai őslakosság az első amerikai terroristaként, gyilkosként, a megtestesült „gonoszként” említi). Szervezeti viszonylatban azonban nyugodtan módosíthatjuk e kritériumot a „szervezet céljai szempontjából hasznos” teljesítményekre, s ezáltal kezelhetőbbé válik a kiválasztás során e kritérium.

A Marland-konceptió velejárója, hogy a szervezetnek vagy belső, vagy külső munkatársakkal kell rendelkeznie, akik a tehetségazonosításra megfelelő felkészítést kaptak (napjainkban ilyen felkészítésre sem a pszichológus, sem a HR szakember képzésben nem találunk garanciát, hiszen a képzés e területeken nem a tehetségazonosításra fókuszál elsősorban). A szervezeti tehetségstratégiának figyelemmel kell lennie a toborzás és kiválasztás során a potenciális (képességtesztekben átlag feletti teljesítményt nyújtó, ám

konkrét teljesítményekkel még nem rendelkező) tehetségekre és a bizonyított (már konkrét teljesítményeket is felmutatni tudó) tehetségekre is. A potenciális tehetségekre történő odafigyelésre jó példa lehet a duális képzés: a tanulmányaikat végzők számára gyakorlatot biztosító cégek egyben kvázi tehetségazonosítást is végeznek a gyakorlatra történő felvételiztetési eljárás, illetve a gyakorlat ideje alatt. Mindezen túl a szervezeti tehetségstratégiának arra is ki kell térnie, hogy specialistákat (speciális tehetségeket) keres-e a kiválasztás során vagy általános (több területen is alkalmazható) tehetségeket. Az adaptív munkaerő (Mészáros, 2007) szempontjából ez utóbbi tűnik jobb megoldásnak, ugyanakkor létezhetnek olyan speciális szakterületek, ahol egy-egy szakértő foglalkoztatása indokolt lehet, s piaci előnyökhöz juttathatja a szervezetet.

A „három gyűrűs” tehetségmodell üzenete a toborzás, kiválasztás számára: azokat a potenciális munkavállalókat tekinthetjük tehetségeknak, akik a kiválasztás során végzett képességvizsgálatok, kreativitásvizsgálatok és motivációs vizsgálatok mindegyikében a legkiválóbb eredményeket érték el, miközben egyik vizsgálatban sem értek el nulla eredményt. Ez utóbbi kitételre azért van szükség, mert a kiválasztási eljárás során az elért eredmények számszerűsítése az alábbi szorzást alkalmazó képlettel történhet meg a Renzulli-modell kapcsán (s értelemszerűen, ha egy szorzat bármelyik tényezője nulla, akkor az eredmény sem lehet nagyobb nullánál):

$$\text{Tehetség} = \text{Képesség} * \text{Kreativitás} * \text{Motiváció.}$$

Lényeges kiemelni, hogy Renzulli nem átlag feletti intelligenciáról, hanem átlag feletti képességről (tehát az intelligenciát is magába foglaló nagyobb gyűjtőfogalomról) beszél. Tehát nem feltétlenül az általános intelligenciának kell átlagon felülinek lennie, hanem azoknak a képességeknek, ami egy adott tehetségterülethez (szervezeti viszonylatban: egy adott munkakör betöltéséhez) szükségesek. A kiválasztás szempontjából ez azzal a következménnyel jár, hogy a kiválasztást megelőző alapos munkakörelemzésre van szükség, melyben meghatározásra kerül a munkakör sikeres betöltésének feltételeként megjelölhető képességek köre is. Ebből adódóan pedig a Renzulli-modellt alkalmazó szervezeti tehetség identifikáció munkakör specifikus lesz – vagyis más és más módszerekre lehet szükség a különböző munkakörök esetében. A modellben új elemként jelenik meg a motiváció – ennek vizsgálata a felvételi eljárások alkalmával a motivációs levél, motivációs interjú meglehetősen kétes (pszichometriai szempontból az objektivitás, megbízhatóság és validitás kritériumainak nem feltétlenül megfelelő) módszereivel történik. A kreativitással kapcsolatos észrevételeket a Scheifele-koncepció kapcsán már megtettük.

A Mönks-Renzulli modellre nézve egyrészt a Renzulli-modell kapcsán említettek érvényesek, másrészt felveti a szociális környezet diagnosztikai jelentőségét, szereplehetőségét. Így például pályakezdők toborzásánál a legutóbbi iskolai, egyetemi fokozatbeli teljesítmények, oktatói ajánlások is figyelembe vehetők; míg általánosabb értelemben véve (akár évtizedekkel a szakképesítések megszerzését követően is) gyűjthetünk adatokat a többek között a kortársak (szaktársak, peer-csoportok) alapján is. A családvizsgálatok bizonyos munkakörben elkerülhetetlenek is lehetnek – nemcsak abban az értelemben, hogy tudja-e a nyugodt és kiegyensúlyozott családi háttérrel biztosítani a munkavállaló családját, hanem esetenként abban az értelemben is, hogy nem dolgozik-e konkurens szervezetnél valamely családtag (noha ez nem konkrétan a munkavállaló tehetségéről szól, de a kiválasztásnál lényeges szempont lehet). Család-, nő- és gyermekvédelmi, esélyegyenlőségi és munkajogi szempontból azonban olyan vitatható kontextusban is előfordulhat a családi állapot vizsgálata a kiválasztás során, hogy a munkavállaló terhes-e, tervez az elkövetkező  $x$  éven belül gyermeket szülni, van-e kiskorú

gyermek a családban stb. – e kérdésekre történő igenlő válaszok (bár jogi értelemben nem lenne szabad, mégis sajnálatos módon ) általában rontják a munkavállaló esélyeit egy felvételi interjú során.

#### *Tehetségkonceptiók hatása a teljesítményértékelésre*

A Terman-konceptió alkalmazásakor a legelső teljesítmény az intelligenciatesztben elért teljesítmény lehet (amit a későbbiekben természetesen a valódi munkateljesítmény értékelése válthat ki). Felmerülhet azonban annak problémája, hogy a pszichometriai intelligencia érvényes (valid) prediktora-e egy adott személy, adott munkakörben nyújtott későbbi teljesítményének. Amennyiben igen, akkor magas ( $r \geq 0,8$  értékű) korrelációkat kellene tapasztalnunk az IQ és a munkateljesítmény között – azonban belátható, hogy az együttjárás nem minden munkakör esetében lesz ilyen szoros a két változó között. Ennek hátterében pedig az a kézenfekvő tény áll, hogy egyes munkakörökhöz nem szükséges átlag feletti intelligencia (sőt: esetenként átlagos sem – vö.: a megváltozott munkaképességű személyek foglalkoztatásának eseteit), s ebből adódóan akár szerényebb kognitív háttérrel is el lehet érni az intellektuális tehetségeivel versenyképes munkateljesítményt (vö.: Münnich, 2007). Ennek érdekes példáját nem csak az értelmi akadályozottak foglalkoztatása során jellegzetes munkatevékenységek (pl. egyszerű, könnyen betanítható, monoton munkák) adják, hanem akár a tudományos téren világklasszisoknak számító esete is: a Nobel-díjas, világszabadalmakat elérők sem feltétlenül rendelkeznek átlag feletti intelligenciahányaddal (Czeizel, 1994).

A Scheifele-konceptió egyértelműen a kreatív teljesítményeket díjazza. Szervezeti szinten a kreativitás megjelenhet a K+F aktivitásban, a dolgozókhoz kötődő innovációkban, szabadalmakban, szerzői jog alá tartozó szellemi termékekben (például publikációkban, technológiákban). Mindezek a konkrét (akár milliárdos nagyságrendű) anyagi haszon túl a szervezet presztízsét is emelheti a konkurens szervezetekkel szemben. A Scheifele-konceptión alapuló szervezeti tehetségstratégia elengedhetetlen része azon kreatív teljesítmények és értékelési módjaiknak a rendszerbe foglalása, amelyek mind a cégvezetés, mind a munkavállalók részéről irányadók lehetnek a teljesítményértékelés szempontjából. E koncepció szervezeti alkalmazása szempontjából azonban problémát jelenthet, hogy vannak olyan tehetségterületek/munkakörök, amelyekhez nem szükséges kreativitás – e koncepció tehát nem alkalmazható az ilyen területeken kimagasló teljesítményt nyújtók teljesítményének értékelésekor.

Az Otto-konceptió lényegében három határozott teljesítményértékelési kritériumot állít fel: a magas teljesítményt, a folyamatosságot, illetve a hasznosságot. Ezek korrelátumai egy szervezeti tehetségstratégiára nézve: a vezetőségnek (vagy az általa megbízott szervezeti egységnek) össze kell állítania a szervezetben „magas teljesítmény”-nek tekinthető eredmények listáját (akár munkakörönként külön listáról is lehet szó); be kell határolni, hogy a teljesítményértékelés milyen időintervallumok között ellenőrzi a teljesítmény „folyamatosan” magas-e; s a szervezet szempontjából a „hasznosság” alapján is súlyozni kell a lehetséges teljesítményeket.

A Marland-konceptió alapján a teljesítményértékelés egyrészt a potenciális lehetőségek és/vagy a bizonyított teljesítmények mentén történhet; másrészt az általános/speciális tehetségterületek dimenziójában. A potenciális tehetség esetén időközönkénti vizsgálatokra, míg a bizonyított tehetség esetén időközönkénti teljesítmény összesítésekre van szükség. A tehetség általános vagy speciális kategóriái helyett egy szervezetben korszerűbb és célszerűbb azt mérlegelni, hogy hányféle – a szervezet által preferált – területen mutat(hat) fel teljesítményeket egy adott munkatárs.



A Renzulli-modell keretében a teljesítményértékelés a foglalkoztatás kezdetén a képesség, kreativitás és motiváció vizsgálat eredményeinek szellemében, később pedig a realizálódó teljesítmények alapján történhet. A teljesítményértékelés során felvethető vizsgálati kérdések lehetnek: az adott munkavállaló...

...hozza-e a képességei alapján várható teljesítményeket (netán alul- vagy felülteljesítőnek tekinthető-e)?

...kreativitásának megfelelő újításokkal, innovációkkal látja-e el feladatát?

...feladat iránti belső elköteleződéssel fordul-e munkaköri feladatai felé (netán még az elvártat is meghaladó lelkesedéssel végzi tevékenységét)?

Mindez azonban magával vonja, hogy a képességekhez, a kreativitáshoz és a motivációhoz illeszkedő teljesítménysávokat célszerű kialakítani a teljesítményértékelés során, amihez viszonyítani lehet az aktuális munkateljesítményeket.

A Mönks-Renzulli modell esetében is érvényesek a képességek, kreativitás és motiváció kapcsán említettek, de ezen túl figyelembe vehető tényezők lehetnek még a szociális faktorokat érintő következő szempontok: az iskolai végzettséghez képest kimagasló teljesítményt nyújt-e a munkavállaló? Hogyan értékelik a kortársak (szervezeti kontextusban: a munkatársak) az adott személy teljesítményét? Kivételes vezetői/HR érzékenységről tanúskodó módon pedig figyelembe lehet venni, hogy a munkavállaló által tudatott aktuális vagy krónikus családi problémák (például betegség a családban, gyász, válás, családtag munkanélkülivé válása stb.) miként játszottak közre a teljesítmény alakulásába.

#### *Tehetségkonceptiók hatása a munkaerő-fejlesztésre és karriertervezésre*

A Terman-konceptió alkalmazása esetében a szervezeti tehetségstratégiában fejlesztési célként jelenhet meg az értelmi képességek fejlesztését célzó képzések biztosítása, s e képzéseken nyújtottak alapján az egyének szervezetben belüli mobilitásának tervezése. Ezen a szinten problémaként jelenhet meg, hogy az egyének genetikai adottságai és szociokulturális háttere közötti interakció függvényében igen változó a képességek fejleszthetősége.

A kreativitásra fókuszáló Scheifele-konceptió alapján az alkotóképességet és -kedvet facilitáló képzések, tréningek lehetnek a munkaerő-fejlesztés és karriertervezés kulcselemei. Valóban léteznek olyan módszerek, amelyek az ötletgenerálás, az eredeti ötletek létrehozásának képességét, a nézőpontváltásra kész rugalmas gondolkodást (vagyis a leggyakrabban hivatkozott kreatív részképességeket: a fluenciát, az originalitást és a flexibilitást) képesek az átlagosnál nagyobb határfokkal működtetni, s ezek fejlesztése is lehetséges (Mező és Mező, 2003). E konceptió karriertervezésre gyakorolt hatását pedig azoknak a kreatív produktumokkal kapcsolatos elvárásoknak munkavállalóval történő egyeztetése tükrözi, amelyek lehetővé teszik az előrehaladást a szervezeti hierarchiában. E szemlélet tipikus példája a felsőoktatási és akadémiai hierarchiában történő előrehaladást meghatározott publikációs teljesítményhez (mint kreatív produktumokhoz) kötő eljárás. A problémát a teljesítményértékelés és karriertervezés szempontjából is azok a munkakörök jelentik azonban, amelyekhez nem köthető különösebb kreatív teljesítmény.

Az Otto-konceptiót alapul vevő szervezeti tehetségstratégiában a munkaerő-fejlesztés központi kérdése az, hogy miként képezhetjük a rendelkezésre álló munkaerőt abba az irányba, hogy folyamatosan magas színvonalú és hasznos tevékenység végzésére legyen képes (amellett, hogy a Terman-konceptió kapcsán már felvetett értelmi képességfejlesztésre is figyelmet kellene fordítani). A szervezeti képzések, továbbképzések tulajdonképpen ezt a célt szolgálják (még akkor is, ha a szervezetekben, vezetőségükben nem tudatosul, hogy az Otto-konceptióban foglaltak szerinti tehetségstratégiát valósítják meg).

A marlandi értelemben vett tehetség megközelítés választása esetében a munkaerő-fejlesztés és karriertervezés fő kérdései lehetnek:

- Hogyan fejleszthetjük a szervezetben dolgozó potenciális tehetségeket abba az irányba, hogy bizonyított tehetségek lehessenek?
- Hogyan fejleszthetjük tovább már bizonyított teljesítményeket felmutató tehetséges munkatársainkat?
- Hogyan fejleszthetjük egy szakterület specialistájává munkatársainkat?
- Hogyan fejleszthetjük tovább specialistáinkat úgy, hogy több szakterületen is alkalmazhatók legyenek?

E kérdésekre történő válaszok akár személyre szabott karriertervekben testet ölthet.

A marlandi tehetségfelfogásban szereplő speciális tehetségekhez kötődően hívjuk fel arra a figyelmet, hogy napjainkban a duális képzés révén millió forintokban mérhető a cégek megtakarítása (Mészáros, 2007), hiszen egy diplomás munkakezdő felvétele, továbbá speciális feladatokra történő betanításának költségei akár 3-5 millió forintjába kerülhet egy vállalatnak. A duális képzés, figyelembe véve a korai kezdést, az elméleti és gyakorlati időszak megoszlását és intenzivitását, a speciális feladatokra történő felkészítést – specialistává nevelést – gazdasági szempontból is megéri a partnervállalatoknak.

A Renzulli-féle interakciós modell a munkaerő-fejlesztés legalább három célterületét jelöli meg - ezek:

- a) képességfejlesztés,
- b) kreatívasságfejlesztés,
- c) motiváció alakítása.

A képességfejlesztésre van lehetőség ugyan bizonyos (genetikai határok közé rögzített) keretek között, ám e fejlesztések időtartama inkább években, mint 10-30 órás tréningekben mérhető. Kérdés, hogy a gyorsan változó piaci környezetben melyik szervezetnek van ideje évek távlatában talán megtérülő képességfejlesztésbe fogni. E szempontból a legjobb szervezeti döntésnek az tűnik, ha a köznevelés, a szakképzés és a felsőoktatás keretei között megvalósuló képességfejlesztést hasznosítja saját céljaira. A képességfejlesztés alternatívájaként jöhet szóba a módszertani fejlesztés: a munkateljesítmény ugyanis akkor is növelhető, ha a jóformán (legalábbis néhány év távlatában) konstansnak tekintett képességek nem fejlődnek ugyan, ám a meglévő képességeket hatékonyabb módszerekkel használjuk fel. A kreatívasságfejlesztésre ugyanaz mondható el, mint a képességek fejlesztéséről (hiszen a kreatívasság is része a képességek rendszerének, csak Renzulli külön is fel kívánta hívni e területre a figyelmet). A motiváció alakítására is lehetőség van – akár a feladat iránti belső motiváció kialakítására is rendelkezésre állnak attitűdformáló, intrinszc motiváció kialakítását lehetővé tevő módszerek. Kérdéses, hogy ezek alkalmazása ipari méretekben megvalósul-e vagy a könnyebbik útnak tekinthető külső motiváció vonzereje, illetve a vezetők ilyen jellegű felkészültségének hiánya miatt háttérbe szorulnak.

Az iméntiekhez képest a Mönks-Renzulli modell a szociális környezet viszonylatába tud újat mondani. Azt feltételezve, hogy a dolgozó teljesítményét nem kizárólag belső erőforrásai (például képességei, kreatívasság és motivációja) határozzák meg, hanem a munkateljesítményben jelentős mértékben szerepet játszhat a szociális környezet is (ez különösen igaz a humán szolgáltatást, ügyfélkezelést igénylő munkakörökben foglalkoztatottak esetében), a munkaerő-fejlesztés egyik területe lehet a társas kapcsolati tréningek, családtervezési tanácsadások, családterápiás szolgáltatások, csapatépítő tréningek, új munkatárs társas bevonását segítő aktivitások világa. A tehetségesek kapcsolati hálójára (Farkas Ferencné és tsai, 2011) pedig további multiplikációs erővel bírhat egy szervezet számára.

*A tehetségkonceptió hatása a bérezésre, jutalmazásra*

Egy szervezeti tehetségstratégia jellegzetesen teljesítménybér alapú – kérdés azonban, hogy mi történik a kezdő munkavállalóval, akinek még nincs kézzel fogható, piaci teljesítményben realizálódó teljesítménye. Az intézeti bérgazdálkodásnak (Gulyás, 1983) erre a kérdésre is választ kell adnia.

A kezdeti bér, fizetés (vagy a javadalmazás olyan formái, mint például a pótlólagos szabadság, az életbiztosítás, a megtakarítási alapok, a nyereségarányos jutalom) megállapítása a Terman koncepció alapján olyan erősen genetikai megalapozottságú, s a tényleges munkateljesítménnyel meglehetősen esetleges kapcsolatban álló tényezőtől függne, mint az általános intelligencia kimagasló értéke. Ez tulajdonképpen olyan groteszk bérrendszer kialakításához vezetne, ahol jóformán az IQ-pontok forintosításáról (vagy valamilyen egyéb pénznemben történő megállapításáról) lenne szó, függetlenül a tényleges teljesítménytől... Ráadásul az általános intelligencia a fiatal felnőttkorban (az aktív munkavállalóvá válás kezdetén) eléri személyi maximumát, majd az aktív munkavállalói lét néhány évtizedében viszonylagos állandó szinten marad, s később (nem törvényszerűen, de gyakran) a hanyatlása tapasztalható. Ezek szerint, ha csak és kizárólag az IQ alapján történne a bérrendszer kialakítása, akkor lényegében a fiatal felnőttkorban felnőttkori bér (vagy jó esetben annak a mindenkori infláció alapján revidált értékének) kvázi befagyasztása valósulna meg.

A Scheifele-koncepció szerinti bérezés és jutalmazás a kreatív teljesítményeken alapul. Ez kevésbé elvont és hipotetikus bérrendszer, mint a Terman-koncepció esetében felvetett, hiszen a mindennapi gyakorlatban valóban előfordul. A kreatív teljesítmények jutalmazása realizálódhat egyszeri javadalom formájában és/vagy abszolút vagy relatív értékben meghatározott értékesítés utáni részesedés formájában. Felvetődik azonban annak szükségessége, hogy szükség lehet egy alternatív bérezési és jutalmazási rendszerre a nem kreatív munkakörben foglalkoztatottak számára.

Az Otto-koncepció alapján történő bérezési és jutalmazási szisztéma szükségszerűen a teljesítmények hasznossága, színvonala és e színvonal különböző időintervallumokon belüli folyamatossága figyelembe vételével alakul. A bérek és/vagy megítélt jutalmak ezáltal az elért teljesítmények arányában akár erősen fluktuáló, akár állandók is lehetnek – miként az olyan pszichológiai változók is, mint a munkavállalói elégedettség, lojalitás, kiégés stb..

A Marland-koncepció alapján a cégvezetésnek figyelmet kell fordítania legalább négy hipotetikus tehetségcsoport bérezési, jutalmazási feltételrendszerére – ezek:

- a) potenciális és általános tehetségek csoportja;
- b) potenciális speciális tehetségek csoportja;
- c) bizonyított általános tehetségek csoportja;
- d) bizonyított speciális tehetségek csoportja.

Valójában a potenciális tehetségek potenciális veszteségforrások is lehetnek egy szervezet szempontjából, amennyiben a bennük rejlő lehetőségeket nem lehet piaci értelemben is manifesztálódó teljesítményekké alakítani. Ennek következménye, hogy a bér- és jutalmazási rendszernek kellően ösztönöznie kell a munkavállalókat arra, hogy tényleges, piaci értékű teljesítményeket valósítsanak meg.

A Renzulli-modell alapján a bérezés és jutalmazás egyenesen „tehetség gyilkos” eszközöknek tekinthetők, amennyiben ezek után csak a jutalom reményében nyújt átlag feletti teljesítményeket egy munkavállaló... E sajátos helyzetet az okozza, hogy az interakciós modell szerint a tehetség feltételezi a „feladat iránti belső motiváció”-t. Azonban, ha egy kiváló teljesítményt bérrel vagy bármilyen javadalmazási formával jutalmazni kezd a szervezet, akkor ezzel azt érheti el, hogy a korábban kedvvel, szeretettel és lelkesedéssel (tehát belülről motiváltan) végzett tevékenységet a munkavállaló ezután csak ellenértékért (tehát külső motiváció) hatására fogja végezni. A helyzet akkor válik igazán paradox-

jellegűvé, ha a munkavállaló újító, innovatív, kreatív teljesítményei nagy gazdasági haszonnal járnak a szervezet számára. A méltányosság és igazságosság elve (különösebb munkajogi, szerzői jogvédelmi, szabadalmi jogi, vagy munkaszerződésbeli kikötések nélkül is) ilyenkor azt diktálja, hogy jutalmazunk, ez ugyanakkor azzal jár, hogy megszűnhet a belső motiváció... Félmegoldásként jelentkezhet ilyenkor, hogy nem anyagi jutalmakkal, hanem például presztízsbeli, időbeosztásbeli jutalmakkal él a menedzsment (Farkas és tsai, 2013). Azonban ezek a jutalmak nem biztos, hogy elégségesek a munkavállaló szempontjából. Mindennek eredménye az lehet, hogy egy tehetséges munkatársat nevelt ki a szervezetünk – más szervezetek számára (hiszen a munkavállaló felmondhat, s átigazolhat más szervezetekhez)... A Renzulli-értelemben vett tehetség ráadásul olyan feladat iránti elkötelezettséggel rendelkező munkatársat takar, amely – míg el nem rontjuk – ellentmond a taylori „tudományos munkaszervezés” azon tételének, miszerint a „dolgozók lusták, s csak anyagiakkal lehet őket munkavégzésre motiválni”. A képességek, a kreativitás és a bérezés viszonyával kapcsolatban a Terman- és a Scheifele-koncepciók kapcsán leírtak itt is érvényesek.

A Mönks-Renzulli modell szociális környezettel kapcsolatos felvetése egyben kvázi jutalmazási/büntetési szisztéma lehetőségét is magába foglalja a motiváció szempontjából. Jutalmazó értékű lehet, ha a kiemelkedő teljesítményt azzal honorálja a szervezet, hogy a munkavállaló több időt tölthet általa kedvelt személyek társaságában (legyenek azok családtagok, munkatársak, ügyfelek), s e jutalmakat természetesen meg is lehet vonni. Sőt: büntetés értékű lehet, ha a munkavállaló általa nem kedvelt személyek (ezek megint csak lehetnek családtagok, munkatársak, ügyfelek) társaságában kell, hogy több időt töltsön. Természetesen e büntetést is vissza lehet vonni. Mindez a viselkedés lélektanból ismert effektus-törvény ismeretében nyer jelentőséget, miszerint: egy viselkedés (például: kimagasló munkateljesítmény) jövőbeli előfordulásának valószínűsége attól függ, hogy a múltban az adott viselkedést milyen, a viselkedést produkáló személy által észlelt, hatások (megerősítések) érték. A pozitív megerősítések után (például: a jutalmazás hatására, vagy a büntetések megvonásának hatására) az adott viselkedés jövőbeli előfordulásának valószínűsége növekszik; míg negatív megerősítések (például: a büntetés hatására, vagy a jutalom megvonás hatására) hatására az adott viselkedés jövőbeli előfordulása csökken. Lényegében ez pszichológiai mechanizmus áll az Elton Mayo nevéhez köthető Human relations irányzat és a Hawthorne-vizsgálatok háttérében. Ez utóbbi lényege: miközben a Western Electric konzernhez tartozó Hawthorne-műveknél jelentkező nagy mértékű munkaerő fluktuációt igyekeztek kísérleti úton megoldani – például a jobb megvilágítás révén a jobb látási körülményeket biztosítottak a dolgozók egyik csoportjának, míg a másiknak nem –, az a meglepő eredmény adódott, hogy mindkét csoport teljesítménye nőtt, függetlenül a látási viszonyok változásától. Évekkel később derült ki, hogy a háttérben nem a megvilágítás volt a meghatározó független változó, hanem az, hogy a dolgozók egy csoport tagjainak érezték magukat (Fekete, 2007). Lényegében az emberi kapcsolatok, mint független változók (s mint potenciális jutalmak) határozták meg a munkateljesítményt, mint függő változót.

#### *Tehetségkonceptiók hatása az érdekegyeztetésre, munkakapcsolatokra*

A termeni tehetségfelfogás alapján potenciálisan három rendhagyó érdekegyeztető csoportra számíthatunk egy szervezeten belül: az átlag alatti, az átlagos, illetve az átlag feletti értelmi képességű csoportokra. Nézzünk két szervezeti modellt ebből a szempontból. Az 1. modellt: intellektuális szempontból heterogén munkavállalókból álló szervezet (az előző három potenciális csoport közül legalább kettő képviseli magát a szervezetben): ha az IQ

népességbeli eloszlását tekintjük, akkor azt látjuk, hogy a populáció 15%-a átlag alatti, 70%-a átlagos, 15%-a átlag feletti intelligenciával jellemezhető. Látható, hogy az átlag alatti/feletti csoportok kisebbségben lehetnek az átlagos értelmi képességű munkavállalók csoportjához képest, amennyiben az intelligencia elméleti populációbeli eloszlása arányában szerveződnének érdekérvényesítő csoportok a szervezetben. Ha nem a populációbeli intellektuális eloszlást követi a munkavállalók szervezetbeli eloszlása, akkor az arányok eltérők lehetnek ugyan, de a cégvezetésnek ebben az esetben is figyelmet kellene fordítania az érdekegyeztetésre, esélyegyenlőségre. A 2. modell: intellektuális szempontból homogén munkavállalókból álló szervezet (pl. csak átlag feletti intelligenciával rendelkezők csoportja): azt gondolnánk, hogy az intellektuális alapú érdekképviselő itt elvesztheti a jelentőségét a termeni felfogás alapján konstruált szervezeti tehetségstratégia alkalmával, azonban vegyük figyelembe, hogy valójában az átlag feletti intellektuális képességgel rendelkezők sem alkotnak homogén csoportot az IQ szempontjából. A 115 IQ (az átlag feletti intelligencia alsó határa) és a 180 IQ (ami egy millió ember közül egyre jellemző) között 65 IQ pont a különbség – éppen annyi, mint a 100 IQ ponttal rendelkező átlagos intelligenciájú személy és a 35 IQ ponttal rendelkező súlyos értelmi akadályozott személy közötti IQ-pontszámbeli különbség...

A Scheifele-konceptió esetében lényegében ugyanazokat fogalmazhatjuk meg, mint a Terman-konceptió esetében csak az „intelligencia” szót kell „kreativitás”-ra cserélnünk (s az IQ-értékektől kell eltekinteni), azzal a megkötéssel, hogy itt alapvetően a kreatív-kreatív, illetve a kreatív-nem kreatív munkakörök, illetve személyek közötti érdekegyeztetési és munkakapcsolatbeli viszonyokat kell a cégvezetésnek tisztáznia.

Az Otto-konceptió érdekegyeztetés jellegű és munkakapcsolati vonatkozású vetületei például: a munkavállalók folyamatos distresszként élhetik meg a tőlük elvárt folyamatosan magas teljesítményt, s ez önmagában is teljesítményt csökkentő szervezeti klímát eredményezhet. Ha ehhez még az is társul, hogy egy adott személy/szervezeti egység teljesítménye egy másik (például a munkadarabban vagy klienssel korábban foglalkozó) személy vagy szervezeti egység teljesítményétől függ, akkor a két egység közötti súrlódásokkal is számolni kell – különösen, ha nagyon eltér a teljesítménybeli színvonaluk.

A marlandi értelemben vett potenciális és a bizonyított tehetségek egymás közötti, illetve a vezetőséggel való kapcsolatának alakítása is kihívás lehet egy szervezeten belül. Egyrészt prognosztizálható a súrlódás a potenciális és a bizonyított tehetségek között: ha formálisan nem is, de informális módon nagy valószínűséggel kialakul közöttük egy szervezeti hierarchia, amelyben a teljesítményt már bizonyítók lesznek magasabb pozícióban. Ez már önmagában is konfliktusokat rejt magában – ugyanakkor teljesítményekre ösztönző hatású is lehet. Azonban, ha a köztudomásra kerülő bér alapján szerveződő hierarchia ezzel ellentétes felépítésű, akkor majdnem törvénytörő lesz a szervezet összteljesítményét rontó közhangulat, amellyel kapcsolatban sürgős vezetői beavatkozásra lesz szükség. Ugyanez elővételezhető az átlagos VS. speciális tehetségek viszonylatában is.

A Renzulli-modell hatása az érdekegyeztetésre és munkakapcsolatokra tulajdonképpen nem különbözik az előző koncepciók kapcsán elmondottaktól.

A Mönks-Renzulli modellben megjelenő szociális faktor jól illeszkedik a munkakapcsolatok világához. A modell alapján a mindenkori szociális környezet (mely a munkakapcsolatokat is magába foglalja természetesen) közvetlen hatással van a munkavállaló(k), s rajtuk keresztül közvetett hatással van a szervezet munkateljesítményére, eredményességére. A szervezeten belüli szociális környezet tehát nem elhanyagolható faktor a szervezet vezetésével megbízottak számára, de ugyanilyen fontos a szervezeten kívüli szociális környezet kontextusában is. Kommunikációs szempontból mindezt a belső és a külső PR foglalja keretbe.

### Összefoglalás, ajánlások

A szervezeti tehetségstratégia jóformán egyidős a szervezetek kialakulásával. Platón ideális államról alkotott filozófiai megfontolásaitól kezdve a napjaink szervezeteiben történő tudatos, tervszerű humán erőforrásokkal történő gazdálkodásig végig tetten érhető az az implicit igény, hogy a megfelelő feladatra a legmegfelelőbb (legtehetségesebb) személyeket találjuk meg. Napjainkban tulajdonképpen a legnagyobb változás az, hogy az implicit tehetség tartalmak explicit, tudatosult, kimondott formát öltöttek. A XXI. századi szervezeti menedzsmentnek már tudatosan kell terveznie, koordinálnia, megvalósítania saját tehetségstratégiáját – vagy, ha egy szervezet ezt nem teszi meg, nem keresi, képezi a tehetségeket, majd megteszi egy konkurens szervezet. Az eredmény piaci-gazdasági tragédia a tehetségstratégiát elhanyagoló szervezet számára: a konkurensok hamarabb megtalálják a tehetséges munkavállalókat és/vagy elcsábítják a különben már az adott szervezetnél dolgozó tehetségeket. Az agyelszívás következménye pedig konkrét összezszerűen kimutatható veszteséget okoz a tehetségstratégia nélkül működő cégnek, miközben előnyöket, gazdasági sikereket okoz a konkurens szervezetnek.

Ajánlások arra, hogy a szervezeti tehetségstratégia milyen főbb tartalmi elemeket foglaljon magába:

1. A szervezeti tehetségstratégia célrendszerének meghatározása: e stratégiával kapcsolatos misszió, direkt cél és indirekt célok összefoglalása.
2. Az alkalmazott tehetségkonceptió meghatározása: mit ért a szervezet azon a kifejezésen, hogy „tehetség”. Ezt szükség esetén munkakörönként is szükséges konkretizálni (ez viszont feltételezi az előzetes munkakörelemzést).
3. Operacionalizáció: hogyan lehet mérhetővé tenni a tehetségkonceptióban megfogalmazottakat. Ennek része lehet azoknak a teljesítményeknek a meghatározása, amelyeket a tehetségidentifikáció során figyelembe lehet venni, illetve része lehet azoknak a vizsgáló eszközöknek, -battériának az összeállítása, amely a potenciális tehetségek azonosítására lehetnek alkalmasak.
4. A tehetségdiagnosztika célközönségének meghatározása: milyen paraméterekkel rendelkező személyek legyenek megszólítva, meginvitálva az egyéni vagy csoportos tehetségdiagnosztikával kapcsolatban.
5. A tehetségdiagnosztika célközönségével kapcsolatos toborzás terve: milyen csatornákon keresztül történjen meg a megszólításuk – például újsághirdetéssel, személyes ismeretség révén, direkt mailben stb.?
6. Tehetség identifikációs eljárás ütemterve: milyen időközönként, vagy időpontokban kikkel, milyen vizsgálatok elvégzésére kerül sor.
7. A tehetségdiagnosztikát megvalósítók körének, illetve felkészítésüknek a terve: a tehetségdiagnosztikát megvalósító szervezeten belüli, kívüli szakemberek, partnerszervezetek rendszerbe foglalása, szükség esetén felkészítésük megtervezése.
8. A tehetségdiagnosztika alapján történő kiválasztás vezetői döntés előkészítés folyamata, dokumentálásának terve.
9. A szervezeti tehetséggondozás terve: ami magában foglalja a tehetségkonceptióból adódó teljesítményértékelési tervet, munkaerő-fejlesztési és karriertervezési tervet, bérezési és jutalmazási rendszer tervét, valamint érdekegyeztetési és munkakapcsolati intézkedések tervét.
10. A tehetségstratégia költségvetési terve.

Noha tanulmányunkban közvetve valamennyi felsorolt pontot érintettük, közvetlenül csak azokra (a tehetségdefiníciókra és a tehetséggondozási aspektusokra) fókuszáltunk, amelyek a

cégvezetési kontextusban jelentősen eltérhetnek az általános tehetség identifikációs és -gondozási gyakorlattól. A jövőben célszerű lenne feltáró és összehasonlító vizsgálatokkal közelebbről megvizsgálni a hazai és nemzetközi szervezeti tehetségstratégia trendjeit.

### Irodalom

- 126/2008. (XII.4.) Országgyűlési határozat a Nemzeti Tehetség Program elfogadásáról, a Nemzeti Tehetség Program finanszírozásának elveiről, valamint a Nemzeti Tehetségügyi Koordinációs Fórum létrehozásának és működésének elveiről. Letöltés: 2015.11.15. Web: [http://www.nefmi.gov.hu/letolt/kozokt/ntp/126\\_2008\\_ogy\\_hat\\_100125.pdf](http://www.nefmi.gov.hu/letolt/kozokt/ntp/126_2008_ogy_hat_100125.pdf)
2011. évi CXCV. törvény a Nemzeti Köznevelésről
- Münnich Ákos (2007): *Gyakorlati megfontolások és kutatási tapasztalatok a megváltozott munkaképességű emberek foglalkoztatásához*. Didakt Kiadó, Debrecen.
- Balogh László, Mező Ferenc, Kormos Dénes (2010): *Fogalomtár a Tehetségpontok számára (Géniusz könyvek 20.)*. Magyar Tehetségsegítő Szervezetek Szövetsége, Budapest.
- Bíró Péter (2011): *Cégvezetés és marketing az e-korban - Kis- és középvállalkozások újratöltve!* T. Bálint Kiadó, Budapest.
- Bokor A., Szóts-Kovács K., Csillag S., Bácsi K., Szilas R. (2007): *Emberi erőforrás menedzsment*. Aula Kiadó Kft., Budapest.
- Czeizel Endre (1994): *Az érték – még mindig – bennünk van*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Farkas Ferenc, Jarjabka Ákos, Lóránd Balázs és Bálint Brigitta (2013): Munkahelyi motivációk Magyarországon 2013-ban. *Vezetéstudomány*. 2013/10. szám. 12-13.
- Farkas Ferencné, Balogh Gábor, Sipos Norbert (2011): Kapcsolati háló, egyediség és tehetség a munkaerő-piaci átmenetben. Diplomás pályakövetés a Pécsi Közgázon. *Munkaügyi Szemle*, 2011.(55. évf.) 4. sz. 58-67.
- Fekete, Bernadett (2007. november). A munkapszichológia története II. rész. *Consultation Magazin*. 2007. november. Letöltés: 2013. május 15. Web: <http://www.cons.hu/index.php?menu=cikk&id=572>
- Fischer Hajnalka (2011): *Biztos HR a bizonytalan jövőben*. Letöltés: 2015.11.05. Web: [http://www.hill.hu/hill-level2011\\_10\\_04](http://www.hill.hu/hill-level2011_10_04).
- Gulyás Zsuzsanna (1983): Az intézeti bérgazdálkodás. *Egészségügyi gazdasági szemle*, 1983. (21. évf.) 1. sz. 22-28.
- Horváth Dávid (2015): *Duális szakképzés, munkahely már egyetem alatt*. Letöltés: 2015.11.01. Web: <http://www.origo.hu/itthon/20150211-dualis-szakkepzes-munkahely-mar-egyetem-alatt.html>
- Karoliny Mné, Farkas, F., Poór, J., László, T. (2003): *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*. KJK-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest.
- Marland, S. P. (1972): *Education of the gifted and talented: Report to the Congress of the United States by the United States Commissioner of Education (Background papers)*. Washington: United States Government Printing Office
- Mező Ferenc, Mező Katalin (2003): *Kreatív és iskolába jár!* Tehetségváadász Stúdió – Kocka Kör Tehetséggondozó Kulturális Egyesület, Debrecen
- Mészáros Péter (2007): *Kritikus helyzetben a vezetői utánpótlás kinevelése*. Letöltés: 2015.11.05. Web: <http://hitek.prim.hu/cikk-nyomtatasi/63816>
- Mönks, Franz J., Boxtel, Herman W. (1996): A Renzulli-modell kiterjesztése és alkalmazása serdülőkorban. In: Balogh László, Herskovits Mária, Tóth László (Szerk.): *A tehetségfejlesztés pszichológiája (szöveggyűjtemény)*. Kossuth Egyetemi Kiadó, Debrecen. 67-80.

- Otto, H. J. (1957): *Curriculum enrichment for gifted elementary school children in regular classrooms*. Bureau of Laboratory Schools Publications, Austin (Texas).
- Pierog Anita, Szabados György Norbert (2015): Civil szervezetek vezetési szempontból. *Vezetéstudomány*. 2015/2. szám. 35-46.
- Renzulli, J. (1986): The three-ring conception of giftedness: a developmental model for creative productivity. In: Sternberg, R. J., Davidson, J. E. (Eds.) (1986): *Conceptions of Giftedness*. Cambridge: Cambridge University Press
- Scheifele, M. (1953): *The gifted child in the regular classroom*. Bureau of Publications, Teachers College, Columbia University, New York.
- Terman, Lewis. M. (1925): *Mental and physical traits of a thousand gifted children*. Stanford University Press, Stanford (California).
- Zoltayné Paprika Zita, Nagy Viktor (2013): A kreativitás megítélése a munkaerőpiacon. *Vezetéstudomány*. 2013/6. szám. 2-23.

### **Köszönetnyilvánítás**

Ezúton szeretném köszönetemet kifejezni Gulyás Zsuzsanna és a Szent Gergely Népfőiskola részére a szakmai támogatásért!