

TALENTUM ROVAT

Krivai Márta vagyok, közel hét éve tevékenykedem a HR különböző területein, tudásom jelentős részét a betöltött pozícióknak és változó profilú cégeknek köszönhetem. 2021-ben jutottam arra az elhatározásra, hogy addigi megszerzett tapasztalataimat tudományos szintre, illetve keretbe helyezzem. Olyan intézményt kerestem, amely követi a trendeket és gyakorlatiasan szemlélteti a HR sikeres működtetését. Némi kutatás után egyértelművé vált, hogy a METU Emberi Erőforrás mesterszaka tudja kielégíteni ezt az igényt. Idén, 2023 nyarán szereztem mesterdiplomát, amelyhez tehetségmenedzsment témakörben írtam meg szakdolgozatomat.

A tehetségmenedzsment témaköre nem csupán az aktualitása miatt foglalkoztat, hanem azért, mert meggyőződésem, hogy az egyének fejlesztésre fordított idő többszörösen megtérül. Ez nem pusztán a vállalatok számára kifizetődő, hanem a munkavállalóknak is. Személyes motivációm megértetése érdekében hadd osszam meg a szakmához való kötődésem. Gyermekként néztem a felnőtteket, akik nagyon sokat dolgoztak, frusztráltak és fáradtak voltak, minden nap elindultak a munkahelyükre, hogy onnan minél hamarabb hazatérjenek. Feltettem magamnak a kérdést, hogy vajon tényleg ennyi lenne az élet? Dolgozni kell heti 40 órát, túlélni azt és megfelekedezni az élet élvezéséről? Vajon van olyan munkahely, ahova szeretünk bejárni? A kérdéseimre sokáig nem kaptam választ. Ma már úgy érzem, hogy ettől sokkal többet kaptam: HR szakemberként lehetőséget arra, hogy hozzájáruljak ahhoz, hogy a dolgozók szeressenek dolgozni járni.

A munkaerőpiac a felgyorsult gazdasági változások és az Y, illetve Z generáció megjelenésével jelentősen átalakult. Az utóbbi egy újfajta elvárást fogalmazott meg a munkáltatók felé: hangsúlyos lett a karrierút, a fejlődés lehetőségének megléte, emellett a munka-magánélet egyensúlya. A lojalitást felülírta az önmegvalósítás iránti igény, így ha a munkavállaló mindezeket nem kapja meg egy szervezeten belül, akkor könnyen továbbáll. Emellett a vállalatoknak fel kell ismerni a humántőke rendkívüli erejét: ahhoz, hogy a szervezetek le tudják követni a gyors változásokat és versenyképesek maradjanak, elengedhetetlen a tehetségek foglalkoztatása. Erre a kialakult helyzetre kínál megoldást a tehetséggazdálkodás.

Krivai Márta

KRIVAI MÁRTA

A TEHETSÉGMENEDZSMENT FŐ SZEREPLŐI ÉS AZOK DINAMIKÁJA

Témavezető: Verő Barbara

A munkaerőpiac a felgyorsult gazdasági változások és az Y, illetve Z generáció megjelenésével jelentősen átalakult. Az utóbbi egy újfajta elvárást fogalmazott meg a munkáltatók felé: hangsúlyos lett a karrierút, a fejlődés lehetőségének megléte, emellett a munka-magánélet egyensúlya. A lojalitást felülírta az önmegvalósítás iránti igény, így ha a munkavállaló mindezeket nem kapja meg egy szervezeten belül, akkor könnyen továbbáll. Emellett a vállalatoknak fel kell ismerni a humántőke rendkívüli erejét: ahhoz, hogy a szervezetek le tudják követni a gyors változásokat és versenyképesek maradjanak, elengedhetetlen a tehetségek foglalkoztatása. Erre a kialakult helyzetre kínál megoldást a tehetséggazdálkodás.

Bevezetés

Szakedolgozatomban a tehetségmenedzsment fő szereplőinek, a tehetség, a tehetség vezetője és a HR szerepkörét, felelősségét és egymáshoz viszonyított dinamikáját vizsgálom. Szakirodalmi tekintetben a tehetség fogalmáról, a legfontosabb elméletek bemutatásáról írok, kis kitékintéssel, hogy ez hogyan játszik fontos szerepet a tehetségmenedzsment alapjaiban. Ezt követően tanulmányozom a fentebb is említett résztvevők szerepét a rendszerben. Kutatásom során, amelyhez kérdőíveket és interjút is egyaránt használok, arra keresem a választ, hogy ki hogyan vélekedik a tehetségmenedzsmentről, hogyan látja a szerepeket, hogyan jelenik meg az a szervezetek működésében. Megvizsgálom a HR, a vezető és a tehetség egymással szembe állított elvárásait. Ahhoz, hogy a kutatás még izgalmasabb legyen, határon túlra is kiterjesztettem a kérdőív-populációt és egy izgalmas nemzetközi összehasonlítást mutatok be.

Eddigi tapasztalataim alapján azt látom, hogy a munkavállaló (kiemelt tehetség) és vezetője többnyire a HR-től várja el, hogy a programban való részvétel sikeres legyen. Egyiküknek sem szerepel a prioritási listáján, így könnyen a funkcionális feladatok mögé szorul és csupán féléven- te, évente kerül napirendre a teljesítményértékelő beszélgetések során. Ahhoz, hogy eredményes legyen a rendszer, meg kell érteni az elvárásokat és a szerepeket. Dolgozatommal erre keresem a választ.

A tehetség fogalma és tehetségmodellek

Ahhoz, hogy a tehetségmenedzsmentről érdemben tudjunk értekezni, elengedhetetlen, hogy ne bontsuk azt részeire és vizsgáljuk meg elemenként. A tehetségmenedzsment fókuszában maga a tehetség áll. Első lépésként nézzük meg azt, hogy mit is értünk tehetség alatt. Több kutatás is bizonyítja, hogy a tehetség nem velünk született adottság, hanem az egy egész életen át tartó tanulás által fejleszthető, amelyhez létfontosságú a megfelelő miliő, a támogató közeg is. Több orvos, pszichológus és oktatáspszichológus is remek modelleken keresztül mutatta be a fogalmat. Véleményem szerint ennek megértése lényegbeli, mivel ha ezt munkánk során, mint HR szakember és/vagy vezető interpretáljuk, akkor kiemelt teljesítménnyel rendelkező munkatársaink további fejlesztését sokkal hatékonyabban tudjuk összeállítani és működtetni. Balogh László az „Elméleti kiindulási pontok tehetséggondozó programokhoz” című tanulmányában a következőképp vélekedik a tehetség fogalmáról, Czeizel Endre gondolatait beleszöve: „Kezdetben a sikeres embereket,

Így a legmagasabb rangúakat, a legjobb tanulókat, a leggazdagabbakat sorolták ide. Később a különböző intelligencia-tesztekben a legmagasabb pontszámot elérőket vélték a legtehetségesebbeknek. Jelenleg sokkal bonyolultabbnak tartjuk a tehetség–talentum eredetét, semhogy egyetlen megközelítés alapján meghatározható lenne. Egyszerűen, a józan ész alapján végig gondolva a tehetség fogalmát, öt kritériumot érdemes kiemelni: (1) a tehetség potenciát, lehetőséget, ígéretet, reményt, esélyt jelent (2) valamelyik emberi tevékenységi körben (3) olyan kiemelkedő teljesítményre, amely (4) társadalmilag hasznos és amely (5) megelégedettséggel, örömmel jár elérése számára.” (Balogh, 2007).

Dr. Czeizel Endre, Páskuné dr. Kiss Judit „A tehetség definíciói, fajtái” című írásában a tehetség és talentum fogalmát veti össze a hétköznapi értelmezéstől a tudományosig. *„A tehetség eredeti fogalmában nincs vita: tehetséges az a gyerek, akiben az értők valamelyik adottságszférában: bizonyos sportágakban, értelmességben-okosságban, muzikalitásban, matematikában, rajzolásban, költészetben stb. az átlagosoknál jobb adottságokat vélnek felfedezni, ezért ígéretnek tartják, érzik benne a potenciát és a reményt, hogy sokra viheti. A tudomány ennél ridegebben fogalmaz: tehetséges az a gyermek, aki valamelyik mérhető emberi tulajdonságban az átlagnál két szórással jobb. Más kérdés, hogy mint utaltam rá, ezt már a gyermekekben is az ébredő-kibontakozó képességek alapján érzékelik.” (Czeizel, & Páskuné, 2015).* Dr. Czeizel Endre szerint meg kell különböztetni a tehetséget a talentumtól. Az előbbi arra utal, amikor gyermekként, fiatal korban a személy kimagasló képességekkel rendelkezik, és azon dolgozik, hogy azt a lehető legmaximálisabb szinten kiaknázza, míg az utóbbi már a felnőttkori személyre utal, aki képes volt tehetségét felhasználni és így talentumként működik. A talentum értelmezésére a következő nagyon szemléletes példát, mint érvet említi: *„A talentum szó eredetileg nagy értékű görög pénzegységet jelentett, amit arany-ezüst nyersanyagból készítettek. A tehetség a nyersanyag, a talentum a belőle készült érték.” (Czeizel, & Páskuné, 2015).* Következésképpen mit sem ér a tehetség, ha az nincs megfelelően megmunkálva és a megfelelő környezetben értékesítve. Ez a gondolatmenet könnyen átültethető a tehetségmenedzsment irányelveibe. Hiába vesz fel és rendelkezik egy vállalat rendkívüli tehetségekkel, ha nem jó pozíciókban dolgoztatja őket, nem teremti meg a megfelelő környezetet, támogatást és javadalmazást, akkor a tehetség nem fog tudni kibontakozni, a szervezet pedig nem fog közelebb kerülni az áhított sikerhez (Bakacsi et al., 2006).

Eddigi tapasztalataim szerint a környezet, a közeg szerepe elengedhetetlen. Kissé elrugaszkodva a tehetségmenedzsmenttől, hadd hozzak be egy másik példát is. Jelenlegi trend szerint a cégek – meggyőződésből vagy márkapítésből – kiemelten kezelik a befogadás és diverzitás jelenségét. Diverzitást könnyű megteremteni, mert mindannyian mások vagyunk: más hajszín, akcentus, szociális háttér, anyanyelv stb. Viszont attól, hogy egy vállalat sokszínű, nem jelenti azt, hogy befogadó is. Olyan ez, mintha meghívnának minket egy táncstre, de senki sem kér fel táncolni.

A tehetség kérdésével sincs ez másképp: elengedhetetlen a megfelelő milió.

Pléh Csaba „Pszichológia” című könyvében egy érdekes kérdésre, a tehetség előfordulásának gyakoriságára tér ki. Renzulli tehetségkutató szerint ez a szám az adott populáció 15%-a lehet, viszont ezt a számot a helyi jellegzetességek, környezeti tényezők befolyásolhatják, így akár a 25%-ot is elérheti. François Gagné kissé eltérően közelíti meg a kérdést, és azt mondja, hogy akkor tekintünk valakire kiemelkedő teljesítőként, ha az illető a korosztálya és adott területen nyújtott teljesítménye alapján a felső 10%-ba kerül. Gyakran használjuk azt a hétköznapi megközelítést, hogy mindenki tehetséges. Ez ellentmond a legtöbb modellel. Gyarmathy Éva ezt úgy fogalmazta meg, hogy úgy kell hozzáállni minden személyhez, hogy az akár tehetséges is lehetne. Fodor tovább gondolva ezt arra hívja fel a figyelmet, hogy a tehetségazonosítás fókuszában az erősségek megtalálása áll, valamint az, hogy a személy képességeihez és tulajdonságaihoz a leginkább illeszkedő környezetet alakítsuk ki, így segítve a tehetség kibontakozását (Pléh, 2021). Véleményem szerint ez egy kulcsüzenet a mai HR munkatársak és vezetők számára. Erre épül a teljesítményrendszerek ciklikussá-

ga: rendszeresen időt szánni az elért eredmények átnézésére, megvizsgálni azt, hogy hol vannak a fejlesztendő területek, miben kiemelkedő a munkatárs és ezek alapján meghatározni a fejlesztési tervet.

A tehetség összetettségének megértéséhez hiba lenne, ha nem ejtenék szót Renzulli és Czeizel elméletéről. Emellett kitérek Mönks és Gagné munkásságára is.

Joseph Renzulli amerikai pszichológus. Ő dolgozta ki a tehetség háromgyűrűs modelljét, amely a tehetség tágabb felfogását népszerűsítette. Ez az elmélet alapjául szolgál a további modelleknek. A tehetségkutatás ma is élő, kiemelkedő alakja, Renzulli a következő összetevők, a tehetség feletti képesség, a feladat-elkötelezettség és a kreativitás keresztmetszetében látja a tehetséget.

„Mönks (1987) szerint ezek sem elegendőek a tehetség kibontakozásához, mert figyelembe kell venni a szociális környezetet is. A Renzulli-Mönks modell hangsúlyozza az iskola, a kortársak és a család szerepét is. Mönks szerint a család biztosítja a megfelelő pszichés és szociális hátteret, az iskola adja a tanuló számára a lehetőségeket a tehetség kibontakoztatásához, a barátok pedig támogatják a motivációt és a versengésre készítik a tanulót.” (Kopasz, 2022)

Gagné modelljében állásfoglalás nélkül jelenik meg a két oldal. *„Az eddig bemutatott elméletektől elsősorban abban különbözik, hogy a tehetség fejlődésének a folyamatát, a kibontakozás külső és belső feltételeinek egymáshoz kapcsolódását, azaz a tehetségfejlődés dinamikus jellegét hangsúlyozza.”* (Pléh, 2021). A modellben megjelenik a már korábban is említett „giftedness”, azaz a potenciális tehetség, azok az adottságok, amelyek az egyént a felső 10%-ba emelik. Emellett megfogalmazódik a tehetség, vagyis a tehetségterületek, kompetenciák, amelyek fejlesztésével szintén a felső 10%-ba emelkedhet az egyén. Gagné is hangsúlyozza azt, hogy az adottságok és a kiemelkedő képességek megléte, fejlesztése nem elegendő, nem feltétlenül jelentik a kiemelt teljesítményt, ha nincs meg a megfelelő interperszonális és környezeti tényező, valamint a fejlődési folyamat. Ez a modell rendkívül folyamatorientált, amely jól beilleszthető a gyakorlatba. Ez utal François Gagné szakmai hátterére, a több évtizedes munkájára, amit a tehetségfejlesztésre szentelt.

Czeizel, mint sokan mások, Renzulli klasszikus háromkörös modelljét veszi alapul a következő kiegészítéssel: az átlag feletti képességet ő két részre bontja: általános intellektuális képességekre és speciális mentális képességekre. Ez utóbbi jelöli ki a területet, ahol az egyén igazán kiemelkedő. A kreativitást és motivációs tényezőt ugyanúgy fontosnak véli és megtartja azokat. Ahogy azt már korábban bemutattam, Mönks a környezeti tényezőkkel egészítette ki Renzulli elméletét. Czeizel is hasonlóan vélekedett, viszont ő több színteret emelt ki: család, kortárs csoportok, iskola és társadalom. Több ízben utaltam rá, és ezúttal is megteszem, hogy elengedhetetlen faktor a közeg vizsgálata ahhoz, hogy a tehetséget megértsük és támogatni tudjuk, a közegnek lehet pozitív és negatív hatása is a tehetségre. Tehát Czeizel 2X4+1 modelljében a négy adottság és négy környezeti tényező dinamikája adja a kiemelkedő teljesítményű személyt. Plusz egy faktor a sorsot jelenti (Konczosné Szombathelyi, 2012).

Tehetségmenedzsment alakulása

A fent összesített elméletek ismerete elengedhetetlen alapul szolgál a sikeres tehetségprogramok kialakításához. A tehetségmenedzsment működtetését az átalakult munkaerőpiaci igények és trendek is befolyásolták. A munkaerő megtartásának kihívása soha nem volt ilyen sürgető: jelenleg a munkakeresők által irányított munkaerőpiacot látunk, ahol a tehetségek egy jobb ajánlat reményében bármikor készen állnak munkahelyet váltani. A korábban rövidnek számító egy-két éves munkaviszony ma már nem jár megbélyegzéssel, az angoltól átvett „munkák között ugráló” megnevezéssel sokkal inkább egy jelenség, amit a toborzó munkatársak ma már néhány pontosító kérdéssel tisztáznak.

A munka új fogyasztója ma már másképp áll hozzá a munkakereséshez: több potenciális szervezettel is tárgyal párhuzamosan és szeretné megérteni, hogy milyen a cég pénzügyi helyzete, a vállalati kultúrája és legfőképpen hogy milyen előrelépési lehetőségeket kínál. Olyan munkahelyet keres, ahol a teljesítményt elismerik, támogatják azt és természetesen jutalmazzák is. Módosult a karrierről való vélekedés is, ugyanis a munkakereső már nem csak egyszerűen állást akar, hanem munkaélményt keres. Olyan feladatkör után kutat, amely illeszkedik az elképzelt karrierúthoz, ami előrébb viszi, hasznosíthatja meglévő tudását és készségeit, fejlesztheti azokat és újakat sajátíthat el (Matkó, 2014).

A munkavállaló elvárásai módosultak az elmúlt években: ahogy ezt korábban említettem, már nem csak állást keresnek a dolgozni vágyók, hanem munkaélményt. Az Y generáció és az azt követő generáció szeretné látni azt, hogy a munkahelyén eltöltött időből hogyan profitálhat, hogyan tudja az segíteni őt abban, hogy kiteljesedjen, elérje e kitűzött célokat. Természetesen van olyan dolgozó réteg is, aki elfogadja az alkalmazotti viszonyt, csupán szeretné jól teljesíteni a munkáját, hogy biztos és rendszeres jövedelemhez jusson. A célcsoport, aki a tehetségmenedzsment fókusz-csoportja, nem így vélekedik (Poór, Karoliny, Kovács, & Illés B., 2018). A Z generációnál az említett elemek megjelenése még erőteljesebb: számukra elengedhetetlen a munka-magánélet egyensúlya, a fejlődés, a célok, elvárások tisztázása és a csapatban elfoglalt hely (Behaviour, 2023).

Nélkülözhetetlen, hogy megértsük munkatársainkat, segítsük nekik felmérni azt, hogy miben nyújtanak kiemelkedő teljesítményt, milyen terület illik hozzájuk és megteremtjük a lehetőséget, hogy a kompetenciáikat és tudásukat maximálisan kihasználják. Csíkszentmihályi Mihály „Az Áramlat (Flow)” című nagysikerű könyvében fogalmazza meg, hogy milyen fontos szerepe van annak, hogy a lehetőségek és készségek szintje lekövesse egymást és az úgynevezett áramlatcsatornába kerüljön az egyén. Ezt az „Áramlattevékenység” mátrixon szemlélteti. Ha valaki túl sok lehetőséget kap, viszont a készségszint ehhez nem megfelelő, az szorongáshoz vezet, fordított esetben pedig unalomhoz, ami demotiváltsággént jelenik meg a munkahelyen. Az első eset azért alakul ki, mert nem tud teljesíteni, többnyire kudarcélménye lesz. A második esetkor pedig túl könnyű a feladat, már nem okoz kihívást, örömet, nincs sikerélmény. Az egyén arra törekszik, hogy visszakerüljön az áramlatcsatornába, vagy azáltal, hogy a készségeit fejleszti (esetleg más területre lép át) vagy a nehézségi szintet, azaz a lehetőségeket növeli. Ideális esetben a készségek fejlesztésével, fejlődésével újabb lehetőségek nyílnak, fenntartva így az áramlat élményét. Az áramlat élménye pedig kimagasló teljesítményt eredményez és egyben az egyén elégedettségét is (Csíkszentmihályi, 2010). A pozitív pszichológia alapműveként emlegetett könyv tökéletesen tükrözi a mai kor, a mai generáció igényét: előtérbe került önmagunk megvalósítása, értelmet keresünk a munkánkban, hogy a felbecsült időnket hasznosan töltsük el. Ehhez a tendenciához kell illeszkednie a vállalatoknak.

Kutatás módszere

A kutatásomhoz a kvantitatív megkérdezéses rendszerek módszerét választottam, mivel a célom az volt, hogy rövid időn belül nagy számban elérjek minél több válaszadót. Kutatásom további módszere a kvalitatív kutatáshoz tartó interjú. Összesen hét személlyel beszélgettem a tehetségmenedzsmentről: két ügyvezetővel; egy tehetséggel; két vezetővel, akinek van a csapatában tehetség, illetve közülük az egyik részt vesz a tehetségprogramban; valamint egy HR vezetővel és egy HR szakemberrel, aki a tehetségmenedzsmentért felel. A szervezetekről elmondható, hogy mindegyik esetben multinacionális cégről van szó, 100 és 1000 főt foglalkoztató, budapesti székhellyel.

Összefoglalás

A kutatásom célja az volt, hogy kiderüljön, hogy a tehetségmenedzsment három legfontosabb szereplője (a HR, a vezető és a tehetség) hogyan viszonyul egymáshoz, milyen dinamikában működik együtt a tehetségprogramban. Fontosnak tartottam megvizsgálni a szerepüket, illetve, hogy hogyan látják egymás szerepét a program sikerességében. Ezen túl kutattam azt is, hogy a vállalatoknál egyáltalán létezik-e a tehetségmenedzsment program, és amennyiben igen, az milyen szinten integrálódott az üzleti modellbe.

Megvizsgáltam, hogy a munkavállalók mit várnak el a tehetségmenedzsmenttől.

Mindezt kétféle kutatási módszerrel végeztem: kérdőívet és mélyinterjúkat használtam.

A kutatásom érdekessége, hogy azt kiterjesztettem határon túlra, így elkészítettem egy nemzetközi összehasonlítást is.

A HR fejlődése kapcsán több ízben említésre került, hogy hazánk elsősorban történelmi, gazdasági események kedvezőtlen hatása végett elmarad a nyugati országoktól. Érdeklődve vártam az eredményt, hogy vajon a világunkra jellemző iszonyatos gyors információ-áramlás, a nemzetközi vállalatok nagyszámú jelenléte hatására sikerült-e behozni a közel egy évtizedes lemaradást.

A tehetségmenedzsment témaköre az utóbbi időben felértékelődött. Számos kutatás kimutatja, hogy a munkavállalóknak nagyon fontos az, hogy a vállalat biztosítsa számukra a fejlődés lehetőségét, illetve karrierutat kínáljon.

A munkaerőpiac megváltozott, a munkakeresők dominálják azt. Ma már nem csak egy állást keresnek a pályázók, hanem munkaélményt. Olyan munkahelyet, ahol a fejlődés mellett megjelenik a megbecsülés, a rugalmas munkarend, az otthonról való munkavégzés.

A lojalitás már nem hangsúlyos, a munkavállalók sokkal bátrabban váltanak, ha úgy érzik, hogy az aktuális munkahelyük már nem illeszkedik bele az elképzelt karrierútjukba (Gulyás & Turcsányi, 2017).

A karrierút mellett fontos, hogy a feladatokban örömeiket leljék. Egyre inkább beszivárog Csíkszentmihályi Mihály által leírt „flow”, azaz áramlat-élmény iránti igény a munka világába. Ilyenkor már önmagában a feladat jutalmazó, ha azt végezhetik: kihasználva a képességeket, meglévő tudást.

A vállalatoknak vonzó munkáltatói márkát kell kiépíteniük ahhoz, hogy a tehetségeket bevonzzák és szerződtessék.

A meglévő tehetségeket komoly odafigyeléssel és stratégiával kell megtartani. A toborzás hosszú és költséges folyamat, amelyet a megtartásra kiépített tervvel tudnak elkerülni.

Egyértelművé vált, hogy a tehetségek számára a legfontosabb a fejlődés, fejlesztés. Napjainkban a tehetségmenedzsment kiemelt szerepbe került a munkavállalók és munkáltatók életében, működésében. A két fél eltérő céljainak a keresztmetszete lett a tehetségmenedzsment kínálta megoldás: ezáltal megtartható a dolgozó, elkerülve a toborzás költségeit és biztosítva az üzlet folytonosságát, illetve a munkavállaló a céljaihoz igazodva tud fejlődni.

A kutatásom azt mutatja, hogy a vállalatok nagyon csekély százaléka (27%) rendelkezik olyan tehetségmenedzsment programmal, amelyet sikeresnek ítélt meg a válaszadó.

Szakmai megélésem és tapasztalataim szerint valóban nagyon kevés cég dedikál rendszert a tehetségprogramnak.

Előfordul, hogy a kis létszámú szervezet nem teszi lehetővé, hogy a keretrendszer jól működjék, de ez nem ok arra, hogy ne szánjunk kellő időt a kiemelt teljesítményű munkatársak fejlesztésére. Ahogy azt egy korábban hivatkozott Randstad riport is mutatja, a fejlődés, fejlesztés

lehetősége az egyik legfontosabb tényező, amit a munkatársak keresnek, illetve értékelnek a munkahelyen. Legújabb felmérése, a „Workmonitor 2023” (Randstad, 2023) továbbra is erről számol be: a motiváció és az elköteleződés fenntartásának egyik leghatékonyabb eszköze, ha világos karrierutakat kínál a vállalat, rendszeres beszélgetést, egyeztetést tart a munkavállalóval, hogy milyen fejlesztésekkel érhetőek el a kívánt célok.

Ezt mutatja a kutatásom is, miszerint a tehetségmenedzsment felé az elvárás a karrierút megléte, a fejlődés lehetősége. Az esetleges kedvezőbb bérezés nem élvez prioritást.

Egyértelműen megfogalmazódik a munkáltatói igény, a vezetők – beleértve a HR vezetőket is – felelősége, hogy hogyan építik azt be a stratégiába.

Véleményem az, hogy a céges stratégiában helyet kell kapnia a HR stratégia egyes eleme(i)nek, amely azt a célt szolgálja, hogy hogyan szervezze a humántőkét ahhoz, hogy az üzleti cél megvalósulhasson. Ezzel egyértelművé válik minden vezető számára, hogy az erőforrásokat, azaz a csapataikat hogyan tudják a leoptimalisabban kihasználni.

A felmérésem visszaigazolja, hogy a tehetségmenedzsment sikeréhez elengedhetetlen, hogy a HR, a vezető és maga a tehetség szorosan együttműködjön. A válaszadók 61%-a gondolja így.

Az volt a megélesem, hogy a HR-t nagyobb felelősséggel ruházzák fel, viszont a válaszok mást mutatnak. A második helyen a vezetők szerepe áll. Több ízben beigazolódt, hogy rendkívül fontos feladatuk van a tehetségek támogatásában. A mélyinterjúk során szinte minden alkalommal a probléma forrása a vezetői képességekkel állt összhangban.

A kérdőívből is kiderült, hogy a vezetők, habár kellő időt dedikálnak a kiemelt teljesítményű munkatársak fejlesztésére, többnyire segítséget kérnek a HR-től, ha kérdés merül fel bennük vagy támogatásra van szükségük, mégis a HR válaszadók szerint a céltudatos fejlesztési tervet a vezetők nem tudják összeállítani.

Másik oldalról megközelítve: a vezetők nem érzik azt, hogy a HR megfelelő támogatással és felelősségvállalással vesz részt a programban.

A kutatásom céljának megfogalmazásában utaltam a kimondatlan elvárásokra. Ahhoz, hogy ez kimondott legyen, elengedhetetlen a folyamatos kommunikáció a HR és a vezetők között. Fontos a rugalmasság: a szerepek határai összemosódnak, egyeztetni kell az elvárásokat. A rugalmasság pedig a másik eszköztárának a felmérésében, fejlesztésében rejlik. Előfordulhat, hogy egy kezdő vezető kevésbé látja át az embermenedzsmenti feladatait, azok kezelését a HR felelősségének tekintti: itt a HR fejlesztheti a vezetőt, hogy majd sikeresen tudjon működni a szerepében.

Jelenlegi munkahelyemen is találkozom hasonló helyzetekkel, éppen ezért kiemelten kezelem a vezetőkkel való rendszeres privát egyeztetéseket.

Nemzetközi viszonylatban a HR-es szakemberek sokkal pozitívabban nyilatkoznak a vezetőikről: úgy gondolják, hogy azok sikeresen és céltudatosan fejlesztik csapattagjaikat.

A fejlettebb országokban már régóta kirajzolódott a rossz és a jó vezető ismérve. A vállalatok évek óta képzik a saját munkatársaikat, hogy a jó vezetői tulajdonságok beépüljenek és hangsúlyosak maradjanak.

Magyarországon számos nemzetközi vállalat működteti szolgáltató-központját vagy más entitását. Az itt kialakított kultúra lehetővé teszi, hogy a magyarországi vezetők számára is elérhető legyen az új megközelítés és az beépüljön a köztudatba.

Megoldásnak azt látom, hogy a vezetők felé egyértelmű elvárásként jelenjen meg a tehetségmenedzsment működtetése, hogy a csapattagjaikat fejlesszék. A HR-nek pedig nyitottnak kell lenni arra, hogy támogassa és képessé tegye a vezetőket, hogy az említett feladatokat el tudják látni.

Ez segíthet annak a problémának a kitisztázásában, miszerint a vezetők úgy érzik, hogy HR feladatokat látnak el. Egy modern és érett gondolkodású együttműködésben partneri kapcsolat alakul ki a HR és vezető között. A HR partnerként támogatja a vezetőt abban, hogy minél jobb vezető lehessen, a vezető pedig alkalmazza a tudását és a HR által rendelkezésre nyújtott eszközöket.

A tehetség szempontjából az látszódik, hogy a vezető támogatását, szerepét legtöbbször pozitívan élik meg, ezzel szemben a HR-től kapott segítséget, eszközöket már kevésbé érzik számottevőnek. Emellett egy jelentősebb része a válaszadóknak úgy gondolja, hogy neki, mint tehetségnek, kisebb ráhatása van a tehetségmenedzsmentben való részvételének a sikerességében.

Ezeket a válaszokat összevetve az interjúkkal az látszódik, hogy a tehetségek a nem megfelelő vezetők miatt nem tudtak olyan mértékben fejlődni, ahogyan azt saját maguktól is elvárták volna.

Előfordulhat egy belső motiváltság hiánya is, viszont a tehetségmodell-elméletekre támaszkodva, illetve a Randstad felméréseket végigolvasva az látszódik, hogy a tehetségek képesek lépést tenni a fejlődésük érdekében.

Számomra ez az eredmény is arra vezet vissza, hogy a vezetők fejlesztésére jelentősen több figyelmet kell fordítani, mint amennyit jelenleg erre dedikálunk.

Meg kell határozni a vezetői képességeket, a vezetővel szemben támasztott elvárásokat és ezt beépíteni már a vezetők toborzásába is.

A tehetségprogram önmagában nem fogja megtartani a kiemelt teljesítményű dolgozókat, azt működtetni kell. Közvetlen és legnagyobb befolyással a vezető bír.

A HR-nek el kell érnie, hogy a vezetők elköteleződjenek emellett a cél mellett, és így megteremtve, a más HR menedzsment területekkel összhangban lévő tehetségprogramot együtt sikeresen működtessék.

Irodalomjegyzék:

Bakacsi, Bokor, Császár, Gelei, Kovács, & Takács (2006). *Stratégiai Emberi Erőforrásmenedzsment*. Budapest, Akadémia Kiadó.

Balogh, L. (2007). www.tehetség.hu. <https://tehetség.hu/balogh-laszlo-mi-tehetseg>

Behaviour (2023). www.behaviours.hu. <https://behaviour.hu/ot-tenyezo-amit-red-flagnek-tart-a-munkaban-a-z-generacio/>

Csikszentmihályi M. (2010). *Flow, Az Áramlat*. Budapest, Akadémia Kiadó.

Czeizel, E., & Páskuné (2015). *A tehetség definíciói, fajtái*. Debrecen, Didakt Kiadó.

Gulyás, L. & Turcsányi, E. (2017). A hagyományos karrierutak és X és Y generációk. *Jelenkori társadalmi és gazdasági folyamatok*, (12)1-2, 221-227. <https://doi.org/10.14232/jtgf.2017.1-2.221-227>

Konczosné Szombathelyi M. (2012). <https://kgk.sze.hu/images/dokumentumok/kautzkiadvany2012/menedzsment/konczosne.pdf>

Kopasz G. (2022). A motiváció, mint a tehetség egyik összetevője és a tehetségdiagnosztika egyik lehetséges tárgya. *OxIPO – interdiszciplináris tudományos folyóirat*, (1), 21-34. <https://doi.org/10.35405/OXIPO.2022.1.21>

Matkó, A. (2014). Az önmenedzselés, mint hatékony eszköz. *Debreceni Műszaki Közlemények*, (2). matko_andrea_0.pdf (unideb.hu)

Pléh C. (2021). *Pszichológia*. Budapest, Akadémia kiadó.

Poór, J., Karoliny M., Kovács I., & Illés B. (2018). *A HR gyakorlata*. Budapest, Wolters Kluwer Hungary Kft.

Randstad (2023). www.randstad.hu. <https://www.randstad.hu/hr-kutatasok/hr-trends-survey/hr-trends-survey-2023/>