

Doktori (PhD) értekezés tézisfüzete

A tehetségmenedzsment folyamat alapú megközelítése

DARUKA ESZTER JÚLIA

DOI 10.15476/ELTE.2023.044

TÉMAVEZETŐ: DR. PÁZMÁNDI KINGA, PHD

Budapest, 2023

Tartalomjegyzék

1. A TÉMA JELENTŐSÉGE, A VIZSGÁLAT HÁTTERE	3
2. KUTATÁSI KÉRDÉSEK ÉS A KUTATÁS MODELLJE.....	7
3. ANYAG ÉS MÓDSZER	9
3.1. A szisztematikus irodalomkutatás módszertana	9
3.1.1. A tehetség értelmezésére vonatkozó szakirodalmi kutatás.....	9
3.1.2. A tehetségsegmentációval kapcsolatos szakirodalmi kutatás	11
3.1.3. A tehetségmenedzsment értelmezésére irányuló szakirodalmi kutatás	11
3.1.4. A felsőoktatási tehetségmenedzsment-modell alkotásával kapcsolatos szakirodalmi kutatás	12
3.2. A primer felmérés részletei	13
4. ÚJ ÉS ÚJSZERŰ KUTATÁSI EREDMÉNYEK	15
4.1. A tehetségértelmezésre vonatkozó vizsgálati eredmények	15
4.2. A tehetségsegmentációval kapcsolatos vizsgálati eredmények.....	16
4.3. A tehetségmenedzsmentre vonatkozó eredmények.....	18
4.4. A kialakított tehetségmenedzsment-modellhez kapcsolódó vizsgálati eredmények.....	20
5. A TÉZISEK ANGOL NYELVEN	23
6. AZ EREDMÉNYEK GYAKORLATI ALKALMAZÁSA, KORLÁTOK ÉS TOVÁBBI KUTATÁSI IRÁNYOK.....	25
7. A FELHASZNÁLT IRODALMAK ÉS A SAJÁT PUBLIKÁCIÓK JEGYZÉKE	27
7.1. Saját, tézispontokhoz köthető publikációk	27
7.2. Saját, tézispontokhoz nem köthető publikációk.....	28
7.3. Felhasznált irodalmak jegyzéke	29

1. A téma jelentősége, a vizsgálat háttere

A globalizáció, a terciér szektor előretörése, a negyedik ipari forradalom, az atipikus foglalkoztatás elterjedése, a szakemberhiány és a demográfiai változások jelentősen befolyásolják a munka világát (Dajnoki, 2022; Gyökér & Finna, 2018; Kozák, 2019), így a foglalkoztató szervezetek már nem csupán versenyelőnyként, sokkal inkább létkérdésként gondolnak a tehetséges munkavállalók vonzására és megtartására. A tehetségmenedzsment (TM) területe napjainkban tehát kiemelt figyelemben részesül a menedzserek és az emberierőforrás-menedzsmenttel (EEM) foglalkozó elméleti és gyakorlati szakemberek részéről egyaránt, annak folyamatalapú megközelítésével pedig tovább gyarapítható a hazai szakirodalom, és optimalizálhatók a vonatkozó szervezeti szabályzatok, eljárásrendek és gyakorlatok is.

Maga a tehetség kifejezés története nagyon régről eredeztethető. Az ókori görög „talanton” (τάλαντον [tehetség]) szó eredetileg „egyensúlyt, súlyt, pénzüsszeget”¹ jelent(ett) (Hoad, 1996), később pedig a tehetség egy rendkívül értékes érmévé vált (Dries, 2022; Howatson, 2011); ennek szellemében akkortájt csak néhány ember rendelkezhetett tehetséggel: kizárólag a gazdag emberek (Gallardo-Gallardo et al., 2013). Azóta általánosságban és a munka világában is sokan foglalkoztak a tehetségekkel (e.g., Dries, 2013b; Meyers et al., 2013).

Az elmúlt évtizedekben a tehetséges munkavállalók, illetve a menedzselésük egyre nagyobb figyelmet és jelentőséget kapott a gazdasági, demográfiai, környezeti és szervezeti változások miatt, például a fejlett országokban a csökkenő népességű és elöregedő társadalmakban egyre nehezebbé vált a kívánatos új munkatársak megszerzése (Collings et al., 2022; Dajnoki & Héder, 2017; Hancock & Schaninger, 2020; Hatum, 2010; Kaliannan et al., 2023; Poór, 2016; PwC, 2020; Stahl et al., 2012; Strack et al., 2018; Szabó, 2011; Wallenstein et al., 2019). Az EEM területén az tekinthető fordulópontnak, amikor a McKinsey & Co. közzétette az úgynevezett „háború a tehetségekért” („war for talent”) koncepcióját, azt hirdelve, hogy „a jobb tehetségekért érdemes harcolni”² (Axelrod et al., 2002; Chambers et al., 1998, p. 45; Michaels et al., 2001). Ennek nyomán mostanra a TM kulcsfontosságú menedzsmentkérdéssé vált, mivel a tehetséges munkatársakra fókuszáló EEM-tevékenységek döntő szerepet játszanak a szervezetek sikeres működésében (Bethke-Langenegger et al., 2011; Bhattacharya et al., 2008; Ehrnrooth et al., 2018; Gudmundsdottir et al., 2017; Karas, 2017;

¹ Az értekezés szerzőjének saját fordítása.

² Az értekezés szerzőjének saját fordítása.

Mazurkiewicz, 2017; McCracken et al., 2016; Meyers, 2019; Strack et al., 2012). Egyes vélemények szerint a tehetséges emberek megtalálása és megtartása minden szervezet számára a túlélés kérdése (Karoliny & Poór, 2019), illetve a legfontosabb vezetői elfoglaltság ebben az évtizedben (Thunissen et al., 2013a, p. 1744). Ezen szerzők arra is számítanak, hogy a tehetségekért folytatott növekvő verseny jelentős hatással lesz a szervezetekre. Ezen túlmenően a TM „kiemeli a tehetség mint versenyfegyver egyértelmű értékét”³ (Mellahi & Collings, 2010, p. 143), és azt, hogy a folyamatosan változó környezetben egyre nagyobb szükség van egy ilyen fegyverre annak érdekében, hogy valamilyen versenyelőnyhöz lehessen jutni, és azt minél tovább megtartani. A tehetségek menedzselése azonban mind globálisan (Cappelli, 2008; Daubner-Siva et al., 2018; Deloitte Magyarország, 2017; Farndale et al., 2010; Ruan et al., 2017; Savanevicienė & Vilciauskaitė, 2017; Schuler et al., 2011; Witzeman et al., 2018), mind pedig kifejezetten Magyarországon (HRPortal.hu, 2020; Poór, Juhász, et al., 2018; PwC Magyarország, 2013) óriási kihívások elé állítja a szervezeteket.

Világszerte egyre növekszik a TM-tel foglalkozó szervezetek száma (CIPD, 2012, 2015; Collings & Isichei, 2018; Glaister et al., 2018; Lewis & Heckman, 2006; Preece et al., 2011), ugyanakkor a TM-tel kapcsolatos problémák, akadályok és kudarcok is egyre szaporodnak (Cappelli, 2008; D’Annunzio-Green, 2018; Daubner-Siva et al., 2018; Erasmus et al., 2017; Farndale et al., 2010; Mellahi & Collings, 2010; Schuler et al., 2011), így a tevékenység még fejlesztésre szorul. A vállalatoknak csak nagyon kis hányada (mindössze 5%-a) tartja nagyon hatékonynak TM-tevékenységét (CIPD, 2015, p. 21). „A hatékonyság hiányának egyik oka lehet a tehetségmenedzsment elméleti és empirikus tudásbázisának gyengesége.”⁴ (Meyers et al., 2013, p. 305). A szervezeti TM-gyakorlatok jelentősen különböznek egymástól a fókusz, a célok, a folyamatok és a résztvevők tekintetében is. Napjainkban egyre több vállalat alkalmazza a kompetenciaalapú emberierőforrás-menedzsmentet, ennek keretében azokra az egyéni kompetenciákra összpontosít, amelyek magas teljesítményhez vezethetnek. A munkával kapcsolatos kontextusban a munkavállalók a birtokukban lévő kompetenciák segítségével tudnak sikeresen teljesíteni (Boyatzis, 2008; McClelland, 1973). Elmondható azonban, hogy a TM-hez kapcsolódó kompetenciamentedzsment alkalmazása még fejletlen.

A tehetségmenedzsment, s tágabban a hazai EEM-kérdések tekintetében is figyelembe kell venni a magyar munkaerőpiac bizonyos jellemzőit, például a népesség csökkenését és elöregedését (KSH, 2022a, 2022b, 2023).

³ Az értekezés szerzőjének saját fordítása.

⁴ Az értekezés szerzőjének saját fordítása.

A tehetségmenedzsmenttel foglalkozó szakirodalmat gyakran kritizálják a szilárd elméleti alapok hiánya miatt, miközben a TM-kutatásokat „jelenségvezéreltnek” bélyegzik (Dries, 2013a, 2013b; Gallardo-Gallardo et al., 2015), szemben más „elméletvezérelt” területekkel (cf. Hambrick, 2007). Az elmúlt bő húsz évben számos nézőpontot publikáltak és gyakorlatot hoztak létre a TM-tel kapcsolatban. Annak ellenére, hogy a TM-re és annak fontosságára egyre nagyobb figyelem irányul, a tehetségmenedzsment definíciói és megközelítései között még mindig hatalmas szakadékok vannak (Dries, 2013b; Hedayati Mehdiabadi & Li, 2016; Iles et al., 2010; Meng et al., 2016). Például Collings és Mellahi (2009) szerint a TM fogalma nem egyértelmű, illetve Lewis és Heckman (2006) munkája óta több más szerző (D’Annunzio-Green, 2018; Hedayati Mehdiabadi & Li, 2016; Iles et al., 2010; Thunnissen et al., 2013b) is kifejezte, hogy nem világos, mi is valójában a TM. Ez azonban változni látszik, mivel az utóbbi időben egyes szerzők (Gallardo-Gallardo et al., 2015; Gallardo-Gallardo & Thunnissen, 2016) úgy látják, hogy a TM-ről szóló legújabb szakirodalomban valamiféle korlázott konszenzus jelenik meg.

Mivel a tehetségek állnak a TM középpontjában, a TM-programok működtetése elválaszthatatlan a tehetség fogalmának meghatározásától, még akkor is, ha a TM-en belüli tehetség definíciói és megközelítései jelentősen eltérnek az egyes kutatási munkákban (e.g., Höglund, 2012; Lewis & Heckman, 2006; Meng et al., 2016; Sart, 2014; Stahl et al., 2012; Swailes, 2016; Tansley, 2011; Thunnissen et al., 2013a). Az úgynevezett tehetségmegközelítések közé tartozik például a tárgyi kontra alanyi, az exkluzív kontra inkluzív és a nagy potenciál kontra magas teljesítményű megközelítés (Gallardo-Gallardo et al., 2013), hogy csak néhányat említsünk. Ugyanakkor a tehetségek kapcsán folyamatszempontú felfogással is találkozhatunk például az oktatás területén (Gagné, 2010). A tehetséges munkavállaló pontos jelentését illető zavaros kérdések tisztázása nélkül nehéz széles körben alkalmazható TM-elméleteket és -gyakorlatokat kialakítani (Gallardo-Gallardo et al., 2013).

A globalizáció korában a tehetséges emberek keresése nem kevésbé igaz a felsőoktatási intézményekre, mint bármely más (például üzleti) szervezetre. Ahogy Singh és Singh (2015, p. 751) fogalmaztak: „manapság már nemcsak az iparágak, hanem az oktatási intézmények is érdekeltek a kulcsfontosságú teljesítményt nyújtók megtartásában”⁵. A minőségi oktatók vonzása és megtartása nagyon fontos az oktatási intézmények számára, mivel az alacsony oktatói megtartási arány mind pénzügyi, mind tudományos következményekkel járhat (Rensselaer Polytechnic Institute, 2012). (vö. van den Brink et al., 2013) Azt is el kell ismerni,

⁵ Az értekezés szerzőjének saját fordítása.

hogy a tudásmunkások ma hihetetlenül mobilak, és ha nem érzik magukat kiteljesedettnek, vagy jobb lehetőségekkel találkoznak, egyszerűen elmennek máshová (O'Bryan & Casey, 2017). Mindeközben az akadémiai állomány összetétele és minősége lényeges összetevője az oktatás és a kutatás minőségének, valamint a felsőoktatási intézmények hírnevének és versenyhelyzetének (van den Brink et al., 2013). Ugyanakkor kifejezetten a felsőoktatásban foglalkoztatottakra irányuló TM-modell nem érhető el a szakirodalomban.

A tehetségmenedzsment témában készült eddigi hazai vizsgálatok, illetve kutatási eredmények kapcsán megjegyzendő, hogy a tehetséges munkavállalók és menedzselésük témakörében hazánkban kevés elméleti publikáció (e.g., Klajkó, Bakurecz, et al., 2021; Klajkó, Kázmér-Mayer, et al., 2021; Szabó, 2011), illetve doktori értekezés (Faragó, 2021; Héder-Rima, 2021) született ezidáig. Több publikáció jelent meg tehetségmenedzsment kulcsszóval, de – eltérően jelen értekezés fókuszától – valójában a felsőoktatási tehetséggondozás témakörében, azaz a tehetséges hallgatók fejlesztésére koncentrálnak (e.g., Balogh, 2014; Balogh et al., 2016; Bodnár et al., 2011; Farkas & Balogh, 2019), és nem a felsőoktatásban foglalkoztatott tehetséges dolgozóira irányulnak. Mindemellett található olyan szakkönyv-fejezet is (Karoliny & Poór, 2019), amely a TM elméleti alapjait tárgyalja, de kapcsolódó hazai kutatási munkákról elvétve publikáltak csak.

Fentiek nyomán elmondható, hogy a téma jelentősége vitathatatlan. Ennek ellenére a hazai vállalati TM-gyakorlatok átfogó feltárása és olyan szintű elemzése még várat magára, amely a TM-ismeretkörével kapcsolatos bizonytalanságok csökkentését is szolgálhatná. Jelen értekezés azonban kifejezetten az ismereti hiányok mérséklésére, az elmélet és gyakorlat közötti kapcsolatok feltárására irányul.

Az értekezés fő céljai egyrészt a tehetségmenedzsment elméleti alapjainak megerősítése, másrészt a hazai tehetségmenedzsment-programok megismerése és bemutatása empirikus adatgyűjtésre támaszkodva, és ezek nyomán javaslatok megfogalmazása folyamatszemplétű megközelítésben a hatékonyabb és eredményesebb működtetés érdekében egy empirikus kutatás révén. Az értekezés a szisztematikus irodalomkutatások, valamint a TM magyarországi helyzetének vizsgálata és elemzése nyomán megfogalmazott fejlesztési javaslatokkal, illetve egy új, folyamatszemplétű TM-modell kialakításával hivatott hozzájárulni a meglévő TM-ismeretek bővítéséhez. A mélyreható szakirodalmi kutatások, illetve a magyarországi vállalatok TM-jéről szóló empirikus vizsgálat eredményeinek bemutatása, valamint a folyamatszemplétű TM-modell az EEM-szakembereinek is segítséget nyújthat a TM és a kapcsolódó erőfeszítések jobb operacionalizálásában, mind az üzleti szférában, mind a felsőoktatásban.

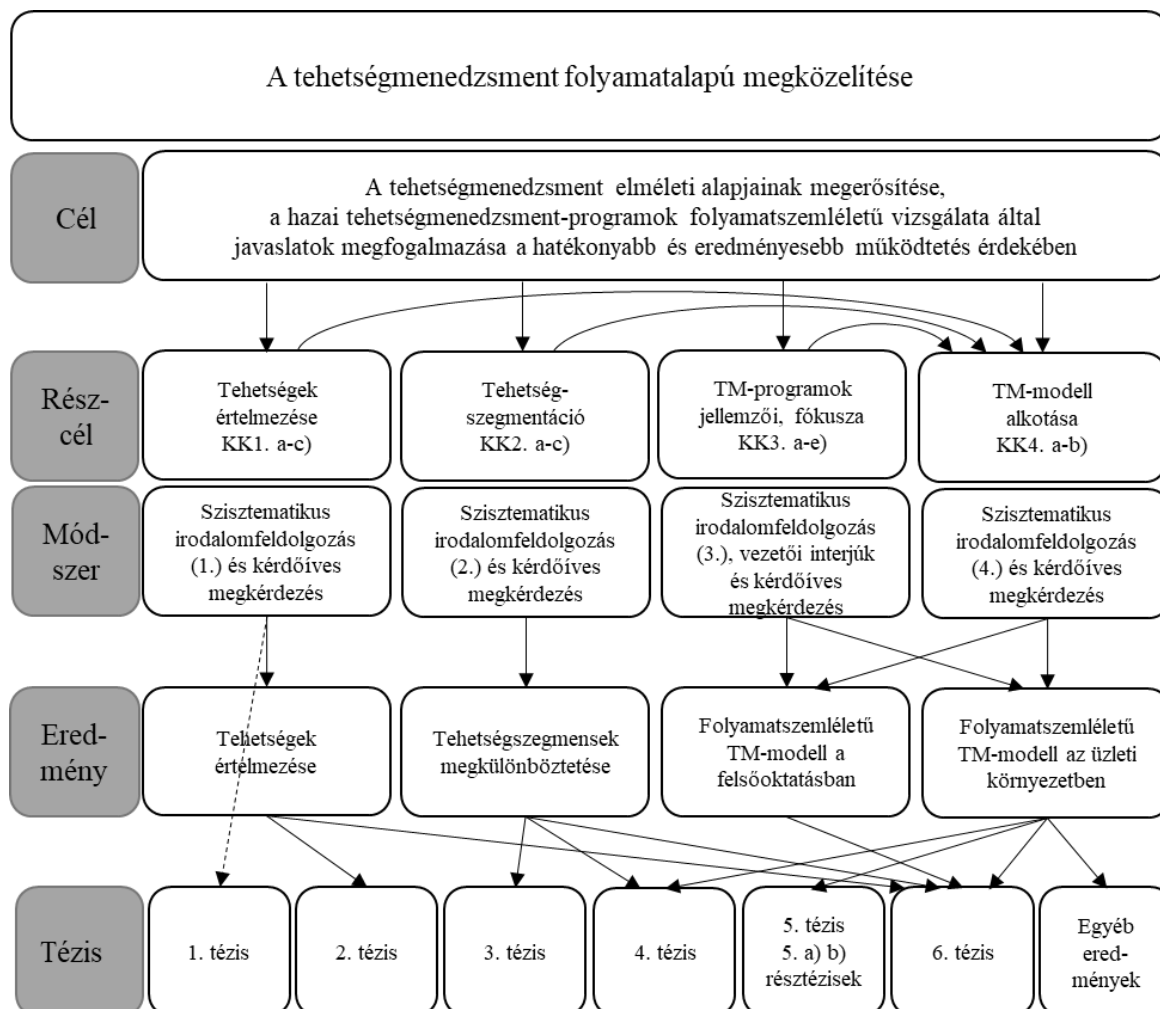
2. Kutatási kérdések és a kutatás modellje

Az értekezés a kapcsolódó vizsgálatok révén az alábbi kiinduló kutatási kérdések (KK) megválaszolására hivatott.

- KK1. – Tehetséges munkavállalók értelmezése:
 - KK1. a) Hogyan tekintenek a tehetségre (a tehetséges munkavállalóra) a magyar vállalatoknál?
 - KK1. b) Milyen hasonlóságok vannak a meghatározásukban?
 - KK1. c) Ezek mennyire vannak összhangban a szakirodalmi meghatározásokkal, megközelítésekkel?
- KK2. – Tehetségszegmentáció:
 - KK2. a) Jellemző-e a tehetség több típusának megkülönböztetése (szegmentálása) a hazai vállalatoknál?
 - KK2. b) Ha igen, milyen tehetségszegmensek fordulnak elő náluk?
 - KK3. c) Ezek mennyire vannak összhangban a szakirodalomban megjelenő tehetségszegmensekkel?
- KK3. – TM-gyakorlatok, TM-értelmezés:
 - KK3. a) Milyen módon foglalkoznak a magyar vállalatok a TM-tel?
 - KK3. b) Mi jellemzi a TM működtetését náluk?
 - KK3. c) Milyen TM-folyamatok jellemzőek?
 - KK3. d) Melyek a közös elemek a magyar TM-gyakorlatokban?
 - KK3. e) Ezek mennyire vannak összhangban a szakirodalmi TM-megközelítésekkel?
- KK4. – TM-modell alkotása:
 - KK4. a) Megalkotható-e egy folyamatalapú TM-modell?
 - KK4. b) Egy speciális területre (felsőoktatásra) kidolgozott modell alkalmazható-e üzleti környezetben?

Az értekezés fő céljaihoz, a TM elméleti alapjainak megerősítéséhez és a hazai TM-programok folyamatszempléltű vizsgálatán alapuló fejlesztéséhez kapcsolódóan részcélokként jelennek meg a tehetségek értelmezésének szakirodalmi és empirikus vizsgálata, a tehetségszegmentáció (TSz) megvalósulásának vizsgálata, a TM-programok felmérése, valamint mindezek nyomán egy átfogó, folyamatalapú TM-modell megalkotása (lásd 1. ábra). Mindehhez elengedhetetlen a vonatkozó szakirodalmi források alapos tanulmányozása és

elemzése, valamint egy online kérdőíves felmérés készítése, illetve az adatok leíró és következtető statisztikai elemzése. Mindezek nyomán a tehetségek azonosítása, a tehetségsegmentáció, a TM-programok egyes jellemzői, valamint a tehetségmenedzsment folyamatszempléletű modellje kapcsán várhatóak új megállapítások, eredmények.



1. ábra: Kutatási modell
Forrás: Saját szerkesztés

Az értekezés a következőképpen épül fel: a bevezetés után a második fejezet egy átfogó irodalmi áttekintést ad a releváns tehetség- és TM-megközelítésekről. Ezután kerül sor az adatgyűjtés módszereinek és az elemzett adatok jellemzőinek ismertetésére (3. fejezet). A következő fejezet mutatja be az elemzések eredményeit (4. fejezet). A legfontosabb megállapítások, eredmények, és következtetések összefoglalását az 5. fejezet tartalmazza. Az új és újszerű eredmények áttekintését nyújtja a 6. fejezet. Ezt követi a gyakorlati vonatkozások, korlátok és jövőbeli kutatási tervek bemutatása (7. fejezet). A felhasznált irodalmak és saját publikációk jegyzéke, valamint a primer vizsgálatokhoz kapcsolódó mellékletek zárják az értekezést.

3. Anyag és módszer

A következőkben az egyes kutatási kérdésekhez kapcsolódó szakirodalmi, illetve primer vizsgálatok kerülnek bemutatásra.

3.1. A szisztematikus irodalomkutatás módszertana

A célzott szakirodalmi kutatás négy lépcsőfokban zajlott: a tehetség értelmezésére (KK1.), a tehetségsegmentációra (KK2.), a TM meghatározására (KK3.), valamint a TM-modell alkotására vonatkozóan (KK4.).

3.1.1. A tehetség értelmezésére vonatkozó szakirodalmi kutatás

Az első vizsgálat, egy átfogó szakirodalmi elemzés a lektorált TM-publikációkban megjelenő tehetségdefiníciókra irányult az első kutatási kérdéshez kapcsolódóan. Ennek kiindulópontja az összes EEM-hez kapcsolódó, témaspecifikus publikáció összegyűjtése volt a Web of Science (WoS) adatbázisából. Az angol nyelvű „talent management” keresőkifejezéssel (ahol az idézőjelek az adott szavak együttes előfordulására utalnak) zajlott a keresés a téma mezőben (a címet, absztraktot, szerzőt és kulcsszavakat is beleértve), a megjelenés dátumára vonatkozó korlátozó feltételek nélkül. Ez a lekérdezés 612 publikációt eredményezett, az adatgyűjtés 2018 végén zárult le. Miután kizárásra került 97 más (nem angol) nyelvű tétel, a vizsgálatot a releváns publikációtípusokra, például folyóiratcikkekre, könyvfejezetekre, konferenciaközleményekre és összefoglaló cikkekre korlátoztuk. Ennek nyomán 515 publikáció szolgált alapul a további elemzéshez. Nyolc tétel még kizárásra került egyéb dokumentumtípus, nyelvi és a témával kapcsolatos problémák miatt. Összesen tehát 507 publikáció állt rendelkezésre a mélyebb elemzéshez⁶.

A KK1. nyomán a TM alanyainak értelemezésével kapcsolatos vizsgálat középpontjában az explicit (a jelentést közvetlenül kifejező), általános (nem kontextusspecifikus vagy speciális típusú) tehetségdefiníciók álltak, az a 190 cikk, ami nem tartalmazott semmilyen definíciót, nem került elemzésre a továbbiakban. Ezen kívül azok a cikkeket, amik csak homályos, közvetett definíciókat (cf. Gallardo-Gallardo & Thunnissen, 2016) tartalmaztak, szintén kizártuk a későbbi vizsgálatból. Ez a szűrési folyamat végül 138 olyan cikket eredményezett, amelyek explicit definíciókat tartalmaztak a tehetségről.

⁶ E szisztematikus irodalomkutatás frissítése további vizsgálatot indukál a jövőben, ami azonos keresési paraméterekkel a 2019-től 2023. februárig terjedő időszakra nagyságrendileg 700 újabb publikáció feldolgozását eredményezheti.

Az elemzés kezdetén az 507 TM-cikkből manuálisan összegyűjtöttük a tehetségdefiníciókat, függetlenül attól, hogy a „tehetség” fogalmát vagy más fogalma(ka)t definiáltak-e. Az egyes tehetségdefinícióknál megjelöltük, hogy azok explicitek-e vagy sem. Implicitnek vagy homályosnak jelöltünk egy definíciót, ha közvetve fejezte ki vagy körülírta, hogy mi a tehetség és/vagy csak a TM-definíció tartalmazta (legalábbis bizonyos mértékig), hogy mit értünk tehetség alatt, vagy ha csak a tehetségmegközelítések/aspektusok közötti különbségek magyarázata volt. Például: „A legtágabban definiálva, a globális tehetségmenedzsment a nemzetközi EEM tevékenységek (kiegészítő EEM-politikák és irányelvek) szisztematikus felhasználását jelenti a magas szintű emberi tőkével (például kompetencia, személyiség, motiváció) rendelkező egyének vonzására, fejlesztésére és megtartására, összhangban a multinacionális vállalat stratégiai irányaival egy dinamikus, erősen versenyképes és globális környezetben.”⁷ (Tarique & Schuler, 2010, p. 124). Hasonlóképpen a tehetséget implicit módon határozza meg Cappelli (2008, p. 74) gyakran idézett definíciója is: „a tehetségmenedzsment egyszerűen a humán tőke iránti igény előrejelzése, majd az ennek kielégítésére irányuló terv kidolgozása”⁸.

Azt is jelöltük, hogy egy definíció átfogó, vagy csak egy adott kontextusban érvényes, vagy egy speciális tehetségtypust jelenít meg. Például a menedzseri tehetség mint speciális típus: „A menedzseri tehetség a céltudatos stratégiai gondolkodás, a vezetői képesség, az érzelmi érettség, a kommunikációs készségek, valamint a más tehetséges emberek vonzására és inspirálására való képesség, a vállalkozói ösztönök, a funkcionális készségek és az eredmények elérésének képessége kombinációja (Michaels et al., 2001).”⁹ (Tafti et al., 2017, p. 16). Mindezeket a kontextusspecifikus és speciális típusú definíciókat kizártuk a későbbi részletesebb vizsgálatból.

Néhány esetben a vizsgált cikkek nem EEM-fókuszú (például pszichológiai) tehetségdefiníciókat tartalmaztak, amelyek szintén kizárásra kerültek a munka világával kapcsolatos kutatásból, függetlenül a tényleges definíciótól.

Ezután a 363 azonosított definíció tekintetében megjelöltük, hogy mi a definiens (a definíció magyarázó része) és a definiendum/definienda (a definiált fogalom/ak), így meg lehetett vizsgálni a használt kifejezéseket abból a szempontból, hogy milyen gyakran és milyen módon határozzák meg a TM alanyaként például a nagy potenciálú, illetve a magas

⁷ Az értekezés szerzőjének saját fordítása.

⁸ Az értekezés szerzőjének saját fordítása.

⁹ Az értekezés szerzőjének saját fordítása.

teljesítményű munkavállalókat. A következő példában félkövérrel jelöltük a definiendumot, míg a definiens dőlt betűvel emeltük ki: „[...] azok a nagy potenciállal rendelkező egyének, akik különleges értéket képviselnek egy szervezet számára”. (azaz **A-játékosok**)”¹⁰ (Powell, 2014, p. 263). Bizonyos esetekben több fogalmat is definiáltak, például az alábbi definícióban négy definienda található (az előző jelöléssel összhangban): „...a **tehetség** azokra a munkavállalókra utal, akik a képességek és a teljesítmény tekintetében a csúcson állnak, és akik jelentős mértékben hozzájárulnak a szervezet jelenlegi és jövőbeli teljesítményéhez (pl. McCauley és Wakefield 2006; Stahl et al. 2007; Davies és Davies 2010; McDonnell 2011). Ezeket a munkavállalókat gyakran nevezik **A-játékosoknak, magas teljesítményűeknek** vagy **nagy potenciálúaknak**.”¹¹ (Thunnissen et al., 2013a, pp. 1750–1751).

3.1.2. A tehetségsegmentációval kapcsolatos szakirodalmi kutatás

A második kutatási kérdéshez kapcsolódó szakirodalmi kutatásban azon publikációkat gyűjtöttük össze és elemeztük mélyrehatóan, amelyek 2018 májusáig jelentek meg a WoS adatbázisában. A tételek sikeres összegyűjtése és vizsgálata érdekében a dokumentumok típusát csak a folyóiratcikkekre és összefoglaló cikkekre szűkítettük. Csak azokat vettük figyelembe, amelyek angol nyelven íródtak (kizárva minden nem angol nyelvű cikket), és amelyek olyan kifejezéseket tartalmaznak, amelyek a TSz-ra vagy annak szinonimáira utalnak, vagy a TSz-val analóg jelentéssel bírnak. A WoS adatbázisában a téma keresőmezőbe írt következő keresőszavakat használtuk (az idézőjelek az adott szavak együttes előfordulására utalnak, a csillag pedig az adott szó összes lehetséges végződésére): „talent management” & segment*, „talent management” & differentiat*, „talent segment*”, „talent different*”, „talent type*”, „type* of talent*”, „categor* of talent*”.

Összesen 50 cikk felelt meg ezeknek a kritériumoknak a WoS adatbázisában 2018 májusában¹². Ezek közül egyet ki kellett zárni a mélyebb elemzésből, mert a teljes szövegű változata nem állt rendelkezésre, így végül 49 cikket lehetett részletesen elemezni a tehetségsegmentáció kapcsán.

3.1.3. A tehetségmenedzsment értelmezésére irányuló szakirodalmi kutatás

A KK3. nyomán a TM értelmezése kapcsán az átfogó szakirodalmi elemzés középpontjában a lektorált, releváns publikációkban megjelenő TM-definíciók álltak. Ehhez a

¹⁰ Az értekezés szerzőjének saját fordítása és kiemelése.

¹¹ Az értekezés szerzőjének saját fordítása és kiemelése.

¹² E szisztematikus irodalomkutatás frissítése további vizsgálatot indukál a jövőben, ami azonos keresési paraméterekkel a 2019-től 2023. februárig terjedő időszakra 72 újabb publikáció feldolgozását eredményezné.

teljes WoS adatbázisából gyűjtöttük össze az EEM-hez kapcsolódó, TM-publikációkat. A keresés az angol nyelvű „talent management” keresőkifejezéssel (ahol az idézőjelek az adott szavak együttes előfordulására utalnak) zajlott a téma mezőben (a címet, absztraktot, szerzőt és kulcsszavakat is beleértve), a közzététel dátumára vonatkozó korlátozó feltételek nélkül. Ez a lekérdezés 533 publikációt eredményezett, az adatgyűjtés 2018. július végén zárult le. Kizártuk a nem angol nyelvű tételeket, illetve amelyek nem folyóiratcikkek vagy összefoglaló cikkek voltak. Így 418 cikk maradt a további elemzéshez. Ezek közül még három cikket ki kellett zárni hozzáférési, valamint egyet nyelvi problémák miatt. Mindezek nyomán 414 cikk állt rendelkezésre a mélyebb elemzéshez¹³.

Mivel ez a vizsgálat a TM-definíciókra fókuszált, azt a 214 cikket, amelyek nem tartalmaztak explicit meghatározásokat, nem vizsgáltuk tovább. A csak homályos, közvetett definíciókat tartalmazó cikkeket szintén kizártuk a további vizsgálatból. Ez a szűrési folyamat 200 olyan cikket eredményezett, amelyek összesen 393 direkt definíciót tartalmaztak a TM-ről.

3.1.4. A felsőoktatási tehetségmentésmodell alkotásával kapcsolatos szakirodalmi kutatás

A KK4-hez kapcsolódóan egy adott területre, a felsőoktatásra szűkített szakirodalmi kutatást végeztünk, amely során a WoS és a Scopus adatbázisokban került sor a releváns publikációk keresésére. Az angol nyelvű keresési karakterlánc a következő volt: („talent management” AND (adacemi* OR „higher education” OR universit*))¹⁴ a megjelenés dátumára vonatkozó korlátozó feltételek nélkül. A WoS adatbázisban a téma mezőben (a címet, absztraktot, szerzőt és kulcsszavakat is beleértve), a Scopusban pedig a cikk címe, kivonat, kulcsszavak mezőiben zajlott a keresés. A nem angol nyelvű és a cikken kívüli tételeket (kivéve az összefoglaló cikkeket) kizártuk, ami 68 (WoS) + 108 (Scopus) tételt eredményezett. Az adatgyűjtés 2018. szeptember 30-án zárult le.

A két adatbázis átfedése miatt végül összesen 124 cikk maradt áttekintésre¹⁵. Ezek közül egy manuálisan elvégzett szűrési folyamat során kiderült, hogy tartalmuk alapján csak 26 cikk volt ténylegesen releváns ezen elemzés szempontjából. E vizsgálat során azokra a cikkekre

¹³ E szisztematikus irodalomkutatás frissítése további vizsgálatot indukál a jövőben, ami azonos keresési paraméterekkel a 2019-től 2023. februárig terjedő időszakra több, mint 700 újabb publikáció feldolgozását eredményezné.

¹⁴ Az idézőjelek az adott szavak együttes előfordulására utalnak, a zárójelek az összetartozó részek/egész jelölésére, a csillag pedig az adott szó összes lehetséges végződésére.

¹⁵ E szisztematikus irodalomkutatás frissítése további vizsgálatot indukál a jövőben, ami azonos keresési paraméterekkel a 2019-től 2023. februárig terjedő időszakra a WoS + Scopus adatbázisban 71 + 78, az átfedések miatt összesen 100 újabb publikáció feldolgozását eredményezné.

koncentráltunk, amelyek a felsőoktatási intézményekben a TM témáival foglalkoztak (vagy azokhoz kapcsolódnak) az oktató, kutató és/vagy támogató személyzetet illetően.

3.2. A primer felmérés részletei

A KK1-KK3. megválaszolásához az empirikus adatok gyűjtése érdekében egy átfogó TM-kutatás részeként online kérdőíves felmérés készült a vállalati TM-gyakorlatok felmérésére és vizsgálatára Magyarországon. A komplex vizsgálat két szakaszban zajlott: a pilot vizsgálat 2018. májusban, majd az adatgyűjtés 2020. májusban került lezárásra. A pilot vizsgálat során kezdődött az online kérdőíves felmérés, illetve azt megelőzően három személyes interjúra is sor került multinacionális nagyvállalatok illetékes HR-munkatársaival. Ezeknek az interjúknak a célja elsősorban az értekezés, illetve a primer felmérés fókuszának finomítása volt, többek között olyan témakörök érintése révén, mint a TM-programok legfontosabb jellemzői, sajátosságai, problémái, változásai.

A végleges magyar nyelven kitölthető kérdőív számos kérdés révén járta körbe a hazai vállalatok TM-tel, TSz-val, illetve általában a tehetségekkel kapcsolatos álláspontját, gyakorlatait, azonban csak bizonyos, a kutatási kérdések szempontjából releváns kérdések feldolgozását ismerteti az értekezés. Ezen kiemelt kérdések sora a tehetséges munkavállalók és a TM értelmezésére vonatkozó kérdésekkel indult (K1. és K2. jelöléssel szerepeltetve az értekezéshez mellékelte kérdéssorban), majd a TSz alkalmazásával és a tehetségseizmensekkel is foglalkozott (K3-4.). Ezután három kérdés a TM működésére (K5-7.: az alkalmazott TM-megközelítésre, a TM formájára és a TM-folyamatokra) összpontosított. Továbbá részletesen vizsgálata az egyes TM-folyamatok fontosságát, cél elérését és nehézségeit is (K8-10.). A kompetenciamenedzsmnt alkalmazásával kapcsolatban is szerepelt kérdés (K11.), végül pedig a vizsgált vállalatok legfőbb jellemzőire vonatkozó statisztikai adatok gyűjtése zárta a kérdések sorát (K12-16.). A kérdőív nyílt végű, feleletválasztós és ordinális kérdésekből állt.

Az adatgyűjtés során a kérdőívet azon vállalatok kompetens EEM-szakembereivel vagy felsővezetőivel kívántuk kitöltetni, amelyek a legjelentősebb hazai állásbörzéken (például HVG Állásbörze, Műegyetemi Állásbörze) részt vettek 2019-ben, mivel ezek az állásbörzék a tehetséges munkavállalók bevonásának egyik legelterjedtebb eszközének számítanak Magyarországon (Daruka, 2012; Karoliny & Poór, 2019). Az állásbörzék résztvevőiből egy közel 600 elemű lista állt össze.

Az adatgyűjtés végéig a közel 600 megkeresett vállalatból 75 vállalat válaszolt, így a felmérés nem tekinthető reprezentatívnak. A vállalatok illetékes képviselőit többféle módon kerestük meg (személyes találkozás a cégek képviselőivel az állásbörzéken, az állásbörzék adatbázisai alapján a HR-képviselőknek küldött e-mailben és/vagy telefonon, valamint személyes kapcsolatokon keresztül), és kaptak felkérést az online kérdőív kitöltésére. Meg kell jegyezni, hogy nem minden kérdésre válaszolt minden válaszadó, így az egyes kérdésekre adott válaszok száma eltérő. A válaszok különböző méretű (100-nál kevesebb és 10 000-nél több alkalmazottat foglalkoztató), a szolgáltatási szektorban és az iparban működő vállalatoktól érkeztek, Magyarország minden régiójából. (A kérdőíves felmérés résztvevőinek részletes jellemzőit az értekezés 3. táblázata foglalja össze.)

A tipikus válaszadó vállalatról elmondható, hogy az átlagos statisztikai létszáma alapján nagyvállalat¹⁶, fő tevékenységi köre a szolgáltató szektorba sorolható, hazai telephelye Budapesten volt, és nem működött leányvállalatként (a K12-16. kérdésekre adott válaszok alapján).

A válaszok elemzése – a kérdés típusától függően – releváns leíró és következtető statisztikai módszerek alkalmazásával történt (például kvalitatív kutatási módszerek, hisztogram, medián, módusz, nemparaméteres hipotézisvizsgálat, asszociációs elemzés, függetlenségvizsgálat chí-négyzet próbával, sokasági arányra vonatkozó próba, Mood-féle medián-próba, Mann–Whitney-próba és Spearman-féle rangkorreláció) (Hunyadi & Vita, 2006; Malhotra, 2016). A kérdőíves felmérés válaszadóinak tehetségdefinícióit a Gallardo-Gallardo et al. (2013) szerinti tehetségmegközelítések előfordulása szerint kategorizáltuk, illetve soroltuk kompetenciaklaszterekbe (Spencer & Spencer, 1993).

¹⁶ Megjegyzendő a válaszadók kapcsán, hogy a kis- és középvállalkozások esetében a válaszok azt jelzik, hogy egy részük tudatosan foglalkozik a tehetségekkel, még akkor is, ha nyilvánvalóan nincs formális TM az adott szervezetben.

4. Új és újszerű kutatási eredmények

4.1. A tehetségértelmezésre vonatkozó vizsgálati eredmények

A KK1-hez kapcsolódóan, a tehetséges munkavállalók meghatározásával kapcsolatban a szakirodalmi kutatás eredményei összevetésre kerülnek a kérdőíves felmérés résztvevői által a saját vállalati definíciójukról nyújtott információkkal.

Kétségtelen, hogy a tehetségmenedzsment az utóbbi időben egyre kiemeltebb figyelmet kap. A tehetség explicit meghatározásának minden TM-program kiindulópontjának kell(ene) lennie. A KK1-hez kapcsolódó eredmények azonban azt mutatták, hogy a vizsgált 507 cikk 37%-ából hiányzik a „tehetség” bármiféle fogalommeghatározása, még akkor is, ha a TM központi szerepet játszott a fő mondanivalójukban. A fennmaradó cikkek különböző típusú tehetségdefiníció(ka)t tartalmaztak: 138 cikk (27%) explicit definíció(ka)t tartalmazott (pontosabban összesen 363), míg 179 cikk (35%) implicit/kontextusspecifikus/empirikus kutatáson alapuló/nem EEM-fókuszú definíció(ka)t tartalmazott.

Emellett a vizsgált cikkekben számos további fogalmat (például nagy potenciálúak, sztárok) definiáltak a tehetséges munkavállalókkal kapcsolatban, miközben különböző tehetségekkel kapcsolatos megközelítések/aspektusok és további következtetések is megfigyelhetők voltak. Ilyen megközelítések például a) a tárgyi (például tehetség mint természetes képesség, tehetség mint mesteri képesség, tehetség mint elkötelezettség tehetség mint illeszkedés) versus alanyi (például inkluzív vagy exkluzív (magas teljesítményűek és nagy potenciálúak)); b) a született versus tanult, vagy c) az input- versus outputorientált. Ezek többsége nem mérhető közvetlenül, kivéve a magas teljesítményt. Mindegyik azonban explicit vagy implicit módon összekapcsolható olyan kompetenciákkal, amelyek mérhetőek.

Mint az elemzés rámutatott, a nagy potenciálú és a magas teljesítményű felfogások központi szerepet játszanak a TM alanyainak meghatározásában, de a vizsgált cikkekben több különböző kifejezés is meghatározásra került a TM alanyaként. A különbségek miatt azonban nem olyan egyszerű összegyűjteni, kategorizálni vagy összehasonlítani ezeket a fogalmi meghatározásokat egymással. Bár ez nagyon hasznos lenne bármely formális TM-program felépítéséhez és működtetéséhez.

Ami a tehetségek empirikus értelmezését és a fogalomalkotások hasonlóságait illeti, a K1. kérdésre vonatkozó eredmények alapján megfigyelhető volt, hogy a válaszadók a tehetséges munkavállalókat teljes mértékben/részlegesen bizonyos kompetenciák birtokában határozták meg, ahol Spencer és Spencer (1993) keretrendszerének megfelelően a Teljesítmény

és cselekvés kompetenciaklaszter dominált, a Személyes hatékonyság és a Kognitív klaszterek által követve. Az eredmények arra utalnak, hogy a nem menedzseri kompetenciák jelentősek, míg más kompetenciaklaszterek csak bizonyos, a menedzsmenttel kapcsolatos tehetségcsoportok (például vezetői tehetségek, potenciális menedzseri tehetségek) számára lehetnek nagyobb jelentőségűek, nem minden tehetség számára. Megállapítható, hogy empirikus eredményeink alátámasztották a kompetenciák relevanciáját és fontosságát a tehetségek meghatározása terén. Ez szinkronban van a kompetenciaalapú megközelítés fontosságának hangsúlyozásával a TM kapcsán. A tehetségek kompetenciákon alapuló meghatározása mellett a kompetenciaalapú megközelítés alkalmazása más, a tehetségekkel kapcsolatos problémás kérdéseket is megoldhat, például a különböző tehetségtípusok megkülönböztetését és menedzselését, a kiválasztási folyamat fejlesztését az elvárások pontosítása révén, illetve akár a teljesítményértékelés komplexebbé tételét.

A fentiek alapján a következő tézisek születtek:

1. tézis: A szakirodalmi forrásokban megjelenő explicit, átfogó meghatározások elemzése rávilágított arra, hogy a „tehetségen” kívül számos más kifejezést is definiáltak a tehetségmenedzsment alanyaként a vizsgált cikkekben. Az eredményekből kiderült, hogy a „tehetség mint nagy potenciál” és a „tehetség mint magas teljesítmény” felfogások játszottak központi szerepet a tehetségmenedzsment alanyainak azonosításánál.

Kapcsolódó saját publikációk¹⁷: S1., S2., S3., S4., S5., S8., S9., S10., S12.

2. tézis: A vizsgált szervezetek tehetségértelmezéseiben központi szerepet játszanak a kompetenciák. A tehetséges munkavállalók azonosíthatók (leírhatók) kompetenciákkal a Spencer–Spencer-féle (1993) modell mentén.

Kapcsolódó saját publikációk: S1., S2., S3., S4., S5., S8., S9., S10., S12.

4.2. A tehetségsegmentációval kapcsolatos vizsgálati eredmények

A második kutatási kérdéshez kapcsolódóan a tézis alátámasztásának első része a TSz-ra fókuszáló szakirodalmi kutatásra, a második része pedig a saját kérdőíves felmérésre épül.

¹⁷ A 6.1. alfejezet számozása szerint jelölve.

Egy korábbi, a TSz-ről szóló empirikus kutatás szerint (Daruka, 2018) a tehetségek szegmentálása egyre fontosabbá válik, bár a vonatkozó szakirodalom még meglehetősen kevés. Érthető módon a különböző tehetségsgzemenek (például szakmailag tehetséges munkatársak, fiatal/frissdiplomás tehetségek, nagy potenciálúak, menedzseri tehetségek és gyakornok tehetségek) – némileg – eltérő kompetenciákat igényelhetnek, Spencer és Spencer (1993) kompetenciamodellje pedig keretet biztosít a szegmentációhoz az adott tehetségsgzemenhez szükséges kompetenciák pontos meghatározásával. Például, míg a Teljesítmény és cselekvés kompetenciaklaszter minden tehetségsgzemen számára fontos lehet, a Menedzseri kompetenciaklaszter a menedzseri tehetségek számára elengedhetetlen, de a fiatal/frissdiplomás vagy gyakornok tehetségek számára (még) nem. Ez a különbség az empirikus adatokban is megfigyelhető volt. Ez a TM tekintetében kitüntetett jelentőséggel bír, tekintettel arra, hogy a különböző tehetségsgzemenek a kompetenciákon keresztül is pontosan megkülönböztethetővé és mérhetővé válhatnak. A tehetségek szegmentálása jó alapot biztosíthat a specifikus fejlesztési programok kialakítására.

A tehetségek szegmentálásával kapcsolatban az empirikus kutatás résztvevőinek véleménye szerint a K3-4. kérdésekre kapott eredmények szerint a TSz iránti igény jelentős Magyarországon, leginkább a következő szegmenekre koncentrálva: szakmailag tehetséges munkatársak (CSE-k), fiatal/frissdiplomás tehetségek, nagy potenciálú/potenciális menedzseri tehetségek, menedzseri tehetségek és gyakornok tehetségek. Megfigyelhető, hogy egyes szakmai tehetségsgzemenek gyakrabban fordultak elő, mint egyes menedzsmenttel kapcsolatos tehetségsgzemenek.

A fentiek alapján a következő tézis született:

3. tézis: A vizsgált szervezetek többsége fontosnak tartja a tehetségstípusok megkülönböztetését, többségük tesz/tervez lépéseket tenni arra vonatkozóan, hogy eltérő tehetségsgzemeneket azonosítson. A vizsgált szervezetek tehetségsmenedzsment-gyakorlataiban a leggyakoribb tehetségsgzemenek: a szakmailag tehetséges munkatársak (critical skills employees [CSEs]), nagy potenciálúak/potenciális menedzseri tehetségek (high potentials/potential managerial talents), fiatal/frissdiplomás tehetséges munkatársak (Gen Z/graduate talents), menedzseri/vezetői tehetségek (managerial/leadership talents) és gyakornok tehetségek (trainee talents).

Kapcsolódó saját publikációk: S1., S5., S6.

4.3. A tehetségmenedzsmentre vonatkozó eredmények

A harmadik kutatási kérdés nyomán a kapcsolódó tézishez vezető vizsgálati módszer előbb a TM értelmezésére koncentráló szakirodalmi kutatásra, majd a saját kérdőíves felmérés TM-tel kapcsolatos eredményeire épül.

A TM-definíciók szakirodalmi vizsgálati eredményei azt mutatták, hogy a vizsgált 414 cikk több, mint feléből (52%-ából) hiányzott magának a TM-nek a meghatározása. Az összegyűjtött szakirodalmi TM-definíciók és az empirikus TM-értelmezések elemzése (K2.) a négy TM-dimenzió alapján azt mutatta, hogy jelentős részük (mintegy 30%-uk) nem tekinthető „teljesnek” a TM meghatározását illetően.

Az empirikus eredmények alapján a tehetségek menedzselésével kapcsolatban megfigyelhető volt, hogy a felmérésben résztvevő válaszadók szervezeténél túlnyomó többségben foglalkoznak TM-tel, akár formálisan, akár tudatosan. A K5. kérdéssel és a tehetségértelmezésekkel kapcsolatban Spencer és Spencer (1993) modellje szerint a hat kompetenciaklaszter közül csak a Teljesítmény és cselekvés kompetenciaklaszter megjelenése bizonyult összefüggőnek a TM meglétével; a Teljesítmény és cselekvés kompetenciaklaszter sokkal valószínűbb, ha létezik formális vagy tudatos TM. Továbbá kiderült, hogy a tehetségszegmentáció összefügg a formális TM létezésével; formális TM esetén a TSz nagyon valószínű.

A TM-megközelítésekkel kapcsolatban a válaszok eltérőek voltak, de a fejlesztés minden megközelítés és válasz közös elemeként jelent meg a K6. kérdés eredményei szerint.

A TM működésének jellemzőivel kapcsolatban a K7. kérdés eredményei alapján négy folyamat tűnt jellemzőnek a résztvevők TM tevékenységének összetevőjeként: a fejlesztés, a megtartás, a kiválasztás és a vonzás. A vonzás és a kiválasztás előfordulási aránya egyenlőnek és alacsonyabbnak bizonyult, mint a fejlesztés és a megtartás egyenlő aránya. Továbbá a négy folyamat közül a fejlesztés bizonyítottan a formális TM meglétéhez kapcsolódik. Formális TM esetén a fejlesztési folyamat nagy valószínűséggel megvalósul.

A TM-folyamatokhoz kapcsolódóan a válaszadók jellemezték azt is, hogy (1) mennyire fontos az adott folyamat, (2) el tudják-e érni a céljukat az adott folyamattal kapcsolatban, és (3) okoz-e nehézséget az adott folyamat. A négy TM-folyamat fontosságát illetően (K8.) némileg hasonlóan magas eredményeket kaptunk a terjedelmek, móduszok és mediánok tekintetében, ami azt mutatja, hogy az egyes konkrét folyamatok nagyon fontosak voltak a válaszadók számára. A folyamatok céljának elérésével kapcsolatban (K9.) azonban a

korábbiaktól némileg eltérő és alacsonyabb eredmények születtek. A kiválasztási folyamat tartománya szűkebb volt (azaz jobb), míg a fejlesztési folyamat módusza alacsonyabbnak (azaz rosszabbnak) bizonyult a többinél, de a mediánok azonosnak bizonyultak. Úgy tűnt, hogy valamennyi folyamat esetében kihívást jelentett a célok elérése. Sőt, a Mann–Whitney-tesztek eredményei szerint a folyamatok célelérési szintjei (mediánjai) rendre alacsonyabbnak bizonyultak, mint azok fontosságai. Ugyanakkor egészen más és sokkal rosszabb eredmények születtek egyes TM-folyamatok nehézségével kapcsolatban (K10.); a válaszok tehát széles skálán mozogtak. A korábbiaknál jóval alacsonyabb móduszok azt mutatták, hogy a négy folyamat nehézségeket okozott a résztvevőknek. A nehézségi (illetve „könnyűségi”) pontszámok alapján az egyes TM-folyamatok nehézsége (illetve „könnyűsége”) között enyhe különbségek voltak megfigyelhetők (a vonzás és a megtartás egy kicsit nehezebbnek tűnt, míg a fejlesztés egy kicsit könnyebbnek, ha egymással összehasonlítjuk őket), bár mediánjaik azonosnak bizonyultak.

A fentiek alapján a következő tézisek és résztézisek születtek:

4. tézis: A vizsgált szervezetek körében a tehetségmenedzsment formája (formalizált, tudatos vagy nincs tehetségmenedzsment) vonatkozásában a Spencer–Spencer-féle (1993) kompetenciaklaszterek (Teljesítmény és cselekvés, Támogatás és mások segítése, Befolyásolás, Menedzseri, Kognitív, valamint Személyes hatékonyság) közül a Teljesítmény és cselekvés kompetenciák esetében mutatható ki statisztikailag szignifikáns ($p = 0,015$) asszociatív kapcsolat a tehetségmenedzsment létezésével (formális vagy tudatos formáival).

Kapcsolódó saját publikáció: S1.

5. tézis: A tehetségmenedzsmenten belül négy folyamat jelenik meg leggyakrabban a vizsgált szervezetek gyakorlatában: vonzás (V), kiválasztás (K), fejlesztés (F) és megtartás (M). A sokasági arányok statisztikai vizsgálatai alapján – 5%-os szignifikanciaszinten – a négy tehetségmenedzsment-folyamat sokasági relatív gyakoriságaira a következő relációk teljesülnek: $p(V)=p(K)<p(F)=p(M)$, ahol $p(\cdot)$ jelöli a sokasági arányt (relatív gyakoriságot). Azaz a vonzás és a kiválasztás sokasági arányai egyenlőnek tekinthetők, míg ezeknél nagyobbak és egymással egyenlőnek tekinthetők a fejlesztés és a megtartás sokasági arányai.

Kapcsolódó saját publikáció: S1., S5., S10.

5. a) résztézis: Az egyes tehetségmenedzsment-folyamatok (vonzás, kiválasztás, fejlesztés, megtartás) fontossági pontszámai, illetve a célelérési értékei között – a mediánok vizsgálata alapján – nem mutatkoztak statisztikailag szignifikáns különbségek; valamennyi saját folyamatuk egyformán fontos a vizsgált szervezeteknek, valamint mind a négy folyamatuk esetében kihívást jelentett a célok elérése.

Kapcsolódó saját publikáció: S1.

5. b) résztézis: A vizsgált szervezetekben mind a négy tehetségmenedzsment-folyamat (vonzás, kiválasztás, fejlesztés, megtartás) esetében statisztikailag szignifikáns különbség van az adott folyamat fontosságának mediánja és az adott folyamatra vonatkozó célelérési szintjének mediánja között. 5%-os szignifikanciaszinten kijelenthető, hogy a tehetségmenedzsment-folyamatok mindegyikének nagyobb a fontossági szintje, mint a célelérési szintje.

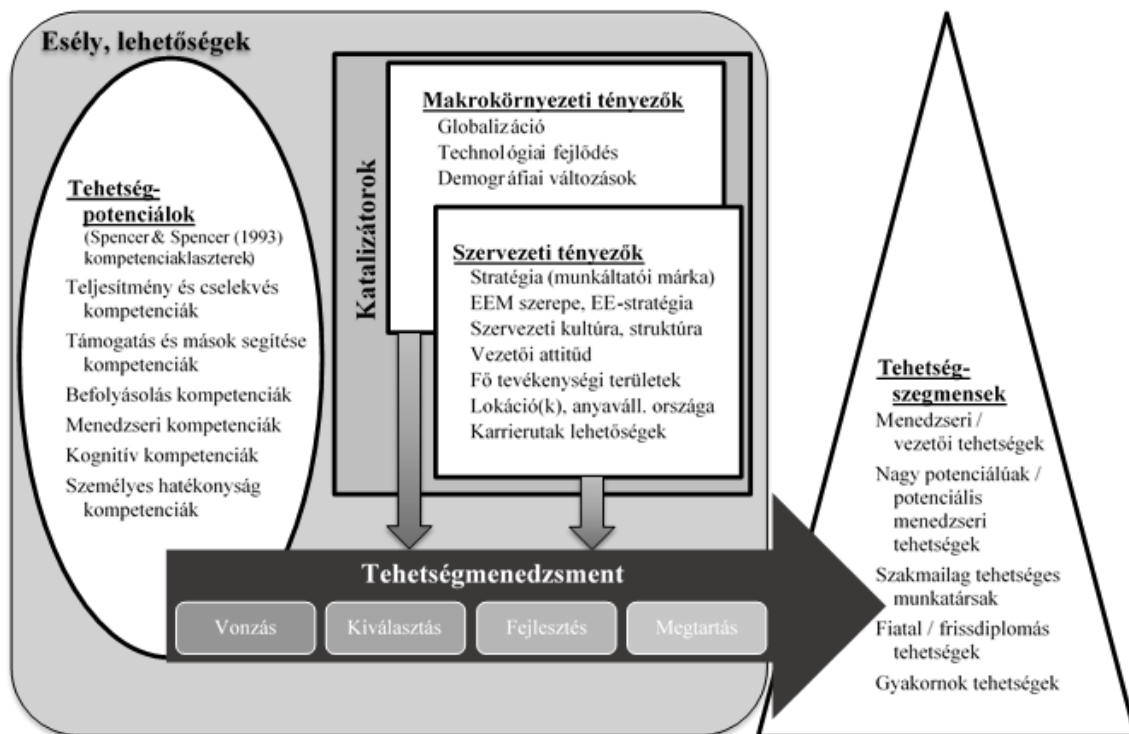
Kapcsolódó saját publikáció: S1.

4.4. A kialakított tehetségmenedzsment-modellhez kapcsolódó vizsgálati eredmények

A negyedik kutatási kérdéshez kapcsolódó tézis alátámasztására a TM-modell kialakítására vonatkozó szakirodalmi kutatási, illetve empirikus eredmények kerülnek ismertetésre.

A felsőoktatásra szűkített szakirodalmi kutatás nyomán kialakítható volt egy TM-modell, amely Gagné (2010) folyamatalapú megközelítését és a DMGT 2.0 keretrendszerét adaptálja az akadémiai környezetre. A 2. ábrán látható kialakított TM-modellben a TM-folyamatok alanyai az úgynevezett tehetségpotenciálok (kompetenciákkal azonosítva), akik a sikeres vonzás, kiválasztás, fejlesztés és megtartás folyamatán keresztül válhatnak a különböző tehetségsgemensek tagjaivá. A TM-nek ezen folyamatalapú megközelítését bizonyos külső és belső katalizátorok (például szervezeti tényezők, mint például a szervezeti kultúra, valamint makrokörnyezeti tényezők, mint például a technológiai fejlődés) befolyásolhatják (Daruka & Pádár, 2019).

Az empirikus eredmények részletes elemzése rávilágított, hogy azok összhangban állnak a kialakított folyamat alapú TM-moddal, amely nyomán megállapítható, hogy a folyamat alapú TM-modell alkalmazható a hazai üzleti környezetben is. Ennek szellemében az üzleti szférában a tehetséges munkavállalók (tehetségpotenciálok) Spencer és Spencer (1993) kompetenciaklaszterei mentén kerülnek azonosításra. A menedzselésük a vonzás, kiválasztás, fejlesztés és megtartás kvartettje révén valósul meg, és ezáltal válnak bizonyos tehetség-szegmensek tagjaivá. A TM-tevékenységekre egyes katalizátorok is hatást gyakorolnak, például a globalizáció és a demográfiai változások fontos környezeti tényezők, míg szervezeti oldalról többek között a szervezeti struktúra és a vezetői attitűd is meghatározó jellemzők (Daruka, 2022).



2. ábra: A kialakított folyamat alapú TM-modell¹⁸
 Forrás: Daruka és Pádár (2019, p. 126) alapján a szerző saját fordítása

A fentiek alapján a következő tézis született:

¹⁸ Az értekezés 4.4.1.1. alfejezetében a 32. ábra.

6. tézis: A felsőoktatás területén végzett szisztematikus szakirodalmi kutatás nyomán kialakítható egy olyan folyamatszémleletű tehetségmenedzsment-modell Gagné (2010) modelljének adaptálásával, ami üzleti környezetben is alkalmazható. Ez a modell a tehetségeket a Spencer–Spencer-féle (1993) kompetenciamodell mentén azonosítja, négy tehetségmenedzsment-folyamatra (vonzás, kiválasztás, fejlesztés, megtartás) épít, és különböző tehetségszegmensek kezelésére képes bizonyos környezeti (külső) és szervezeti (belső) tényezők hatásai közepette.

Kapcsolódó saját publikációk: S1., S2., S5., S6.

Az értekezés fő hozzájárulása, hogy feltárja nemzetközi adatbázisokban végzett szisztematikus szakirodalmi elemzések, valamint egy Magyarországon végzett (nem reprezentatív) felmérés révén a tehetségértelmezések hasonlóságait, a tehetségszegmentációval kapcsolatos véleményeket, illetve a TM és folyamatainak főbb jellemzőit. A szakirodalmi, illetve primer vizsgálat eredményei alapján egy folyamatalapú TM-modellt lehet kialakítani a felsőoktatási környezetben, amely az üzleti kontextusban is alkalmazható. Ez a folyamatalapú modell a tehetségpotenciálok és tehetségszegmensek megkülönböztetésével segítheti a TM hatékonyabb és eredményesebb működését, adott esetben segítheti a TM beindítását is a vállalatoknál. A folyamatalapú TM-modell alkalmazásának fontos előnye, hogy nem csak a végeredményre (például magas teljesítményre), illetve egy adott időpillanatra koncentrál, hanem komplex folyamatként kezeli a tehetséges munkavállalók menedzselését, melyet külső és szervezeti tényezők is befolyásolnak, több részfolyamatból tevődik össze, és képes megkülönböztetni különböző tehetségsoportokat is a vállalaton belül.

5. A tézisek angol nyelven

Thesis 1: An analysis of the explicit, comprehensive definitions in the articles examined revealed that, in addition to "talent", several other terms were defined as the subject of talent management. The results showed that the "talent as high potential" and "talent as high performance" approaches played a central role in identifying the subjects of talent management.

Related own publications: S1, S2, S3, S4, S5, S8, S9, S10, S12.

Thesis 2: Competencies play a central role in how the examined organizations interpret talent. Talented employees can be identified (described) by competencies along the Spencer–Spencer (1993) model.

Related own publications: S1, S2, S3, S4, S5, S8, S9, S10, S11, S12.

Thesis 3: The majority of the examined organizations consider it important to differentiate talent types, and most of them take/plan to take steps to identify different talent segments. The most common talent segments in the talent management practices of these organizations are critical skills employees (CSEs), high potentials/potential managerial talents, Gen Z/graduate talents, managerial/leadership talents, and trainee talents.

Related own publications: S1, S5, S6.

Thesis 4: Regarding the form of talent management (formal, deliberate or no talent management) among the examined organizations, a statistically significant ($p = 0,015$) associative relationship with the existence of talent management (formal or deliberate forms) can be found for the Achievement and Action competencies from the Spencer–Spencer (1993) competency clusters (Achievement and Action, Helping and Human Service, Impact and Influence, Managerial, Cognitive, and Personal Effectiveness).

Related own publication: S1.

Thesis 5: Within talent management, four processes appear most often in the practices of the examined organizations—attraction (A), selection (S), development (D), and retention (R).

Based on the statistical analysis of the population proportions, at a significance level of 0.05, the following relations hold for the relative frequencies of these four processes: $p(A)=p(S)<p(D)=p(R)$, where $p(\cdot)$ denotes the proportion (relative frequency) in the examined population. That is, the proportions of attraction and selection can be considered equal, and the equal proportions of development and retention can be considered higher than those of the attraction and selection.

Related own publications: S1, S5, S10.

Sub-thesis 5 a): There were no statistically significant differences between the importance scores and target reaching scores of each talent management process (attraction, selection, development, retention) based on the examination of the population medians; all of their processes were equally important to the examined organizations, and achieving their targets was challenging in all four processes.

Related own publication: S1.

Sub thesis 5 b): In all four talent management processes (attraction, selection, development, retention), there is a statistically significant difference between the median importance score and the median target reaching score for the given process in the examined organizations. At a significance level of 0.05, it can be stated that each of the talent management processes has a higher level of importance than its level of target reaching.

Related own publication: S1.

Thesis 6: Based on the systematic literature review in the field of higher education, a process-based talent management model can be developed by adapting Gagné's (2010) model, which can also be applied in a business environment. This model identifies talents along the Spencer–Spencer (1993) competency model, is based on four talent management processes (attraction, selection, development, retention) and can manage different talent segments under the influence of certain environmental (external) and organizational (internal) factors.

Related own publications: S1, S2, S5, S6.

6. Az eredmények gyakorlati alkalmazása, korlátok és további kutatási irányok

A TM az utóbbi időben nagyobb figyelmet kapott Magyarországon, azonban többféle megközelítés és gyakorlat is létezik. Jelen értekezés fő céljai a tehetségmenedzsment elméleti alapjainak megerősítése, valamint a tipikus magyar TM-gyakorlatok vizsgálata és azonosítása voltak. Az eredmények rávilágítanak a kompetenciák fontosságára a tehetségértelmezésben, a tehetségek szegmentálásának szükségességére, valamint a kulcsfontosságú tehetségmenedzsment-folyamatokra: a vonzás, kiválasztás, fejlesztés és megtartás kvartettjére. A kialakított folyamatalapú TM-modell segíthet a tehetséges munkavállalók formális menedzselésében. A kialakított TM-modell és az egyre bővülő kompetenciaalapú megközelítés (Pató Gáborné Szűcs et al., 2021; Tóthné Téglás, 2020) nyomán az EEM-szakemberek könnyebben megfeleltethetik és/vagy pontosíthatják a releváns munkaköri leírásokat és specifikációkat. Mivel ezek összefüggnek a toborzással és kiválasztással, a teljesítményértékeléssel és a karriertervezéssel, ezek a folyamatok is javíthatók. Ezen túlmenően a megfelelő fejlesztési programok megszervezésében is segíthetnének, amelyek a TM lényeges részét képezhetik.

Gyakorlati szempontból a formális vagy tudatos TM esetében a Teljesítmény és cselekvés kompetenciák szerepe jelentős. Így ezen értekezés eredményei a jelenlegi magyarországi TM-gyakorlatok sajátosságainak feltárásán és egy folyamatalapú TM-modell kialakításán keresztül segíthetnek a terület fejlődésében a tekintetben, hogy a jelenlegi és jövőbeli TM-programok hogyan működhetnek és/vagy fejleszthetők a tehetségmenedzsment minél hatékonyabb és eredményesebb támogatása érdekében.

Ami az értekezés megállapításainak korlátait illeti, el kell ismerni, hogy az empirikus kutatásba bevont minta nagysága korlátot jelent; a jövőben más vállalatok is bevonandók válaszadóként. Így az egyes kérdésekre adott válaszok száma is növelhető lenne, ami lehetővé tenné további próbák és mélyreható elemzések elvégzését, amelyeket itt az egyes változókra vonatkozó mintaelemek alacsony száma miatt nem lehetett elvégezni. A minta homogenitása/heterogenitása is korlátot jelent; egy nagyobb minta révén más változók szerint is lehetne vizsgálni az alcsoportokat, például a minta heterogenitását figyelembe véve megvizsgálni, hogy milyen különbségek mutathatók ki a homogén alcsoportok között. Ugyanakkor a kidolgozott vizsgálati módszertan megbízható eredményeket tesz lehetővé. Kvantitatív eszközként az online kérdőív is korlátként említhető; az értekezés továbbfejlesztése

érdekében néhány kvalitatív módszer is alkalmazható lenne; például interjúkkal további fontos részleteket lehetne feltárni a magyarországi TM-gyakorlatokról. A primer felmérés bővítésével lehetőség nyílna a hazai jó gyakorlatok azonosítására is. Érdeemes lenne továbbá további vizsgálatokat végezni a különböző érintettek, tulajdonosok, menedzserek, de legfőképpen az érintett tehetséges munkavállalók szemszögéből is. A kialakított folyamatalapú TM-modell megvalósításának tesztelése szintén a jövőbeli kutatásokra vár.

Az elméleti alapok megerősítését és tesztelését folytatni kell, mivel a TM és a tehetség fogalmak zavaros használata megnehezíti a közös értelmezést és az egymástól való tanulást, további kutatásokra van szükség a kulcsfogalmak tisztázása érdekében. A lehetséges jövőbeli kutatások értékelhetnék az összes explicit tehetségdefiníciót bizonyos tehetségaspektusok szerint annak érdekében, hogy azonosítani lehessen a domináns megközelítéseket. Érdeemes lenne továbbá összegyűjteni és mélyrehatóan megvizsgálni az összes implicit, homályos, kontextus-specifikus és/vagy speciális tehetség-típus-meghatározást is. Egy következő lépés lehetne ezeknek az eredményeknek az összehasonlítása a TM-megközelítésekkel, amelyek elválaszthatatlanok például az exkluzív-inkluzív tehetségmegközelítéstől.

Az eredmények alapján a TM és a TSz komplexebb és szisztematikusabb megközelítésére van szükség. További kutatások javasoltak az elmélet és a gyakorlat közötti szakadék jobb feltárása és kitöltése érdekében, továbbá azon szervezeti jellemzők azonosítása érdekében, amelyek befolyásolják a TM-programokat, a TSz-t és a megtartást.

A világ jelenlegi változásai és tendenciái miatt érdemes megvizsgálni, hogy beszélhetünk-e egy úgynevezett „a tehetségekért folytatott második háború” kitöréséről – vagy akár annak jelenlegi „csatáiról” –, egy egyre élesedő versenyről a tehetséges munkavállalókért, akikért létfontosságú harcolni.

További lehetséges kutatási irányt jelent a tehetségmenedzsment sikerességének mérése. Hogyan mérhető a TM-programok hatékonysága, milyen indikátorok bevezetése, illetve alkalmazása javasolt e célból? A Balanced Scorecard elvei (Kaplan & Norton, 2000) mentén miképp lehet egy úgynevezett Talent Scorecard rendszert létrehozni?

Mindezekon kívül lehetséges vizsgálati irány az Adizes-féle (1992) életciklusok azonosítása, a vonatkozó tényezők felmérése, összefüggések vizsgálata a tehetségmenedzsmenttel és tehetségszegmentációval.

7. A felhasznált irodalmak és a saját publikációk jegyzéke

7.1. Saját, tézispontokhoz köthető publikációk

S1.	Daruka, E. (2022). Talent Management in Hungary – An Empirical Study and Suggestion for a Process-Based Approach. <i>Vezetéstudomány</i> , 53(5), 70–82. https://doi.org/https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2022.05.06
S2.	Daruka, E., & Pádár, K. (2021). A Novel, Competency-Based Approach of the HRM-Related Definition of Talent: A Suggestion Based on Theoretical and Empirical Findings. In M. H. Bilgin, H. Danis, E. Demir, & S. Vale (Eds.), <i>Eurasian Business Perspectives. Eurasian Studies in Business and Economics</i> , vol 16/2. (pp. 37–71). Springer. https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-3-030-65085-8_3
S3.	Daruka, E., & Pádár, K. (2020). High Potentials and High Performers in the Center of Talent Management. <i>Gradus</i> , 7(2), 277–282. https://doi.org/10.47833/2020.2.ECO.004
S4.	Daruka, E. (2019). Issues Regarding Defining Talent within the Domain of Talent Management. In M. Veresné Somosi (Ed.), <i>"MÉRLEG ÉS KIHÍVÁSOK" XI. NEMZETKÖZI TUDOMÁNYOS KONFERENCIA Ph.D. szekciók tanulmánykötete</i> (pp. 180–188). Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar.
S5.	Daruka, E., & Pádár, K. (2019). Talent management of academics: A systematic literature review and implications for further research in Hungary. <i>Deturope</i> , 11(3), 110–137. https://doi.org/https://doi.org/10.32725/det.2019.029
S6.	Daruka, E. (2018). Talent Segmentation in Hungary. <i>International Journal of Recent Advances in Organizational Behaviour and Decision Sciences (IJRAOB)</i> , 4(1), 1048–1067.
S7.	Daruka, E., & Pádár, K. (2018). Talent Management: A Systematic Review on its Conceptualizations. <i>26th EBES Conference - Prague Proceedings</i> , 1243–1257.
S8.	Daruka, E. (2013). Particular Fields of Fresh Graduates' Employment. In Á. Ferencz (Ed.), <i>"Környezettudatos gazdálkodás és menedzsment": Gazdálkodás és Menedzsment Tudományos Konferencia. I-II kötet</i> (pp. 742–746). Kecskeméti Főiskola, Kertészeti Főiskolai Kar.
S9.	Daruka, E. (2012a). Az Y-generációs tehetségek menedzselése. <i>A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei</i> , 4(4), 47–58.
S10.	Daruka, E. (2012b). Hogyan azonosítható a tehetség? In J. Poór, M. Karoliny, C. Berde, & S. Takács (Eds.), <i>Átalakuló emberi erőforrás menedzsment</i> (pp. 437–447). Complex Kiadó.
S11.	Daruka, E. (2012c). Kompetenciák elemzése a tehetségmenedzsmentben. In J. Topár (Ed.), <i>A műszaki menedzsment aktuális kérdései</i> (pp. 285–291). Műszaki Kiadó.
S12.	Daruka, E., & Gyökér, I. (2011). Versenyben a tehetségért. <i>Humánpolitikai Szemle</i> , 22(12), 28–37.

7.2. Saját, tézispontokhoz nem köthető publikációk

S13.	Daruka, E., & Pádár, K. (2022). A tehetségmenedzsment értelmezése Magyarországon empirikus eredmények alapján. <i>Gradus</i> , 9(2). https://doi.org/https://doi.org/10.47833/2022.2.ECO.012
S14.	Daruka, E., & Finna, H. (2021). <i>Atipikus foglalkoztatás</i> . [Oktatási segédanyag, ELTE-GTK]
S15.	Daruka, E., & Pádár, K. (2019). <i>High potentials and high performers in the center of Talent Management</i> . [Előadás] 20. AGTEDU, Kecskemét, 2019. november 13.
S16.	Daruka, E., & Pádár, K. (2018). <i>Talent management of academics: A systematic literature review and implications for further research in Hungary</i> . [Előadás] Hungarian Regional Science Association 16th Annual Meeting, Kecskemét, 2018. október 18-19.
S17.	Daruka, E. (2018). <i>Talent Segmentation in Hungary Paper: GH853</i> [Előadás] International Conference on Human Resources and Talent Management (ICHR18Geneva Conference), Genf, Svájc, 2018. július 9.
S18.	Gyökér, I., Finna, H., Krajcsák, Z., Daruka, E., & Szabó, T. (2016). <i>Szervezeti viselkedés</i> . [Oktatási segédanyag, BME-GTK]
S19.	Daruka, E., Finna, H., Gyökér, I., Marcsa, A., Pataki, B., Pádár, K., & Szabó, T. (2015). A menedzsment alapjai. In J. Kövesi, Gy. Andor, J. Erdei, H. Finna, I. Gyökér, N. Kalló, T. Koltai, J. Topár, & Zs. E. Tóth (Eds.), <i>Menedzsment és vállalkozásgazdaságtan: üzleti tudományi ismeretek</i> . (pp. 111–198). Typotex Kiadó.
S20.	Gyökér, I., Finna, H., & Daruka, E. (2015). <i>Menedzsment alapjai</i> . [Oktatási segédanyag, BME-GTK]
S21.	Marcsa, A., Daruka, E., & Pádár, K. (2014). <i>Szervezeti képességek fejlesztése: MSc nappali hallgatók számára</i> . [Oktatási segédanyag, BME-GTK]
S22.	Daruka, E. (2013). <i>A frissdiplomás foglalkoztatásának speciális kérdései</i> . [Előadás] Gazdálkodás és Menedzsment Tudományos Konferencia, Kecskeméti Főiskola Kertészeti Főiskolai Kar, Kecskemét, 2013. szeptember 5.
S23.	Daruka, E., Harazin, P., Pádár, K., & Szabó, T. (2012). <i>Külföldi hallgatók létszám bővítésének feltételei: Kutatási zárótanulmány</i> . [Kutatási jelentés]
S24.	Daruka, E. (2012). Az Y generációs tehetségek menedzselése. [Előadás] 2. Vezetéstudományi Konferencia „Vezetés és hatékonyság Taylor után 101 évvel”, Szegedi Tudományegyetem Juhász Gyula Pedagógusképző Kar, Szeged, 2012. június 1.
S25.	Daruka, E. (2011). <i>Hogyan azonosítható a tehetség?</i> [Előadás] II. Felsőoktatási Humán Erőforrás Menedzsment „Jobban, mint valaha” c. éves konferencia, ZSKF, Budapest, 2011, október 20.
S26.	Gyökér, I., Krajcsák, Z., & Daruka, E. (2011). <i>Emberierőforrás-menedzsment: MSc nappali hallgatók számára</i> . [Oktatási segédanyag, BME-GTK]
S27.	Daruka, E. (2009). <i>Globális „háború a tehetségekért” a szállodák között</i> . [TDK-dolgozat, BME-GTK]
S28.	Karakasné Morvay, K., & Daruka, E. (2009). Az elvárások szerepe a szállodai vendégelégedettségben. <i>Turizmus Bulletin</i> , 13(2) 48–57.
S29.	Daruka, E. (2006). <i>Hogyan lehet több vendégünk a szállodában?</i> [TDK-dolgozat, BGF-KVIFK]

7.3. Felhasznált irodalmak jegyzéke

- Adizes, I. (1992). *Vállalatok életciklusai*. HVG Kiadó Zrt.
- Axelrod, B., Handfield-Jones, H., & Michaels, E. G. (2002). A new plan for C players. *Harvard Business Review*, 80(1), 81–88.
- Balogh, G. (2014). *Integratív tehetségmenedzsment szempontrendszer a gazdasági felsőoktatásban. Egyéni-szervezeti tehetségmenedzselés és területi tehetséggazdálkodás a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar példáján* [Doktori értekezés, Pécsi Tudományegyetem].
<https://pea.lib.pte.hu/handle/pea/14803>
- Balogh, G., Farkas, F., & Bányai, E. (2016). A hallgatói aktivitás fokozása és mérése a PTE KTK tehetségbank rendszerével. *Marketing & Management*, 50(3–4), 3–18.
- Bethke-Langenegger, P., Mahler, P., & Staffelbach, B. (2011). Effectiveness of talent management strategies. *European Journal of International Management*, 5(5), 524–539.
- Bhattacharya, C. B., Sen, S., & Korschun, D. (2008). Using corporate social responsibility to win the war for talent. *MIT Sloan Management Review*, 49(2), 37–44.
- Bodnár, G., Takács, I., & Balogh, Á. (2011). *Tehetségmenedzsment a felsőoktatásban*. Magyar Tehetségsegítő Szervezetek Szövetsége.
- Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, 27(1), 5–12. <https://doi.org/10.1108/02621710810840730>
- Cappelli, P. (2008). Talent management for the twenty-first century. *Harvard Business Review*, 86(3), 74–82.
- Chambers, E. G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. M., & Michaels, E. G. (1998). The War for Talent. *McKinsey Quarterly*, 3(3), 44–57.
- CIPD. (2012). *Learning and Talent Development: Annual Survey Report 2012*.
http://www.digitalopinion.co.uk/files/documents/CIPD_2012_LTD_Report.pdf
- CIPD. (2015). *Learning and Development: Annual Survey Report*.
http://www.cipd.co.uk/binaries/learning-development_2015.pdf
- Collings, D. G., & Isichei, M. (2018). The shifting boundaries of global staffing: integrating global talent management, alternative forms of international assignments and non-employees into the discussion. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(1), 165–187.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1380064>
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304–313.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001>
- Collings, D. G., Vaiman, V., & Scullion, H. (2022). Talent Management: A Decade of Developments. In D. G. Collings, V. Vaiman, & H. Scullion (Eds.), *Talent Management: A Decade of Developments* (pp. 1–18). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-80117-834-120221001>
- D’Annunzio-Green, N. (2018). Cornerstones of talent management as a strategic priority in the hospitality. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 10(1), 5–13.
<https://doi.org/10.1108/WHATT-10-2017-0070>
- Dajnoki, K. (2022). A munkaerőpiac folyamatai és kihívásai: Recenzió. *Új Munkaügyi Szemle*, 3(1), 76–78.
- Dajnoki, K., & Héder, M. (2017). “Új szelek fújnak”- a HR válasza a globalizáció és a változás kihívásaira. *Hadtudomány*, 27, 84–93. <https://doi.org/10.17047/HADTUD.2017.27.E.84>
- Daruka, E. (2012). Az Y-generációs tehetségek menedzselése. *A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei*, 4(4), 47–58.
- Daruka, E. (2018). Talent Segmentation in Hungary. *International Journal of Recent Advances in Organizational Behaviour and Decision Sciences (IJRAOB)*, 4(1), 1048–1067.
- Daruka, E. (2022). Talent Management in Hungary – An Empirical Study and Suggestion for a Process-Based Approach. *Vezetéstudomány*, 53(5), 70–82.
<https://doi.org/https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2022.05.06>
- Daruka, E., & Pádár, K. (2019). Talent management of academics: A systematic literature review and implications for further research in Hungary. *Deturope*, 11(3), 110–137.

- <https://doi.org/https://doi.org/10.32725/det.2019.029>
- Daubner-Siva, D., Ybema, S., Vinkenburg, C. J., & Beech, N. (2018). The talent paradox: talent management as a mixed blessing. *Journal of Organizational Ethnography*, 7(1), 74–86. <https://doi.org/10.1108/JOE-01-2017-0002>
- Deloitte Magyarország. (2017). *A jövő HR-kihívásai*. <https://www2.deloitte.com/hu/hu/pages/emberi-eroforras/articles/vallatok-nem-allnak-keszen-a-jovo-hr-kihivasaira.html>
- Dries, N. (2013a). Talent management, from phenomenon to theory: Introduction to the Special Issue. *Human Resource Management Review*, 23(4), 267–271. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.08.006>
- Dries, N. (2013b). The psychology of talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 23(4), 272–285. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.001>
- Dries, N. (2022). What's Your Talent Philosophy? Talent as Construct Versus Talent as Phenomenon. In D. G. Collings, V. Vaiman, & H. Scullion (Eds.), *Talent Management: A Decade of Developments* (pp. 19–37). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-80117-834-120221002>
- Ehrnrooth, M., Björkman, I., Mäkelä, K., Smale, A., Sumelius, J., & Taimitarha, S. (2018). Talent responses to talent status awareness-Not a question of simple reciprocation. *Human Resource Management Journal*, 28(3), 443–461. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12190>
- Erasmus, B., Naidoo, L., & Joubert, P. (2017). Talent Management Implementation at an Open Distance E-Learning Higher Educational Institution: The Views of Senior Line Managers. *The International Review of Research in Open and Distributed Learning*, 18(3), 83–96. <https://doi.org/10.19173/irrodl.v18i3.2957>
- Faragó, B. (2021). *A területi tőke, a tehetségmenedzsment és a sportolói kettős karrier kölcsönhatásának vizsgálata [Doktori értekezés, Széchenyi Egyetem]*. https://rgdi.sze.hu/images/RGDI/honlapemei/fokozatszerzesi_anyagok/Doktori%20disszert%C3%A1ci%C3%B3_Farag%C3%B3%20Beatrix.pdf
- Farkas, F., & Balogh, G. (2019). Tehetségek menedzselése a PTE KTK-n : Y-generációs hallgatók a szervezetekben. *Marketing & Management*, 47(3), 62–75.
- Farndale, E., Scullion, H., & Sparrow, P. R. (2010). The role of the corporate HR function in global talent management. *Journal of World Business*, 45(2), 161–168. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.012>
- Gagné, F. (2010). Motivation within the DMGT 2.0 framework. *High Ability Studies*, 21(2), 81–99. <https://doi.org/10.1080/13598139.2010.525341>
- Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & González-Cruz, T. F. (2013). What is the meaning of 'talent' in the world of work? *Human Resource Management Review*, 23(4), 290–300. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.002>
- Gallardo-Gallardo, E., Nijs, S., Dries, N., & Gallo, P. (2015). Towards an understanding of talent management as a phenomenon-driven field using bibliometric and content analysis. *Human Resource Management Review*, 25(3), 264–279. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.04.003>
- Gallardo-Gallardo, E., & Thunnissen, M. (2016). Standing on the shoulders of giants? A critical review of empirical talent management research. *Employee Relations*, 38(1), 31–56. <https://doi.org/10.1108/ER-10-2015-0194>
- Glaister, A. J., Karacay, G., Demirbag, M., & Tatoglu, E. (2018). HRM and performance—The role of talent management as a transmission mechanism in an emerging market context. *Human Resource Management Journal*, 28(1), 148–166. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12170>
- Gudmundsdóttir, S., Adalsteinsson, G. D., & Helgudóttir, J. (2017). Talent management in a microeconomy. *International Journal of Organizational Leadership*, 6(2), 169–175.
- Gyökér, I., & Finna, H. (2018). A HR új kihívásai és esélyei a negyedik ipari forradalom nyomán. In Z. Gaál (Ed.), *Élni és dolgozni a digitális világban* (pp. 141–161). Felsőbbfokú Tanulmányok Intézete.
- Hambrick, D. C. (2007). The Field of Management's Devotion to Theory: Too Much of a Good Thing? *Academy of Management Journal*, 50(6), 1346–1352. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.28166119>
- Hancock, B., & Schaninger, B. (2020, július 27.). *HR says talent is crucial for performance--and the pandemic proves it*. <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/hr->

- says-talent-is-crucial-for-performance-and-the-pandemic-proves-it#
- Hatun, A. (2010). *Next Generation Talent Management*. Palgrave Macmillan.
<https://doi.org/10.1057/9780230295094>
- Hedayati Mehdiabadi, A., & Li, J. (2016). Understanding Talent Development and Implications for Human Resource Development. *Human Resource Development Review*, 15(3), 263–294.
<https://doi.org/10.1177/1534484316655667>
- Héder-Rima, M. (2021). *A tehetség szervezeti értelmezése és menedzselése* [Doktori értekezés, Debreceni Egyetem]. <http://hdl.handle.net/2437/310149>
- Hoad, T. F. (Ed.). (1996). *The Concise Oxford Dictionary of English Etymology*. Oxford/Clarendon Press. <https://doi.org/10.1093/acref/9780192830982.001.0001>
- Höglund, M. (2012). Quid pro quo? Examining talent management through the lens of psychological contracts. *Personnel Review*, 41(2), 126–142. <https://doi.org/10.1108/00483481211199991>
- Howatson, M. C. (Ed.). (2011). *The Oxford Companion to Classical Literature* (3rd ed.). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acref/9780199548545.001.0001>
- HRPortal.hu. (2020, október 19.). *Szép új világ: így készülnek fel a HR vezetők a posztkorona helyzetre*. <https://www.hrportal.hu/hr/szep-uj-vilag-igy-keszulnek-fel-a-hr-vezetok-a-posztkorona-helyzetre-20201019.html>
- Hunyadi, L., & Vita, L. (2006). *Statistika közgazdászoknak* (3rd ed.). KSH.
- Iles, P., Chuai, X., & Preece, D. (2010). Talent Management and HRM in Multinational companies in Beijing: Definitions, differences and drivers. *Journal of World Business*, 45(2), 179–189.
<https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.014>
- Kaliannan, M., Darmalingam, D., Dorasamy, M., & Abraham, M. (2023). Inclusive talent development as a key talent management approach: A systematic literature review. *Human Resource Management Review*, 33(1), 100926. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100926>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). *Balanced Scorecard – Kiegyensúlyozott stratégiai mutatószámrendszer*. KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft.
- Karas, E. (2017). Talent management in organizations. *Quality-Access to Success*, 18, 288–291.
- Karoliny, M., & Poór, J. (Eds.). (2019). *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*. Akadémiai Kiadó.
- Klajkó, D., Bakurecz, B., Csapó, G., Fejes, N., Kázmér-Mayer, S., & Czibor, A. (2021). Tehetség a munkahelyen 1. A tehetség elméleti megközelítése munkahelyi kontextusban. *Magyar Pszichológiai Szemle*, 76(2), 443–454. <https://doi.org/10.1556/0016.2021.00010>
- Klajkó, D., Kázmér-Mayer, S., Fejes, N., Csapó, G., Bakurecz, B., & Czibor, A. (2021). Tehetség a munkahelyen 2. A tehetségmenedzsment gyakorlati szempontjai. *Magyar Pszichológiai Szemle*, 76(2), 455–476. <https://doi.org/10.1556/0016.2021.00011>
- Kozák, A. (2019). Szervezeti reakciók és alkalmazotti magatartás a munkaerőhiányos környezetben. *Magyar Tudomány*, 180(9), 1376–1385.
- KSH. (2022a, június 30.). 22.1.1.2. *A népesség száma és átlagos életkora nem szerint*. https://www.ksh.hu/stadat_files/nep/hu/nep0002.html
- KSH. (2022b, június 30.). 22.1.1.3. *Népesség korév és nem szerint, január 1. **. https://www.ksh.hu/stadat_files/nep/hu/nep0003.html
- KSH. (2023, január 27.). 22.1.1.1. *A népesség, népmozgalom főbb mutatói*. https://www.ksh.hu/stadat_files/nep/hu/nep0001.html
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16(2), 139–154. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.001>
- Malhotra, N. K. (2016). *Marketingkutató*. Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789630598675>
- Mazurkiewicz, A. (2017). Shaping the career of a talented employee in achieving competitive advantage by modern companies. *Ekonomia i Prawo*, 16(2), 159.
<https://doi.org/10.12775/eip.2017.011>
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for “intelligence”. *The American Psychologist*, 28(1), 1–14. <https://doi.org/10.1037/h0034092>
- McCracken, M., Currie, D., & Harrison, J. (2016). Understanding graduate recruitment, development and retention for the enhancement of talent management: sharpening ‘the edge’ of graduate talent. *International Journal of Human Resource Management*, 27(22), 2727–2752.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1102159>
- Mellahi, K., & Collings, D. G. (2010). The barriers to effective global talent management: The

- example of corporate élites in MNEs. *Journal of World Business*, 45(2), 143–149.
<https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.018>
- Meng, F., Wang, X., Chen, H., Zhang, J., Yang, W., Wang, J., & Zheng, Q. (2016). The influence of organizational culture on talent management: A case study of a real estate company. *Journal of Chinese Human Resources Management*, 7(2), 129–146. <https://doi.org/10.1108/JCHRM-07-2016-0010>
- Meyers, M. C. (2019). The neglected role of talent proactivity: Integrating proactive behavior into talent-management theorizing. *Human Resource Management Review*, March, 100703.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100703>
- Meyers, M. C., van Woerkom, M., & Dries, N. (2013). Talent - Innate or acquired? Theoretical considerations and their implications for talent management. *Human Resource Management Review*, 23(4), 305–321. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.003>
- Michaels, E. G., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent* (Issue 1). Harvard Business Review Press. <https://doi.org/10.1080/03071840308446873>
- O’Bryan, C., & Casey, A. M. (2017). Talent management: Hiring and developing engaged employees. *Library Leadership & Management*, 32(1), 1–16.
- Pató Gáborné Szücs, B., Kovács, K., & Abonyi, J. (2021). A negyedik ipari forradalom hatása a kompetenciacerélődésre. *Vezetéstudomány*, 52(1), 56–70.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.1.05>
- Poór, J. (Ed.). (2016). *Nemzetköziesedés és globalizáció az emberi erőforrás menedzsmentben*. Akadémiai Kiadó.
- Poór, J., Juhász, T., Szabó, K., Kovács, I. É., & Karoliny, M. (2018). A külföldi tulajdonú vállalatok emberi erőforrás menedzselésének jellegzetességei és sajátos kontingenciafaktorai kelet-közép-európában. *Vezetéstudomány*, 49(1), 40–52. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2018.01.05>
- Powell, M. (2014). The snakes and ladders of National Health Service management in England. *International Journal of Health Planning and Management*, 29(3), 260–279.
<https://doi.org/10.1002/hpm.2220>
- Preece, D., Iles, P., & Chuai, X. (2011). Talent management and management fashion in Chinese enterprises: Exploring case studies in Beijing. *International Journal of Human Resource Management*, 22(16), 3413–3428. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.586870>
- PwC. (2020). *23rd Annual Global CEO Survey: Navigating the rising tide of uncertainty*. <https://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/2020/reports/pwc-23rd-global-ceo-survey.pdf>
- PwC Magyarország. (2013). *Tehetségmenedzsment - taktikák és távlatok*. https://www.pwc.com/hu/hu/publications/ceo-survey/assets/pdf/ceosurvey_2013_talent.pdf
- Rensselaer Polytechnic Institute. (2012, február 16.). Faculty retention proves a major challenge for universities. *ScienceDaily*. <http://www.sciencedaily.com/releases/2012/02/120216144240.htm>
- Ruan, F., Loon Loh, K., Tsai, R., & Zhang, K. (2017). *Year 2035: Talent War in the Digital Age*. https://image-src.bcg.com/Images/BCG_Year-2035_Talent-War-Digital-Age_ENG_Jan2017_tcm21-153967.pdf
- Sart, G. (2014). The Impacts of Strategic Talent Management Assessments on Improving Innovation-Oriented Career Decisions. *The Anthropologist*, 18(3), 657–665.
<https://doi.org/10.1080/09720073.2014.11891596>
- Savanevicienė, A., & Vilciauskaitė, B. (2017). Practical Application of Exclusive and Inclusive Talent Management Strategy in Companies. *Business, Management and Education*, 15(2), 242–260.
<https://doi.org/10.3846/bme.2017.366>
- Schuler, R. S., Jackson, S. E., & Tarique, I. (2011). Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM. *Journal of World Business*, 46(4), 506–516.
<https://doi.org/10.1016/j.jwb.2010.10.011>
- Singh, R., & Singh, T. (2015). Talent quotient for Indian management teachers. *International Journal of Business Innovation and Research*, 9(6), 750–766. <https://doi.org/10.1504/IJBIR.2015.072496>
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: models for superior performance*. Wiley.
- Stahl, G. K., Björkman, I., Farndale, E., Shad, S., Pauwe, J., Stiles, P., Trevor, J., & Wright, P. M. (2012). Six Principles of Effective Global Talent Management. *MIT Sloan Management Review*, 53(2), 24–32.

- Strack, R., Booker, M., Kovács-Ondrejko, O., Antebi, P., & Welch, D. (2018, június 25.). *Decoding Global Talent 2018*. <https://www.bcg.com/publications/2018/decoding-global-talent>
- Strack, R., Caye, J.-M., Bhalla, V., Tollman, P., Von Der Linden, C., Haen, P., & Quirós, H. (2012). *Creating People Advantage 2012: Mastering HR Challenges in a Two-Speed World*. https://www.eapm.org/wp-content/uploads/2014/05/BCG_Creating_People_Advantage_Oct_20121.pdf
- Swailles, S. (2016). The Cultural Evolution of Talent Management: A Memetic Analysis. *Human Resource Development Review*, 15(3), 340–358. <https://doi.org/10.1177/1534484316664812>
- Szabó, K. (2011). Állandósult túlkereslet a tehetségpiacon. *Vezetéstudomány*, 42(11), 2–15. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2011.11.01>
- Tafti, M. M., Mahmoudsalehi, M., & Amiri, M. (2017). Critical success factors, challenges and obstacles in talent management. *Industrial and Commercial Training*, 49(1), 15–21. <https://doi.org/10.1108/ICT-05-2016-0036>
- Tansley, C. (2011). What do we mean by the term “talent” in talent management? *Industrial and Commercial Training*, 43(5), 266–274. <https://doi.org/10.1108/00197851111145853>
- Tarique, I., & Schuler, R. S. (2010). Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. *Journal of World Business*, 45(2), 122–133. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.019>
- Thunnissen, M., Boselie, P., & Fruytier, B. (2013a). A review of talent management: ‘infancy or adolescence?’ *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1744–1761. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.777543>
- Thunnissen, M., Boselie, P., & Fruytier, B. (2013b). Talent management and the relevance of context: Towards a pluralistic approach. *Human Resource Management Review*, 23(4), 326–336. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.004>
- Tóthné Téglás, T. (2020). A minőségi munkaerő-gazdálkodás vállalati gyakorlata. *Vezetéstudomány*, 51(10), 63–76. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.10.06>
- van den Brink, M., Fruytier, B., & Thunnissen, M. (2013). Talent management in academia: Performance systems and HRM policies. *Human Resource Management Journal*, 23(2), 180–195. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2012.00196.x>
- Wallenstein, J., de Chalendar, A., Reeves, M., & Bailey, A. (2019, január 17.). *The New Freelancers: Tapping Talent in the Gig Economy*. <https://www.bcg.com/publications/2019/new-freelancers-tapping-talent-gig-economy>
- Witzeman, J. S., Henderson, P., Welling, A. G., & Cosner, R. (2018). The Future of R&D Leadership. *Research-Technology Management*, 61(4), 35–44. <https://doi.org/10.1080/08956308.2018.1471275>