

SZABÓ Katalin

ÁLLANDÓSULT TÚLKERESLET A TEHETSÉGPIACON

„Háború a tehetségekért”, „tehetségválság”, „tehetségválság”: mind gyakrabban ütközünk e kifejezésekbe az üzleti lapok címdalán vagy a nemzetközi szervezetek jelentéseit olvasva. A munkaerő-piaci egyensúlyhiány ugyanis korántsem csak a munkanélküliség oldaláról nézve kritikus, a gazdaságok prosperitását a munkaerőhiány is fenyegeti. A vállalatok, az egyetemek vagy a kormányzati szervek nagy nehézségekbe ütköznek, ha tehetséges munkatársakkal akarják feltölteni a megüresedett vagy újonnan megnyíló álláshelyeiket. Különösen aggasztó a hiány az egészségügyben, az oktatásban, az IT-szektorban és az üzleti szolgáltatásokban. Éppen azokban az ágazatokban csillapíthatatlan tehát a túlkereslet, amelyek a XXI. században – az emberi erőforrások fejlesztése vagy az üzleti élet dinamizálása révén – az országok versenyképességét meghatározzák. A szerző a globálissá szélesedett tehetségihiány okait vizsgálja. Elemzése alapján következtetéseket von le a kívánatos stratégiákra nézve, amelyek enyhíthetik a problémát a világméretű tehetségihiány korszakában.*

Kulcsszavak: tehetségmenedzsment, emberierőforrás-menedzsment (HRM), munkaerőpiac

A tehetséggel kapcsolatos kérdések az elmúlt század utolsó évtizedéig szinte csak a pszichológusokat és a pedagógia tudományának a művelőit izgatták (Stoeger, 2009). Az ezredforduló körül azonban a tehetség tárgyköre a gazdaságtudományokban is fontos kutatási területté nőtte ki magát. A téma relevanciáját először – évtizedekkel a kutatók előtt – a gyakorlatban dolgozó szakemberek érzékelték. A tehetség – jellemző módon – a tehetségmenedzsment révén bukkant fel a szakmai horizonton, hozzávetőleg négy évtizede. A nagyvállalatok ismerték fel, hogy a tehetség középpontba állításával eredményesebbek lehetnek, mint a versenytársaik. A sikeres nagyvállalatok egy része alkalmazta a tehetségmenedzsmentet, amelyet a XX. század derekán persze még nem is neveztek tehetségmenedzsmentnek. A fogalmat magát David Watkins, a Softscape vezérigazgatója vezette be az üzleti tudományok fogalomtárába.¹ A tehetségmenedzsment mára már túljutott az újszülött koron. Az elméleti közgazdászok körében azonban mindmáig jóval kevesebb figyelmet keltenek a tehetséggel összefüggő problémák, mint az üzleti tudományokban, és mint amekkorát a probléma súlya megérdemelne. Az elmélet emberei közül is inkább a határterületeken működők: a gazdaságföldrajzosok (Asheim – Coenen – Vang, 2007; Asheim – Hansen, 2009), a gazdaságszociológia művelői (Florida, 2002, 2006; Thrift, 2008) és a jövőkutatók (Gordon, 2009) foglal-

koznak a témával, mintsem a szűkebben vett közgazdaságtan képviselői. Jelen cikk a közgazdasági elmélet felől közelíti a tehetség problémaköréhez, de természetesen nem azzal az igénnyel, hogy ellensúlyozza a közgazdászok csekély érdeklődését. A tanulmány célja az, hogy feltérképezze a jelenséget, és felhívja a figyelmet a problémakör közgazdasági relevanciájára.

Tehetség és tehetségihiány

Mindaddig, amíg a tudás, a szellemi tőke a gazdasági fejlődés szempontjából jórészt külső adottság volt, ez az ignorancia nem okozott nagy problémát. A neoklasszikus növekedési és a kurrens vállalatelméleti modellek a tehetség figyelembevétele nélkül is kielégítő magyarázattal szolgáltak – egészen addig, amíg el nem érkeztünk a tudásgazdaság korszakába. A múlt század vége felé azonban radikálisan megváltozott a helyzet. A 80-as években kifejlesztett ún. endogén növekedésméle² képviselői (Paul Romer, Philippe Aghion, Peter Howitt) – reagálva a gazdaságban időközben végbement változásokra – már kulcsfontosságúnak tekintették az új technológia és a humán tőke „termelését”, amelyet a modellen belül igyekeztek magyarázni. A nagyjából ugyanebben az időben megjelent ún. erőforrás-alapú vállalatelmélet (Wernerfelt, 1984) is központi szerepet tulajdonított a tudásnak, a képességeknek.

A tehetség értelmezése

A 80-as évek végétől a fejlett gazdaságokban tapasztalható radikális átalakulás trendjei is ebbe az irányba hatnak.

„Miközben még keresik a konszenzust az új gazdasági éra precíz definícióját illetően, és valóban felmerül néhány kérdés, hogy hol is az a határ, amelytől kezdve világos a törés a régi korszaktól, három fontos változás minden kétség felett áll a fejlett kapitalista gazdaságokban. Először: Drámaian eltolódik a gazdaság szerkezete az ipar rovására és a szolgáltatások javára, társulva azzal, hogy a high-tech iparok és a magas képzettséget igénylő foglalkozások a gazdaság növekvő fontosságú elemeivé válnak. Másodszor: A vezetési struktúra sokkal inkább horizontális, mint az ipari korszakban volt, s nagyobb autonómiát ad az alsóbb szintű vezetőknek, továbbá a műhelyek dolgozóinak és a hasonló pozícióban lévőknek. Harmadszor: A legtöbb gazdasági tevékenység sokkal tudásigényesebb ma, mint a múltban mind a feldolgozandó információmennyiséget, mind a feldolgozás komplexitását tekintve, az információs technológiákban elért előrehaladás által támogatva...” (Houston et al., 2008: p. 133–134.)

A humán tőke és a tudás központi szerepe mind a gyakorlatban, mind annak elméleti tükröződésében természetes módon veti fel a tehetséggel összefüggő problémák vizsgálatának a szükségességét. De mit is tekintünk tehetségnek? A témában kutatva számos különféle tehetségdefinícióba³ ütközünk. François Gagné (2005), a terület egyik kiemelkedő művelője például a „giftedness” kifejezéssel különbözteti meg az ember veleszületett adottságait (natural abilities) és a tehetséget (talent). Ez utóbbit értelmezése szerint szisztematikusan fejlesztjük ki velünk született adottságainkból.⁴ Mindmáig vita tárgya, hogy a tehetséget eredendő adottságként, hajlamként, teljesítményre alkalmassá tevő potenciálként lehet-e inkább megragadni, vagy pedig kiemelkedő teljesítményként kell értelmezni.

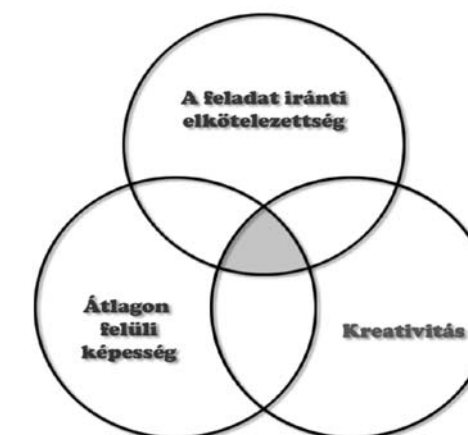
Az egyén tehetségnek születik, vagy azzá lesz (being versus becoming)? Vajon generális vagy területspecifikus-e (domainspecific) a tehetség? Kvalitatív vagy kvantitatív különbségként ragadható-e meg az átlagoshoz képest? Leírható-e néhány általános szabály alkalmazásával, vagy unikális jelenség, azaz minden egyes esetben külön vizsgálatot igényel? Visszavezethető-e a tehetség néhány egyszerű komponensre, vagy magasabb szintű komplexitásként értelmezhető, amely nem redukálható elemeire (reductionism versus emergentism). Magas szintű professzionalizmusként vagy kreativitásként, innovatív

hajlamként lehet-e inkább megragadni a tehetséget? Vita tárgya az is, hogy vajon a társadalom és az egyén felelőssége a kiválóság azonosítása és fejlesztése, amelynek a jutalmazása fontos a demokrácia és a civilizáció számára, vagy éppen ellenkezőleg, ez a társadalomra veszélyes elitizmus (excellence versus equity). (E vitákról lásd Dai, 2009).

Az utóbbi évtizedekben a pszichológusok azokat a megközelítéseket fogadják el szélesebb körben, amelyek komplex jelenségeként látják a tehetséget. Rend szerint nem is tehetségfogalomról, hanem tehetségmodellről⁵ beszélnek, modellekkel próbálják megragadni a tehetség különféle, egyenként is többretegű, többelemű determinánsainak és összetevőinek bonyolult egymásra hatását⁶. Közgazdászokként nem kívánunk a tehetséggel kapcsolatos fentebb jelzett vitákban állást foglalni, csupán leszögezzük a cikkben alkalmazott értelmezésünket. Jelen tanulmányban a tehetség egy viszonylag egyszerű definíciójából indulunk ki a soktényezős, olykor 30–40 elemet tartalmazó, önmagukban is összetett faktorokra épülő, bonyolult tehetségmodellek helyett. Mondanivalónk szempontjából célszerűnek tűnik ugyanis világosan elkülöníteni magát a tehetséget, vele szoros vagy kevésbé szoros kapcsolatban álló számos rokon fogalomtól (tudástól, képzettségtől stb.), valamint a rá ható individuális és környezeti tényezőktől (a stressztűrő képességtől, egyéni tanulási stratégiákon keresztül az iskolarendszerig, vagy a versenyző, kevésbé versenyző környezetig, stb.) Írásunkban ezért a Renzulli-féle értelmezést⁷ tekintjük kiindulópontnak, amely szerint a tehetség 1. a kimagasló intellektuális képességek, 2. a standard gondolkodásmód kereteiből kitörni képes kreativitás és 3. az erős motiváltság közös halmazaként írható le (1. ábra).

1. ábra

A tehetség háromkörös ábrája
(a három összefonódó jellemző szükségessége)



Forrás: Renzulli (2003: p. 86.)

A Renzulli-féle – az egyén veleszületett képességeit hangsúlyozó – tehetségdefinícióból kiindulva természetesen nem vitatjuk azt, hogy a tehetség társadalomba ágyazott jelenség. Az is magától értetődő, hogy bár a tehetség megkülönböztethető és megkülönböztetendő a tudástól⁸, a gyakorlatban csak az egyén tudásával és készségeivel együtt hasznosulhat. A munkáltatók a tehetséget mindig „csomagban” vásárolják – a felhalmozott tudással és más készségekkel együtt. A 150-es IQ is csak akkor hoz értékelhető eredményt a gazdaságban, ha valamilyen tudás is társul hozzá. Mindez azonban nem kérdőjelezi meg a két jelenség fogalmi elkülönítését.

A tehetség nem légius térben fejlődik, hanem társadalmi közegben, amely az iskolán és más intézményi, illetve környezeti tényezőkon keresztül hat a tehetségre, hatékonyra téve, vagy éppen hatástalanítva az egyén veleszületett intellektuális tulajdonságait és kreativitását.⁹ A társadalmi közegnek tudható be az is, hogy a tehetségfogalom tartalma változó: a régebbi korokban feltételezhetően másként értékelték a tehetséget, mint napjainkban. Ma már nyilván nem annyira lényeges attribútuma a tehetségnek a jó memória, mint 80-100 évvel ezelőtt volt. Richard Sennett a tehetségek iránti intenzív keresletet támasztó területek (tanácsadás, befektetőtársaságok, informatikai cégek) HR-szakembereivel folytatott interjúk alapján – az alábbi, a társadalmi-gazdasági változásokra visszavezethető jelenséget tartja kiemelőnek a tehetség újfajta megközelítésében:

„Amit hangsúlyoztak az az, hogy olyan embereket keresnek, akik – ahogy megfogalmazták – képesek bármilyen konkrét feladattal megbirkózni. Ez azt jelenti, hogy olyan dolgozók iránt mutatkozik igény, akik nem annyira jók egy dologban, viszont képesek új feladatokba beletanulni, ha maga az intézmény új típusú munkákba fog. Ha fiatal embereket vesznek fel, akkor ez úgy fordítható le, hogy nem olyan embereket keresnek, akik például kiterjedt kvantitatív készségekkel rendelkeznek (bár némi háttérüknek persze kell lennie a közgazdaságtanban). Sokkal inkább érdekeltek olyan fiatalokban, akik képesek idegen nyelveket tanulni, ahogyan az Egyesült Államok top business schooljaiban az ténylegesen van. Ha görögöt tanulsz undergraduate diákként, akkor az például kiváló belépő egy business schoolba, mert a választásod azt indikálja, hogy képes vagy a váltásra, képes vagy kitörni a megszokott keretből, olyasmit tanulva, ami furcsa és idegen. És az erősen mobil üzleti világban ezt olyan képességnek tekintik, ami sokkal többet számít, mint valamilyen

speciális készség vagy képesség (mint például az pénzbefektetés), amit azután majd évek hosszú során keresztül gyakorolnak (Sennett, 2006: p. 163. Kiemelések tőlem – Sz. K.).

Átértelmeződött tehát a tehetség tartalma is, megjelent a kereslet az átalakulásra képes, rugalmas, vezetési tehetségek iránt (lásd még Gordon Győri, 2006). A tehetség szűkös erőforrás, a tehetségkészlet egy adott időszakban egy adott régióban, országban, egy adott tehetségtípus tekintve csak korlátozottan tágítható. Tehetséget nem lehet bárkiből képezni, sem a semmiből létrehozni, legfeljebb a lappangó tehetségek felszínre hozására, a meglévő tehetségkészlet jobb kiaknázására és a külső tehetségforrások megcsapolására van lehetőség. Vannak természetesen az előbbi állításunkkal ellentétes felfogások is, amelyek a tehetség bárkiben való kifejlesztettségét hangsúlyozzák.¹⁰ A tehetségek paléozása, kibontakoztatása sem egyformán eredményes a különféle területeken. A tehetségkészletet (talent pool) egy adott időszakban – mind vállalati, mind nemzetgazdasági, mind globális szinten – a növekedési plafont meghatározó tényezőként kell értelmeznünk, miközben globális méretekben (de még a fejlettebb országokban is) számottevő a kihasználatlan tehetségforrás, feltételezhetően sokmillió, sok tízmillió nagyságrendű a szociális vagy más okokból kallódó tehetségek tömege.

Világméretű tehetséghiány

Miközben – ahogyan korábban Houstonra és szerzőtársaira hivatkozva jeleztük – a XXI. századi trendek hatására egyre nőnek az igények a tehetségek iránt, a tehetségállomány nem gyarapszik ennek megfelelő ütemben, sőt számos országban – mint majd később bemutatjuk – inkább még szűkül is. A tehetséghiány az előbbieket együtthatásaként a munkaerőpiac számos szegmensében akut problémává válik.

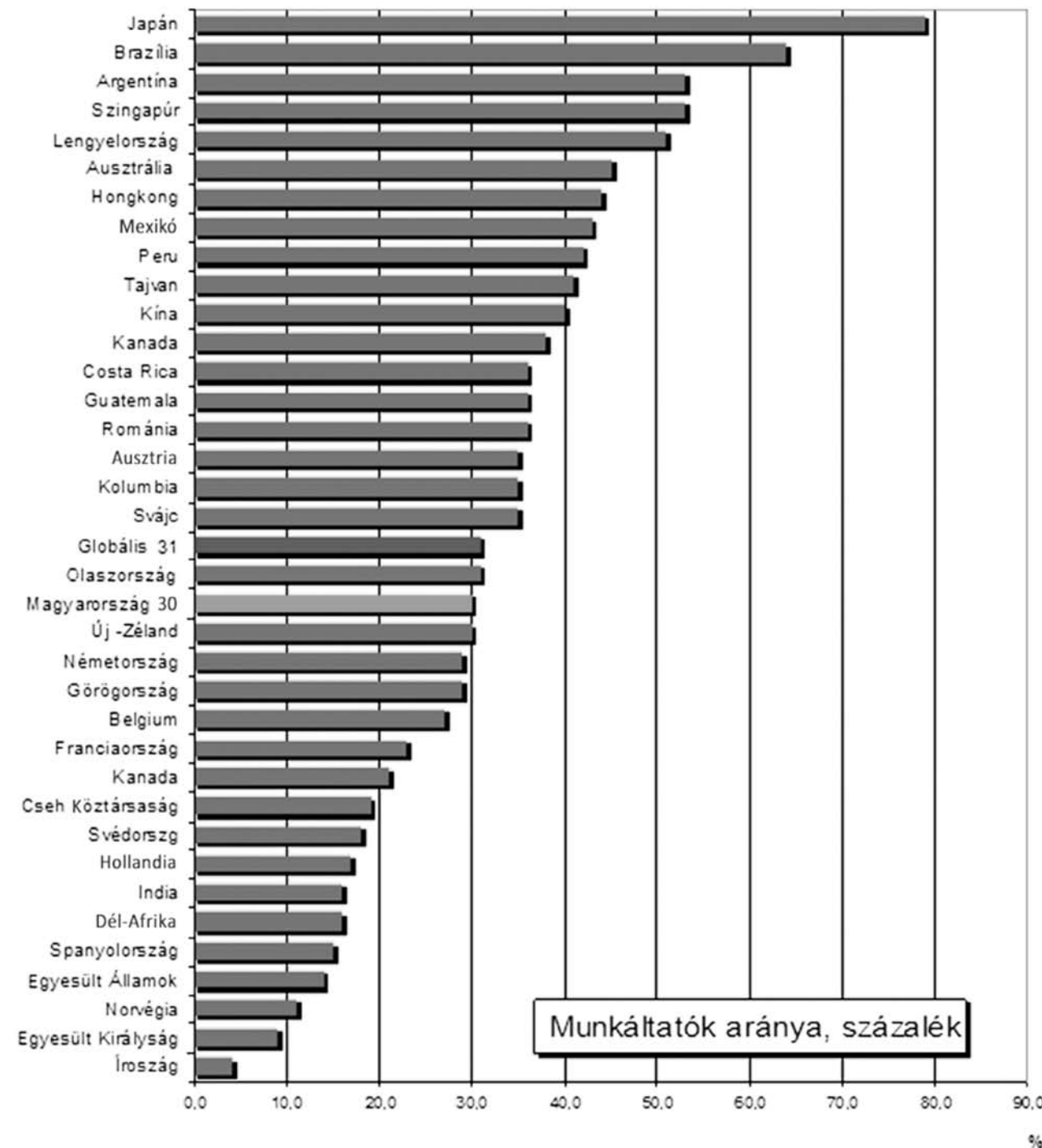
A tehetséghiány feltérképezésében élen jár a világ legnagyobb munkaerő-kölcsönző és humánerőforrás-közvetítő ügynöksége, a Manpower, amelynek a jelentésében ezt olvashatjuk: „A tehetséghiány a világgazdaság növekedését és prosperitását fenyegeti.” (Manpower, 2008: p. 1.) A szervezet a 2000-es évek végén több jelentést tett közzé, amelyek címében szerepel a „tehetséghiány” vagy a „tehetségválság” kifejezés. A Manpower 36 ország 35.000 munkáltatója körében lefolytatott legfrissebb felmérése szerint globálisan a munkáltatók 31%-a nyilatkozott úgy, hogy – megfelelő tehetségek híján – nehézségei vannak a rendelkezésre álló pozíciók betöltésekor (2. ábra).

A munkaerő elégtelen kínálata és szinte kielégíthetetlen kereslete tehát korántsem csak a klasszikus hiánygazdaságra jellemző, ahol annak idején a vállalatok versengtek a munkások kegyeiért, hanem (más okokból) – a „többletgazdaságra”¹¹, azaz a kapita-

lizmusra is. A tehetséghiány mértékét kvantifikálva, a Manpower-felmérésekben nem különböztetik meg a tehetség és a tudás iránti keresletet. E két tényező ugyanis – mint már utaltunk rá – a gyakorlatban nehezen szétválasztható.

2. ábra

Állásaik betöltésének nehézségeiről beszámoló vállalatok aránya 36 országban, 2010 első negyedében



Forrás: Manpower: Talent Shortage Survey Results, 2010. p. 3.

A Manpower felmérése így valójában a *tehetség és a tudás egyidejű* hiányát jelzi a globális munkapiacra. Módszertani szempontból persze lehet vitatni ezt a megközelítést, de e speciális munkaerőpiaci hiány mértékének ennél átfogóbb és alaposabb vizsgálatáról jelenleg nem tudunk.

Amint a 2. ábrából leolvasható, a legnehezebb megfelelő embert találni a betöltetlen álláshelyekre Japánban (itt a munkáltatók 76%-a jelezte, hogy nehézségekkel küzd), majd a távol-keleti országot rendre követi Brazília (64%), Argentína (53%) és Szingapúr (53%) (Manpower, 2010: p. 3.). A tehetségi piaci egyensúly felborulása az európai országokat sem hagyja érintetlenül. Kritikusnak tekinthető a tehetség- és tudáshiány a kelet-európai feltörekvő piacokon is. A régió belül Csehország és Magyarország valamivel jobb helyzetben van, mint a nagy munkaerő-exportőr Lengyelország és Románia.

A globálissá szélesedett tehetség- és tudáshiány drámaiságát fokozza, hogy éppen azokban az emberi erőforrásokat gyarapító és fenntartó szektorokban, területeken – így az egészségügyben (Barnes, 2008), az oktatásban, az IT-szektorban és az üzleti szolgáltatásokban – mutatkozik a legnagyobb hiány, amelyek nemcsak átadható, megtanítható tudást, hanem speciális személyes képességeket, adottságokat (például kreativitás, empátia, döntési képesség, határozottság, gyors reakciók stb.) igényelnek. Ráadásul ezek az ágazatok azok, amelyek az országok versenyképességét hosszú távon meghatározzák (WEF–Boston Consulting, 2010: p. 18.). Ezekben az ágazatokban – függetlenül a földrajzi fekvéstől – *különböző mértékű, de szignifikáns túlkereslet van* mindenütt.

„Hiány mutatkozik egészségügyi dolgozóknál, akik megfelelnek a növekvő keresletnek, amelynek a növekedése pedig várhatóan még több mint egy évtizedig folytatódni fog. 2020-ra egymillió nővér, 100 000 orvos és 250 000 egészségügyi szakdolgozó hiányával számolnak az Egyesült Államokban.” (Az adat forrása: United States Department of Health and Human Services.¹²⁾

A BITKOM német szövetségi információs technológiai, távközlési és új média szakmai szervezet, valamint a bonni székhelyű Empirica kutatócsoport az *Európa digitális jövője* címet viselő felmérése szerint 2015-re mintegy 384 ezer információ- és kommunikációtechnológiai szakember fog hiányozni a munkaerőpiacról. 2015-re a munkahelyek 90%-a követel informatikai ismereteket, azaz a gazdasági szektorban mindössze 10 százaléknál tesznek ki majd az olyan munkavállalókat, akik számára nem szükséges

informatikai tudás a feladataik ellátásához (Experts Warn..., 2010).

A munkaerőhiánnyal küzdő szektorokban még rosszabb a helyzet a *relatív, azaz a minőségi munkaerőhiányt* tekintve. A minőségi hiány még a *munkaerő-túlkínálattal jellemezhető területeken is általánosnak mondható*. Talán nincs is olyan gazdasági vagy nonprofit szervezet, amely ne szembesülne azzal, hogy kénytelen-kelletlen betölti ugyan az üres álláshelyeket, de a felvett munkavállalókat csak jobb híján foglalkoztatja. Miközben tízezrek álma, hogy ügyvédként, médiamunkásként vagy bankszakemberként dolgozhassanak, Magyarországon is nehéz találni angolul jól beszélő, a jogszabályokban eligazodni képes ügyvédbojtárt, az anyanyelvét kifogástalanul használó, művelt és dinamikus riportert, vagy a foglalkozását magas szinten űző fiatal bankárt. A minőségi munkaerőhiány különösen nehezen kezelhető probléma. Ezen belül a leginkább figyelemre méltó a *kiemelkedő tehetségek iránti kielégítetlen kereslet*.¹³

A munkaerő-piaci trendeket tanulmányozva az is megfigyelhető, hogy a vállalatokat és más szervezeteket ma már egyre kevésbé elégíti ki a csupán alapos szakértelemmel rendelkező, képzett munkavállaló. A világgazdaság fejlettebb régióiban mindinkább megkövetelik a fontosabb posztokon dolgozóktól a *kreativitást, az intellektuális kíváncsiságot és a kritikai szellemet*, mert ezek a tulajdonságok azok, amelyek igazán előrelendíthetik a céget. *A kreativitás a tehetség kulcseleme*. Nem csupán *képzett*, hanem tehetséges embereket keresnek tehát. Az intellektuális kíváncsiság általában szorosan összefügg a jelöltek kiemelkedő tanulási képességével, amely a sokoldalú hasznosíthatóság, azaz a verztalítás feltétele. Ilyen tulajdonságokkal azonban viszonylag kevesen dicsekedhetnek, s kevésbé képzelhető el ilyen típusú munkavállaló állás után kutatva. A verztalítás munkaerő hiánya a „forró területen” még aggasztóbb, mint általában a gazdaságban.

A 2008–2010-es globális válság sem csökkentette érdemlegesen a tehetség iránti szomjat, sőt még jobban kiélezte a meg nem felelést a munkaerő-kereslet és a kínálat között. Minden előrejelzés arra utal, hogy ha a világgazdaság magához tér, és vége lesz a válság okozta lejtmenetnek, a kereslet és a -kínálat közötti rés a munkaerőpiacra csak tovább tágul. A globális gazdaság helyreállítási periódusában a vállalatok nem azok iránt támasztanak majd újra keresletet, akiket a válság kisodort a munka világából, hanem számos területen – nagy valószínűséggel – a náluk képzetlenebb, tehetségesebb emberek iránt. A válság ugyanis mindig tisztítóerő is egyben, az elavult termékek, technológiák, szervezési és piaci modellek, illetve az ezeket alkalmazó vállalatok „kiselejteződnek”, s

a magasabb szintű megoldásokat alkalmazó újítók nyerne teret. Ez utóbbiak lépnek fel bővülő munkaerőpiaci kereslettel, amely azonban nem vág egybe a korábbi időszakban megszokottal. A gyorsan változó munkáltatói kereslet mellett a leginkább nem egy adott, specifikus kompetenciával rendelkező munkavállalóra alapozhat (ilyen sokszor egyáltalán nincs is, hiszen naponta bukannak fel új szakmák), hanem a teachable (azaz tanítható) munkaerőre. Ez megint csak felértékeli a tehetséget, hiszen a kiemelkedő intellektuális képesség – az elterjedt értelmezések szerint – a tehetség inherens része, s az ezzel az adottsággal bíró emberek pedig nyilvánvalóan könnyebben tanulnak az átlagnál.

A tehetségi hiány okai

Néhány korai, elszigetelt említésen kívül a XX. század 90-es éveitől nemigen beszéltek tehetségi hiányról, még kevésbé globális tehetségi hiányról. Magától értetődően adódik a kérdés: milyen okok vezettek a jelenség kialakulásához és manifesztálódásához az ezredforduló környékén.

Klasszikus közgazdasági megközelítéssel mindkét oldalról – azaz a keresletnövelő és a kínálatcsökkentő tényezőket számba véve – próbálunk magyarázatot adni a tehetségi piaci erősödő hiányjelenségekre. Sietünk hozzátenni persze, hogy nem lépünk, nem is léphetünk fel a teljesség igényével, mivel igencsak formálódóban lévő, vitatott kutatási területéről, témáról van szó. Az alábbiakban megkíséreljük a legfontosabbnak vélt okokat áttekinteni (*Lásd az 1. táblázatot!*)

Több tényező a táblázatba foglaltak közül nem szorult különösebb igazolásra, némelyekhez azonban fűzünk némi magyarázatot.

Keresletnövelő tényezők

Gyors és kutatásigényes technológiai fejlődés

A tehetségek felgyorsítják a technológiai fejlődést, az új technológiák növelik a tehetségek iránti keresletet. Az új tehetségek bevetése pedig ismét csak meggyorsítja a technológiai fejlődést. Mint a tudásgazdaságban általában, itt is a *pozitív visszacsatolás* törvénye uralkodik. Az információtechnológia, amely korábban egy szűk szektorra korlátozódott, folyamatosan elterjedt az iparban, és mára már áthatja az egész gazdaságot. A számítási és szimulációs költségek radikális csökkenése valamennyi iparágban és területen kitágította a kutatási lehetőségeket, és meggyorsította a kutatásokat. Ugyanebben az irányban hatott a kutatók közötti kapcsolatokat forradalmasító internet, és az erre alapozódó hálózatosodás, amely ma világtrend. Példa erre a Humán Genom Projekt.

A projekt célja, hogy az emberi kromoszómákon lévő kb. 100.000 gén pontos helyzetét meghatározzák, és a teljes emberi DNS-génszekvenciát is, amely kb. háromezermilliárd (!) bázispárból áll. A hálózati kutatások úttörője, a Merck Pharmaceuticals 1995-ben a Washington Egyetem Orvosi Karának egy tudományos központjával közösen létrehozta a DNS-szekvenciák nyilvános adatbázisát. „Azzal, hogy minden kutatónak korlátlan hozzáfé-

1. táblázat

A tehetségi piaci egyensúlytalanságot magyarázó tényezők

A tehetség keresletét növelő tényezők	A tehetség kínálatát csökkentő tényezők
<ul style="list-style-type: none"> a technológiai fejlődés felgyorsulása a kutatási szféra kiszélesedése elmozdulás a tömegességtől a testre szabás felé, a standard, rutinszerű munkafolyamatok visszaszorulása eltolódás a „tehetségigényes” ágazatok irányába az elöregedésből fakadó megnövekedett munkaerő-kereslet a „tehetségigényes” egészségügyben lapos szervezet, a munkavállalók autonómiájának, önállóságának a növekedése a szükségleti szerkezet eltolódása az immateriális javak irányában új tehetségvámpírok belépése, a feltörekvő országok gyorsuló fejlődése következtében növekvő tehetségigény 	<ul style="list-style-type: none"> demográfiai sokkok, a társadalmak elöregedése, a tehetségállomány eróziója az oktatási idő elnyúlása nehézkésen alkalmazkodó, merev oktatási rendszer a tehetség iránt nem eléggé elkötelezett oktatáspolitikai, a kormányzati stratégiák gyengesége és a pénzügyi források elégtelensége a társadalmi egyenlőtlenségek növekedése, tehetségek elkallódása a szegénység és az ingerszegény kulturális környezet miatt a tehetségek kibontakozását akadályozó társadalmi klíma, az érdemektől független kiválasztás, nepotizmus, a kapcsolatháló túlzott szerepe

Forrás: saját összeállítás, amely részben támaszkodik a Manpower egyik jelentésére (Manpower, 2007)

rést biztosítunk, megnöveljük a tudományos felfedezések bekövetkezésének a valószínűségét” – nyilatkozta a Merck kutatásért felelős egykori alelnöke (Tapscott – Williams, 2006: p. 176.).

Az ún. *open innovation* modell – azaz a hálózatos formában együttműködő kutatók százainak, ezreinek a hozzájárulásával folyó kutatások – elképzelhetetlen mértékben gyorsítják a technológiai fejlődést. Mindezek következményeként a laboratóriumok eddig nem látott ütemben ontják az új termékek terveit és az új eljárásokat. Az intenzív globális verseny pedig ezek gyors bevezetésére ösztönzi a vállalatokat. A folyamat kumulatív jellegéből következően folyamatosan nő a tehetségkereslet.

Elmozdulás a testre szabás felé, a rutintevékenységek háttérbe szorítása

A tömegtermelés ellenpontjaként az utóbbi egy-két évtizedben terjed, és mind nagyobb súllyal szert a termékek testre szabása (Szabó– Kocsis, 2002). A számítógépeknek köszönhetően a nehézkes, biztos és szilárd ipari termelési rendszer rugalmas, változó, nehezen átlátható rendszerré alakul át. A *rutineljárások*, a változatlan formában ismétlődő algoritmusok az információs gazdaságban egyre *szűkebb térre szorulnak vissza* (pontosabban a rutineljárásokat gépekre, és nem emberekre bízják). A *nem rutinszerű tevékenységek* súlyának a növekedése a korábbiaknál jóval több önálló és kreatív munkavállalót igényel. A vállalatok emellett egyre több olyan kihívással szembesülnek a globális piacokon, amelyhez hasonlóan korábban nem volt példa. Míg a XX. századi „fordista” vállalatban még a felsőbb szinteken is jól meg lehetett élni a rutinból, addig a vállalatnál meglévő problémamegoldó rutinoknak manapság szinte még megszilárdulni sincs idejük. A rutin kialakulásához idő kell, az *események felgyorsulása nem kedvez a rutinnak*. A rutin háttérbe szorításával a végrehajtó típusú emberekre kevésbé van szükség, és a folyamatok sokkal több tehetséget igényelnek, mint korábban.

Lapos szervezet

A gazdaság informatizálódásával összefüggő technológiai változások lebontják a gyakran tíz vagy még annál is több szintű vállalati hierarchiákat, és a lapos szervezet kialakítása irányába mutatnak.

„John Opie (GE Lighting) egy nyilatkozatában frapánsan fogalmazta meg a lapos szervezet és az információs technológiák összefüggését: Csak két ember van köztem és egy kereskedő között, az informatika helyettesítette a többi...” (Stewart, 1993: p. 73.)

A nagy, hierarchikus szervezetek dekompozíciója –

a tevékenységek tetemes részének önálló kis cégekbe való kiszervezésével – csökkenti a végrehajtó típusú, és növeli az *önállóan gondolkodó* alkalmazottak, illetve önfoglalkoztató bedolgozók arányát. Ez utóbbiaknál azonban már fontos tényező a tehetség.

Az immateriális javak térnyerése

Közhely, hogy az utóbbi néhány évtizedben a fogyasztási szerkezetben egyre nagyobb súllyal tesznek szert a testetlen javak, a fogyasztás mind nagyobb része „élményfogyasztás”. A nem materiális, szórakozásnak, illetve egyéb szabadidős tevékenységnek tekinthető szolgáltatások és termékek igénybevételének súlya a teljes időráfordítást¹⁴ tekintve 120 év alatt (1875 és 1995 között) majdnem megnégyszereződött, miközben az étel-miszer-szükséglet kielégítésére fordított javak súlya a teljes fogyasztásban hozzávetőleg a tizedére (!) esett vissza (Fogel, 1999: 7.). A fogyasztónak szánt, *élményfogyasztást* jelentő szolgáltatások (szórakoztatás, szabadidős tevékenységek) nagy keresletet támasztanak a tehetséges munkavállalók iránt, nem véletlenül nevezik ezen ágazatok egy részét *kreatív iparoknak*.

Tehetségvámpírok és migráció

A legdinamikusabb újonnan iparosodott (ún. BRIC) országok gyors gazdasági növekedésével nem tarthat lépést a hazai tehetségkészlet növekedése, s ezen országok növelik a keresletet a globális tehetségállomány iránt. Ennek a tehetséghiányt elmélyítő speciális oknak a háttérben az áll, hogy a XXI. századra jellemző gyors tudáscserélődés kevésbé ad módot a tudás formalizálására. A *legfontosabb, legfrissebb tudáselemek* sok esetben csak hallgatólagos formában léteznek, vagyis *kizárólag hordozóik fejében lelhetők fel* (Szabó – Négyesi, 2004). A hallgatólagos tudás megszerzésének egyetlen módja a tudósok, szakértők, magasan képzett kreatív munkavállalók elcsábítása. A BRIC-országok (elsősorban Kína és India) új vonzáspontként lépnek fel a világversenyben (Zweig, 2006). Két számjegyű növekedésük csillapíthatatlanná teszi a tehetségek iránti étvágyukat.

A tehetségek áramlása persze csak a donorországban hiánynövelő, a befogadó országokban éppen ellenkező hatású.¹⁵ A tehetségek intenzív cirkulációja az országok között – a súrlódás miatt – azonban még akkor is a tehetségek hiányához vezetne, ha globálisan elegendő tehetség állna rendelkezésre. Erről azonban szó sincs! A tehetségi piac igazi globális piac (OECD, 2008: p. 1.)¹⁶. A tehetségek cirkulációját erősíti a tudományos kiválóságok és más tehetségek azon törekvése is, hogy jobb minőségű infrastruktúrához juthassanak, továbbá ahhoz a lehetőséghez, hogy együtt dolgozhassanak a

tudományterület, illetve az adott szakma sztárjaival. Ugyancsak ebbe az irányban hat, hogy egyre többen tanulnak külföldön, és a külföldön diplomát szerzettek egy része ott is ragad az idegen országban (Kuptsch, 2006).

Kínálatkorlátozó tényezők

Demográfia

A globális gazdaság *demográfiai sokkhoz közeledik*, olyan méretűhöz, amelyhez foghatóra a középkor óta nem volt példa. Az előrejelzések szerint 2050-re a 60 éven felüliek száma a világon, először a történelem során, meghaladja majd a 15 éven aluliak számát (WEF– Boston Consulting Group, 2010: p. 7.). Egy-két évtizeddel ezelőtt még a globális túlnépesedés volt a legnagyobb gond, amely a fejlett országokban is nehézségeket okozott (migráció stb.). Mára a túlnépesedés – legalábbis a fejlett országok nézőszögéből tekintve – visszaszorult a második helyre. Az elöregedés (nemcsak a legfejlettebb nyugati társadalmakban, hanem Kelet-Európa nagy részében is) az egyes számú (és egyre kezelhetlenebb) problémává vált.

„A legutolsó egy-két évtizedben a globális gazdasági növekedés a foglalkoztatás növekedéséből adódott (egyre több emberrel növelve a munkaerő-állományt) a magas jövedelmi szintű országokban. Mindazonáltal a népesség elöregedésével ezekben az országokban a produktív nyereség kerül előtérbe a munkatermelékenység növekedése által előre hajtva (több outputot nyerve egy munkástól). Ez a trend már evidens az Egyesült Államokban. Az 1970-es években a teljes gazdasági növekedés 80%-a származott a növekvő munkaerőtömegeből és 20%-a a termelékenységnövekedésből. A következő évtizedben ez a viszony megfordul, köszönhetően a csökkenő munkaerő-állománynak, a populációnak a munkaképes korból való kiöregedése következtében.”¹⁷

A fentebb leírt demográfiai trendek következtében a legfejlettebb országok ördögi körbe kerülnek. Az elöregedés miatt szűkülő munkaerő-állomány következtében a növekedés fenntartásában mindinkább csak a termelékenységnövekedésre alapozhatnak, amelynek zálogát *a kreativitásban, az újításokban és az azokhoz szükséges tehetséges és jól képzett munkavállalókban* lelhetik meg. Az elöregedő népességből azonban egyre nehezebb tehetséges fiatalokat kihalászni. A tehetségeket a legfejlettebb országokban már ma is csak külső forrásokból lehet biztosítani. Sok vállalat képtelen elegendő munkavállalót találni a hazai piacon, hogy fenntartha-

sa a növekedését és megőrizze profitabilitását. Ez sem olyan könnyű azonban, hiszen, ahogyan *Angel Gurria* fogalmaz: „A migráció nem egyszerűen egy csap, amelyet kívánság szerint lehet kinyitni vagy elzárni” (WEF – Boston Consulting Group, 2010: p. 19.).

Hosszú oktatási idő és merev oktatási rendszer

A gyors technológiai fejlődés, az előbbi pontokban bemutatott radikális szervezeti, piaci változások azonban nemcsak a tehetség iránt támasztanak növekvő igényeket, hanem – mint már utaltunk rá – a széles körű és jól megalapozott *tudás* iránt is, amelynek megszerzéséhez sok idő szükségeltetik. A felkészült és tehetséges munkavállalók iránti *növekvő igényekkel azonban nehezen tart lépést az oktatás*, részint a hosszú átfutási idő, részint az oktatási szféra konzervativizmusa és gyenge alkalmazkodóképessége miatt. A legfejlettebb országokban a huszoneves korosztály szinte meg sem jelenik a tehetségi piacon, s a potenciális tudásmunkások egy része még a harmincas évei elején is az egyetemi padokban ül. Ez a trend már áttért a közepesen fejlett országokra is, lényegesen csökkentve a piacon lévő évfázatok, ezen belül a tehetségek számát is. Ennél azonban lényegesebb a jól képzett és tehetséges fiatalok kínálatának a korlátozásában az oktatási rendszer merevsége. Magyarországon is sok a panasz az oktatási rendszerre, mert nem alkalmazkodik rugalmasan a gazdaságban tapasztalható kihívásokhoz (Polónyi, 2010). A gyenge és késedelmes alkalmazkodás azonban egyáltalán nem csak magyar probléma.

„Ha a posztindusztriális tudásgenerálás szempontjából értékeljük, az iskola a jelenlegi formájában tragikusan inadekvátnak, reménytelennek, mi több fatálisan ódivatúnak tűnik.” (Friesen, 2008) Az iskolarendszer még mindig az ipari társadalom mintáit követi. *Smith Nash* (2005) egyfajta „háziiparként” jellemzi, Robert Lucas pedig – általánosabban fogalmazva – olyannak írja le, mint ami „bennragadt a múltban” (Lucas, 2003).¹⁸

Kínától Indiáig, Argentínától Nagy-Britanniáig mindenütt nagyon messze van egymástól a gazdaság igénye és az oktatási rendszer kínálata. Kínában például a végzetek 20%-a azért nem talál munkát, mert a tudása, képzettsége nem felel meg a munkáltatók igényeinek (WEF – Boston Consulting Group, 2010: p. 22.). Miközben túlkínálat van master- és PhD-fokozatot szerzettek közül, hiány mutatkozik szakképzett munkásokból vagy angolul jól beszélő menedzserekből. A 2000-es évek elején Kína 8,5 millió fiatal felsőfokú szakemberrel rendelkezett, de ezek közül csak 160 ezer felelt meg a multinacionális társaságok igényeinek. Ez

nem több, mint az Egyesült Királyság vonatkozó adata (Farell – Grant, 2005). Hasonló a helyzet Indiában, ahol az 1200 egyetemen végzett 350 ezer mérnök kevesebb, mint negyede alkalmas foglalkoztatásra a munkaerő-toborzók véleménye szerint.¹⁹ 2009-ben 6,4 millió fiatal kínai szerzett fokozatot, és 2010-ben kétfélmillióan még mindig állásra várnak (WEF – Boston Consulting Group, 2010: p. 22.). Nagy valószínűséggel azok, akik nem megfelelő, vagy nem elég színvonalas képzésben részesültek.

A régi bizonyosságok megszűntek, a 2025-ben szükséges szakmák, foglalkozások egy része ma még valószínűleg nem is létezik, és nehezen jelezhető előre. Ezáltal szükségképpen még tágabbra nyílik a rés az oktatási rendszer által felkínált „termékek” és a gazdaság igényei között. Hiába ontja az egyre nagyobb hallgatótömegeket befogadó felsőoktatás a végzeteket, mégis krónikus hiány van a „képesítés”, tehetséges emberekből. A hiányt növeli, hogy a fejlett országokban éppen a technológiára legérzékenyebb területeken jóval többen mennek nyugdíjba, mint ahány új munkaerőre számíthatnak.

Társadalmi korlátok

Nem szorul különösebb igazolásra, hogy a szélsőséges társadalmi egyenlőtlenség – a szegénységgel gyakran együtt járó sivár környezet, az emberek nagy része előtt lezárt oktatási és karrierpályák, az anti-meritokratikus kiválasztási elvek érvényesülése vagy a nepotizmus – nehezen áthágható akadályokat emel a tehetségek kibontakoztatásának útjába, s csökkenti a hasznosítható tehetségek kínálatát. Nem tekinthetjük véletlennek, hogy azon országok – például az Egyesült Államok, az Egyesült Királyság, Kanada, Hollandia, Svédország – vannak az élen a tehetségek hasznosításában, a tudásgazdaság kialakításában, amelyekben ezek a korlátozó tényezők gyengébbek, vagy szinte elhanyagolhatók. Ezen országok sikereit természetesen nem csupán a tehetségek számára kedvező társadalmi környezet magyarázza, hanem számos más tényező is. Kétségtelen azonban, hogy a „tehetségbarát” társadalmi környezet fontos tényező az országok ún. *tehetség-indexének* az alakulásában.

A Heidrick & Struggles tanácsadó cég, valamint az Economist Intelligence Unit elsőként tett kísérletet a *tehetség-index* megalkotására, amely országok *tehetség-hasznosító képességét* méri. A tehetségpotenciál kiaknázását meghatározó tényezők hét csoportját vizsgálták: „1. demográfiai mutatók, 2. a kötelező oktatási rendszer minősége, 3. az egyetemek és az üzleti iskolák minősége, 4. a tehetséggondozás és

a tehetségeket körülvevő környezet minősége, 5. a munkaerő-piaci mobilitás és relatív nyitottság, 6. a külföldi közvetlen beruházások trendjei, 7. hajlam/képesség a tehetségek vonzására.” A hét tényező számszerűsítésére 46 részletező kvantitatív mutatót dolgoztak ki, és azokat kombinálták az Economist Intelligence Unit országelemző hálózatának kvalitatív elemzésével. Valamennyi mutatót újraskálázták, hogy 1 és 100 közötti értéket vegyenek fel, ahol a magasabb érték a jobb eredmény. Fontosságuk szerint eltérő súlyokat alkalmazva (1-től 5-ig) összegezték a 46 mutatót, egyetlen ún. kompozit indexben, azaz egyetlen számba sűrítve az országok tehetséghasználó képességét.²⁰

A tehetségindex kiszámítása módszertani szempontból ugyan több ponton vitatható²¹, de maga a törekvés a mutató kvantifikálására jelzi a tehetség és a vele való gazdálkodás fontosságának a felismerését.

A globális tehetséghiány következményei

Az egyre szűkülő kínálat és a növekvő kereslet között tárgyaló rés kiélezi a versenyt. A tehetségábró globálissá válik, ami együtt jár a jól képzett, tehetséges munkatársak növekvő migrációjával és cirkulációjával különböző országok, szektorok és vállalatok között. A globális tőkeáramlás mellé gyorsított ütemben zárkózik fel a legképzettebb és letehetségesebb munkavállalók és a „szabad ügynökök”²² globális áramlása. A szakemberek és kiművelt emberfők országok közötti áramlása persze nem új jelenség, hiszen az már a középkorban is jellemző volt. Az új az, hogy a *tehetségek cirkulációja az egész glóbuszt átfogja, és egyre kevésbé beszélhetünk egymástól jól elhatárolható nemzeti munkaerőpiacokról*, különösen nem a legképzettebbek, letehetségesebbek vonatkozásában. Ahogyan egy OECD-tanulmányban megállapítják: „Az emberi erőforrások migrációjának mérete és komplexitása a tudomány és a technológia (HRST) területén egyre növekvő.” (OECD, 2008: p. 1.) A globális verseny következtében könnyen kiürülhetnek a lokális tehetséggöpek, drámai hiányszindrómákat okozva.

Tehetségkoncentráció:

A tehetségek egyenlőtlen eloszlása

Ez a felismerés mozgatja azt a törekvést, hogy az országok igyekeznek a globális tehetségállomány minél nagyobb részét megkötni, maguknál tartani, illetve magukhoz vonzani. A tehetségért folyó kíméletlen versenyben, a tehetségábróban²³ általában hátrányban vannak a kis országok, a gyengébb tudományos és technológiai kapacitásokkal rendelkező, fejletlenebb

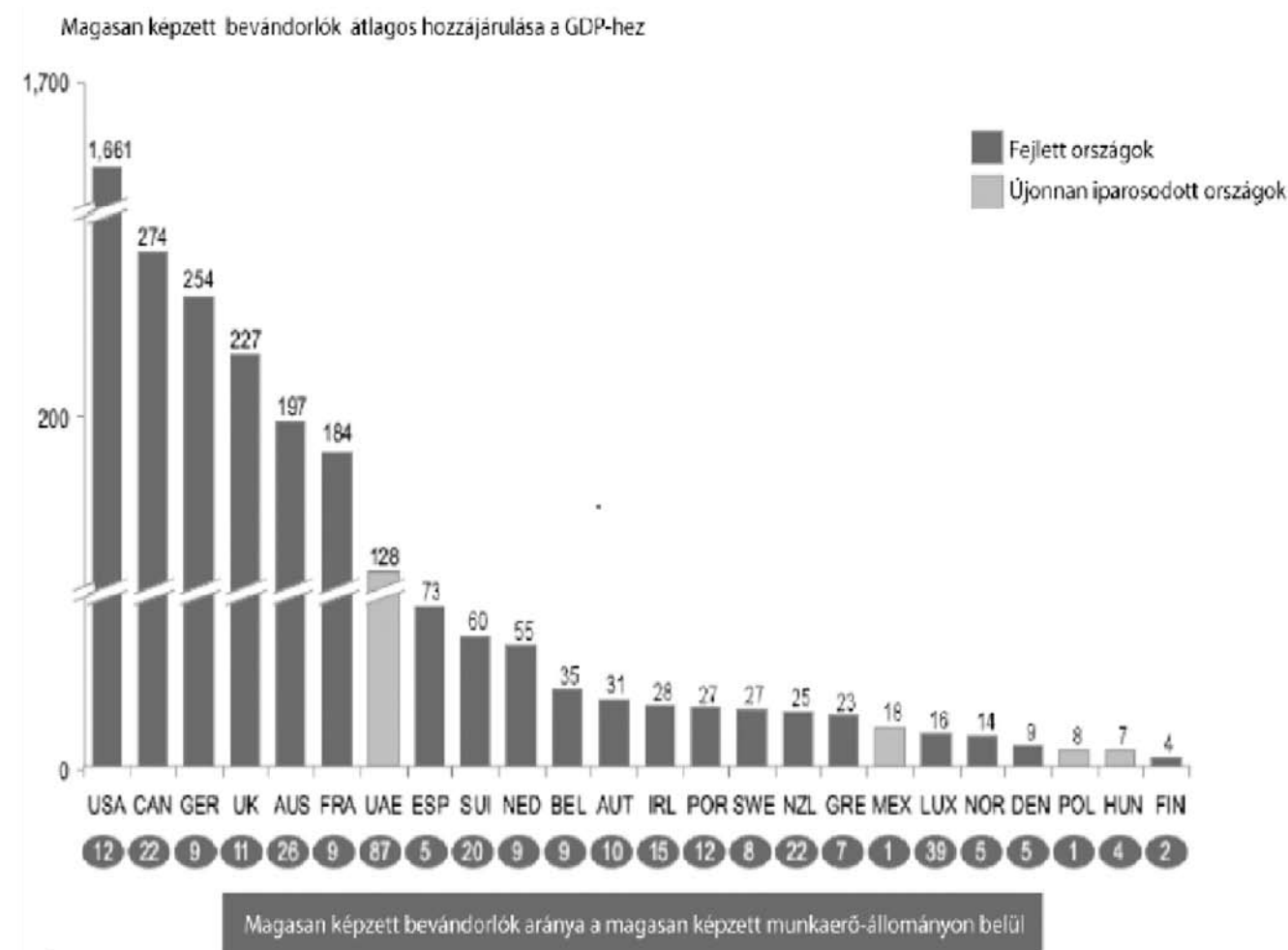
országok, régiók, vállalatok. A világ tehetséggészletének eloszlása ugyanis egyáltalán nem követi a közlekedési törvényét, a *tehetség nem oda áramlik, ahol kevés van belőle*, hanem éppen ellenkezőleg, oda, ahol sok.²⁴ Az egy-egy országban, iparágban, vállalatnál sűrűsödő tehetségpotenciál mágnesként vonzza szűkebb vagy tágabb környezetéből a tehetségeket. Így amely szervezet, szektor, régió, ország eleve kis eséllyel indul a tehetségeket folyó versenyben, az arra van ítélve, hogy az általa kinevelt vagy *még meglévő tehetségeit is elveszítse*. A tehetségek felhalmozódása (mint annyi más mechanizmus a tudásgazdaságban) minden említett szinten a *pozitív visszacsatolás elvén* működik. Ennek a következményeit tükrözi a 3. ábra, amely a magasan képzett bevándorlóknak az ország gazdasági teljesítményéhez való hozzájárulását mutatja. A különbségek az országok között olyan nagyok, hogy méretarányosan nem is lehet ábrázolni, hiszen az 1,7 billió \$, amellyel a

magasan képzett bevándorlók növelik az amerikai gazdasági teljesítményt, nem férne fel ugyanarra a lapra, amelyen a magyar, lengyel stb. 4-8 milliárdos többletet ábrázolják. Így az oszlopok hossza csak a följük írt számmal együtt érzékelteti valós méreteiben a különbségeket (3. ábra).

Az ábrából kiolvasható, hogy a legnagyobb tehetségvonzó potenciálja éppen azoknak az országoknak (Egyesült Államok, Kanada, Németország, Egyesült Királyság) van, amelyek élen járnak a technológia, az újítások, a K+F és az oktatási rendszer területén, de minden másban is, ami a tehetségpotenciált érdemben befolyásolja (például, hogy az ország nyelve világnyelv). Egy-két kivétel természetesen akad, de az USA abszolút nagyságát tekintve 237-szer, de lakosságárányosan is 7-8-szor többet profitál a magasan képzett bevándorlók munkájából, mint Magyarország. És folyamatosan egyre többet akar profitálni, bevándorlási

3. ábra

A magasan képzett bevándorlók szignifikáns hozzájárulása a gazdasági teljesítményhez



Forrás: WEF – Boston Consulting Group (2010: p. 11.)

politikáját hozzácsiszolva a tudásgazdaság új körülményeihez. Ezt fejezi ki egy, a témával foglalkozó tanulmány alcíme is, amely a *bevándorláspolitika pályfordulását* mutatja: „From restriction to facilitation” (azaz a korlátozástól az ösztönzésig) (Abella, 2006).

A tárgyilagosság kedvéért meg kell jegyezni ugyanakkor, hogy nemcsak a tehetségeket befogadó, hanem a donorországok is profitálhatnak tehetségeik külföldre áramlásából (OECD, 2008). Néhány külföldön eltöltött év (esetleg évtized) után a tehetségek hazatérhetnek, és a külföldön szerzett tudást származási országuk javára fordíthatják. Ráadásul ez a tudásállomány a disszemináció révén megsokszorozódik. Kína különösen sokat tesz a külföldön tapasztalatot szerzett tehetséges polgárai hazavonásáért. Olyannyira, hogy már fordított agyelszívásról is beszélnek ezzel kapcsolatban (Zweig, 2006). A fordított agyelszívás más BRIC-országokban is beindult már, éppen a legtehetségesebbek vonatkozásában.

Nem véletlen, hogy Kuptsch és Pang az ILO számára készített tanulmányukban (2006) a tehetséget – egyfajta neomerkantilista attitűddel – az aranyhoz és az ezüsthöz hasonlítják. Ahogy a maga idejében – merkantilista megvilágításban – az arany és az ezüst felhalmozása volt a virágzás kulcsa, úgy ma a tehetségek felhalmozása, az ország pozitív tehetségmérlege, a kiemelkedő tehetségeknek az országba vonzása (és a hazaiak otthontartása) a prosperitás záloga.

Konklúziók

- Az előttünk álló években-évtizedben minden előrejelzés szerint növekszik a globális tehetséghiány. A gazdaságpolitika alakítóinak számolniuk kell azazal, hogy egyre erősebb lesz a tehetségek elszivattyúzása való törekvés a versenytársak részéről.
- A tehetségek iránti keresletnövekedésnek az 1. táblázat bal oldalán összefoglalt trendjeit nemigen lehet megfordítani, ehhez az idő kerekét kellene visszafelé forgatni. A zsurorodó kínálatot is nehéz kezelni: az előregedéssel összefüggő demográfiai problémák tartósan fennmaradnak, sőt várhatóan növekszenek a fejletlenebb országok felzárkózásával.
- Változtatható azonban az oktatási rendszer és az oktatáspolitikai stratégia a tehetségek kibontakoztatása szempontjából kedvező irányban. (Igaz, az előbbi elég hosszú időt vesz igénybe.) Más közpolitikai területeken is fókuszba lehet állítani a tehetséggazdálkodást pozitívan befolyásoló tényezőket (migrációs politika, szociálpolitika stb.).
- Mindazonáltal az egyre szűkülő tehetségforrások az előbbiek mellett számos országban nélkülözhe-

tetlenné teszik új, eddig még ki nem aknázott (vagy elégtelenül kiaknázott) *tehetségforrások felfedezését* és tudatos kiaknázását (nők, kreatív idős emberek, kisebbségek, leszakadó rétegek).

- Az országoknak – ha versenyben akarnak maradni – mindent meg kell tenniük a tehetségek otthon tartására, illetve hazavonására (Kuznetsov, 2006), sőt a jól képzett, tehetséges migránsok honosítására. Szinte valamennyi OECD-ország rendelkezik már ilyen programmal (Manpower, 2007: p. 5.). Megkockáztatható az az állítás, hogy *hosszú távon* fontosabb lehet a nemzetgazdaságok számára a pozitív tehetségmérleg, mint a pozitív fizetési mérleg. Nehezen képzelhető el ugyanis tartósan pozitív fizetési mérleg pozitív tehetségmérleg nélkül (hacsak nem „olajországról”, vagy más kivételes esetről van szó).
- Önmagában azonban még az sem megnyugtató, ha egy-egy országban sikerül a tehetségpotenciált lényegesen bővíteni. Ezzel párhuzamosan sürgető igény van az *adott technológiai szinten nem foglalkoztatható embertömegek* helyzetének megoldására, problémáik átfogó kezelésére – *innovatív és progresszív gazdaságpolitikai eszközök* kimunkálásával. Ez azonban már egy másik cikk tárgya lehetne.

Lábjegyzet

* A tanulmány a **TÁMOP 4.2.1. B 09/1/KMR-2010.0005** számú támogatási szerződés „A tudásalapú gazdaság Magyarországon, az innovációs szemlélet erősödésének és a K+F teljesítmények növelésének feltételei” című kutatási alprojektjének keretében készült. A szerző köszönettel tartozik kutatócsoportja tagjainak: elsősorban *Hámori Balázs* egyetemi tanárnak (Budapesti Corvinus Egyetem), *Derecskei Anita* PhD-hallgatónak (Szege-di Egyetem), *Harangozó Tamás* és *Rosta Miklós* tanársegédnek (Budapesti Corvinus Egyetem), *Molnár Attila* pszichológusnak (Co-Va), valamint *Tóth László* adjunktusnak (Budapesti Corvinus Egyetem) a cikkhez fűzött megjegyzéseikért, valamint a tanulmányról 2011. március 22-én folytatott vita valamennyi résztvevőjének. Külön köszönet *Győri Jánosnak* és *Polónyi Istvánnak* a tanulmányhoz írásban tett értékes észrevételeiért.

¹ A fogalom születéséről lásd Bill Kutik (2008) írását.

² Az elmélet népszerű, jól érthető összefoglalóját lásd Cortright (2001).

³ A különféle tehetségdefiníciókról lásd Renzulli (2003).

⁴ Magyarban azonban ezekre nincs is igazán két szó, de angolban is gyakran szinonimaként használják őket.

⁵ A ma elterjedt tehetségmodellek részletes áttekintését lásd Davidson (2009).

⁶ Ilyen például az ún. Munich Model of Giftedness (MMG) amely a tehetség leírásához négy csoportba rendezve 33 (!) tényezőt fog össze. Az MMG a tehetséget többtényezős képességként konceptualizálja, és egy bonyolult hálózaton belül értelmezi a tehetségfaktor, a nem kognitív személyiségfaktor, a környezeti

faktor és a teljesítmények lehetséges megnyilvánulási területei egymásra hatását (Heller et al., 2005).

⁷ A koncepciót magát *Renzulli* jó negyedszázada fejlesztette ki. A tehetség hármass meghatározása sikeressé, széles körben elfogadottá vált az elmúlt évtizedekben.

⁸ Szellemesen különbözteti meg a tehetséget a tudástól a Nyugat legendás szerkesztője, *Osvát Ernő*: „Tehetségnek azt nevezzük, aki többet tud, mint amennyit tanult” (Osvát, 1995: p. 25.).

⁹ A társadalmi kontextus hangsúlyozása a tehetséggel összefüggésben azonban egy másik híres, Renzullival bizonyos elemeiben párhuzamba állítható, *Renzulli* modelljét módosító modellhez (Monks, 1992) kapcsolható.

¹⁰ Széleskörűen képviselője ennek a magyar Polgár László, aki szerint bárkiből lehet sakkvilágbajnokot nevelni. Mégis nehéz lenne vitatni, hogy egy botfülű gyerekből aligha lesz Yehudi Menuhin. Az eredendő adottságoknak tehát mindig tulajdoníthatunk szerepet, még ha e szerep mértéke vitatható is. Mi ezeket az eredendő adottságokat nevezzük tehetségnek.

¹¹ *Kornai Jánosnak* (2010) az egyensúlyhiányt hangsúlyozó kifejezése a kapitalista gazdaságra.

¹² http://www.cincinnatiachamber.com/uploadedFiles/z_Chamber/Programs/Leadership_Development/Leadership_Cincinnati/2010BridgingTheGapProject.pdf

¹³ Az üzleti lapok tele vannak az erről szóló híradásokkal. Ázsiában például olyan mértékűvé duzzadt a kiemelkedő tehetségek iránti kereslet, hogy elképesztően magasra szöktek a csúcsmenedzser-és bankárfizetések. Ennek eredményeként a Szilícium-völgy informatikusai éppúgy hazafelé tartanak a kontinens országaiba, mint a kínai vagy japán születésű londoni és NewYork-i bankárok (V. ö. Tucker, 2008). A Consulting Times (2011) című lap egyik cikkének a címével számol be arról, hogy a tanácsadó cégek már kénytelenek megbízásokat visszautasítani a kiemelkedő tehetségek hiányában (Consulting firms turn away work because of the top talent shortage). Ezek csak kiragadott példák, de több oldalt is megtölthetnének az üzleti lapokból vett hasonló idézetekkel.

¹⁴ *Fogel* sajátos számítása, amelyben a fogyasztási szerkezet belső arányait az egyes fogyasztási-jószágcsoportokra történt összes ráfordítás (a fogyasztók pénzbeli kiadása és a fogyasztásukra fordított idő együtt) alapján pénzben állapítja meg.

¹⁵ Itt eltekintünk persze attól, hogy a tehetségek képesek felpörgetni a gazdaságot, ami ördögi körként gyorsítja fel a tehetséghiányt – automatikusan és logikusan.

¹⁶ Jellemző módon ezt a trendet is először az üzleti élet képviselői ismerték fel, az elmélet emberei nem sokat foglalkoznak a témával. Az üzleti lapok és fórumok ellenben tele vannak az Ernst&Young portálon található írás egyik alcíméhez hasonló címmel és megállapításokkal „The talent market is increasingly global and mobile” (Lásd <http://www.ey.com/GL/en/Issues/Business-environment/Six-global-trends-shaping-the-business-world---Demographic-shifts-transform-the-global-workforce>).

¹⁷ Az adat forrása: IHS Global Insight; Bureau of Labor Statistics; Bureau of Economic Analysis (Idézi McKinsey & Company, 2010: p. 7.).

¹⁸ Idézi Friesen, 2008.

¹⁹ Lásd Engineering Graduate Talent Pool in India. MeritTrack Service, September 2005. <http://www.merittrac.com/webpages/Downloads/PDF/Reports/EngineeringTalentPoolReport.pdf>

²⁰ Forrás: <http://www.weknowglobaltalent.com/gti/print/gti/all/1/2012/>

²¹ A tehetségindex alapján például Kína is az élvonalosok közé került, köszönhetően annak, hogy az indexet meghatározó tényezők között nagy súllyal szerepelnek demográfiai tényezők, valamint a gazdasági növekedés üteme, amely Kínában közismerten a többszöröse a legfejlettebb országokénak.

²² Szabad ügynököknek nevezzük az intellektuálistöke-tulajdonosokat, akik a hagyományos értelemben vett tőketulajdonosokkal szemben a megfoghatatlan szellemi tőkét birtokolják, többnyire a saját személyükben testesítve meg azt.

²³ Lásd erről *Michaels – Handfield-Jones – Axelrod*, 2001 szerző-hármas alapkönyvét.

²⁴ A szakirodalomban ezt a jelenséget Máté-effektusként emlegetik, Máté evangélistára hivatkozva: „Mert mindenkinek, akinek van, annak adatik, és megszorítottatik, akinek pedig nincsen, attól az is elvétetik, a mi je van” (Máté, 25, 14–31).

Felhasznált irodalom

- Abella, M.* (2006): Global Competition for Skilled Workers and Consequences. In: Kuptsch, C. – Pang, E.F. (eds.): Competing for Global Talent. International Institute for Labour Studies, International Labour Organization, Geneva
- Asheim, B. – Coenen, L. – Vang, J.* (2007): Face-to-Face, Buzz and Knowledge Bases: Socio-Spatial Implications for Learning, Innovation and Innovation Policy. Environment and Planning C 25: p. 655–670.
- Asheim, B. – Hansen, H.K.* (2009): Knowledge Bases, Talents and Contexts: On the Usefulness of the Creative Class Approach in Sweden. Economic Geography, Vol. 85. No. 4. p. 425–442.
- Barnes, G.* (2008): Addressing the Healthcare Talent Shortage: A Strategic Recruiting Imperative. Whitepaper. Futurestep, Korn-Ferry
- Consulting Times* (2011): “Consulting Firms Turn Away Work because of Top Talent Shortage” Consulting Times, 7-8 February. <http://www.consulting-times.com/February2011/February2011.pdf> (Letöltve: 2011. július 12).
- Cortright, J.C.* (2001): New Growth Theory, Technology and Learning. A Practitioners Guide. Reviews of Economic Development. Literature and Practice. U. S. Economic and Development Administration. No. 4. Washington D.C
- Dai, D. Y.* (2009): Essential Tensions Surrounding the Concept of Giftedness. In: Shavinina, L.V. (Ed): International Handbook on Giftedness. Springer, p. 39–80.
- Davidson, J.E.* (2009): Contemporary Models of Giftedness In: Shavinina, L.V. (ed): International Handbook on Giftedness. Springer, p. 81–98.
- Experts Warn* (2010): Experts Warn of ICT Labour Shortage and Loss of Competitive Edge in Europe by 2015. March 3. <http://www.prnewswire.co.uk/cgi/news/release?id=280391>
- Florida, R.* (2002): The Rise of the Creative Class and How It’s Transforming Work, Leisure, Community, and Everyday Life. Perseus Books, New York

- Florida, R – Tinagli, I. (2004): Europe in the Creative Age. Report. Carnegie Mellon Software Industry Center, Pittsburgh, Penn
- Fogel, R. (1999): Catching up with the Economy. American Economic Review, Vol. 89, Issue 1. March, p. 1–21.
- Friesen, N. (2008): Critical Theory, Ideology Critique and the Myths of E-Learning. Ubiquity Volume 9, Issue 22. June 3–9. <http://ubiquity.acm.org/article.cfm?id=1386860>
- Gagné, F. (2005): From Gifts to Talents: The DMGT as a Developmental Model. In: Sternberg, R. – Davidson, J. E. (Eds), Conceptions of Giftedness (2nd ed.) Cambridge University Press, Cambridge
- Davidson, J.E. (Eds.): Conceptions of Giftedness. 2 ed., Cambridge University Press, Cambridge, England, p. 98–119.
- Gordon, E. (2009): The Global Talent Crisis. Futurist, September–October, p. 34–39. www.wfs.org
- Gordon Györi J. (2006): Az oktatás világa Kelet-Ázsiában. Gondolat Kiadó, Budapest
- Farrell, D. – Grant, J.V. (2005): China's Looming Talent Shortage. To Make the Move from Manufacturing to Services, China Must Raise the Quality of Its University Graduates. McKinsey Quarterly, No. 3.
- Heller, K.A. – Perleth, C. – Lim, T.K. (2005): The Munich Model of Giftedness Designed to Identify and Promote Gifted Students. In: Sternberg, R. – Davidson, J.E. (Eds), Conceptions of Giftedness (2nd ed.) Cambridge University Press, Cambridge, p. 147–170.
- Houston, D. – Findlay, A. – Harrison, R. – Mason, C. (2008): Will Attracting the "Creative Class" Boost Economic Growth in Old Industrial Regions? A Case Study of Scotland. Geografiska Annaler: Series B, Human Geography. Vol. 90. No. 2. p. 133–149.
- Kornai J. (2010): Többletgazdaság. Tanulmány a piac elméletéről. I. rész. Közgazdasági Szemle, Vol. 57. No. 11, p. 925–957.
- Kuropsych, C. – Pang, E.F. (2006): Introduction. In: Kuropsych, C. – Pang, E.F. (eds): Competing for Global Talent. International Institute for Labour Studies, International Labour Organization, Geneva <http://www.ilo.org/public/english/bureau/inst/download/competing.pdf>
- Kuropsych, C. (2006): Students and Talent Flow – The Case of Europe: From Castle to Harbour? In: Kuropsych, C. – Pang, E. F. (eds): Competing for Global Talent. International Institute for Labour Studies, International Labour Organization, Geneva
- Kutik, B. (2008): Who First Called It "Talent Management"? Human Resource Executive online. www.hreonline.com/HRE/story.jsp?storyId=79502486
- Kuznetsov, Y. (ed) (2006): Diaspora Networks and the International Migration of Skills: How Countries Can Draw on Their Talent Abroad. World Bank Institute, Development Studies, Washington, D.C
- Lucas, G. (2003): What Education Means to Me. A Statement from the Founder and Chairman of the George Lucas

- Educational Foundation. <http://www.edutopia.org/foreword-george-lucas>
- Manpower (2007): Confronting the Talent Crunch: 2007. A Manpower White Paper. http://manpowerblogs.com/holmes/files/hardest_jobs.pdf (Letöltve: 2008. szeptember 17.)
- Manpower (2008): Confronting the Talent Crunch: 2008. A Manpower White Paper. <http://www.manpower.se/Uploded/39AB33159C0D4A48ACDFBB6A924D059F.pdf> (Letöltve: 2009. december 1.)
- Manpower (2010): 2010 Talent Shortage Survey Results. us.manpower.com/us/en/multimedia/Global-Shortage-Survey-Results.pdf (Letöltve: 2011. január 15.)
- McKinsey & Company (2010): Shaping the Future Solving Social Problems through Business Strategy, Pathways to Sustainable Value Creation. February, New York
- Michaels, E. – Handfield-Jones, H. – Axelrod, B (2001): The War for Talent. Harvard business School Press, Boston
- Monks, F.J. (1992): Development of Gifted Children: The Issue of Identification and Programming. In Monks, F.J –Peters, W.A.M (eds.): Talent for the Future Proceedings of the Ninth World Conference on Gifted and Talented Children. Assen, The Netherlands: Van Gorcum, p. 191–202.
- OECD (2008): The Global Competition for Talent: Mobility of the Highly Skilled Executive Summary. OECD, Paris
- Osvát E. (1995): Az elégedetlenség könyvéből. Összegyűjtött írások. Kiss József Könyvkiadó, Budapest
- Polónyi I. (2010): Az akadémiai szféra és az innováció. A hazai felsőoktatás és a gazdasági fejlődés. Új Mandátum Kiadó, Budapest
- Renzulli, J. (2003): The Tree-ring Conception of Giftedness. Its Implication for Understanding the Nature of Innovation. In: R.J. Sternberg and J. E. Davidson (eds.): Conceptions of Giftedness. 2nd edition, p. 246–79. Cambridge (England): Cambridge University Press.
- Sennet, T.R. (2006): What Do We Mean by Talent? The Political Quarterly, Vol. 77, 163–167. doi: 10.1111/j.1467-923X.2006.00792.x
- Smith Nash, S. (2005): Solving the „Cottage Industry” Problem in E-Learning Programs. Xplanazine. January 5. http://www.xplanazine.com/archives/2005/01/solving_the_cot.php
- Stoeger, H. (2009): The History of Giftedness Research. In: Shavinina, L.V. (ed): International Handbook on Giftedness. p.17–38.
- Szabó K. – Négyesi Á. (2004): Az atipikus munka térnyerésének okai és következményei a tudásgazdaságban. Közgazdasági Szemle, 51. évf. 1. sz. január, p. 46–65
- Szabó K. – Kocsis É. (2002): Digitális paradicsom vagy falanszter. A személyes tömegtermelés. Aula Könyvkiadó, Budapest
- Tapscott, D. – Williams, A.D. (2007): Wikinómia. Hogyan változtat meg mindent a tömeges testreszabás. HVG könyvek, Budapest

VEZETÉSTUDOMÁNY

XLII. ÉVF. 2011. 11. SZÁM / ISSN 0133-0179

- Thrift, N. (2008): A Perfect Innovation Engine: The Rise of the Talent World. Scandinavian Journal of Social Theory, Vol. 9, No. 1, p. 115–140.
- Tucker, S. (2008): Search Consultants Warn About Top Talent Shortage in Asia-Pacific The Global Association for Strategic Talent Management; June 16. <http://www.hci.org/lib/search-consultants-warn-about-top-talent-shortage-asia-pacific>. Letöltve: 2011. március 4.
- WEF – Boston Consulting Group (2010): Stimulating Economies through Fostering Talent Mobility. World Economic Forum in Collaboration with Boston Consulting Group, Geneva

- Wernerfelt, B. (1984): A Resource-Based View of the Firm. Strategic Management Journal, Vol. 5. No. 2, p. 171–180.
- Zweig, D. (2006): Learning to Compete: China's Efforts to Encourage a "Reverse Brain Drain. In: Kuropsych, C. – Pang, E. F.(eds) (2006): Competing for Global Talent. International Institute for Labour Studies, International Labour Organization, Geneva. p. 11–32. <http://www.ilo.org/public/english/bureau/inst/download/competing.pdf>

Cikk beérkezett: 2011. 3. hó

Lektor vélemény alapján véglegesítve: 2011 5. hó

Szerzőinknek

A Vezetéstudomány a Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodástudományi Karának havi, referált folyóirata. A lapban a vezetési és gazdálkodási tudományterületekhez kapcsolódó témakörök elméleti és gyakorlati kérdéseit elemző és vizsgáló írások jelennek meg. A szerkesztőség (robert.becsky@uni-corvinus.hu) elektronikus formában kéri az írásokat.

A cikkeket elektronikus levélben (MS Word fájl formátumban) lehet a szerkesztőséghez eljuttatni. A Vezetéstudományban megjelent cikkek magyar és angol nyelvű összefoglalói elérhetőek a <http://www.vezetestudomany.hu> és a <http://vezetestudomany.hu> címen.

A lap tudományos folyóirat, ezért szövegek forráshivatkozások és ezek jegyzéke nélküli írásokat nem jelent meg. A Vezetéstudományban megjelentetni szándékozott kéziratok szerzőitől az alábbi követelmények figyelembevételét kérjük:

- A cikkek szokásos terjedelme a hivatkozásokkal, ábrákkal és táblázatokkal együtt 20–24 oldal, 1,5-es sortávolsággal (12-es betűméret, Times New Roman betűtípus).
- A cikkek első oldalának alján tüntessék fel a szerző foglalkozását, munkahelyét és beosztását, elektronikus levelezési címét, a tanulmány elkészítésével kapcsolatos információkat és az esetleges köszönetnyilvánításokat.
- A kézirathoz csatolandó egy magyar nyelvű és lehetőség szerint egy angol nyelvű rövid összefoglaló (200 szót nem meghaladó terjedelemben), valamint a cikk fő témaköreit megnevező kulcsszavak jegyzéke.
- Kiemeléshez félkövér és dőlt betű használható, aláhúzás nem. Jegyzeteket lehetőleg ne használjanak, amennyiben azok feltétlenül szükségesek, szövegvégi jegyzetként adják meg.
- A táblázatoknak és ábráknak legyen sorszáma és címe, valamint – átvett forrás esetén – pontos hivatkozása.
- Az ábrákat és a táblázatokot a kézirat végén, külön oldalon, sorszámmal és címmel ellátva kérjük csatolni, helyüket a szövegben egyértelműen jelölve (pl. „Kérem az 1. táblázatot kb. itt elhelyezni!”).

- A szövegek bibliográfiai hivatkozásokat zárójelben, a vezetéknev és az évszám feltüntetésével kérjük jelölni: pl. (Veress, 1999); szó szerinti, idézőjeles hivatkozás esetén kiegészítve az oldal(ak) számával (pl. Prahalad – Hamel, 1990: 85.).

- Amennyiben egy hivatkozott szerzőnek több bibliográfiai tétele van ugyanazon évben, ezeket 1999a, 1999b stb. módon kell megkülönböztetni.

- A felhasznált források cikk végén elhelyezett jegyzékét ábcérendben kérjük, a következő formában:

1. példa (könyv): Porter, M.E. (1980): Competitive Strategy; New York: The Free Press

2. példa (folyóiratcik): Prahalad, C.K. – Hamel, G. (1990): The Core Competence of the Corporation; Harvard Business Review, május–június, 79–91. o.

A formai követelmények fentiekben érvényesített, ún. „Harvard” rendszeréről (más néven „szerző/év” vagy „név/dátum” hivatkozási módszerről) részletes tájékoztatást nyújtanak az alábbi WEB-címen elérhető források.

Havi folyóirat lévén és a megjelenés átfutási idejének csökkentése érdekében a Vezetéstudomány kefelevonatot nem küld, elfogadás előtt azonban a szerzőknek egyeztetés céljából elküldi a cikk szerkesztett változatát.

2009. januártól a Vezetéstudományban publikált cikkek elérhetőek az ISI Eme „www.securities.com” internetcímen található strukturált on-line információs adatbázisban. 2009 júniusától a Vezetéstudományban közölt írások elérhetőek az EBSCO Academic Search Complete adatbázisában a <http://web.ebscohost.com/ehost/search?vid=20&hid=102&sid=747a764f-362f-4683-9255-4e54f5ba0df7%40sessionmgr112> oldalon is.

Külön kívánságra 2004-ig visszamenőleg az összes korábbi kiadás publikációit elektronikus változatban is elküldjük.

Ha a szerző nem járul hozzá cikkének eseti kérésre, elektronikus úton való továbbadásához, kérjük, előre közölje ezt.

VEZETÉSTUDOMÁNY

XLII. ÉVF. 2011. 11. SZÁM / ISSN 0133-0179