

[HTTPS://WWW.EDUTUS.HU/CIKK/KIS-ES-KOZEPVALLALKOZASOK-TEHETSEGMENEDZSMENT-SAJATOSSAGAI-ES-A-COVID-19-HATASAI/](https://www.edutus.hu/cikk/kis-es-kozepvallalkozasok-tehetsegmenedzsment-sajatossagai-es-a-covid-19-hatasai/)

KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALKOZÁSOK TEHETSÉGMENEDZSMENT SAJÁTOSÁGAI ÉS A COVID- 19 HATÁSAI

POTHÁ CZKY RÁCZ IRMA PhD hallgató

Selye János Egyetem

5197@student.ujs.sk

DOI [10.47273/AP.2022.26.45-59](https://doi.org/10.47273/AP.2022.26.45-59)

ABSZTRAKT

A változás korában élve már-már természetes az igény a kiváló képességűek és/vagy a kiemelt jelentőségű tényezőket birtokló egyének kinevelésére. Megfelelő keretek és feltételek biztosítása mellett a talentumok utat törhetnek maguknak, egyéni és szervezeti sikerre kovácsolva a bennük rejlő potenciált. Ehhez azonban szükséges a kis- és középvállalkozások és a nagyvállalatok nyitott és rugalmas szemlélete. A tanulmány a kis- és középvállalkozások tehetségmenedzsment sajátosságaira és jövőbeli trendjeire fókuszál. Kiemelve a szervezeti sajátosságokból fakadó eltéréseket a nagy-, és multinacionális vállalatokhoz viszonyítva. A kis- és középvállalkozások nem egyszerűen a nagyvállalatok kicsinyített másai. Az alapvető szervezeti sajátosságok specifikus vezetési megközelítést igényelnek. Az elemzett elméletek és a szekunder vállalati tanulmányok a kutatás jövőbeli, primer oldalon történő folytatását alapozzák meg.

Kulcsszavak: kis- és középvállalkozások, tehetségmenedzsment, humántőke, Covid-19 világjárvány

ABSTRACT

In an age of change, the need to nurture individuals with high ability and/or high priority factors is almost natural. Given the right framework and conditions, talented people can make their way, turning their potential into individual and organizational success. But this requires an open and flexible approach from small and medium-sized enterprises and large companies. The study focuses on the specificities and future trends of talent management in SMEs. It emphasizes the differences between large and multinational corporations due to organizational differences. SMEs are not simply miniature copies of large companies. The basic organizational characteristics require a specific management approach. The theories analyzed and the secondary company studies provide a basis for future research on the primary side.

Keywords: small and medium-sized companies, talent management, human capital, Covid-19 pandemic,

1. Bevezetés

Az erőforrás-biztosítási stratégiák közé sorolódik többek között a megtartási, a rugalmassági és a tehetségmenedzsment stratégia. Alkalmazásuk során meghatározó, hogy stratégiától, illetve az aktuális helyzettől függően miként képes egy adott szervezet/vállalat saját, illetve munkavállalói igényeihez igazítani a rendelkezésére álló alternatívákat (Dundon – Wilkinson, 2018). A munkaerő felvételi tervek kidolgozásánál, alkalmazásánál továbbra is jellemző a piaci szereplők óvatos, megfontolt hozzáállása. A megfelelő képességekkel bíró munkaerő megtalálási idejének kitolódása pedig hátráltatja az üzleti fejlődést. A jó szakemberek közé sorolható a megfelelő technikai és szakmai tapasztalattal rendelkező jelölt, melyek hiánya magától értetődően lassítja és nehezíti a szervezetek, köztük a vállalatok, mindennapos működését. A fejlődő országok térnyerése a tudás gazdaság egyik jelensége, amely az üzleti sikerekben fokozódó figyelmet kíván szentelni a talent szerepének. Hiszen minél inkább megfelelőbb képességű szakemberekkel rendelkezik egy adott vállalat, avagy ország, annál komolyabb verseny alakul ki a talentek piacán (Deloitte, 2021). A vállalatok egyik legfőbb célja pedig, hogy az ilyen képességekkel megáldott munkatársakat a lehető legköltséghatékonyabb és leggyorsabb úton megszerezzék, hiszen a „beazonosítottak” gazdaságilag lendítenek a versenyképességen. Éppen ezért napjainkban a legtöbb munkahelyen létezik olyan program, amely a támogatásukra koncentrál.

A verseny kulcsa egyrésztől nem más, mint a jó szakember, másik oldalról pedig a minél rövidebb idő alatt végbemenő reagálás a munkaerő piaci jelenségekre, kihívásokra. A tudásalapú társadalomban és gazdaságban az emberi szellem és a potenciál felértékelődik a vállalkozások számára és az innováció motorjává válik. A munkaadók egyre specifikusabb készségcsoportokat keresnek, a tehetség összetevőit. Tehát olyan értékek, képességek meglétét, amelyek hozzájárulnak és elősegítik az adott szervezet előrehaladását. Egyidejűleg preferálják mind a technikai ismereteket, mind pedig a kritikus gondolkodás birtoklását (Poór et al., 2021). A területen végzett kutatások nagyobb hányada a nagyvállalatok körében valósult meg. Így az alkalmazható üzleti modellek sora is rendre e vállalati méret működését hivatott elősegíteni. A kis- és középvállalatok (továbbiakban KKV-k) humán erőforrás menedzsment (továbbiakban HRM) folyamatainak sajátosságait figyelembe véve esetükben is alkalmazhatók, de teljes egészében nem vehetők át.

A COVID-19 előtt a globális és a lokális munkaerőpiacokon egyaránt jelentős átalakulások mentek végbe, mint az automatizálás és a technológiai változások, a globalizáció, a demográfiai változások. Mindezek átalakították a munkahelyek földrajzát, a keresletben lévő helyi készségeket, valamint a helyi munkaerő méretét és összetételét. A világvilágjárvány mindezt felgyorsította, döntési kényszer elé állítva a szervezetek vezetőit.

2. Kutatási módszertan

A tanulmány célja bemutatni a KKV-k körében megfigyelhető tehetségmenedzsment (továbbiakban TM) folyamatokat és stratégiákat. Kiindulva a KKV-k, valamint a nagy-, és multinacionális vállalatok szervezeti sajátosságaiból eredő különbségekből. Az elemzett szekunder kutatások alapján ismertetjük a működési folyamatok főbb jellemzőit. Mindez pedig kiinduló alapot biztosít a kutatás jövőbeli folytatásához. A vizsgálatba a témakörhöz kapcsolódó, elsősorban 2005-2021 közötti időszak meghatározó szakmai tanulmányai kerültek be. Továbbá, a COVID-19 világvilágjárvány kezdete óta, azzal összefüggésben publikált elemzések a tehetségmenedzsment területére, folyamataira vonatkozóan. Az elérésük az Emerald Insight,

a ScienceDirect, a SAGE - Social Sciences & Humanities, a Scopus, a Taylor & Francis és a Wiley Online Library adatbázisokon keresztül, valamint megjelent szakkönyvekből valósult meg. A terjedelemre, valamint a tartalmi célokra való tekintettel jelen tanulmány fókuszát nem képezi a KKV-k tehetségmenedzsment lépéseinek külön-külön történő, mélyebb vizsgálata az eszköztár, gyakorlatok és technikai megvalósíthatóság oldaláról.

A KKV-k fogalmát illetően országonként és/vagy régióként eltérő magyarázatokat, elvárt küszöbértéki feltételeket találunk, mivel nincs egy általánosan elfogadott és globálisan/világszerte használható, egységes definíció. Az esetek többségében azonban három alapvető besorolási tényező jelenik meg, mint az alkalmazotti létszám, az éves nettó árbevétel és a mérlegfőösszeg nagysága. A csoportosítás során az Európai Unió Bizottsága által kidolgozott paramétereket használtuk fel (Európai Unió Kiadóhivatala, 2016, 13.):

- Mikrovállalkozás esetében <10 fő létszám, ≤ 2 millió euró éves forgalom és/vagy ≤ 2 millió euró éves mérlegfőösszeg,
- Kisvállalkozás esetében <50 fő létszám, ≤ 10 millió euró éves forgalom és/vagy ≤ 10 millió euró éves mérlegfőösszeg,
- Középvállalkozás esetében <250 fő létszám, ≤ 50 millió euró éves forgalom és/vagy ≤ 43 millió euró éves mérlegfőösszeg.

Kutatások alapján (Festing, 2007, OECD, 2007, 2015) az OECD és a G20 országok vállalatainak 99%-a tartozik a KKV-k körébe. Az Európai Unió munkalehetőségeinek 2/3-t kínálják, és az összes foglalkoztatott 80%-t birtokolják. A versenypiaci folyamatokat tekintve bizonyítottan egyre nagyobb stratégiai szereppel rendelkeznek, azáltal, hogy a gazdaság és a társadalom motorjaivá válnak.

3. A talent értelmezése és sajátosságai az üzleti folyamatokban

A nagyvállalatokhoz képest a KKV-knál szinte alapvető sajátosság az erőforrások (mint például a pénzügyi, munkaerő, infrastrukturális) deficitje, mely a humán erőforrás és a kapcsolódó folyamataira is rányomja bélyegét. Ezért hangsúlyos a már meglévőkkel való óvatos gazdálkodás, hiszen egy téves döntés súlyosabb következményekkel járna, mint a nagyvállalati kör esetében (Durst - Wilhelm, 2012). A humán tőke menedzselésére irányuló középvállalati kutatások az elmúlt évtizedekben egyre inkább előtérbe kerültek. A szervezeti háttérből fakadó olykor azonos vagy hasonló folyamatok kapcsán a kisvállalkozásokkal közösen végzett elemzések száma is párhuzamosan nő. Kiemelendő, hogy a KKV-k részvételével végzett kutatások mértéke jócskán elmarad a nagyvállalati csoporttól. A humán tőke KKV-k körében alkalmazott módszertan tekintetében összességében eltér a nagyvállalati gyakorlatoktól (a teljesség igénye nélkül: Heneman – Tansky - Camp, 2000, Festing – Schäfer - Scullion, 2013). Alapját képezi egyrészt, hogy a KKV-k nem egyszerűen a nagyvállalatok kicsinyített másai (Storey, 1994, Raby - Gilman, 2012). Másrészt pedig e csoport alapvető szervezeti jellemzői más vezetési megközelítést igényelnek (vezetési stílus, munkahelyi légkör, munkaszervezés, HRM szemlélet, stratégia és eszközök, valamint a HRM feladatok terén). Érzékeltetve néhány alapvető példán keresztül. Míg a KKV-k struktúrája inkább lapos és rugalmas, az alkalmazott stratégiák pedig informális és dinamikus, addig a nagy-, és multinacionális vállalatokra a hierarchikus, kevésbé rugalmas struktúra, valamint a komplex és formális stratégia jellemző. A vezetési stílus mentén a nagy-, és multinacionális vállalatok esetében a centralizált és hierarchikus megközelítés preferenciája erőteljes. Ezzel szemben a KKV-k körében a

személyre szabott és a centralizált hatalom preferenciájára irányuló vezetés specifikus kombinációja figyelhető meg.

Vezetéstudományi szempontból a tehetség tág értelmezése javasolt, de alapvetően a gazdaságilag kiaknázható képességekre fókuszálunk (1.táblázat). A szervezetek a minél hatékonyabb és eredményesebb működést szem előtt tartva új értékek, normák szerint próbálnak működni, melyre nem csupán önszántukból vállalkoztak, de az elmúlt évek gazdasági történései is rákényszerítették őket (Cappelli, 2008). Annak ellenére, hogy sokan közülük csökkenő budgetből igyekeznek fenntartani magukat, mégis törekednek „a megfelelő embert, a megfelelő helyre” elv biztosítására. Mindez olyan stratégiák kidolgozását ösztönözte, amelyek a csökkentett erőforrások ellenére kimagasló eredmények elérését tették lehetővé (Bencsik, 2007).

1. táblázat: Talent fogalom az üzleti folyamatokban

Osváth (1995, 25.)	A jobb teljesítményre és minőségre vonatkozó természetes képesség, adottság.
McKinsey (in Michaels et al., 2001 : xii)	Egyéni adottságok összessége, az adott személy belső ajándékai, képességei, tudása, tapasztalata, értelme/intelligenciája, ítélete, hozzáállása, jellege és hajtóereje. Tartalmazza a tanulási és fejlődési képességeket, adottságot.
Thom (2003, 237), Ritz – Thom (2011, 8.)	Egyén helyettesíthetetlen potenciálja (magas potenciál/high potential), jellemzői: magas szakmai képzettség, vonzó tevékenység iránti erős motiváció, belső öröm, elhivatottság, emberközpontú viselkedés, önmaga személyi és szakmai fejlesztésére való folytonos igény.
Ulrich (2006)	Hajtóerő, megnyilvánul a kompetenciákban, elkötelezettségben és hozzájárulásban.
Martin – Schmidt (2010, 15.)	Átlagon felüliek csoportja, akik új üzleteket indítanak be, új módszerek alkalmazásával költségcsökkentéseket érnek el, jobb vevőkapcsolati rendszert alakítanak ki, adott szervezet innovációs folyamatainak hajtóerejévé válnak. Elméleti és gyakorlati síkon is kezükbe tesszük az adott szervezet jövőjét.
ManpowerGroup (2011)	Jó szakember

Forrás: Osváth, 1995, 25., McKinsey, in Michaels et al., 2001 : xii, Thom, 2003, 237, Ritz – Thom, 2011, 8., Ulrich, 2006, Martin – Schmidt, 2010, 15., ManpowerGroup, 2011 alapján saját szerkesztés

A szervezetek eltérőek, specifikus megoldásokat igényelnek. A talent (szunnyadó avagy felismert) és összetevőinek értelmezése ezért szervezetenként eltérő, mely a vezetők feladata. Enélkül a talentek vonzása céltalan és sikertelen folyamatá válik majd (Rácz – Stifter, 2015).

A tehetség-/talentmenedzsment (továbbiakban TM), avagy a tehetséggondozás a 20. század végére stratégiai fontosságúvá vált a szervezetek, köztük a vállalatok életében is. Alapvető feladata a humán erőforrás-szükségletek előrejelzése és az igények kiszolgálásának megtervezése (Cappelli, 2008a). A szervezetek növekvő tudatossággal végzik a tehetséggondozással kapcsolatos tevékenységeiket, és vesznek részt a kapcsolódó folyamatokban. Az akadémiai és a vállalati kutatások száma ellenére továbbra sincs egy mindenki által egységesen elfogadott TM definíció. A kutatók (Cappelli, 2008, Festing –

Schäfer – Scullion, 2013, Deloitte, 2021⁵) abban egyetértenek, miszerint a TM a stratégiai emberi erőforrás menedzsment szemléletével megvalósuló komplex, egyszerre több területre kiterjedő folyamatok összessége és/vagy rendszer. A következetesség, a folytonosság és a támogatás jegyében fókuszál a tehetséges alkalmazottak vonzására, kiválasztására, fejlesztésére, értékelésére és megtartására. Mindehhez pedig elengedhetetlen a talent szervezeti gondolkodásban, kultúrában és stratégiai célokban való rögzülése. Véleményünk szerint az egységes fogalmi magyarázat hiányának oka abban is rejlik, hogy különböző értelmezési irányokat sorolhatunk fel a talentmenedzsment kifejezés kapcsán (Krishnan – Scullion, 2017):

- TM mint a HRM általános érvényű helyettesítő fogalma (szinonimája),
- TM mint azon folyamatok sorozata, amely biztosítja az alkalmazottak munkakörökhöz szükséges megfelelő áramlását az egész szervezeten belül (pl. utódlástervezés, munkaerő tervezése),
- TM mint a „tehetséges”-nek vélt munkaerő menedzsmentje,
- TM mint a kulcs stratégiai pozíciók azonosításának és a betöltésükhöz szükséges talent állomány fejlesztésének eszköze.

A korábbi fejezetekben ismertetett talent tényezők mellett az elmúlt években lezajló változásoknak⁶ köszönhetően további kulcs-kompetenciák jelentőségéről szükséges szót ejteni. Az üzleti szereplők életében egyre fontosabbá válik az agilitás (Kurucz, 2019). Az akadémiai és a vállalati kutatások területéről különböző csoportosítási elvekből választhatunk. Kutatásunk tudás - talent fókuszja miatt az *ún. learning agility/tanulási agilitás, ügyesség* módszerében kumulálódó tényezőkre helyezük a hangsúlyt, melyet a jövőben tervezett empirikus kutatás befejezését követően a vállalatoktól érkező esetleges további elemekkel kívánunk bővíteni. Az alap módszerből fontos kiemelni a tanulási képesség és a tanulási ügyesség közötti különbséget. Utóbbi komplexebb, „a tapasztalatból való tanulásra való hajlandóság és képesség, ahhoz, hogy a tanulást új vagy első körülmények között az egyén sikeresen alkalmazza” (De Meuse et al., 2008). A tapasztalatainkból való tanulás különbözteti meg a sikeres egyént azoktól, akik karrier gondokkal küzdenek. A learning agility fogalma, a fentiek mellett, a tanulási folyamat gyorsaságára és rugalmasságára is kiterjed. Tartalmát tekintve elsősorban a vezetői utánpótlás során hasznos, azonban mára bizonyítottan eredményesen alkalmazható a nem vezetői munkaköröket betöltők esetében is. A jövőbeni üzleti sikereket határozhatják/-zzák majd meg. A továbbiakban egyrészt a megközelítések mélységi tagolása, másrészt pedig a „nem vezetői” munkakör fókuszja miatt a The Korn Ferry Institute (é.n. in De Meuse et al., 2008, Deloitte, 2021) öt faktorát preferáljuk, azaz a mentális, a személyes/interperszonális, a változási, az eredmény és az öntudat agilitását.

⁵ A teljesség igénye nélkül.

⁶ főleg a tudásgazdaság és társadalom, élethosszig tartó tanulás (LLL), dinamikusán változó piaci trendek előtérbe kerülése, szakemberhiány fokozott jelenléte

A talentmenedzsment két alapvető, exkluzív és inkluzív megközelítéssel rendelkezik (2. táblázat).

2. táblázat: Talentmenedzsment szemléletek

Vizsgálati feltételek	EXKLUZÍV	INKLUZÍV	
Fókusz	átlagon felüli, kulcsemberek	minden munkavállaló tehetséges valamiben, adott területen	
Háttér	erőforrás alpu szemlélet, ún. elit/előkelő, válogatott személyek	képezhető tehetség koncepció (Fontos/Tanítható képességek, pótlás leggyorsabban, legköltséghatékonyabban)	
Pozíció	vezetői pozíció	adott talent és kompetenciáinak megfelelő pozíció, nem feltétlenül vezetői	
Hatása	Informális munkahelyi kultúra rombolása, kulcs munkakörök azonosítása nehézkessé válik, csoportmunka háttérbe szorul, erkölcsi elvek megsértése	Informális munkahelyi kultúra, bizalom, elkötelezettség, elégedettség és elismerés érzete, csapatmunka erősítése, kulcs munkakörök azonosítása javul	
Jellemzők	Teljesítmény	kiemelkedően magasan teljesítők/high performers (minden területen)	adott, szűk területen kiemelkedő teljesítő
	Tudás	speciális, olykor vállalatspecifikus tudás (elmélet/gyakorlat)	speciális, olykor vállalatspecifikus tudás (elmélet/gyakorlat)
	Kompetencia	magas	magas az adott területen belül, a hiányosságok fejleszthetők
	Potenciál	magas, kiemelkedően magas potenciál/ high potentials (minden területen)	adott, szűk területen kiemelkedő jövőbeli potenciál
	Motiváció	magas elkötelezettség	magas elkötelezettség
	Megtartás	nehéz, magas erőforrásigény	nehéz, magas erőforrásigény
	Helyettesítés, pótlás	nehéz, magas erőforrásigény	kevésbé nehéz, de erőforrásigénye magas (képezhetőek a tehetségek)
	Vonzás	nehéz, magas erőforrásigény	kevésbé nehéz, de erőforrásigénye magas (képezhetőek a tehetségek)

Forrás: Storey et al., 2010, Festing – Schäfer – Scullion, 2013, Collings – Mellahi – Cascio, 2017, Krishnan – Scullion, 2017, Dundon – Wilkinson, 2018⁷ alapján saját szerkesztés

Az inkluzív szemlélet része, egyik eszköze a *képezhető talent keret*, mely során olyan jelölteket is figyelembe vesznek a munkaadók és/vagy a kiválasztást végző szakemberek, akik nem felelnek meg teljesen az előre meghatározott követelményeknek. Ugyanakkor, akik képességbeli hiányait a leggyorsabban és a legköltséghatékonyabban tudja a szervezet pótolni. Ahhoz azonban, hogy ténylegesen hozzájáruljon az üzleti sikerhez, előbb 4 alapvető kérdésre kell választ keresnünk (Manpower, 2010):

- Melyek az elengedhetetlen képességek a munkakör betöltését és a jó teljesítmény biztosítása érdekében? Ezen képességek közül melyeket lehet hatékonyan megtartani? Rendelkezésre áll-e a szervezetnél a képzéshez szükséges idő és pénz? A potenciális jelölt

⁷ A teljesség igénye nélkül.

rendelkezik-e azzal a képességgel/hajlandósággal, hogy magában kifejlessze a munkakörhöz korábban megfogalmazott és elvárt képessége(ke)t?

E koncepció célja áthidalni, valamint hatékonyan és eredményesen lezárni a munkaadói szükségletek és a rendelkezésre álló jelöltek képességei között fellelhető rést. Átala előre jelezhetővé válik, hogy milyen sikerrel tölthetők be az adott jelölt képességbeli hiányossága(i). Ugyanis a képzések során több probléma is adódhat, emellett nem minden készségbeli hiányosságot könnyű kezelni. Minden egyén eltérő, épp emiatt eltérő a tudásszomjuk, a tanulásra való alkalmasságuk, legfőképp a már meglévő készségeik. A tanulásra való képesség és a motiváció jelentősége felértékelődik. Nem szabad összetéveszteni a jelölt szűrésekor a lelkesedést az intelligenciával, valamint az alkalmasságot a motivációval (Manpower, 2010). Ugyancsak segíti a szervezet tevékenységét, ha a tehetséghiányt és a tehetségek iránti igényt adottságként fogadják el a vezetők. Ennek alapját Cappelli (2008) igényalapú tehetségmenedzsment felfogásból származtatjuk. Ez alapján az intelligens szervezet egyik alkalmazkodási módszerként választhatja az egész szervezetet átfogó tehetségbázis kialakítását, melybe egyrészt a meglévő, másrészt a potenciális jelölteket is regisztrálhatnák.

4. Eredmények, avagy a talentek menedzselése a kis- és középvállalatok körében

A talentek menedzselése nem csupán nagyvállalati feladat, a kis- és középvállalatok ugyancsak érzik a talentek iránt folytatott harcok, küzdelmek intenzitásának erősödését. *A KKV-k talentekre irányuló tevékenységeit, folyamatait korlátozza:* a KKV-k körében megfigyelhető HRM formális szemlélete, az elvégzett területi kutatások alacsony száma. Továbbá, gyakori a nagyvállalati talentmenedzsment eszköztár felülvizsgálat és kritikai szemlélet nélküli átvétele (Festing et al., 2013), mely több alapvető probléma csoportot vonz maga után. Az első kategóriában a nagyvállalatok esetében a hierarchia követése alapvető tényezőként jelenik meg, ahogy a kulcs stratégiai pozíciók azonosítása is. Ezzel szemben a KKV-k esetében a strukturális különbségek, valamint a vállalati méretből fakadóan az említett faktor kevésbé meghatározó. Másodsorban, vizsgálatok alapján kijelenthetjük, hogy a KKV-k adott életciklusának szakaszait illetően más és más funkciók válhatnak kritikussá, függően attól, hogy mi képezi az éppen aktuális szakaszban a domináns vállalati problémát. Harmadrészt pedig nem feledkezhetünk meg a centralizált döntéshozatal magas, az intézményesített HR funkciók alacsony szintjének és a top menedzserek stratégiai munkakörök beazonosítására szolgáló alacsony idejének hármasáról sem (Jack et al., 2006, Mayson – Barrett, 2006 in Krishnan – Scullion, 2017). A második kategóriában megjelenő inkluzív megközelítés alapján, ahogy már a TM alapvető szemléleténél is említettük, a vállalat vezetősége minden alkalmazottban látja a versenyelőny kialakításához szükséges potenciált, éppen ezért lehetőségeihez mérten törekszik a teljes munkaerő állomány fejlesztésére. Ezek alapján a szemlélet fókusza az azonosításra, hasznosításra/kiaknázásra és optimalizációra irányul (Krishnan – Scullion, 2017). A munkavállalói létszám növekedésével hatékonyabb és eredményesebb talent programok kivitelezésére van igény és lehetőség (Festing – Schäfer – Scullion, 2013), mely növeli a HRM szemlélet bizonyos fokú tudatosságát, elősegítve a talent menedzselésének szakmailag megalapozottabb és tudatosabb megközelítését. A KKV-k tehát a *TM informális szemléletét preferálják és adaptálják* (Valverde – Scullion – Ryan, 2013, Krishnan – Scullion, 2017).

Általánosságban véve nem adaptálják a talent azonosítás formális elveit, ahogy az exkluzív szemléletet sem. Utóbbi okai között szerepel:

- a talent pool/talent csatornák és állomány elérésének korlátozása,
- a már említett egyenlőségre törekvő szervezeti/vállalati kultúra preferenciával való összeférhetlenség,
- a csapatmunkát gátló sajátossága,
- az alkalmazotti többség morális elveinek megsértése.

Az említett különbségek mellett azonban néhány fontos nagyvállalati és KKV-k között fellelhető azonosságot is érdemes felvázolni, mégpedig (Krishnan – Scullion, 2017):

- belső következetességre, kiegészíthetőségre való törekvés és az utánpótlásra fókuszáló gyakorlatok preferenciája,
- alternatívák keresése a talent fogalmának azonosítására, és egységes magyarázatának kidolgozására, valamint fejlesztési és megtartási lehetőségeinek kiaknázása.

A KKV-k esetében ugyancsak igaz, hogy miként az EEM, úgy a TM szemléletet, stratégiát és eszköztár kidolgozását is befolyásolják a környezeti feltételek/adottságok, a vállalati méret, a vállalat kora, azaz melyik életciklus szakaszban tart, valamint a növekedési lehetőségei. Ebben az időszakban több változásprojekt párhuzamosan valósul meg, amelyek együttes eredményei nehezen előrejelezhetők (Kurucz, 2016). A nagyvállalatok szélesebb talent állományból és csatornából válogathatnak, éppen ezért javasolt a KKV-k esetében az innovatív TM gyakorlatok feltérképezése. Emellett, a szűkös erőforrásokból való gazdálkodásból fakadóan a „make”, azaz a talentek kinevelésének előtérbe helyezése. Továbbá, egyfajta dinamikus megközelítés HRM folyamatokba történő adaptálása, elsősorban a potenciális munkaerő kiválasztásánál alkalmazott elvárásainkra. Hiszen a fenti tényezők (vállalati méret, életciklus, vállalat fejlődési potenciálja) másként hatnak, azaz eltérő befolyással bírnak a TM folyamataira (már a talent azonosítás során), ha a jelölt esetében a munkakörnek való megfelelést (Person-Job fit), azaz a képességeket, készségeket, tudást helyezük előtérbe. Emellett pedig másként, ha a szervezeti körülményekhez (Person-Organization fit), azaz a kultúrához, értékekhez, együttműködéshez (pl. munkacsoportokkal) való sikeres alkalmazkodás válik prioritássá (Storey et al., 2010, Krishnan – Scullion, 2017, Poór et al., 2021).

A TM üzleti modellek tartalmát illetően a vizsgált vállalati körben leginkább a talentek vonzása és megtartása jelenik meg. A következőkben a felsoroltakra fókuszálva magyarázzuk a főbb ismérveket.

Talented vonzása

Nem csupán a KKV-k számára, de esetükben fokozottan igaz, hogy a magas szintű kompetenciákkal rendelkező alkalmazottak vonzása kiemelten szükséges a gazdasági siker és a növekedés biztosításához (Festing – Schäfer – Scullion, 2013). Az ADP (2010) Európára kiterjedő globális kutatása szerint a KKV-k egyik legnagyobb HRM kihívása a kulcspozíciók betöltéséhez szükséges szakképzett munkaerő toborzása, melynek két legfőbb oka a megfelelő stratégia és a toborzási HR szakember hiánya. Ez fakadhat a már említett erőforrás deficitből, olcsó és kényelmes eszközök használatából, a piacon való láthatóságuk alacsony, kevésbé alacsony szintjéből. Emellett a KKV-kra jellemző, hogy kevésbé speciális, inkább általános/generikus tudást részesítenek előnyben. Ezáltal adott munkavállaló több feladatot is el tud látni a mindennapi tevékenységei során (Festing et al., 2017). Krishnan – Scullion (2017)

szerint a KKV-knak szakítani kell a hagyományos toborzási technikákkal, és saját, megkülönböztető stratégia kidolgozását sürgetik. Ugyanis a kreatív gondolkodás új utakat nyithat számukra, lehetőségként kínálva például a nem hagyományos toborzási csatornákat. Javaslatukban a részben nyugalmazott egyénekre való fókuszot emelik ki, akik az elméleti és tapasztalati tudásuk által a toborzási és esetlegesen más területek problémáinak megoldásában segíthetnének.

Talented megtartása

A megtartás során is érezhetőek az általános vállalati jellemzőkből fakadó hátrányok, mint például a kevesebb karrier lehetőség, alacsonyabb juttatások, kevésbé progresszív a képzés-fejlesztés, a kompenzáció és a nemzetközi együttműködések/kiküldetések terén (Festing et al., 2017). A KKV-k alapvetően két alternatíva mentén igyekeznek megtartani a talenteket (Storey et al., 2010, Festing et al., 2017):

- a) *Ösztönzés és kompenzáció által*: kevésbé attraktív kompenzációs csomag, anyagiak helyett inkább a nem anyagi elismerés. Adott pozíciótól függetlenül, például a vállalati értékteremtésre, innovatív és kreatív magatartásért, kockázatvállalásért, kooperatív kapcsolattartásért kapható.
- b) *Képzés-fejlesztés által* (drága, formális, külső helyek, előadók (pl. tanácsadók) kevésbé támogatott. Preferencia: informális, on-the-job tréningek (Storey et al., 2010, Festing et al., 2017).

A KKV-k talentmenedzsmentjére vonatkozó jövőbeli kutatási irányként jelenik meg (Storey et al., 2010, Valverde – Scullion – Ryan, 2013, Festing et al., 2017, Krishnan – Scullion, 2017, Nowak – Scanlan, 2021):

- a talent fogalom értelmezése (exkluzív vs. inkluzív megközelítés),
- a KKV-k szervezeti sajátosságaiból fakadó kihívások mélyebb vizsgálata (mint pl. piaci ismertség, vágyott munkahely),
- a talent fogalom KKV-k körében való azonosság relevanciája, valamint megszerzésének irányai (make or buy – venni vs. előállítani),
- ország, régió specifikus kutatások számának növelése a KKV-kra vonatkozóan, főleg a magas munkaerőpiaci inputot nyújtó fejlődő országok esetében (pl. India),
- a TM dinamikus szemléletének mélyebb és kiterjesztett vizsgálata (vállalati méret, életciklus, vállalati fejlődési irány hármasa által).

COVID-19 hatása a HRM és a tehetségmenedzsment folyamatokra

A történelem során a válságok különböző típusai nehezítették globális és/vagy lokális szinten Földünk lakosságát. Alapvetően négy csoportosítást különböztetünk meg. Azonban fontos hangsúlyozni, hogy a szervezeteknek mindegyik esetében szükséges felmérni, melyik humán erőforrás menedzsment politika a leginkább célravezető (3.táblázat).

3. táblázat: HRM sajátosságai a válságok idején

Válság típusa	EEM politika	További EEM jellemzők:
Gazdasági válság	<i>Kemény EEM politika</i>	
	munkahely leépítése, munkavállalók elbocsátása, munkaidő csökkentése, képzési és fejlesztési kiadások csökkentése, bércsökkentés, bérfelfagyasztás, csökkentett juttatások	kiszervezés, teljesítményértékelési rendszer változása, nemek közötti egyenlőségre való törekvés háttérbe szorulása
Egészségügyi válság	<i>Puha EEM politika és fokozott vezetői támogatás</i>	
	szociális, pszichológiai és preventív juttatás, elismerés és támogatás fokozása, munkahely átcsoportosítása, fokozott információmegosztás (bizalom), távmunka	munkaerő és/vagy képzettségi hiány,
Természeti katasztrófa	<i>Puha EEM politika és fokozott vezetői támogatás</i>	
	szociális, pszichológiai és preventív juttatás, elismerés és támogatás fokozása, munkahely átcsoportosítása, fokozott információmegosztás (bizalom), távmunka	képzettségi hiány - elvándorlás, gyors fluktuáció, infrastruktúra újjáépítésének igénye
Politikai instabilitás	<i>Puha EEM politika és fokozott vezetői támogatás</i>	
	tervek és támogatás a munkatársak számára, szociális, pszichológiai és preventív juttatás, elismerés és támogatás fokozása, munkahely átcsoportosítása, fokozott információmegosztás (bizalom), távmunka	PTSD a szervezeti alkalmazottak körében

Forrás: Edvardsson – Durst, 2021, saját szerkesztés

A COVID-19 világjárvány a felsoroltak szerint az egészségügyi válsághoz tartozik, mely során tehát a puha emberi erőforrás menedzsment politika és a fokozott vezetői támogatás egyidejű alkalmazása vezethet a hosszú távú eredményes és hatékony működés biztosításához.

A COVID-19 átformálta a munka jövőjével kapcsolatos gondolkodást, a szemléletmódot, az intézkedési alternatívákat. A kormányoknak minden szinten fel kell gyorsítaniuk, és ennek megfelelően ki kell igazítaniuk válaszaikat. A pandémia lelassította a társadalmi és gazdasági folyamatokat és tevékenységeket, így a munkaerőpiacot is. Egyaránt negatívan érintette a foglalkoztatást, valamint a munkanélkülieket is. Ugyanis, utóbbiak esetében az elérhetőségük vagy az álláskeresői lehetőségeik csökkentek, ezáltal részben vagy teljesen kiszorultak a munkaerőpiacról. A következmények a társadalom és a gazdaság minden területén éreztetik hatásukat, beleértve a tehetséggondozás folyamatait is (4.táblázat).

4. táblázat: Covid-19 hatása a tehetséggondozásra

	VÁLTOZÁS	KÖVETKEZMÉNY
Tehetség vs. munkavégzés helyének változása	<p><i>Otthoni munkavégzés növekedése (WFH)</i></p> <p><i>Kulcsfontosságú tehetségfejlesztő programok módosítása</i></p> <p><i>Utódlás tervezése</i></p> <p><i>Keresztképzések iránti növekvő igény</i></p>	<p>tehetségek rugalmasabb munkabeosztása</p> <p>földrajzilag változatosabb tehetségbázisokhoz való hozzáférés</p> <p>virtuális tér, regionális szint helyett globális megvalósítás</p> <p>szélesebb, mélyebb merítési csatorna biztosítása, rövid távon (a megszokott C-Suite helyett)</p>
Tehetség vs. nemzetközi korlátozások	<p><i>Tehetségfejlesztő programok - nemzetközi szinten</i></p> <p><i>Tehetségek globális áramlásának korlátozása</i></p>	<p>utazási korlátozások leküzdése, előmeneteli követelmények módosítása</p> <p>politikai nehézségek leküzdése, virtuális tér</p>
Tehetség és TM stratégia	<p><i>Hagyományos tehetség stratégiák háttérbe szorulása</i></p> <p><i>Kiszervezés, külsős talent alkalmazása</i></p>	<p>rugalmas munkavégzési feltételek biztosítása, mobilitás fokozása</p> <p>rugalmas munkavégzési feltételek biztosítása, mobilitás fokozása</p>
Tehetség és technológia	<p><i>Automatizálás magas foka, mesterséges intelligencia és robotika térnyerése</i></p>	<p>technológia és humán tőke közötti relatív egyensúly kialakításának növekvő igénye</p> <p>kulcsszerepek azonosításának növekvő jelentősége</p> <p>új és magasabb szintű készségeket igénylő munkahelyek megjelenése</p> <p>motiváló, megtartást támogató környezet kialakításának növekvő igénye</p> <p>szakmunkások hiányának növekedése</p>

Forrás: van Hoek – Gibson – Johnson, 2020, Vaiman et al., 2021, saját szerkesztés

A HR kritikus természete, azaz a készséghiány kezelése és az átképzés problematikája még inkább mérvadóvá vált az elmúlt 3 év során. Egyre nagyobb teret hódít magának az ún. alternatív munkaerő csoportja, akik tovább erősítik a tehetséggazdaság felemelkedését, az új munkamódszerek elfogadását, valamint az otthoni munkaerő irányítására vonatkozó feltételek megteremtését. A toborzási gyakorlatban, melyet a digitalizáció fokozott térnyerésével még dinamikusabb változások jellemeznek, kiemelt szemponttá vált a sokszínűség, a márkaépítés, az agility fókusz, a technológia szerepe. A tehetség megőrzésében pedig a stabilitás, a kompenzáció, a munka-magánélet egyensúlya dominál (Deloitte, 2021, van Hoek – Gibson – Johnson, 2020, Poór et al., 2021, Vaiman et al., 2021).

5. Következtetések, javaslatok

Az elemzett szakirodalmak alapján következtetésként, és azokhoz szorosan kapcsolódó javaslatként fogalmazható meg (Deloitte, 2021, Nowak – Scanlan, 2021, Shet - Bajpai, 2021):

- a tehetség fogalmának (fizikai és szellemi munkavállalók szintjén egyaránt) hiányos szervezeti szintű értelmezése, mely alapvető kiindulópont a tehetségmenedzsment folyamatok hatékony és eredményes szervezése és működtetése érdekében.
- A tehetségek formális módon történő kezelésének, valamint a tehetségmenedzsment szemlélet stratégiában történő tudatos meglétének hiánya.
- A tehetségmenedzsment piaci igények követésének hiányosságai, valamint érzékenység a piaci tehetségmenedzsment trendekre,
- szervezeti tehetségbank szerepének felismerése, kialakításának és működtetésének nehézségei, hiányosságai,
- tehetségek prognosztizálásának módszertanában történő fejlődés.

A KKV-k nagyvállalatokkal szemben történő érdekérvényesítése a TM területén komplex megközelítést igényel. A megvalósítás során egyrészt a szervezeti sajátosságokból fakadó eltérésekből érdemes előnyt kovácsolni, építve az informális és dinamikus TM fókuszú stratégia kialakítására, a rugalmas és lapos strukturális működésre, a közvetlenebb munkahelyi légkörre, valamint az alkalmazható menedzseri eszközök személyes és informális voltára. A TM specifikus intézkedések, folyamatszervezés során, összegezve a fentebb írtakat, javasolt az informális szemlélet, az innovatív és dinamikus irányok (pl. talentek kinevelése, Person-Job fit és/vagy Person-Organization fit módszer) előtérbe helyezése a hagyományos megoldásokkal szemben.

A következtetések és a javaslatok mindegyike a felsővezetői döntés, szemléletmód váltását, a holisztikus menedzselés feltételeinek, valamint a proaktív és támogató szervezeti kultúra kialakítását irányozza elő.

6. Összefoglalás

A KKV-k esetében gyakori a tehetségmenedzsment háttérbe szorulása, mert a működés fókuszba elsősorban a versenypiaci pozíció kialakítására és megtartására, új lehetőségek felkutatására és a vevői elégedettség biztosítására irányul. A szakemberek többsége abban egyetért, miszerint a tehetségmenedzsment hatékony és eredményes működéséhez továbbra is szükség van az alapvető szervezeti feltételek biztosítására. Gondolva elsősorban a formális és az informális folyamatokra, a vállalati kultúrára, a felülről lefelé irányuló támogatásra, a motivációra, a világos stratégiára, valamint a minőség fenntartására (Deloitte, 2021, Poór et al., 2021). Ugyanakkor fokozott figyelmet kap és nyer a korábbinál is gyorsabb és rugalmasabb alkalmazkodó képesség, mely a szervezetek jövőbeli piaci jelenlétének kulcsát képezi.

Kutatásunk jövőbeli irányai közé soroljuk a bevezetőben már említett tehetségmenedzsment lépések mélyebb vizsgálatát az eszköztár, a gyakorlatok és a technikák oldaláról. Valamint a COVID-19 világjárványhoz kötődő szervezeti, elsősorban vállalati (KKV vonalbeli) tehetségmenedzsment eredmények felkutatását. Továbbá, a jelen és a jelzett jövőbeli irányokhoz kapcsolódó primer adatfelvételt és elemzést.

FELHASZNÁLT IRODALOM

1. Cappelli, P.: *Talent on Demand*. Harvard Business Press. Boston, (2008)
2. Cappelli, P.: Talent Management for the Twenty-First Century. HBR, 74-81., 2008/3, <https://hbr.org/2008/03/talent-management-for-the-twenty-first-century>
3. Collings, D. G. – Mellahi, K. – Cascio, W. F.: *The Oxford Handbook of Talent Management*. Oxford University Press. (2017) <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780198758273.001.0001>
4. Deloitte (2021): *The Social enterprise in a world disrupted – Leading the shift from survive to thrive*. Deloitte Global Human Capital Trends – Deloitte Insights. https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/6935_2021-HC-Trends/di_human-capital-trends.pdf
5. De Meuse, K. P. et al.: Using Learning agility to identify high potentials around the world. (2008/January) https://www.researchgate.net/publication/265246148_Using_Learning_agiLiTy_To_idenTify_HigH_PoTenTiaLs_aroUnd_The_WorLd <https://doi.org/10.1037/e518422013-130>
6. Dundon, T. - Wilkinson, A.: *HRM in small and medium sized enterprises (SMEs)*. Ch.10. In. Collings, D. G., Wood, G., Szamosi, L.T. szerk.: *Human resource management: a critical approach*. London: Routledge. 2018. 450 p. <https://doi.org/10.4324/9781315299556-10>
7. Durst, S. - Wilhelm, S.: *Knowledge management and succession planning in SMEs*. Journal of Knowledge Management, 637-649, 16(4), (2012) <http://dx.doi.org/10.1108/13673271211246194>
8. Edvardsson, I.R. – Durst, S.: *Human Resource Management in Crisis Situations: A systematic Literature Review*. Sustainability, 13(22), (2021) <https://doi.org/10.3390/su132212406> <https://doi.org/10.3390/su132212406>
9. Edwards, P. - Ram, M.: *HRM in small firms: respecting and regulating informality*. 524-540. (2009) In *The Sage Handbook of human resource management*. London: Sage. <http://dx.doi.org/10.4135/9780857021496.n31>
10. Európai Unió Kiadóhivatala (2016): *KKV-k értelmezése*, 13., <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/15582/attachments/1/translations/hu/renditions/native>
11. Festing, M.: *Globalisation of SMEs and implications for international human resource management research and practice*. International Journal of Globalisation and Small Business, 5-18, 2(1), (2007) <http://dx.doi.org/10.1504/IJGSB.2007.014184>
12. Festing, M. - Schäfer, L. - Scullion, H.: *Talent management in medium-sized german companies: an explorative study and agenda for future research*. The International Journal of Human Resource Management, 1872-1893, 24(9), (2013) <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2013.777538>
13. Festing, M. et al.: *Talent Management in Small- and Medium-Sized Enterprises*. In Collings, D. G. – Mellahi, K. – Cascio, W. F. szerk.: *The Oxford Handbook of Talent Management*. Oxford Handbooks Online. ResearchGate. (2017) <http://dx.doi.org/10.1093/oxfordhb/9780198758273.013.13>
14. Heneman, R. L. - Tansky, J. W. - Camp, S. M.: *Human resource management practices in small and medium-sized enterprises: unanswered questions and future research*

- perspectives. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 11-26, 25(1), (2000)
<https://doi.org/10.1177%2F104225870002500103>
15. Krishnan, T. N. – Scullion, H. (2017): *Talent management and dynamic view of talent in small and medium enterprises*. *Human Resource Management Review*. 431-441, 27(2017), (2017) <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.10.003>
 16. Kurucz, Attila: *Agilis módszerek vállalatoknál: designgondolkodás MAGYAR MINŐSÉG* pp. 15-21., 28: 12 7 p. (2019) https://quality-mmt.hu/wp-content/uploads/2019/12/2019_12_MM.pdf
 17. Kurucz, Attila: *Interdisciplinary field of strategic and change management in the growing hungarian smes sector* In: Constantin, Brătianu; Alexandra, Zbucnea; Florina, Pînzaru; Ramona-Diana, Leon; Elena–Mădălina, Vătămănescu (szerk.) *Opportunities and Risks in the Contemporary Business Environment*, Bucharest, Románia : Scoala Nationala de Studii Politice si Administrative, Faculty of Management (2016) 1 113 p. pp. 417-428. , 12 p. https://www.academia.edu/29590777/INTERDISCIPLINARY_FIELD_OF_STRATEGIC_AND_CHANGE_MANAGEMENT_IN_THE_GROWING_HUNGARIAN_SMES_SECTOR
 18. *ManpowerGroup: Képezhető tehetségek*. (2010) Manpower Inc.
 19. Nowak, H.E. – Scanlan, J.M. (2021): *Strategy to stay ahead of the curve: A concept analysis of talent management*. *Nursing Forum*, 717-723, 56(3), (2021) <https://doi.org/10.1111/nuf.12571> <https://doi.org/10.1111/nuf.12571>
 20. OECD (2007): *OECD-APEC Keynote paper on removing barriers to SME access to international markets*. https://www.apec.org/docs/default-source/Publications/2007/1/Removing-Barriers-to-Small-and-Medium-Enterprises-SME-Access-to-International-Markets-November-2006/07_sme_oecdBarriers.pdf
 21. OECD (2015): *Taxation of SME sin OECD and G20 countries*. *OECD tax policy studies*. No.23. Paris. <https://doi.org/10.1787/9789264243507-en>
 22. Poór, J. et al.: *Koronavírus-válság Kihívások és HR-válaszok, Első-Második-Harmadik Hullám Összehasonlítása*. MATE, (2021) https://ntk.metropolitan.hu/wp-content/uploads/2021/10/KoronaHR_kutatasi-jelentes-1-3.-fazisok-osszehasonlitasa_v06-1.pdf
 23. Raby, S. O. - Gilman, M. W.: *Human resource management in small to medium-sized enterprises*. 421-455. (2012) In Kramar, R., Syed, J. szerk.: *Human resource management in a global context. A critical approach*. Basingstoke: Palgrave MacMillan. https://doi.org/10.1007/978-0-230-35885-0_17
 24. Rác, I. – Stifter, V. (2015): *Knowledge Definition and Transfer by Talented Intellectual Workers*. *Acta Oeconomica Universitatis Selye*, 162-171, (4):2, (2015) [http://acta.fe.ujs.sk/uploads/papers/finalpdf/AOUS_4\(2\)_from162to171.pdf](http://acta.fe.ujs.sk/uploads/papers/finalpdf/AOUS_4(2)_from162to171.pdf)
 25. Shet, S.V. – Bajpai, A.: *Integrating competency modeling in talent management: Framework for implications in a disruptive environment*. *Thunderbird International Business Review*. Online version, (2021) <https://doi.org/10.1002/tie.22246>
 26. Storey, D. J.: *Understanding the small business sector*. London: Routledge. 1994.
 27. Storey, D. J. et al.: *Linking HR formality with employee job quality: the role of firm and workplace size*. *Human Resource Management*, 305-329, 49(2), (2010) <https://doi.org/10.1002/hrm.20347> <https://doi.org/10.1002/hrm.20347>

28. Valverde, M. - Scullion, H. - Ryan, G. 2013. *Talent management in Spanish medium-sized organisations*. International Journal of Human Resource Management, 1832-1852, 24(9), (2013) <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.777545>
29. van Hoek, R. – Gibson, B. – Johnson, M.: *Talent Management For a Post-Covid-19 Supply Chain – The Critical role for Managers*. Journal of Business Logistics, 334-336, 41(4), (2020) <https://doi.org/10.1111/jbl.12266> <https://doi.org/10.1111/jbl.12266>
30. Vaiman, V. et al.: *The shifting boundaries of talent management*. Human Resource Management, 253-257, 60(2), (2021) <https://doi.org/10.1002/hrm.22050>
<https://doi.org/10.1002/hrm.22050>