

ÜZLETI SIKER A TEHETSÉG TÜKRÉBEN

RÁCZ IRMA¹

Összefoglalás

A tanulmány azt kívánja feltárni, hogy a munkaerőpiacon egyidejűleg jelentkező munkaerő-túlkínálat és a tehetséghiány között milyen kapcsolat áll fenn, és ez milyen hatással van az üzleti siker alakulására. A kutatás elsődleges célja, hogy felhívja a figyelmet a tehetségbeli illeszkedéshiány új koncepciójára, és annak gyakorlatban megvalósítható módszerére. A tehetséghiány a 21. század tudásközpontú társadalmainak és gazdaságainak egészét érintő probléma. A tanulmány alapját a szekunder források alkotják, melyeket a szerző saját gondolataival, meglátásaival egészít ki, és amelyek alapot biztosítanak a kutatás primer oldalon és mikro szinten történő folytatására.

Kulcsszavak

tudásgazdaság, üzleti siker, tehetség, tehetséghiány, képezhető tehetségek

Summary

The study seeks to explore what kind of relationship exists between the oversupply of labor and talent shortages which are observed on the labor market at the same time and its implications on business success. The primary goal of this research is to draw attention to the new concept of the lack of catching new talent, and its practicable method. The talent shortage is a problem which affects the whole knowledge-based society and economy in the 21st century. The study is based on secondary sources which are complemented with the author's own thoughts and insights and which provide a basis to continue the primary research on the micro level.

Keywords

knowledge economy, business success, talent, lack of talent, trainable talents

¹ PhD hallgató, Széchenyi István Egyetem Regionális és Gazdaságtudományi Doktori Iskola, e-mail: raccirma@sze.hu

Bevezetés

A dinamikusan változó, információ és tudás által vezérelt gazdaságokban a humán tőkével párhuzamosan a tehetség is egyre inkább felértékelődött, és a versenypiac stratégiai tényezőjévé vált.

A tehetség nehezen megfogható jelenség, fogalmazhatnánk úgyis, hogy mindenhol ott van, és sehol sincs ott. A munkaadók egyre specifikusabb készségcsoportokat keresnek, egyben olyan értékek meglétét, amelyek hozzájárulnak és elősegítik az adott szervezet előrehaladását. Egyidejűleg preferálják mind a technikai ismeretek, mind pedig a kritikus gondolkodás birtoklását. A magas munkanélküliség és a kulcspozíciók betöltésének nehézsége egyre égetőbb probléma a munkaerő piacán, mivel a globális kereslethez nem illeszkedik a rendelkezésre álló dolgozók készségének eloszlása. Ez a probléma mára azonban nem csupán a fejlett, de a fejlődő országokban is gyakori.

A tanulmány elején a tehetség értelmezésével foglalkozunk, mind pszichológiai, mind pedig gazdasági oldalról. Utóbbi esetében felvázoljuk a gazdasági folyamatokban betöltött szerepét, annak változásait. Majd bemutatjuk a tehetség és a tehetséghiány tudásgazdaságokban megfigyelhető és számszerűsíthető jelentőségét, okait és hatásait. Végezetül pedig a „képezhető tehetség” gondolkodási keretet taglaljuk, valamint annak az üzleti sikerre való hatásait.

A tehetség

A tehetséget a szakirodalomban *a talentum* szóval helyettesítik, érdemes kicsit megvilágítani, honnan is származik, mit jelent valójában ez a kifejezés? Egy talentum 6 000 dénárt ért, vagyis régi görög súly-, és pénzegységként használták. A dénár a napszámosok mindennapi kemény munkabére volt az első század elején Palesztinában. Ugyanakkor az értelmezési kézisztár alapján több mint egy magas értékkel bíró pénzegység, további jelentései között szerepel még a *kiváló szellemi képesség* és a *tehetség* is. (Bögel, Tomka 2010) A tehetség definícióját szükséges mind pszichológiai, mind pedig gazdasági oldalról megközelíteni.

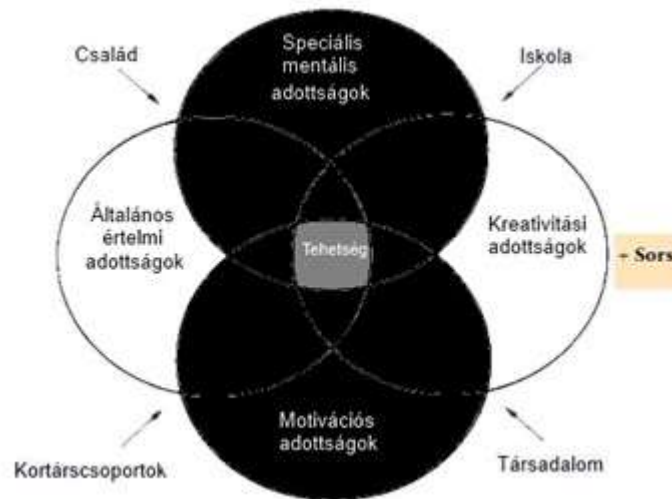
A tehetség pszichológiai értelmezése

A tehetség fogalma időről időre változott, attól függően, hogy az adott kor társadalmi és kulturális igényei és elvárásai miként alakultak. Bár általános érvényű definíciót nem tudunk adni, a kutatók abban egyetértenek, hogy olyan *belső erőt* foglal magában, amely a növekvő társadalmi teljesítmény lehetőségét biztosíthatja. (Gyarmathy 2006) A továbbiakban mértékadónak tekintjük Gyarmathy definícióját, miszerint „A tehetség lehetőség az egyénben, amely külső-belső tényezők interakciójában jön létre. A tehetség egyben viselkedés és attitűd, értékrendszer és önészlelés.” (borsod-ped.hu 2012) Tehát messze nem egyezik meg a ma már szinte könnyen azonosítható és mérhető magas intelligenciával. Olyan gondolkodás-, és viselkedésmódról van szó, amely által új utakat, megoldásokat és világokat találhatunk meg. (Gyarmathy 2006) Kutatásunk során a Czeizel 4*2+1 faktoros talentummodellt tekintjük gondolkodásunk egyik alappillérenek, melyben az örökletesség és a környezet együttesen szerepel, a közöttük lévő kapcsolatot pedig az 1. ábra szemlélteti.

Czeizel a 4*2 elemeit, a *négy genetikai adottságot*, (az örökletességet, mint az *általános értelmesség adottság, specifikus mentális adottságok, kreativitás adottsága, motivációs adottságok*, valamint a *négy környezeti tényezőt*, mint a *család, az iskola, a kortárs csoportok, az általános társadalmi környezet*), tekinti a tehetség kialakulásának forrásaként. A felsoroltak komplex elegyet alkotnak azáltal, hogy mindegyikük egyaránt lehet pozitív, ugyanakkor negatív is. (Gyarmathy 2006) A Czeizel modell utolsó „+1” faktorát pedig az ún. *sors faktor* képezi, mellyel hangsúlyozni kívánja, hogy a tehetség alakulásában a sorsnak, a véletlennek nagy szerepe van. Ugyanakkor igaz az is, hogy a tehetségkoncepciók megalkotásánál a kutatók többsége erről megfélekedzik. (Mező, Miléné Kisházi 2003)

Nézzük meg, miként helyezhetjük el ezt az összetett fogalmat a folyamatosan változó gazdaságban!

1. ábra
Czeizel négygyűrűs táltentummodellje



Forrás: borsod-ped.hu2012, saját szerkesztés

A tehetség értelmezése a gazdasági folyamatokban

A tehetségmenedzsment, avagy a tehetséggondozás a 20. század végére stratégiai fontosságúvá vált a szervezetek életében. Alapvető feladata a humán erőforrás-szükségletek előrejelzése és az igények kiszolgálásának megtervezése. A tehetségmenedzsment nem jellemezhető öncélú tevékenységként, mivel lényege nem az alkalmazottak fejlesztése, esetleges utódlási tervek kialakítása, hanem sokkal inkább biztosítani a szervezet általános céljainak elérését, amellyel minden egyes szervezet fennmaradása, mindennapi tevékenységei könnyebbé és átláthatóbbá tehetőek. (Cappelli 2008) A szervezetek növekvő tudatossággal végzik a tehetséggondozással kapcsolatos tevékenységeiket, és vesznek részt a kapcsolódó folyamatokban. Ezáltal újabb és újabb hozzáadott értéket teremtve a szervezet érintettjei számára, legyen szó a vezetőkről vagy a beosztottakról.

A tehetségmenedzsment a stratégiai emberi erőforrás menedzsment rendszerében megvalósuló komplex, egyszerre több területre kiterjedő folyamat. Sikeres működéséhez elengedhetetlen a tehetség fogalmának szervezeti gondolkodásban való rögzülése. (Antalovits 2010) Az üzleti tudományok világába D. Watkins, a Softscape vezérigazgatója vezette be a fogalmat. (Szabó 2011)

Közgazdaságtani szempontból a tehetséget tágran kell értelmezni, de alapvetően a gazdaságilag kiaknázható képességekre fókuszálunk. A szervezetek a minél hatékonyabb és eredményesebb működést szem előtt tartva új értékek, normák szerint próbálnak működni, melyre nem csupán önszántukból vállalkoztak, de az elmúlt évek gazdasági történései is rákényszerítették őket.

Annak ellenére, hogy sokan közülük csökkenő budgetből igyekeznek fenntartani magukat, mégis törekednek „a megfelelő embert, a megfelelő helyre” elv biztosítására. Mindez olyan stratégiák kidolgozását ösztönözte, amelyek a csökkentett erőforrások ellenére kimagasló eredmények elérését tették lehetővé. (Bencsik 2007) Mint, ahogy a fentiekben is elhangzott már, a verseny kulcsa egyrésztől nem más, mint a jó szakember, másik oldalról pedig a minél rövidebb idő alatt végbemenő reagálás a munkaerő piaci jelenségekre, kihívásokra. A „Human Age”-nek, avagy az „emberi kor”-nak nevezhetjük a társadalomban

és a gazdaságban jelenleg megfigyelhető időszakot, amikor is az emberi szellem és a potenciál felértékelődik a vállalkozások számára és az innováció motorjává válik. A tehetséges munkaerő alatt a jó szakembert értik, akik felkutatása az üres helyek betöltésének nehézsége és a magas munkanélküliség mellett egyre inkább meghatározó lett. (Manpower Group 2011) Általában a jobb teljesítményre és minőségre vonatkozó természetes képességként, adottságként definiálják. (Osvát 1995 25.o.)

A munkaerő felvételi tervek kidolgozásánál, alkalmazásánál továbbra is jellemző a piaci szereplők óvatos, megfontolt hozzáállása. A megfelelő képességekkel bíró munkaerő megtalálása pedig hátráltatja az üzleti fejlődést. A tehetséghiány nem csupán a fejlődő országokat érinti, hanem egyaránt a világ fejlett gazdaságait is. A jó szakemberek közé sorolható a megfelelő technikai és szakmai tapasztalattal rendelkező jelölt, melynek hiánya magától értetődően lassítja és nehezíti a szervezetek mindennapos működését. A fejlődő országok térnyerése a Human Age egyik jelensége, amely az üzleti sikerekben fokozódó figyelmet kíván szentelni a tehetség szerepének. Hiszen minél inkább megfelelő képességű szakemberekkel rendelkezik egy adott vállalat, avagy ország, annál komolyabb verseny alakul ki a piacon. (Manpower Group 2012)

A tudásgazdaságok tehetséghiánya

Mit nevezünk tudásgazdaságnak? A 20. század utolsó évtizedeiben egyre meghatározóbb szerephez jutottak a tudás- és gazdasági klaszterek, valamint a hálózatok, amelyek a tudásgazdaság alappillérei közé tartoznak. Az ilyen gazdaságokban felértékelődik az adat, az információ, a tudás. A hálózatok révén egyidejűleg megfigyelhető mind a kooperáció és a konfliktus, mind pedig az együttműködés és a verseny is. A fejlődés nem valósul meg a tanulási folyamat interaktivitása nélkül, mely egyben az innováció elhagyhatatlan eleme is. E folyamatból való kimaradás vezethet többek között adott országok régióinak lemaradásához. (Tamási 2006)

A tehetségi piacon jelentkező egyensúlyhiány, mint korábban említésre került, nem csupán adott országokat érint, hiszen mára már globális jelenséggé nőtte ki magát. (Szabó 2011) A 2010-ben megtartott World Economic Forumon résztvevő világ vezető hatalmai szerint a világ gazdasága a példanélküli tehetséghiány évtizedébe lépett, annak ellenére, hogy a magas munkanélküliség szinte általános jelenség. (World Economic Forum 2010)

A tehetség pszichológiai megközelítésénél említett intellektuális adottságokat, kritikai szellemet és kreativitást egyre több munkaadó igyekszik felmérni a potenciális jelentkezők körében. Azonban a felsoroltakkal jóval kevesebben rendelkeznek, mint a munkaadók többsége azt gondolná. (Szabó 2011) Japánban a legnehezebb megfelelő embert találni a megüresedett munkahelyekre², majd Brazíliában (64%), Argentínában (53%). A vállalatok tevékenységének területe alapján a technológiai cégek mintegy 41%-a vélekedett 2010-ben úgy, hogy leginkább a mérnöki és a szakértői munkakörök betöltésénél találkoznak tehetséghiánnyal. (Manpower Group 2010a) A 2008-as válság nem hogy csökkentette a kompetencia és a tehetség iránti szomjat, hanem kiélezetté tette a munkaerő-kereslet és kínálat közötti meg nem felelést. Annak ellenére, hogy a világgazdaság folyamatai rendeződni látszanak, az ún. helyreállítási szakaszban a vállalatok a speciális kompetenciákkal rendelkező szakemberek iránt támasztanak majd igényt, nem pedig azokra vonatkozóan, akik a válság idején elvesztették munkájukat. Mivel a különleges kompetenciák iránti igény megnövekszik, ezért a tehetség ismét felértékelődik. (Szabó 2011)

²A Manpower Group által végzett kutatás szerint a megkérdezettek 75%-a küzd ilyen nehézségekkel.

A tehetséghiány okai

Az elmúlt század 90-es éveitől a tehetséghiány fogalma nem merült fel a gazdasági vagy az üzleti életben. Mint korábban is említettük, leginkább a pszichológusok, vagy a genetikusok emelték ki meghatározó szerepét, de a közgazdászok nem tulajdonítottak nagyobb jelentőséget e fogalomnak, folyamatnak. A következőkben a teljesség igénye nélkül néhány, a tehetséghiány okait képező folyamatot vonultatunk fel és magyarázunk meg röviden Szabó (2011) írása alapján. Az említett szerző szerint a globálisan érzékelhető tehetséghiányt a következő tényezőkkel magyarázhatjuk, melyek jellemzőit az 1. táblázatban foglaltuk össze.

1. táblázat

A tehetséghiány okai és azok jellemzői

Tényezők	Jellemzőik
Gyors technológiai fejlődés	A tehetségek felgyorsítják a technológiai fejlődést.
	Az új tehetségek bevetése meggyorsítja a technológiai fejlődést.
	A kutatók közötti kapcsolatokat forradalmasító internet előmozdítja a kutatások felgyorsulását.
	Gyorsabb ütemben termelődnek új termékek tervei és új eljárások.
Rugalmatlan oktatási rendszer	A tudás, a képzettség nem minden esetben felel meg a munkáltatói igényeknek.
	Nem megfelelő vagy nem elég színvonalas képzések.
Oktatási idő	A tehetségek iránti fokozódó igényekkel nehezen tart lépést az oktatás.
	Túl hosszú az átfutási idő, konzervatizmus és gyenge alkalmazkodóképesség a jellemző.
Demográfia	Demográfiai sokkhoz közeledő globális gazdaság.
	Előregedés hatásai
Globális verseny	Kiélezett verseny: egyre szűkülő kínálat és egyre növekvő kereslet közötti táguló rés.
	Szabad ügynökök ³ globális áramlása.
Tehetségvámprók	A gyors tudáscserélődés nem ad módot a tudás formalizálására.
	A hallgatólagos tudás áramlásának elősegítése előtérbe kerül.
	A nomád munkaerő által a tudást nem csak formális tanulással, de tapasztalás útján is bővíthető.

Forrás: Szabó 2011, saját szerkesztés

A tehetséghiány következményei

A munkaerőpiacon aszimmetrikus viszony figyelhető meg a tehetségek iránti kereslet és kínálat között. Emellett nem vonatkoztathatunk el attól sem, hogy a tehetségek esetében szintén figyelembe kell venni a munkaadóhoz viszonyított pozícióját, gondolva itt a vezetői pozíciók és a rutintevékenységet folytató kék- vagy fehérgalléros munkavállalókra. A 2. táblázat taglalja a tehetségek ipari és információs társadalomban betöltött szerepét.

³Azokat az intellektuális tőketulajdonosokat nevezzük szabad ügynököknek, akik a hagyományos értelemben vett tőketulajdonosokkal szemben a megfoghatatlan szellemi tőke birtokában vannak, többnyire a saját személyükben testesítve meg azt.

2. táblázat

A tehetségek szerepe az ipari és az információs társadalomban

Ipari társadalom	Információs társadalom
A tehetségek ráutaltak az őket foglalkoztató vállalatokra.	A vállalatoknak van szükségük a tehetségekre.
A gépek, a tőke és a földrajzi elhelyezkedés a legfontosabb versenyelőny.	A tehetséges emberek a versenyelőny fő forrásai.
A tehetségeket valamivel jobban fizetik az átlagnál.	A tehetségeket összehasonlíthatatlanul jobban fizetik az átlagnál.
Hiány van a munkahelyekben.	Hiány van a tehetségekben.
Az emberek lojálisak és a munkahelyhez való kötődésük hosszú távra szól.	Az emberek mobilak és az elkötelezettségük rövid távra szól.
A tehetséges emberek elfogadják azt a csomagot, amit a vállalat feajánl számukra.	A tehetséges emberek sokkal többet követelnek a cégtől, mint korábban.

Forrás: Michaels, Handfield-Jones, Axelrod 2011, 6., saját szerkesztés

A globális piaci verseny során azok a vállalatok élvezhetik az előnyt, akik kreatív és tehetséges munkatársakkal rendelkeznek. Meghatározó, mint már korábban említettük, az alkalmazottak produktivitása, amely a tudásiparban nagyságrendekkel eltérhet egymástól, mégpedig az adott alkalmazottak tehetsége és képességeik függvényében. Minél kreatívabb, tehetségesebb a munkavállaló, annál inkább függetlenedik a vállalattól, válnak akár önfoglalkoztatóvá. Emellett tevékenységét szervezheti mikrovállalati tulajdonosként is, mely során tartósan egyetlen vállalatnak sem kötelezi el magát. (Szabó2011)A szabad ügynökök a szervezet hozzájárulását menedzselik saját karrierjükhöz és nem fordítva, akik esetében nagyon erős a hivatásuk iránti lojalitás, mely például a Szilíciumvölgy programozóinál is megfigyelhető. (Davis, Meyer 2000)

A jelenlegi gazdasági helyzetben sem szabad elfelejteni, hogy a képzett munkaerő megtalálásánál a kiemelkedő tehetségek elérésére és megszerzésére kell törekednünk. A vállalatok válságot követő azonnali visszatérésére az ideiglenes munkaerő stratégiai használata a leggyorsabb út, ahol a rugalmasság képezi a kulcsot, mind munkavállalói, mind pedig munkáltatói oldalról. (Szabó2011)

A tehetségbeli illeszkedéshiány

Amíg a képzett munkaerő iránti igény terén világszerte növekedés figyelhető meg, addig az elérhető munkavállalók készségeinek az eloszlása nem teljesen vagy csak nagyon nehezen feleltethető meg az említett igénynek. (Manpower Group 2010b) A Világ gazdasági Fórum 2010-es évi összefoglalója alapján a legmagasabb képzettséget igénylő foglalkozások mutatják a legnagyobb jóslott keresletnövekedést. Ugyancsak kiemelik, hogy ez alapvetően hosszú távú probléma. Az előrejelzések alapján elmondható, miszerint a magas szintű képességek piacán, gondolva itt elsősorban a mérnöki területekre, nem csupán az amerikaiak, de Kína és Oroszország is komoly készségihányokkal küzd majd 2020-2030 között. A gyártó szektorok tekintetében a japánokat és a törököket emelték ki. (World Economic Forum, 2010) Megfigyelhető, hogy a hiányszakmák problémája felerősödik.

A jövőben az elérhető és alkalmas munkaerő potenciállal bírók hiánya nem fog a magas szintű készségekhez kötődő hivatások körére szűkülni. Mindezt alátámasztja a

CEDEFOP⁴2010-es tanulmánya is, mely vizsgálatának egyik dimenzióját a Baby Boom generáció munkaerőpiacról való kilépésének következményei és annak vizsgálata képezte. Úgy vélik 2010 és 2020 között a lassan növekvő vagy csökkenő foglalkoztatottságú szakmákban szintén magas pótlási igények alakulnak ki. Az európai munkaerőpiacnak az elkövetkező 7-8 évben több millió munkavállalóra lesz szüksége a magasan képzett, szellemi munkakörök esetében. Ebbe a kategóriába sorolták a vezető, szakértő és törvényhozó munkaköröket, ahol a nettó foglalkoztatási változás megközelítőleg 8 millió munkahelyre tehető. Azonban, ugyanebben a kategóriában a munkaerő pótlási igénye elérheti a 23 millió munkahelyet is. Ezzel szemben az alapfokú végzettséget igénylő munkásoknál 2 millió munkahelyre tehető a nettó foglalkoztatási változás és 8 millió a munkaerő pótlási igénye. (CEDEFOP 2010) Mindez támogatja és előtérbe helyezi a megfelelő tehetségszerzési csatornák, ún. talent pipeline-k kiépítését. (Manpower Group 2010b)

A potenciális, új munkaerőforrások és a képezhető tehetségek koncepciója

A gazdasági elméletek alapján a kereslet és kínálat között fellépő egyensúlyhiány csökkentésére alkalmazhatjuk egyrészt a kereslet csökkentését, másrészt pedig a kínálat növelését. A munkaerőpiac esetében alapvetően az utóbbi módszert preferálják, mely során a munkaadók oldaláról egyfajta gondolkodásmódbeli változás is végbemegy. Hiszen az elérhető tehetségek kerülnek a gondolkodás fókuszába. (Manpower Group 2010b) A potenciális munkaerőforrásokat négy fő csoportba sorolhatjuk:

a) „költöző madarak”

- ezen jelöltek hajlandóak áttelepülni a munkavállalás érdekében,
- az áttelepülés nem feltétlenül érinti az országhatárokat (Manpower Group 2010b),
- növekvő hajlandóság⁵ a munkavállalók körében az áttelepülést illetően (Manpower Group 2008a, 2008b),

b) iparágak között vándorlók

- néhány iparág munkaerő igénye intenzíven csökken, ilyen például a bányászat és a közműipar,
- néhány szektorban azonban gyors a növekedés a képzett munkaerő igényét illetően, ilyen többek között az üzleti szolgáltatás, a nagy- és kiskereskedelem, az oktatás, az egészségügy,
- növekvő igény a lokális munkaerő-piaci változásokra való reagálást illetően,
- átfogóbb képzések és készségbeli hiányosságok áthidalása iránti növekvő igény,

c) belső munkakört változtatók

- már a cégnél dolgozó munkatársak, avagy a belső tehetség-források feltárása,
- a szervezetre jellemző az előrelátás és képes új szerepbe helyezni a munkavállalót vagy teljesen új karrierutat kijelölni a számára,
- LPC Belgium példája⁶

⁴European Centre for the Development of Vocational Training

⁵A forrásként megjelölt kutatásban résztvevők mintegy 3%-a él a munkája miatt születési helyétől távol, és 40%-uk nem idegenkedik az állandó költözéstől sem.

⁶A dolgozókat az új logisztikai technológia megértésére, elsajátítására és gyakorlatban történő alkalmazására tanították meg a tréning alatt.

d) új munkaerő-piaci belépők

- a nem kielégítően foglalkoztatottak és az alacsonyán képzettek csoportja,
- nők erősödő szerepe a munkaerőpiacon
- a vállalati munkaadók mellett a helyi kormányzati szervek és más érdekelt szervek jelentőségének növekedése,
- az Elan IT tréning- és gyakornoki programja⁷. (Manpower Group 2010b)

Megfigyelhető, hogy a képzések és a fejlesztések előtérbe kerülnek, már-már létfontosságúvá válnak a tehetség-források feltárása során, melynél, mint fentebb már említettük, nem csupán a vállalati munkaadók szerepe, de más szervek felelőssége is megnő. Ehhez azonban magas szintű elköteleződés szükségeltetik mind munkaadói, mind pedig munkavállalói oldalról.

A képezhető tehetségek koncepciója

Az említett gondolkodásmód váltást illetően szükséges, hogy a jelenlegivel ellentétben olyan jelöltek is figyelembe vegyenek a munkaadók és/vagy a kiválasztást végző szakemberek, akik nem felelnek meg teljesen az előre meghatározott követelményeknek. Azonban, és főleg erre kell a hangsúlyt fektetni, azon jelöltek körébe sorolhatók, akik képességbeli hiányait a leggyorsabban és a legköltséghatékonyabban tudja a szervezet pótolni. A képezhető tehetségek koncepciója egy új megközelítés a tehetségbeli illeszkedéshiány csökkentésére. De miként is működhet ez az elmélet a gyakorlatban? Ahhoz, hogy ténylegesen hozzájáruljon az üzleti sikerhez, előbb 4 alapvető kérdésre kell választ keresnünk:

- 1. Melyek az elengedhetetlen képességek a munkakör betöltését és a jó teljesítmény biztosítása érdekében?*
- 2. Ezen képességek közül melyeket lehet hatékonyan megtartani?*
- 3. Rendelkezésre áll-e a szervezetnél a képzéshez szükséges idő és pénz?*
- 4. A potenciális jelölt rendelkezik-e azzal a képességgel/hajlandósággal, hogy magában kifejlessze a munkakörhöz korábban megfogalmazott és elvárt képessége(ke)t?*

E koncepció megpróbálja áthidalni, valamint hatékonyan és eredményesen lezárni a munkaadói szükségletek és a rendelkezésre álló jelöltek képességei között fellelhető rést. Általa előrejelezhetővé válik, hogy milyen sikerrel tölthetőek be az adott jelölt képességbeli hiányossága(i). Ugyanis a képzések során több probléma is adódhat, emellett nem minden készségbeli hiányosságot könnyű kezelni. Minden egyén eltérő, épp emiatt eltérő a tudásszomjuk, a tanulásra való alkalmasságuk, legfőképp a már meglévő készségeik. (Manpower Group 2010b) Ugyancsak segíti a szervezet tevékenységét, ha a tehetséghiányt és a tehetségek iránti igényt adottságaként fogadják el a vezetők. Ennek alapját Cappelli elméletéből származtathatjuk, az igényalapú tehetségmenedzsment felfogásból. Ez alapján az intelligens szervezet egyik alkalmazkodási módszerként választhatja az egész szervezetet átfogó tehetségbázis kialakítását, melybe egyrészt a meglévő, másrészt a potenciális jelöltek is regisztrálhatnak. (Antalovits 2010)

De nézzük meg közelebbről, hogy milyen dimenziókat és elemeket foglal magába ez az új típusú gondolkodási keret! A könnyebb áttekinthetőség és megértés céljából rögtön

⁷Kimondottan a női munkavállalók, főleg informatikai tudásának fejlesztését megcélzó tréning, mellyel az ISEB (Information Systems Examinations Board) bizonyítványt szerezhetik meg.

táblázatban vázoljuk fel az említett tételeket, ahol a fehér háttérrel a kötött, szürke háttérrel pedig a változtatható elemeket tüntettük fel.

3. táblázat
A „képezhető tehetségek” értékelő mátrix

Elemek	Részelemek	Jellemzők	Értékelő skálák	
			Fontos? (1:alacsony, 5:magas)	Tanítható? (1:alacsony, 5:magas)
Tudás				
formális/explicit	üzleti vagy tudományos tantárgyak	Tudományos/Szakértői diszciplínák		
informális/tacit	megszerzett gyakorlat, tudással rendelkező kollégákkal való kapcsolat	Iparági/Funkcionális/Folyamati		
Készségek				
rátermettség, gyakorlat a soft és a hard skill-ek terén egyaránt		műszaki/technikai		
		adminisztratív		
		problémamegoldás		
		kommunikáció		
		tervezés/szervezés		
		együttműködés/csapatmunka		
Értékek és gondolkodásmód				
a jelöltek által hozott és a munkakörben szükséges attitűdök		self-management/önállóság		
		kezdeményezőképeség		
		tanulásra való motiváció		
Személyiség és intelligencia				
alapvető jellembeli vonások és szellemi képességek		szolgáltatásorientáció		
		elemzőképeség		
		tanulásra való befogadóképeség		

Forrás: Manpower Group 2010b, saját szerkesztés

A „Fontos?” értékelő skála rávilágít az adottság alapvető voltára. Törekedni kell, hogy ne csupán a hard, de a soft skill-ek is megfelelő mértékben legyenek figyelembe véve. Emellett szükséges azt is előtérbe helyezni, hogy a kiemelkedő teljesítmény esetében a szervezeti kultúrához való illeszkedés és a társas intelligencia kulcsfontosságú tényező. (Right Management 2010) A „Tanítható?” értékelő skála pedig megvizsgálja, hogy milyen mértékben és mekkora nehézségek mellett képezhető az adott képesség a potenciális alkalmazottnál. Minden esetben részletes idő- és költségelemzést kell kidolgozni. Ha bármely tényező az erősen korlátozó kategóriába kerül, akkor azt szükséges képezhetetlennek minősíteni. A modell alkalmazását tekintve meg tudhatjuk, hogy melyek az ún. show stopper elemek. Vagyis azok az adottságok, amelyekre mindenképpen szükség van, és amelyek nehezen képezhetőek. Érdemes ezekkel kezdeni a szűrést. A másik kategóriába pedig a könnyen képezhető és kevésbé fontos készségek kerülnek. Fontos követelmény, hogy a munkakör gyakorlati elvárásainak meghatározásakor kerüljünk az általánosítást, törekedjünk a színvonal megtartására, legyünk kellően részletesek és alkalmazzunk specifikációt. Igyekezzünk preferálni a könnyebben pótolható képességbeli hiányosságo(ka)t.A

gyakorlatban sikeresen alkalmazták már mind mérnökökre, mind pedig szakmunkások szűrésére. E koncepció tehát leginkább a munkakörhöz illeszkedő adottságokra koncentrál. Emellett viszont kitekintést nyújt a már felvett munkavállaló képzési és fejlesztési terveire is. (Manpower Group 2010b)

Pályakezdő szakemberek esetében a mentori rendszer meghatározó lehet a képzés, továbbfejlesztés, karrierfejlesztés terén. Elősegíti a beilleszkedést, fejlődést, tudásátadást, empátiás és társas képességek javítását. (impc.hu 2012) A mentor és mentorált kapcsolatában fontos tényezőként jelenik meg a közös érdek és szenvedély, megfelelés mentor és mentorált tanulási stílusa között, kölcsönös bizalomra épülő és szimmetrikus kapcsolat, valamint a megegyező életstílus. A tehetséges egyént körülvevő környezeti tényezők lehetőséget adhatnak mind a szakmai ismeretek, mind pedig a kapcsolatok bővítésére. A mentori együttműködés a tudásátadás kiváló lehetősége, ahol nem csak a kommunikáció, de a közös tevékenység is értékes forrás a fiatalok számára. (Bencsik 2006) Ugyanakkor a nemek közötti eltérés alapján és a hátrányos helyzetből fakadóan az igények is szöges ellentétben állhatnak egymással e téren. Gyarmathy tanulmányában hangsúlyozza, hogy a mentornak a védenceként kezelt tehetséggel megegyező tulajdonságokkal kell bírnia. A mentor személyét meghatározó tulajdonságok listája tartalmazza a magas értelmi képességet, kreativitást, belső hajtóerőt, nyitottságot, toleranciát, elfogadást, valamint az adott terület iránti elkötelezettséget. A szerző kiemeli, hogy a mentor alapvetően nem tehetséggondozó szakember, azonban a képzett tehetséggondozó lehet kiváló mentor. Mit értünk tehetséggondozó szakember alatt? Röviden megfogalmazva, ők azok, akik egy személyben pszichológusok, tanárok, menedzserek és edzők. A mentorálás egyben jelenti a tehetség felismerését, támogatását, képzését, amely magas fokú törődést igényel és energiát emészt fel. (Gyarmathy 2007, Bencsik – Stifter 2012)

A koncepció összegzéseként elmondható tehát, hogy a tanulásra való képesség és a motiváció jelentősége felértékelődik. Nem szabad összetéveszteni a jelölt szűrésekor a lelkesedést az intelligenciával, valamint az alkalmasságot a motivációval. (Manpower Group 2010b)

Következtetés

A témában kutató szakértők egyetértenek abban, hogy az ipari forradalom óta eddig nem tapasztalt átrendeződés figyelhető meg a munkaerő-piaci foglalkoztatás terén. A magasan képzett, tehetséges egyének iránti kereslet mind a fejlett, mind a fejlődő országokban egyre nő, miközben a munkanélküliség sem csökken. Szintén fokozódik a tehetségesnek vélt személyek versenytársaktól történő elcsábítása, mely ösztönzi a velük történő ésszerűbb gazdálkodást, erőforrásaik racionálisabb kiaknázását.

Javaslatként fogalmazható meg az ún. kiterjesztett toborzás lehetősége, figyelembe véve a fentebb taglalt négy potenciális munkaerő-forrást. Emellett szükséges ismételt kiemelni a gondolkodásmód változásának fontosságát. Mely előtérbe helyezi a teljes illeszkedés helyett a pozícióra legkönnyebben kiképezhető egyének azonosítását. Tehát azon emberekét, akik az elvárásokhoz leginkább közel álló készségekkel rendelkeznek. A leírt javaslatok mellett a szervezeteknek szintén törekedniük kell a munkaköri leírások és a jelölt-értékelés finomítására, mindezt a színvonal megtartása mellett. A szakirodalmi elemzés hiányosságaként és jövőbeli elemzések lehetőségeként jegyezhető, hogy nem sikerült bővebb információt kapni a képezhető tehetségek értékelő mátrix skálaértékeit illetően. Úgy véljük, az 5 fokozatú skála elemeinek bővebb és konkrétabb taglalása, magyarázata megkönnyíthetné a szűrést, értékelést végző szakemberek döntését. Az új koncepciót a gyakorlatban néhány vállalat már alkalmazza, azonban nem szisztematikus és behatárolt módon, mely szintén a további kutatásokra kínál lehetőséget.

A hazai gyakorlatban leginkább a nagyvállalatok foglalkoznak a tehetségmenedzsment gyakorlatban történő megvalósításával, mely szorosan kapcsolódik ahhoz, hogy az adott szervezet működésében tetten érhető-e a tudásmenedzsment alapjai, elemei. Hiszen a tudásmenedzsment többek között lehetőséget ad és támogatja a tehetség azonosítását, gondozást, a tehetségek kibontakozását, tudásuk megőrzését, és annak átadását. E két terület kapcsolódásának gyakorlatban történő megfigyelése szintén alapot biztosít a jövőbeli kutatások kiterjesztésére.

Irodalom

- Antalovits M. (2010): A tehetség kibontakoztatása a szervezetben. *HBR Magyar kiadás*, 2010/szeptember, 28-30.
- Bencsik A. (2006): Vezetői stílusváltás a szervezeti tudás menedzselése érdekében. In: MTA [Magyar Tudományos Akadémia] Vezetés – és Szervezéstudományi Bizottsága: *Megragadni a megfoghatatlant.....Tudásmenedzsment elméleti és módszertani megközelítésben*. Tudásmenedzsment Albizottság, Budapest, I. sz. kötet 2004-2006, 7-25.
- Bencsik A. (2007): A jó pap és az üzleti stratégia. In: Perfekt-Power Kft., LifeLong Learning Magyarország Alapítvány: *Tudástőke konferenciák I.* Konferencia-sorozat az egész életen át tartó tanulásról, Budapest, 19-30.
- Bencsik A., Stifter V. (2012): Mentori szerep, mint a tacit tudás megosztásának eszköze. In: Svéhlik Cs. (szerk.): *Aktuális gazdasági és társadalmi attitűdök Magyarországon*. VII. KHEOPS Tudományos Konferencia, Mór, 93-103.
- Bögel Gy., Tomka J. (2010): Tudás és tehetség. *CEO magazin*, 2010/3, 34-35.
- Cappelli P. (2008): Tehetségmenedzsment a 21. században. *HBR Magyar kiadás*, 2008/június, 58-66.
- Davis S., Meyer Ch. (1999): *Blur: The Speed Of Change In The Connected Economy*. WarnerBooks Printing, USA, 150-155.
- Gyarmathy É. (2006): *A tehetség fogalma, összetevői, típusai és azonosítása*. ELTE Eötvös Kiadó, Budapest..
- Gyarmathy É. (2007): *A tehetség háttere és gondozásának gyakorlata*. Elte Eötvös Kiadó, Budapest.
- Mező F., Miléné Kisházi E. (2003): *Művésztehetségek azonosítása és gondozása*. '96 Studio Reklámszervező és Szolgáltató Kft., Miskolc, 33-36.
- Michaels E., Handfield-Jones H., Axelrod B. (2011): The War for Talent. *Harvard Business School Press*, 6.
- Osvát E. (1995): *Az elégedetlenség könyvéből. Összegejtött írások*. Kiss József Könyvkiadó, Budapest, 25.
- Szabó K. (2011): Tehetség és kompetencia – A tudásgazdaság kibontakozásának egy alapvető korlátjáról. In: Bekker Zs. (szerk.): *Jubileumi tanulmánykötet Nagy Aladár professzor 70. Születésnapjára*. Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar, Miskolc, 293-312.
- Tamási P. (2006): Néhány gondolat a tudás- és a gazdasági klaszterek kialakulásáról és működéséről. *Magyar Tudomány*, 2006/7, 857.

Internetes források

CEDEFOP [European Centre for the Development of Vocational Training] (2010): *Skills Supply and Demand in Europe – Medium-Term Forecast up to 2020*. Luxembourg, http://www.cedefop.europa.eu/en/Files/3052_en.pdf

Manpower Group (2008a): *Borderless Solutions to Today's Talent Mismatch*. USA, <http://www.slideshare.net/fred.zimny/borderless-solutions-todaystalentmismatchnov142011usfinal>

Manpower Group (2008b): *Migration for Work Survey*. USA, http://files.shareholder.com/downloads/MAN/0x0x535456/0ea18386-e6ea-47ac-a584-ba9fe4ad25b1/Moving_People_Migration_Work_Survey.pdf

Manpower Group (2010a): *2010 Talent Shortage Survey Results*. USA, <http://www.manpowergroup.us/campaigns/talent-shortage-2010/>

Manpower Group (2010b): *Új távlatok – A képezhető tehetségek: új megközelítés a tehetségbeli illeszkedéshiányok enyhítésére*. Budapest, https://candidate.manpower.com/wps/wcm/connect/HUCampus/402a1a80481068d49e59becde7bd05c0/Manpower_Kepezhető+Tehetsegek+Tanulmány.pdf?MOD=AJPERES

Manpower Group (2011): *Éves tehetségfelmérés 2011 – kutatási eredmények*. Budapest, <https://candidate.manpower.com/wps/wcm/connect/HUCampus/d09c6600481055879d14bdcd7bd05c0/Manpower-Tehets%C3%A9g-Felm%C3%A9r%C3%A9s-2011.pdf?MOD=AJPERES>

Right Management (2010): *Successful Leaders – They May Not Be Who You Think They Are*. Egyesült Királyság, <http://www.right.com/thought-leadership/e-newsletter/successful-leaders--they-may-not-be-who-you-think-they-are.pdf>

Szekeres K. (2012): *Éves tehetségfelmérés 2012 – kutatási eredmények*. Manpower Group, Budapest, http://www.slideshare.net/Katalin_Szekeres/manpower-group-talent-survey-2012

World Economic Forum (2010): *Stimulating Economies Through Fostering Talent Mobility*. Geneva, http://www3.weforum.org/docs/WEF_PS_TalentMobility_report_2010.pdf

www.borsod-ped.hu/dokumentumok/344/Czirjakne.ppt (tehetségazonosítás és -gondozás, pszichológus értékelése) Letöltés: 2012. febr. 18.

<http://www.impc.hu/words.php?type=1> (mentorálás értelmezése) Letöltés: 2012. ápr. 01.