

TEHETSÉGMENEDZSMENT, AVAGY A HR FELELŐSSÉGE

KONCZOSNÉ SZOMBATHELYI MÁRTA¹

Összefoglalás:

A tanulmány a tehetségmenedzsment programok trendjeire fókuszál. Négy évvel a 2008-as pénzügyi válság kezdete után a cégek nagyon óvatosak és szorosra fogják a költségvetést, tartván a bizonytalan jövőtől és egy bekövetkező újabb recessziótól. A jelentős munkanélküliség ellenére, a munkaadók szerint, nagyon nehéz a legtehetségesebb munkavállalók céghez vonzása. A vállalatoknak ki kell fejleszteniük egy fenntartható jutalmazás és tehetség modellt. A munkaadóknak csökkenteniük kell a humán tőke kockázatát és növelniük a humán tőkébe történő befektetések megtérülését. A tehetség fogalmi meghatározása után a szerző a Towers Watson által 2011-ben Észak-Amerikában készített „Tehetségmenedzsment és juttatások” című kutatást használta fel, hogy megfogalmazza a tehetségmenedzsment legégetőbb kérdéseit. Az integráció, szegmentáció és az agilitás stratégiáját alkalmazva saját tehetségprogramjuk megalkotásában a szervezetek képesek lesznek javítani a humán tőke kockázatokon és a humán tőkébe történő befektetések megtérülésén.

Kulcsszavak: adottság és tehetség, kulcs-képességű alkalmazottak, fenntartható tehetség modell

Summary:

This paper focuses on trends in talent management programs. Three years after the financial crisis of 2008, organizations are remaining cautious, and budgets are tight as companies face an uncertain future and the possibility of another recession. While high unemployment has resulted in a big job pool, employers say they are having a difficult time attracting top talent. Companies need to develop a sustainable reward and talent management model. Employers can still reduce human capital risks and increase the return on investment (ROI) on their reward and talent management programs. Following the conceptualisation of talent, some of the top findings of the 2011 Towers Watson's North American Talent Management and Rewards Survey - conducted in early summer 2011 - were used by the author for formulation of consequences. Applying some top strategies - integration, segmentation and agility - to their reward and talent management model, organizations can significantly improve their human capital risk management and the return on their investment in talent.

Keywords: ability and talent, critical-skill employees, sustainable talent management model

¹ egyetemi docens, Széchenyi István Egyetem, Kautz Gyula Gazdaságtudományi Kar, Marketing és Menedzsment Tanszék; kszm@sze.hu

Bevezetés

A XX. század utolsó harmadában világszerte sokasodtak a tehetséggel kapcsolatos kutatások. A felnőtt kori munka minősége jórészt az iskolán belül dől el. Ennek tudatában az oktatási intézmények minden szintjén – az óvodától a felsőoktatási intézmények tudományos diákköri mozgalmáig, szakkollégiumi rendszeréig – fejlesztő programok indultak, tehetséggondozó műhelyek alakultak, amelyeknek a szakszerű és hatékony működtetését, fejlesztését a tudományos (tehetségpszichológiai és –pedagógiai) kutatások segítik.

De mi történik az oktatási szférából kilépő és a munka világába kerülő tehetségekkel? Ki a felelős a tehetségek azonosításáért, a számukra legalkalmasabb feladatok/munkakörök kiválasztásáért, a mentor/coach szerep betöltéséért, a szervezettel való összehangolt működésért?

Az utóbbi évtizedekben felértékelődött a gazdaságban az emberi erőforrás. A vállalatok/vállalkozások környezetét az állandó, gyorsuló tempójú változások jellemzik. A mindennapi kihívásokhoz való alkalmazkodás előfeltétele az azokat rugalmasan, kreatívan kezelő ember. A vállalati hatékonysággal kapcsolatos vizsgálatok középpontjába olyan fogalmak kerültek, mint információ, ismeret, tudás, tanulás, tudástranszfer, tudáshálózatok, a fentieket támogató vállalati kultúra, változás, kreativitás és innováció. A menedzsmentben felértékelődő „soft” tényezők között szerepelnek továbbá a csapatszellem, a döntésekbe bevonó menedzsment, a kommunikatív vezető, a motiváció ereje, a jövőkép és küldetés megfogalmazása, a társadalmi felelősségvállalás kérdése, a „laposabbá” váló szervezeti hierarchia.

Mindezekkel kapcsolatos a tehetségmenedzsment kérdésköre is: a tehetséges munkaerőnek a céghez vonzása, megfelelő feladatokkal ellátása, továbbfejlesztése, továbbá – az egyéni és a vállalati célok összehangolásával – megtartása. Mindez egyszerre szolgálja az egyéni, a vállalati és a társadalmi érdeket, kifejezheti a vállalatok felelősségvállalását a hozzájuk került tehetségek iránt. A tehetségekkel való felelős foglalkozás nem csupán a HR részleg feladata, de a vállalati stratégia része kell, hogy legyen.

Jelen tanulmány – a tehetség fogalmának körüljárása után – a tehetség menedzselésére, különös tekintettel a vállalati tehetségmenedzsmentre fókuszál. Egy 2011-ben Észak-Amerikában készült felmérés adatait elemezve mutatja be a „fenntartható tehetségmenedzsment és jutalmazás modell” létrehozásának alapelveit: integráció, szegmentáció, agilitás.

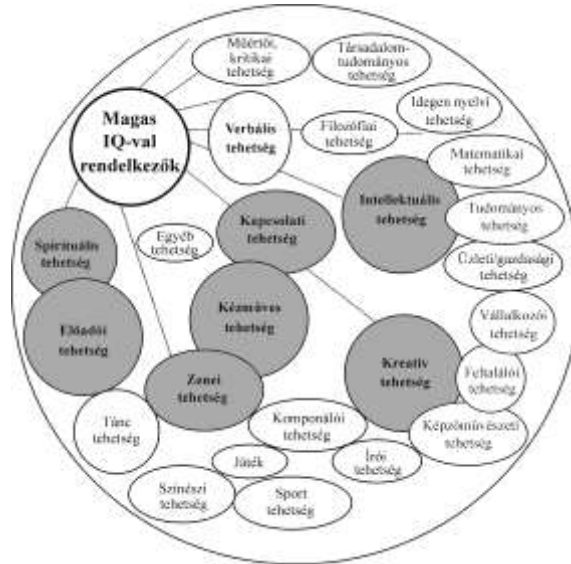
A tehetség

A tehetség meghatározására számos megfogalmazás és modell ismeretes. A legáltalánosabban elfogadott modell Joseph Renzulli, amerikai oktatáspszichológustól származik. Az ő nevéhez fűződik a tehetség háromkörös modelljének kifejlesztése (1977). A tehetség három összetevőjeként az átlag feletti képességet, a feladat iránti elkötelezettséget és a kreativitást határozta meg. Magyarországon a Czeizel-féle modell (2004) az elfogadott, amely – sok egyéb tehetség-modellhez hasonlóan – a tehetségnek négy összetevőjét emeli ki:

- átlag feletti általános képességek (pl. magas szintű elvont gondolkodás, jó memória, hatékony információ feldolgozási stratégia),
- kreativitás (pl. originalitás, flexibilitás, problémaérzékenység),
- a feladat iránti elkötelezettség (érdeklődés, versenyszellem, kitartás, emocionális stabilitás),
- átlagot meghaladó speciális képességek. A legismertebb csoportosítás Gardnertól származik (1983), aki szerint hétféle speciális képességcsoport különíthető el: nyelvi, zenei, matematikai-logikai, vizuális-téri, testi-mozgásos, szociális-interperszonális, intraperszonális.

A Piirto-modell még differenciáltabban ábrázolja a speciális tehetség fajtáit (1. ábra). zek közül számos tehetség nélkülözhetetlen a munka világában, mint például az intellektuális, verbális, kapcsolati, kreatív tehetségek.

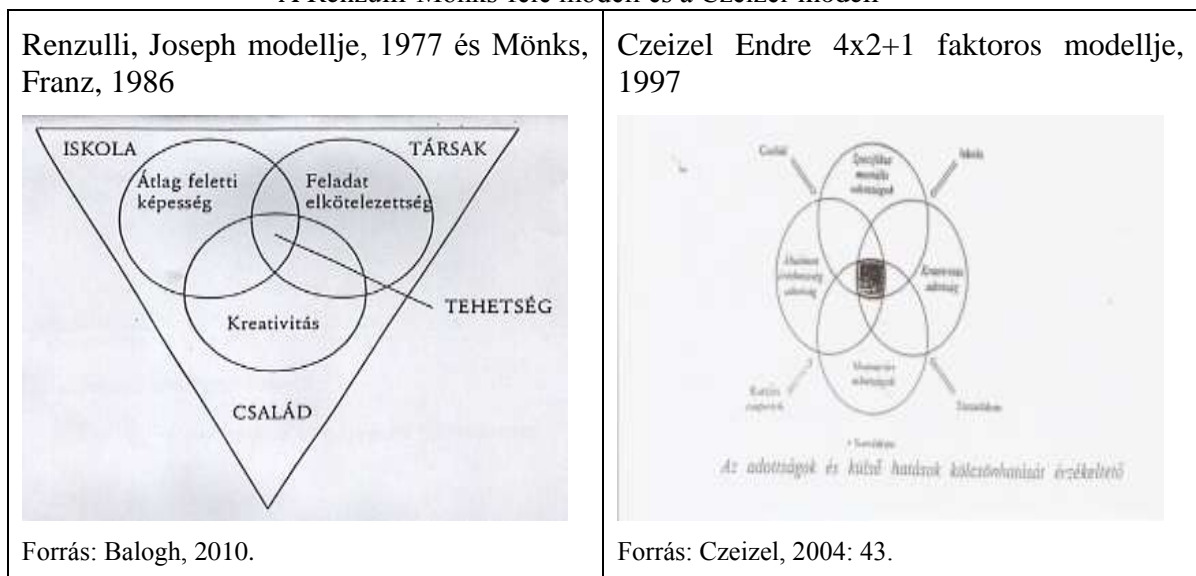
1. ábra
Piirto-modell (a speciális tehetség fajtái, 1999)



Forrás: Balogh, 2011: 8

A kutatások bizonyították, hogy a tehetség-összetevőket nem készen kapjuk születésünk által, hanem ezek hosszasan (élethosszig tartó?) fejlesztő munka eredményeként formálódhatnak. A környezeti tényezők vizsgálatával számos több-tényezős modell is született (2. ábra). A modellek az iskolai tehetségfejlesztésre készültek, az iskola szót a munkahellyel helyettesítve a felnőtt ember környezeti tényezőire is igazak lesznek.

2. ábra:
A Renzulli-Mönks-féle modell és a Czeizel-modell

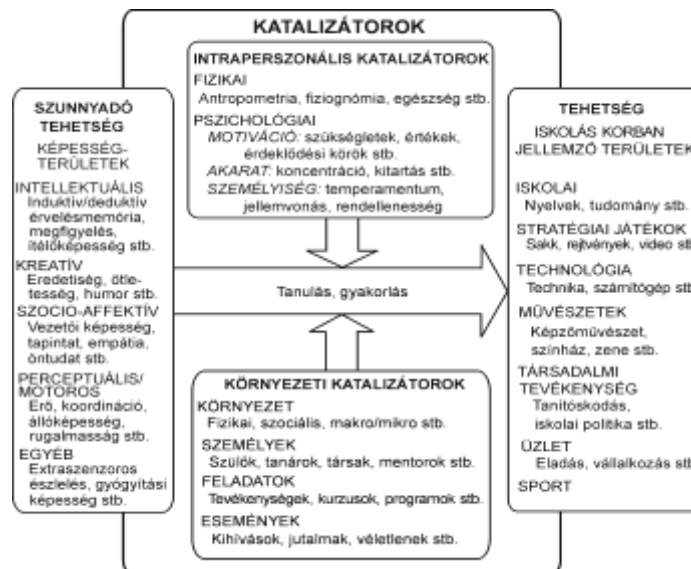


Renzulli háromkörös modelljét egészítette ki Franz Mönks, holland kutató a tehetség kibontakozásához szükséges faktorokkal (1986), megalkotva a háttényezős modellt: család,

iskola, társak (mint társadalmi környezet). Czeizel Endre, magyar orvos genetikus megállapítása szerint mind a négy szellemi képességben (általános értelmi, specifikus szellemi, kreativitási és motivációs) külön kell választani az adottságokat és az ezeket befolyásoló külső hatásokat (család, iskola, társadalom, kortárs csoportok). A kivételes adottság, tehát a tehetség megnyilvánulásának külső feltételei vannak, amelyek lehetnek pozitív és negatív hatások egyaránt. A kivételes társadalmi teljesítményt a négy adottság és a négy környezeti tényező együtthatásának eredményeként értelmezi. Plusz környezeti tényezőként a sors faktort jelöli meg (Czeizel, 2004: 42-43.).

Francoys Gagné (1991) világosan elhatárolja egymástól modelljében a természettől kapott (öröklött) tényezőket (adottságok) és a tehetséget (szisztematikusan fejlesztett készségek). Úgy véli, tehetség csak a tanulási/fejlődési folyamat által fejleszthető ki, amely folyamatra az intraperszonális és a környezeti katalizátorok is hatással vannak. A 3. ábra magában foglalja a modell összetevőinek részletes felsorolását.

3. ábra
Gagné-modellje a tehetség kibontakozásáról



Forrás: Balogh, 2011:10.

Vizsgálódásunk szempontjából a munkahely a dolgozó ember legfontosabb környezeti katalizátorai között szerepel, megteremtve a motiváló szervezeti légkört, a támogató társak és vezetők, a megfelelő munkakörülmények, juttatási rendszer, a tehetségnek megfelelő feladatok kijelölése által.

A tehetség menedzselése, különös tekintettel a vállalati tehetségmenedzsmentre

A szervezeti hatékonyság és a humán erőforrás fejlesztése közötti összefüggés különösen az 1970-es évektől került a menedzsment kutatások középpontjába. A tehetségmenedzsment fogalom az 1990-es években alakult ki, a HRM-en belül. A tehetségmenedzselése feltételezi a tervezést, a szervezést, az irányítást és a kontrollingot, vagyis a tehetségekkel való tudatos tevékenységet. A tehetségmenedzsment a sikeres cégek esetében nem csak HR feladat, de az üzleti stratégia része. A tehetségmenedzsment számos részfeladatból áll, közülük a legjelentősebbek az alábbiak:

- a kvalifikált jelöltek felfedezése, vonzása, toborzása és alkalmazása,
- versenyképes fizetések biztosítása,
- tréningek szervezése és fejlődési lehetőségek megmutatása,

- a teljesítmény menedzsment folyamat koordinálása,
- megtartó programok bevezetése és működtetése,
- előléptetés és áthelyezés kezdeményezése,
- a munkaerő-szegmentációja és megfelelő kezelése.

A tehetségfejlesztés kritikus pontjai tehát azonosak mind az iskolai fejlesztések során, mind a munkahelyi HR-szakemberek tevékenységében. Ezek az alábbiakban azonosíthatók: a tehetség azonosítása, felismerése; a programok célkitűzései; tervekészítés tehetségeseknek; a tréner/mentor/vezető szerepe; együttműködés (Balogh, 2011: 11).

A továbbiakban a „2011/2012 Talent Management and Rewards Study, North America” című kutatás² eredményeit vesszük vizsgálatunk tárgyává, amely képet ad a tehetségmenedzsment észak-amerikai helyzetéről, felvázolja a fenntartható tehetségmenedzsment és javadalmazás modell alkalmazásának alapelveit. Mindez követendő modellként használható a szervezetek számára saját tehetségmenedzsment rendszerük kifejlesztéséhez.

A 2011 tavaszán az USA és Kanada 316 szervezetének (218 USA, 98 Kanada) HR szakemberei körében végzett kutatás nemzetiség, iparág és a foglalkoztatottak száma alapján is a szervezetek széles körét fogta át. A Towers Watson (vezető tanácsadó cég, New York-i székhellyel) által végzett felmérés és annak elemzése a tehetségmenedzsment részterületeinek számos problematikájára mutat rá. Megállapításuk szerint a vizsgált cégek közel 60%-a nehézséggel küzd a kiemelkedő tehetségeket igénylő munkakörök betöltésében. Megtartásukkal 11%-uknak van általában gondja, de a kiemelkedő tehetségű munkavállalók megtartásának nehézsége fokozódik (USA: 31%-ról 36%-ra; Kanada: 35%-ról 39%-ra) 2010 óta.

A munkavállalók iránti fokozódó elvárásokat jelzi az az adat, hogy a szervezetek 65%-a várja el a dolgozótól a 2008-as krízis előtti állapothoz képest hosszabb munkaidőt, sőt több mint fele a vizsgált cégeknek ezt a tendenciát folytatni szándékozik. A szervezetek alábecsülik a munkahelyi stressz és a munka/élet közti egyensúly iránti igény szerepét a dolgozók megtartásában, és nem ismerik fel a biztos munkahely kiemelkedő tehetségekre gyakorolt vonzerejét. Számos munkavállaló szenved a változások okozta kimerültségtől, ami növeli a kilépés kockázatát.

A kutatás eredményei alapján a tanácsadó cég megalkotta a „Fenntartható tehetségmenedzsment és javadalmazási modell elkészítésének alapelvei”-t. A modell három fő pillére az integráció, a szegmantáció és az agilitás.

1. alapelv: Integráció

Az integráció jelen esetben azt jelenti, hogy szükséges összehangolni a juttatás és tehetségmenedzsment programokat egymással és mindezt az üzleti stratégiával, az üzleti célokkal, a vágyott kultúrával, a munkaerő vonzására és megtartására irányuló tervekkel. Részletezve, az integráció szükséges az alábbi területeken:

- összehangolni a juttatás és tehetségmenedzsment programokat a stratégiai célokkal;
- integrálni a kompetencia modellbe a juttatás és tehetségmenedzsment programokat;
- összehangolni a juttatás és tehetségmenedzsment programokat a cégmárkázás (company brand) és a foglalkoztatás-márkázás (employment brand) tekintetében;
- hasznosítani a technikai lehetőségeket a programok terjesztéséhez/kommunikálásához (az integrált programok hozzájárulnak a költségcsökkentéshez is, a dolgozók tapasztalatainak megosztása által).

² <http://www.worldatwork.org/waw/adimLink?id=56563>. Magyar nyelven ismertette: Kránitz, 2012.

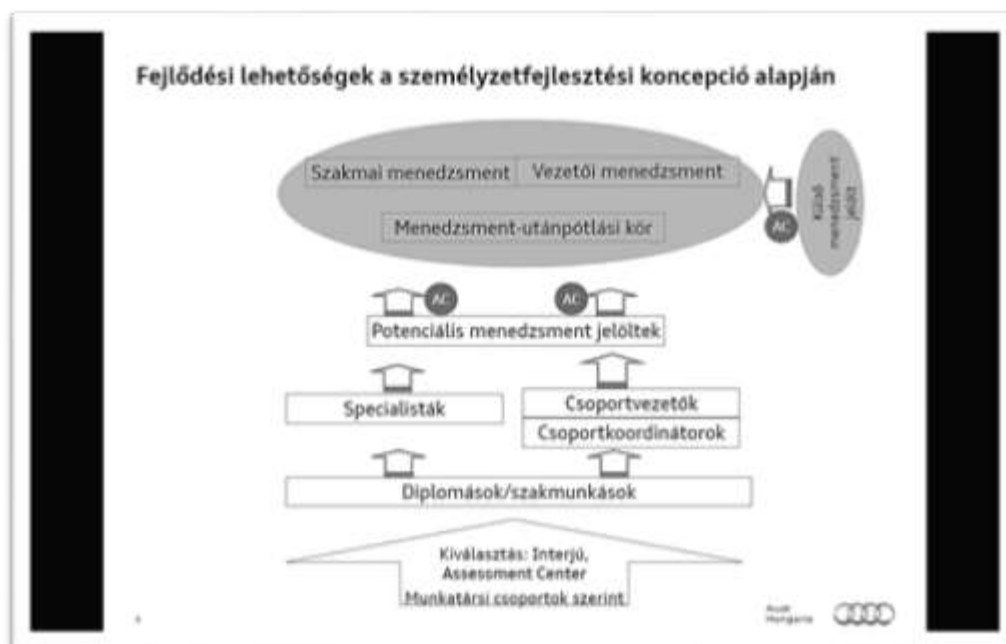
A Towers Watson-kutatás kimutatta, hogy azok a szervezetek, amelyek integrált juttatás és tehetségmenedzsment stratégiát alkalmaztak (összevetve őket az ilyen stratégiát nem alkalmazókkal),

- 20%-kal kevesebb problémával küzdöttek a tehetséges, felkészült munkaerő (critical-skill employees) céghez vonzásában;
- 25 %-kal kevesebb problémával küzdöttek a csúcsteljesítményre képes munkaerő (top-performing employees) céghez vonzásában;
- 33%-kal kevesebb jelezte, hogy gondjai lennének a tehetséges, felkészült munkaerő megtartásában;
- 18%-kal kevesebb jelezte, hogy gondjai lennének a csúcsteljesítményre képes munkaerő megtartásában;
- 18%-kal több jelezte, hogy javultak az eredményei, a vetélytársakhoz viszonyítva.

Azok a cégek, amelyek összehangolták a juttatás és tehetségmenedzsment programokat a stratégiai célokkal, több mint kétszer több esetben értékelték a saját teljesítményüket kiemelkedőnek, mint az összehangolást nem alkalmazók (28% vs. 12%). Továbbá kevesebb gondjuk van a tehetséges, felkészült munkaerő vonzásában (52% vs. 68%) és megtartásában (29% vs. 43%). Végül azok a cégek, amelyek összehangolták a juttatás és tehetségmenedzsment programokat az általuk vágyott szervezeti kultúra elérésére tett erőfeszítésekkel, több mint kétszer annyian rendelkeznek a csúcsteljesítményeket elismerő vállalati kultúrával (high-performance work culture) (56% vs. 26%). Ezeknek az összetevőknek az integrálása tehát növeli a szervezeti hatékonyságot és fokozza a többi program hatását is. A szervezetek többsége (70%) rendelkezik az összes munkavállalóra vonatkozó kompetencia modellel, amely segít megértetni a munkaköri szintek szerinti karrier lehetőségeket, elvárásokat és jutalmakat, és amely alapul szolgálhat az integrált tehetségmenedzsmentnek. A vizsgált szervezetek meghatározó többsége integrálta ugyan a kompetencia modelljét az eredménymenedzsment folyamatba, de csak 36%-uk kapcsolta ezt össze a kompetencia modelljét a juttatás programmal

4. ábra

Példa a személyzetfejlesztési koncepcióra



Forrás: Audi Hungária Kft

A pénzügyileg jól teljesítő cégek összehangolt rendszereket alkalmaznak. Ezt a megállapítást erősíti egy győri nagyvállalat példája is: a személyzetfejlesztési koncepció és a kompetenciamenedzsment összehangolt rendszert alkotnak (4. és 5. ábra).

Biztosítják a szakmai feladatok sikeres elvégzéséhez szükséges képzési hátteret, felkészítenek jövőbeni feladatokra és változásokra, biztosítják a management-, illetve más fontos vállalati funkciók megfelelő betöltését, szelektálnak, valamint lehetőséget kínálnak a legjobbaknak (teljesítmény-, és potenciál-orientáltan) magasabb értékű feladatok elvégzésére. Belső változtatási lehetőséget kínálnak a munkatársaknak, ugyanakkor növelik az elkötelezettségüket a vállalat iránt.

5. ábra

Példa a kompetencia-menedzsment egységes rendszerére



Forrás: Audi Hungária Kft

Az elvek hatásos kommunikációja, valamint a munkaadók és munkavállalók közötti folyamatos kommunikáció a tehetségmenedzsment számára is a kulcsfontosságú. A válaszadók kevesebb, mint 40%-a gondolja úgy, hogy a cége jól kommunikálja a foglalkoztatási elveit a dolgozóival. A „dolgozó, mint érték-központú” (employee value proposition) programok összehangolása a cégmárkázással (company brand) és a foglalkoztatás-márkázással (employment brand) integrált és következetes üzenetként juthatna el a dolgozókhöz. Ez a stratégia a HR és a marketing közötti szoros együttműködést is igényli.

A jól alkalmazott technológia segít hatásosan és költséghatékonyan összehangolni és kommunikálni a tehetségmenedzsment programokat. Noha a válaszadók szervezetei jelentős költségeket fordítottak az elmúlt néhány évben a kommunikáció-technológia fejlesztésébe, többségük nem képes ezeket az eszközöket a jutalmazási programjaik kommunikálására fordítani. A szervezetek többsége képtelen volt hatékonyan alkalmazni a technológiai befektetéseket a HR céljaira.

2. alapelv: szegmentálás

A szegmentálás jelen esetben azt jelenti, hogy azonosítjuk a szervezet szempontjából meghatározó képességű és a kiemelkedő potenciállal bíró dolgozókat és kommunikálunk velük. Meghatározzuk a különböző dolgozói csoportok jellegetességeit. Különleges feladatokat állítunk eléjük – mint lehetőségeket –, és hangsúlyozzuk a teljes jutalmazási csomagot. A munkahely biztonsága kulcsfontosságú a kiemelkedő képességű dolgozók

vonásában, ugyanakkor a biztonság hiánya gyakran forrása a munkával kapcsolatos stressznek. A differenciálás azt jelenti, hogy növekvő mennyiségben vonunk el forrásokat az alacsonyan vagy átlagosan teljesítőktől azért, hogy átcsoportosíthassuk a bónuszokat a kiemelkedően teljesítők számára. Részletezve, a szegmentálás szükséges az alábbi területeken:

- meghatározni a különböző munkaerő-csoportokat és a velük való eltérő bánásmódot;
- megvalósítani a szegmentálást;
- hajtóerőként használni a sokféleséget;
- keresni a feltörekvő szegmenseket.

Az alkalmazottak szegmentálása csökkenti a humán tőkére hatástalanul fordított költségeket. Ha megértjük, hogy melyik dolgozói csoport van legnagyobb hatással a cégsikerre, és alkalmazzuk a tehetségmenedzsment és juttatás programokat, nagyobb eséllyel tartjuk meg és kötelezzük el a munkavállalókat, ami maxiálhatja a humán tőkére fordított befektetések megtérülését.

Az első lépés a stratégiai szempontból kulcsfontosságú munkakörök, dolgozói csoportok azonosítása, azoké, akiknek a hatása a legjelentősebb a vállalati sikerre. A vizsgált cégek többsége három tehetségcsoportot azonosított:

- legjobban teljesítők (71%);
- magas (szakértői vagy vezetői) potenciállal rendelkezők (68%);
- az üzleti eredményesség szempontjából kritikus kompetenciákkal rendelkezők (44%).

A Towers Watson-kutatás tehát azt a meglepő eredményt hozta, hogy a vizsgált szervezeteknek csupán 44%-a azonosította formálisan a tehetséges, felkészült munkaerőnek (critical-skill employees) tartott csoportot, és 68%-ban azonosították a számukra a legtehetségesebbnek (high potentials) tartott szegmenst. Ugyanakkor csupán 28%-uk tájékoztatta ezeket a munkavállalókat arról, hogy magas potenciált látnak bennük. Ezzel olyan lehetőségeket veszítenek el, mint a dolgozók elköteleződésének kialakítása, az elvándorlási kockázat csökkentése.

A megkérdezett szervezetek közel kétharmada fektet sokat a vezetők fejlesztésébe és a kiemelkedően tehetséges dolgozók sikerének menedzselésébe, de alig több mint fele fordít extra forrásokat a coaching, mentorálás, karrierút kijelölésére és tervezésére. 57%-uk fordít kiemelt figyelmet azoknak a dolgozóknak az alapfizetésére, akik csúcsteljesítményt nyújtanak, de csupán 37%-uk fordít további forrásokat a hosszú távon is ösztönző eszközök alkalmazására. A legnagyobb fókusz tehát a toborzásra, a kiválasztásra és a kiemelt alapfizetésre fordítják, de csak a vállalatok egynegyede mozgósít extra forrásokat e szegmens további hatékonyságának növelésére.

Számos vállalat alkalmaz az egyén teljesítményére alapozott differenciált juttatásokat, hogy növelje a kompenzációs források megtérülését és megtartsa a kulcs munkaerőt. Mindazonáltal a kifizetések neglehetősen torz az alacsonyan teljesítők esetében. A kifizetések célzottak, így az élen járó dolgozók 120%-ot is elérnek, míg azok, akik csak részlegesen felelnek meg az elvárásoknak, tipikusan 70 % körüli juttatást kapnak. A differenciált fizetés persze nem új ötlet, mégis a munkavállalók gyakran említik a munkahely elhagyásának okaként a nem ösztönző kereseti lehetőségeket. Noha a szervezetek szegmentálják a dolgozóikat teljesítményük alapján, és különböző folyamatokat és eszközöket alkalmaznak a differenciálás megkönnyítésére, mégis a különböző csoportokkal való eltérő bánásmód elv ellen számos menedzser érez ellenszenvet. A felmérésben résztvevőknek kevesebb, mint fele jelzett világosan kimutatható kapcsolatot az egyéni teljesítmény és a fizetések között.

A leggyakrabban alkalmazott programok a dolgozók képzése és fejlesztése, továbbá a célzott vásárlási stratégia (a szükséges munkaerő beszerzése), de a vállalatok kevesebb, mint

fele alkalmaz speciális programokat a differenciálás következtében létrejövő sokszínűség megvalósításához.

Számos idős dolgozó késlelteti a nyugdíjba vonulását, szükségessé téve a nyugdíjkorhatárt elért dolgozók kérdésével való foglalkozást. Kiemelkedő tehetségű csoportok karrierjét blokkolhatja az előrelépés hiánya, továbbá számos frissdiplomás munkanélküli vagy alacsony képzettséget igénylő területeken dolgozik. E csoportok némelyike viszonylag új munkavállalói szegmenst és egyben új menedzseri kihívást jelent. E probléma megoldásával a szervezetek jelentős versenyelőnyre tehetnek szert.

3. alapelv: agilitás

Az agilitás jelen esetben azt jelenti, hogy képes a szervezet kialakítani vagy adaptálni olyan programokat, amelyekkel az üzleti vagy gazdasági feltételek megváltoztathatók, a kockázatok hatékonyabb kezelése és az eredmények növelése érdekében. Ilyenek például:

- sokkal rugalmasabb jutalmazási programok alkalmazása;
- a program hatékonyságának mérése, adatalapú döntések elősegítésére;
- a változások hatékony megoldása (dolgozókkal való kommunikáció, a szükségleteik felmérése céljából, majd teret engedni az önirányításuknak);
- vezetői képességek fejlesztése.

Az agilitás a gyorsan végrehajtandó változásokhoz szükséges rugalmasság, elsőnek lenni a lehetőségek megragadásában és találékonynak lenni a nehézségek kezelésében. Számos lehetőségük van a vállalatoknak arra, hogy az agilitást tehetségprogramokkal támogassák.

A rövid távú ösztönző programok nagyobb rugalmasságot nyújtanak és igényelnek, mert a fizetések emelkednek és csökkennek az üzleti teljesítménytől függően. 2011-ben ezek az összegek jelentősen növekedtek, 88%-ról 111%-ra.

A menedzserek a programok és a változások meghirdetésének frontvonalban állnak, ugyanakkor viszonylag korlátozott jogkörük van a programok kialakítására. Nem meglepő, hogy a válaszadók meglehetősen vegyesen látják a programok megvalósítását, így a menedzserek hatékonyságát. Többségük (59%) úgy véli, hogy a menedzsereik hatékonyak az eladást ösztönző programokban, de csak 43%-uk véli hatékonynak a menedzsereket az alapfizetési és 49% a rövid távú ösztönző programok megvalósításában. Csupán 14%-uk váéli hatékonynak a menedzsereket a karrier-programok végrehajtásában.

A Towers Watson felmérés eredménye szerint a dolgozók sokkal jobban kedvelik azokat a programokat, amelyeket értenek. A kommunikáció fejlesztése tehát az egyik legfontosabb hatékonyságú eszköz a programok alkalmazásában és az azokkal való elégedettség elérésében. Azoknak a dolgozóknak az aránya, akik szerint a szervezetük jól kommunikálja a jutalmazási és a tehetség programokat, meglehetősen alacsony.

A kutatás eredménye azt mutatja, hogy a dolgozók előnyben részesítik az általuk irányítható tanulási lehetőségeket, külső munkaerőkövetítő eszközöket és hálózatokat, saját karrierjük és előrelépésük érdekében. A legtöbb szervezet (54%) a munkavállalók és a menedzserek közti egyensúlyt tartja kívánatosnak a karrierutak építésében. A vizsgált szervezetek mintegy ötöde esetében azonban a dolgozók a menedzserektől várják el, hogy a karrierépítés terén őket vezessék, annak ellenére, hogy egy agilis munkahely olyan munkavállalókat preferál, akik felelősséget vállalnak a saját karrierútjukért.

A hatékony vezetőfejlesztés azt jelenti, hogy széleskörű menedzseri tudásra tesznek szert és fejlesztik a képességeiket (formális oktatási programokkal, szimulációval, mentorálással, stb.). A sikeres szervezetek jó előre felkészítik a vezetőket az új szerepekre, mielőtt még azokra szükségük lenne.

Az agilitás tehát kétösszetevős jellemző. Egyrészt energiát ad, a munkával kapcsolatos stressz csökkentésével, a hatékony munkához való források megteremtésével. Lehetővé teszi az

alternatív munkaidőt, a távmunkát, biztatja a dolgozókat a szabadságnapjaik kihasználására, hogy csökkentsék a munkában töltött időt. Másrészt alkalmazkodás, amellyel átvezetik a dolgozókat a változások négy szakaszán, hangsúlyosa a tapasztalt vezetők hatékony kommunikációjának fontosságát, továbbá megerősítve menedzseri és főnöki üzeneteket.

Következtetések

Négy évvel a 2008-as pénzügyi válság kezdete után a cégek nagyon óvatosak és szorosra fogják a költségvetést, tartván a bizonytalan jövőtől és egy bekövetkező újabb recessziótól. A jelentős munkanélküliség ellenére, a munkaadók szerint, nagyon nehéz a legtehetségesebb munkavállalók céghez vonzása. 10/6 esetben a kiemelkedő tehetséget igénylő munkakörök betöltése problémát jelent. Növekszik a verseny a tehetséges munkavállalókért.

Ebben a környezetben a vállalatoknak ki kell fejleszteniük egy *fenntartható jutalmazás és tehetség modellt*. A munkaadóknak csökkenteniük kell a humán tőke kockázatát és növelniük a humán tőkébe történő befektetések megtérülését.

A Towers Watson által 2011-ben Észak-Amerikában készített „Tehetségmenedzsment és juttatások” című kutatás megfogalmazza a tehetségmenedzsment legégetőbb kérdéseit. Az integráció, szegmentáció és az agilitás stratégiáját alkalmazva saját tehetségprogramjuk megalkotásában a szervezetek képesek lesznek javítani a humán tőke kockázatukon és a humán tőkébe történő befektetések megtérülésén.

A vizsgált cégek közel kétharmada hajt(ott) végre jelentős változásokat a HR területen, szélesebb körű szervezeti változások eredményeként, és számos tervezi e változások folytatását. A *tehetségmenedzsment és a juttatás stratégia alkalmazása, a munkaerő szegmentációja és a szegmensekkel való eltérő stratégia alkalmazása* még a cégek többsége számára sürgető feladat (1. táblázat).

1. táblázat
A változások jellege és mértéke (%)

A jelenlegi szervezeti változások miatt megújította vagy tervezi átalakítani az alábbiakat?	Már végrehajtott változásokat	Tervezi a változást 2 éven belül	Nem hajtott végre és nem is tervez változást
Szervezeti struktúra	51	17	32
<i>Tehetségmenedzsment stratégia</i>	31	35	34
<i>Juttatás (kompenzáció) stratégia</i>	23	39	39
Értékelési folyamat	19	32	49
Kompetenciák	22	33	45
Legalább egy változást tett a fentiek közül	66	65	70

Forrás: Towers Wason felmérés³: 9. oldal

A kutatás során a kapott eredményeket összevetették több mint tízezer dolgozó körében végzett felméréssel. Az összevetés egyik fontos tanulsága, hogy a munkaadói ajánlatok és a munkavállalói elvárások nincsenek összhangban. Míg a munkavállalók számára legfontosabb vonzerőt a munka biztonsága, a jó alapfizetés, a juttatások, a munkaidő csökkentése, a kevesebb ingázás jelenti, addig a munkaadók ajánlataikban a cég hírnevét, a karrierelehetőséget és a munka kihívást jelentő és változatos voltát hangsúlyozzák. Vagyis másképp gondolják a munkaadók, hogy mi vonzza a számukra legfontosabb kompetenciákkal rendelkezőket, mint az érintettek. *A cégek ajánlatainak a munkavállalói igényekhez való igazítása és a munkaadói márkaépítés* a tehetségmenedzsment kiemelt területei (Krántz, 2012: 35).

³ <http://www.worldatwork.org/waw/adimLink?id=56563>

További tanulság, hogy jelentős különbség van a dolgozók munkahely-elhagyási indokai és azok között, amit a munkaadók indoknak gondolnak. A munkaadók hajlamosak túlbecsülni a munkahelyi közvetlen főnökkel való jó kapcsolatot és alulbecsülni a cégvezetés iránti bizalmat, a munkahelyi stresszt, a magas teljesítményelvárásokat, az alacsonynak tartott fizatést és a hosszú munkaidőt. A munkavállalók a munkahely elhagyásának legjelentősebb indokaként a munka okozta stresszt és a magánélet/munka egyensúlyának hiányát jelölték meg. Úgy tűnik, hogy a cégek óriási erőfeszítéseket tesznek a munkaerő vonzására, de nem elegendő figyelmet fordítanak a megtartásra. *A tehetséges és felkészült munkaerőnek a megtartása* a tehetségmenedzsment további kiemelt területe. A kutatás rámutatott arra is, hogy a kelet-európai régióban az Y-generáció elköteleződésének megszerzése a legkritikusabb tehetségmenedzsment kihívás.

Mindegyik terület a tudatos, kétirányú és szimmetrikus *kommunikáció* szükségességét jelzi.

Az *Economist* megállapítása – miszerint az általa vizsgált cégeknek csupán 15%-a esetében integráltak a tehetségmenedzsment – megerősíti az észak-amerikai kutatás eredményeit. A pénzügyileg legjobban teljesítő cégek *integrált rendszerek, ahol a teljesítményértékelés, a karrier- és utódlástervezés, a kiválasztó és értékelő rendszerek összehangoltak egymással és a vállalati célokkal* (Kránitz, 2012: 35). Integrált jellegéből következően mindez nem csak a HR, de az egész vállalati menedzsment felelőssége.

Irodalom

- Balogh L. (2011): A tehetséggondozás pszichológiai és pedagógiai alapvetése. In: Baranyai Zné (szerk.): *Színvonal a tehetséggondozásban*. Balatonfelvidéki Szín-VonalAlapfokú Művészetoktatási Intézmény, Badacsonytomaj, 7-45.
- Balogh L. (2010): Erősségek és gyenge pontok a magyar tehetséggondozásban. Előadás, amely elhangzott: Nyíregyháza, Eötvös Géniuszt Nyitókonferencia, 2010. augusztus 30. <http://eotvos.nyf.hu/geniusz/item/dr-balogh-laszlo-eloadasa>. Letöltés: 2012. május 10.
- Czeizel E. (2004): Sors és tehetség. Urbis Könyvkiadó, Budapest
- Gagné, F. (1991): Toward a differentiated Model of Giftedness and Talent. In: Coangelo – Davis (eds.): *Handbook of Gifted Education*. Allyn and Bacon, Boston, 64-80.
- Gardner, H. (1983): *Frames of Mind. The Theory of Multiple Intelligencies*. Basic Books, New York
- Kránitz É. (2012): Tehetségmenedzsment: aktuális kihívások. *Human Resources Magazin (HRM)*, IV. évf. 1. szám, 34-36.
- Renzulli, J. (1977): *The Enrichment Triad Modell. A guide for developing defensible program for the gifted and talented*. Creative Learning Press, Mendfield Center
- The talent management and rewards imperative for 2012. <http://www.worldatwork.org/waw/adimLink?id=56563>