

# A TEHETSÉGMENEDZSMENT ÉRTELMEZÉSE MAGYARORSZÁGON EMPIRIKUS EREDMÉNYEK ALAPJÁN

## CONCEPTUALIZATION OF TALENT MANAGEMENT IN HUNGARY BASED ON EMPIRICAL DATA

Daruka Eszter<sup>0000-0003-2707-3181\*</sup>, Pádár Katalin<sup>0000-0002-8693-954X</sup>

<sup>1</sup> Menedzsment és Üzleti Jog Tanszék, Gazdaságtudományi Kar, Neumann János Egyetem, Magyarország

<sup>2</sup> Menedzsment és Üzleti Jog Tanszék, Gazdaságtudományi Kar, Neumann János Egyetem, Magyarország

<https://doi.org/10.47833/2022.2.ECO.012>

---

### Kulcsszavak:

Tehetségmenedzsment  
Emberi erőforrás menedzsment  
(EEM)  
Kérdőíves felmérés

### Keywords:

Talent management  
Human resource management  
(HRM)  
Questionnaire

### Cikktörténet:

Beérkezett 2022. október 31.  
Átdolgozva 2022. november 15.  
Elfogadva 2022. november 20.

---

### Összefoglalás

A tehetségmenedzsment (TM) az emberierőforrás-menedzsment (EEM) egyik kulcsfontosságú területévé vált az elmúlt évtizedekben. Ugyanakkor nagy különbségek figyelhetők meg abban, hogyan és miként definiálják a tehetséget és magát a TM-et is a szakirodalomban – több eltérő megközelítés jelenik meg az alapvető forrásokban. Egy szisztematikus irodalomkutatás nyomán léteznek úgynevezett TM-dimenziók (EEM-mel való azonosság vagy EEM része (EEM-funkciók); fókusz az embereken (tehetségbankokon) vagy a pozíciókon; inkluzív vagy exkluzív megközelítés; illetve operatív vagy stratégiai aspektus). Ebben a munkában ezeknek a dimenzióknak a gyakorlati megjelenését teszteljük olyan TM-értelmezéseken, amelyeket egy átfogó, hazai TM-felmérés során adtak a válaszadók. A legszembetűnőbb eredmény az értelmességek (elméleti dimenziókhoz képesti) teljességének hiánya. Javasolt lenne a TM-értelmezések oly módon való megfogalmazása, mely mind a négy dimenzióra kiterjed. Jelen munka eredményei elősegíthetik a következetesebb TM-fogalomalkotást, és hozzájárulhatnak a TM szakirodalmának és gyakorlatának fejlődéséhez.

### Abstract

Talent management (TM) has become one of the key areas of human resource management (HRM) in the last decades. However, there are major differences in the way talent and TM are defined in the literature—several different approaches appear in the main sources. According to a systematic literature review, there are so-called TM dimensions (equal to HRM or part of HRM (HRM functions); focus on people (talent pools) or positions; inclusive or exclusive approach; and operational or strategic aspect). In this paper, we test the practical manifestation of these dimensions on TM interpretations given by respondents in a comprehensive TM survey in Hungary. The

---

\* Kapcsolattartó szerző.  
E-mail cím: daruka.eszter@gtk.uni-neumann.hu

---

*most striking result is the lack of completeness of the interpretations (in relation to the theoretical dimensions). The results of the present work may contribute to a more consistent conceptualization of TM and to the development of TM literature and practice.*

---

## 1. Bevezetés

A tehetségmenedzsment szakirodalmában gyakran fedezhető fel kritika a szilárd elméleti alapok hiánya miatt [1]–[3]. Például a gyakran idézett Collings és Mellahi [4] szerzőpáros szerint a TM értelmezése nem egyértelműen világos, és a TM egyik alapvető forrása (Lewis és Heckman [5] vonatkozó cikke) óta más szerzők (pl. [6]–[9]) is hasonló aggályokat fogalmaztak meg a TM fogalma kapcsán. Ugyanakkor néhány szerző (pl. [3], [10]) szerint a legfrissebb TM-forrásokban felfedezhető valamiféle konszenzus. Ez azonban még mindig nagyon korlátozott mértékű, ezért e cikk célja, hogy egy szisztematikus irodalomkutatás nyomán azonosított, úgynevezett TM-dimenziók [11] gyakorlati megjelenését tesztelje olyan vállalati TM-értelmezéseken, amelyeket egy magyarországi TM-felmérés során adtak a résztvevők. Az eredmények hozzájárulhatnak a TM fogalmának következetesebb használatához, a tématerület szakirodalmának és gyakorlatának fejlődéséhez.

## 2. Szakirodalmi áttekintés

A TM-szakirodalom egyik legtöbbet idézett forrása Lewis és Heckman [5] munkája, amelyben több más kutató munkájára hivatkozva három különböző, úgynevezett gondolkodási irányzatot azonosítottak a TM-mel kapcsolatban.

1. Az első a TM-et a HR-részlegek tipikus gyakorlatainak, funkcióinak, tevékenységeinek vagy szakterületeinek (például toborzás, kiválasztás, fejlesztés, karrier- és utódlásmenedzsment) gyűjteményeként határozza meg.

2. A TM egy másik megközelítése elsősorban a tehetségbankokra összpontosít. Eszerint a TM olyan folyamatok összessége, amelyek célja, hogy biztosítsa a munkavállalók megfelelő áramlását a szervezeten belüli munkahelyekre, ami gyakran közel áll ahhoz, amit jellemzően utódlástervezésnek vagy humán erőforrás-tervezésnek neveznek, de magában foglalhat tipikus HR-tevékenységeket is, mint például a toborzás és a kiválasztás.

3. A TM harmadik felfogása általánosságban összpontosít a tehetségre, a szervezeti határok vagy konkrét pozíciók figyelembevétele nélkül. Ezen a perspektíván belül két általános nézet rajzolódik ki a tehetségről: az exkluzív és inkluzív. Az első a tehetséget (amely jellemzően a magas teljesítményű és a nagy potenciállal rendelkező tehetségeket jelenti) erőforrásnak tekinti, amelyet elsősorban a teljesítményszintek szerint kell kezelni (pl. „A”, „B” és „C” játékosok menedzselése). A tehetség második nézete a tehetséges munkavállalókat differenciálatlan jószágoknak tekinti, és mind humanista, mind demográfiai perspektívából eredezteti.

Collings és Mellahi [4] később erre a három megközelítésre hivatkozott; bár a harmadik irányzat második perspektíváját kihagyták, és csak az exkluzív tehetségfelfogást említették, megjegyezve azt is, hogy ez a megközelítés önmagában nem előnyös. Továbbá Collings és Mellahi [4] e három TM-megközelítést kiegészítették egy negyedikkel, ami azon kulcspozíciók azonosítására helyezi a hangsúlyt, amelyek potenciálisan képesek differenciáltan befolyásolni a vállalat versenyelőnyét. Azaz itt a kiindulópont a kulcspozíciók azonosítása, nem pedig a tehetséges munkavállalók. Későbbi munkájukban [12] szintén ugyanerre a négy megközelítésre hivatkoztak.

Egy további, gyakran idézett TM-forrás Iles, Chuai és Preece [8, p. 181] munkája, amiben szintén három nagy gondolkodási irányzatot különböztettek meg a TM-mel kapcsolatban: "(1) A TM lényegében nem különbözik az EEM-től; (...) (2) A TM integrált EEM, szelektív fókusszal; (...) (3) A TM szervezeten belüli fókuszált kompetenciafejlesztés a szervezeten belüli tehetségáramlás irányítása révén; a hangsúly itt inkább a tehetségcsatornákon, mint a tehetségbankokon van".

---

\* A szerzők saját fordítása.

A későbbi TM-mel kapcsolatos munkák többsége – például Hartmann, Feisel és Schober [13] vagy Sparrow és Makram [14] – Lewis és Heckman [5] három TM-megközelítésére, valamint Collings és Mellahi [4] negyedik, kulcspozíciókkal kapcsolatos felfogására épül.

A különböző nézőpontok, megközelítések átfedésén alapulva, a TM legtöbbet idézett forrásainak szisztematikus elemzése során Daruka és Pádár [11] azonosították az alábbi, úgynevezett TM-dimenziókat:

- 1. dimenzió: a TM-et az EEM-hez viszonyítva kategorizálni: az EEM része (azaz egyes EEM-funkciók) (Lewis és Heckman [5] 1. megközelítése nyomán) vagy azonos az EEM-mel (Iles et al. [8] 1. megközelítése nyomán).
- 2. dimenzió: a TM fókuszában a tehetséges munkavállalók (Lewis és Heckman [5] 3. megközelítése nyomán) vagy bizonyos munkakörök állnak (Collings és Mellahi [4] 4. megközelítése nyomán).
- 3. dimenzió: kiket tekintenek tehetségeknél (Lewis és Heckman [5] 3. megközelítése nyomán): exkluzív vagy inkluzív felfogással élnek (a munkavállalók egy kiválasztott csoportját tekintik a TM alanyainak vagy minden dolgozót).
- 4. dimenzió: a TM értelmezése operatív (Lewis és Heckman [5], valamint Iles et al. [8] megközelítései nyomán) és/vagy stratégiai koncepcióra utal-e (Collings és Mellahi [4] 4. megközelítése nyomán).

### 3. Módszertan

A magyarországi vállalati TM-gyakorlatok felmérésére és vizsgálatára egy átfogó TM-kutatás során online kérdőíves felmérés készült. A közel 600 megkeresett vállalatból az adatgyűjtés lezárásáig (2020 májusáig) 75 vállalat HR-szakértője, illetve felső szintű menedzsere adott választ. A kérdőív számos kérdést tartalmazott a TM-gyakorlatok kapcsán, például hogyan értelmezik a TM-et a vállalatnál.

Jelen cikkben a TM értelmezésére vonatkozó kérdésre kapott válaszok elemzésére koncentrálnak. A 75 beérkezett válaszból három értelmezhetetlennek bizonyult (a válaszként begépett véletlenszerű karakterláncok miatt), nyolc vállalatnál hivatalosan nincsen TM, de operatív intézkedések vannak, míg öt esetben egyáltalán nem foglalkoztak az adott vállalatnál TM-tel, így összesen 59 érdemi válasz került elemzésre a későbbiek folyamán. Ez hozzávetőleg a megkeresett vállalatok 10%-át jelenti, mely összhangban van az e-mailes megkérdezések általában tapasztalt alacsony válaszadási arányával [15].

Az 59 vállalati TM-értelmezés a négy TM-dimenzió szerinti besorolása az alábbi döntési szempontok mentén történt.

Az 1. dimenzióval a kiindulási pontot az EEM definíciója és alapfeladata [16] jelentette. Az egyes TM-értelmezéseket ebben a dimenzióban aszerint soroltuk be, hogy ezek alapján azonosnak tekinthető-e a TM az EEM-mel, vagy csak bizonyos EEM-funkciók kerültek felsorolásra, azaz a TM az EEM része. Egyes esetekben nem találtunk egyértelmű információt az EEM-mel való reláció kapcsán, például az 1. táblázat 1. sorában található vállalati TM-értelmezés esetén.

1. táblázat. Kivonat a TM-definíciók besorolásából

	TM-definíció	1. dimenzió	2. dimenzió	3. dimenzió	4. dimenzió
1.	„Kiemelkedő képességű és motivációjú munkavállalókat minél jobban megismerni, igényeikhez és képességeikhez mérten támogatni az elképzeléseiket, hagyni kibontakozni a saját területükön.” (29. válaszadó)		Emberek	Exkluzív	Operatív
2.	„Tanulással, képzéssel egybekötött folyamatos fejlődés biztosítása, szakmai mentorálás lehetőségének megteremtése.” (34. válaszadó)	EEM része			Operatív
3.	„Vannak lehetőségek projekteken részt venni és abban tapasztalatokat szerezni, a jókat 3 havonta department szintű meetingeken kitüntetik.” (8. válaszadó)	EEM része	Emberek	Exkluzív, inkluzív	Operatív
4.	„Felkészítést, oktatást, új munkakörben való kipróbálást.” (63. válaszadó)	EEM része	Emberek		Operatív
5.	„A cégen belül kiválasztjuk területenként a legtehetségesebb embereket, ők mint stratégiai erőforrások szerepelnek a képzettségi mátrixokba és a több éves üzleti és fejlesztési tervekbe, és ők vesznek részt K+F projekteken is. Javadalmazásuk, juttatásaik szintén kiemelkedő, hisz ezzel is érzékeltetni szeretnénk, hogy hosszú távon számítunk a munkájukra.” (66. válaszadó)	EEM része	Emberek	Exkluzív	Operatív, stratégiai

*Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves felmérésre érkezett válaszok felhasználásával*

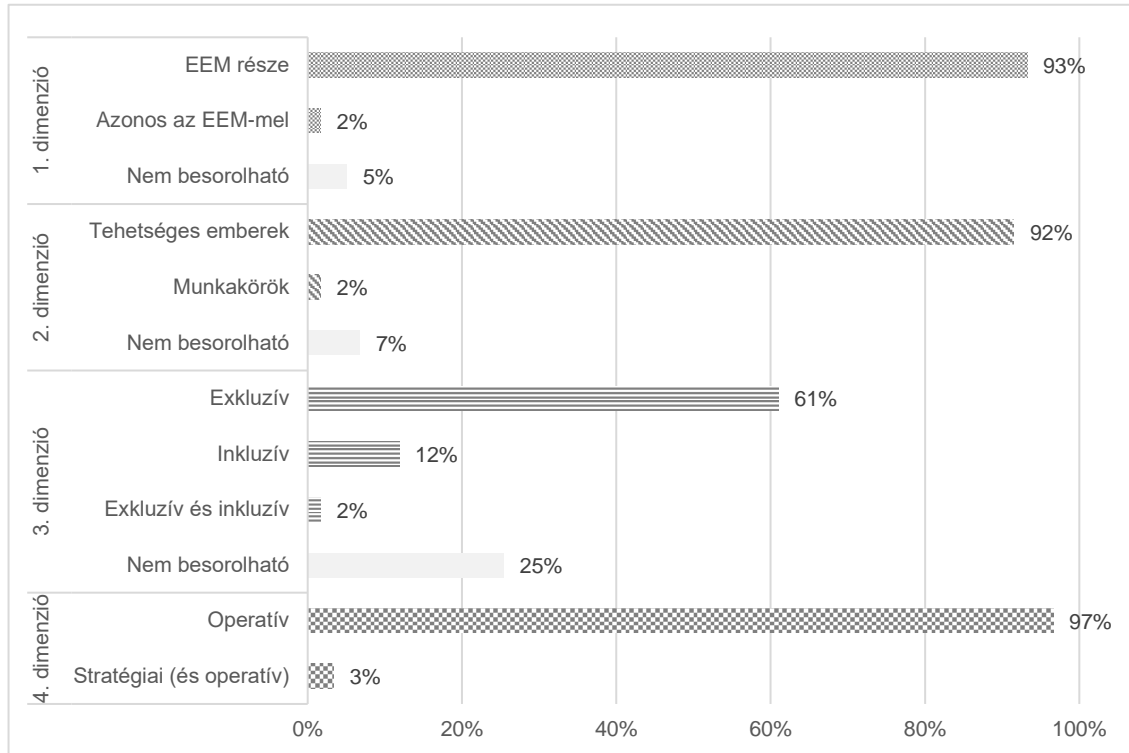
A 2. dimenzió esetén a besorolás alapját a TM fókusza adta, azaz hogy a vállalati TM-gyakorlatok (egyres) tehetséges emberekre (tehetségbankokra) vagy bizonyos pozíciókra irányulnak. Bizonyos esetekben nem lehetett eldönteni, hogy az adott TM-értelmezés irányultsága milyen, például az 1. táblázat 2. sorában található vállalati TM-értelmezésnél.

A 3. dimenzió a tehetségek klasszikus exkluzív/inkluzív megközelítések szerinti besorolását jelentette. A vizsgált TM-értelmezések egy része egyértelműen az egyik vagy másik megközelítést követte, de előfordult, hogy mindkét álláspont megjelent (lásd az 1. táblázat 3. sora), illetve hogy nem volt elegendő információ a besoroláshoz, mint például az 1. táblázat 4. sorában található vállalati TM-értelmezés esetén.

A 4. dimenzió szerinti besorolás során a TM operatív, illetve stratégiai jellegét vizsgáltuk. Amennyiben az adott TM-értelmezésben megjelent bármilyen stratégiai szempont, akkor annak megfelelően történt a besorolás, például az 1. táblázat 5. sorában található vállalati TM-értelmezésnél. Minden más esetben operatívként jelöltük meg a vállalati TM-értelmezéseket.

## 4. Eredmények és konklúzió

A vállalati TM-értelmezések a négy TM-dimenzióba való besorolásának eredményei (1. ábra) azt mutatták, hogy az 1. dimenziónál az egyes funkciók mentén az EEM részhalmazaként való megközelítés jelent meg a TM-értelmezések nagy többségében (55 esetben; 93%), míg egyetlen (2%) vállalati értelmezésben tekintették a TM-et az EEM-mel egyenlőnek, további három esetben (5%) nem volt elegendő információ a besoroláshoz e dimenzióban.



1. ábra. A vállalati TM-értelmezések a négy elméleti TM-dimenzióba való besorolásának megoszlása

Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves felmérésre érkezett válaszok felhasználásával

A 2. dimenzióba való besorolás kapcsán az volt megállapítható, hogy a TM-értelmezések zöme (54 darab; 92%) a tehetséges emberekre fókuszált, és csupán egy meghatározás (2%) irányult bizonyos munkakörökre, valamint négy értelmezés (7%) nem tartalmazott információt e tekintetben.

A 3. dimenziót illetően az mondható el, hogy 36 esetben (61%) követték az exkluzív felfogást a TM alanyai vonatkozásában, hét meghatározás (12%) az inkluzív álláspontot képviselte, továbbá egy értelmezés (2%) mindkét megközelítést tartalmazta, valamint 15 meghatározás (25%) nem foglalt állást ebben a dimenzióban.

A 4. dimenzió tekintetében a besorolás azt mutatta, hogy mindegyik vállalati értelmezésben megjelent a tehetséges munkavállalók menedzselésének operatív jellege, ugyanakkor mindössze két vállalati értelmezésben (3%) fordult elő a TM stratégiai aspektusa.

Összességében megállapítható, hogy a négy elméleti TM-dimenzió alapján történő értékelés nyomán 41 (69%) vállalati TM-értelmezés tekinthető csak „teljesnek”, például „Az elhivatott munkavállalók felkutatása a szervezeten belül, és a szakmai előrehaladásuk tervezett segítése.” (18. válaszadó), illetve az 1. táblázat 3. és 5. sorai. Azaz a felmérés résztvevői meghatározásainak jelentős része (31%) nem tartalmazott mind a négy dimenzióra vonatkozó információt, például „Rotáció, tréningek biztosítása, karrierlehetőség.” (7. válaszadó), illetve az 1. táblázat 1., 2. és 4. sorai).

A következetesebb TM-fogalomalkotás és -használat szempontjából fontos lenne a TM pontos(abb) megfogalmazása, melyhez támpontul szolgálhatnak az egyes TM-dimenziók. Javasolt lenne, hogy mind a négy dimenzió (EEM-mel való reláció TM fókusza, exkluzív/inkluzív

tehetségértelmezés, TM operatív, illetve stratégiai jellege) vonatkozásában foglaljon állást a TM-értelmezés, hiszen ezekhez igazodóan alakítandók ki a TM-folyamatok, azaz összességében az adott vállalat TM-gyakorlata. Elengedhetetlen tudni, hogyan értelmezzük a TM-t, hogy sikerre vihessük ezen vállalati erőfeszítéseinket.

Érdeemes lenne továbbá vizsgálatokat folytatni a vállalati TM-értelmezések még szélesebb körű elemzésével, a sajátosságaik feltárásával, valamint a szakirodalmi forrásokban megjelenő TM-definíciók TM-dimenziók szerinti besorolásának átfogó tesztelésével.

## Irodalomjegyzék

- [1] N. Dries, "Talent management, from phenomenon to theory: Introduction to the Special Issue," *Hum. Resour. Manag. Rev.*, vol. 23, no. 4, pp. 267–271, Dec. 2013, doi: 10.1016/j.hrmr.2013.08.006.
- [2] N. Dries, "The psychology of talent management: A review and research agenda," *Hum. Resour. Manag. Rev.*, vol. 23, no. 4, pp. 272–285, Dec. 2013, doi: 10.1016/j.hrmr.2013.05.001.
- [3] E. Gallardo-Gallardo, S. Nijs, N. Dries, and P. Gallo, "Towards an understanding of talent management as a phenomenon-driven field using bibliometric and content analysis," *Hum. Resour. Manag. Rev.*, vol. 25, no. 3, pp. 264–279, Sep. 2015, doi: 10.1016/j.hrmr.2015.04.003.
- [4] D. G. Collings and K. Mellahi, "Strategic talent management: A review and research agenda," *Hum. Resour. Manag. Rev.*, vol. 19, no. 4, pp. 304–313, 2009, doi: 10.1016/j.hrmr.2009.04.001.
- [5] R. E. Lewis and R. J. Heckman, "Talent management: A critical review," *Hum. Resour. Manag. Rev.*, vol. 16, no. 2, pp. 139–154, 2006, doi: 10.1016/j.hrmr.2006.03.001.
- [6] A. Hedayati Mehdiabadi and J. Li, "Understanding Talent Development and Implications for Human Resource Development," *Hum. Resour. Dev. Rev.*, vol. 15, no. 3, pp. 263–294, Sep. 2016, doi: 10.1177/1534484316655667.
- [7] M. Thunnissen, P. Boselie, and B. Fruytier, "Talent management and the relevance of context: Towards a pluralistic approach," *Hum. Resour. Manag. Rev.*, vol. 23, no. 4, pp. 326–336, Dec. 2013, doi: 10.1016/j.hrmr.2013.05.004.
- [8] P. Iles, X. Chuai, and D. Preece, "Talent Management and HRM in Multinational companies in Beijing: Definitions, differences and drivers," *J. World Bus.*, vol. 45, no. 2, pp. 179–189, Apr. 2010, doi: 10.1016/j.jwb.2009.09.014.
- [9] N. D'Annunzio-Green, "Cornerstones of talent management as a strategic priority in the hospitality," *Worldw. Hosp. Tour. Themes*, vol. 10, no. 1, pp. 5–13, Feb. 2018, doi: 10.1108/WHATT-10-2017-0070.
- [10] E. Gallardo-Gallardo and M. Thunnissen, "Standing on the shoulders of giants? A critical review of empirical talent management research," *Employee Relations*, vol. 38, no. 1, pp. 31–56, Jan. 04, 2016, doi: 10.1108/ER-10-2015-0194.
- [11] E. Daruka and K. Pádár, "Talent Management: A Systematic Review on its Conceptualizations," in *26th EBES Conference - Prague Proceedings*, 2018, pp. 1243–1257.
- [12] K. Mellahi and D. G. Collings, "The barriers to effective global talent management: The example of corporate elites in MNEs," *J. World Bus.*, vol. 45, no. 2, pp. 143–149, Apr. 2010, doi: 10.1016/j.jwb.2009.09.018.
- [13] E. Hartmann, E. Feisel, and H. Schober, "Talent management of western MNCs in China: Balancing global integration and local responsiveness," *J. World Bus.*, vol. 45, no. 2, pp. 169–178, Apr. 2010, doi: 10.1016/j.jwb.2009.09.013.
- [14] P. R. Sparrow and H. Makram, "What is the value of talent management? Building value-driven processes within a talent management architecture," *Hum. Resour. Manag. Rev.*, vol. 25, no. 3, pp. 249–263, Sep. 2015, doi: 10.1016/j.hrmr.2015.04.002.
- [15] N. K. Malhotra, *Marketingkutató. Akadémiai Kiadó*, 2016.
- [16] I. Gyökér, *Humánerőforrás-menedzsment*. Budapest: Műszaki Könyvkiadó, 2001.