

Felhasznált irodalom

Arling, A. (2004): The Impact of Telework on Performance: A Social Network Approach. Carlson School of Management, University of Minnesota

Baffour, G. – Betsey, C.L. (2000): Human Resources Management and Development in the Telework Environment

Bihary P. (szerk.) (2006): Tanulmányok a távmunkáról. Budapesti Munkaerőpiaci Intervenciók Központ, Budapest

Clark, S.D.II (1998): The Decision to Telework: A Synthesized Model. Thirty-First Annual Hawaii International Conference on System Sciences-Volume 1, 1998

Európai Bizottság (2002): Európai Távmunka Keretmegállapodás. Brüsszel

Falch, M. (2006): ICT and the future conditions for democratic governance. Telematics and Informatics, no. 23. p. 134–156.

Fonner, K. – Roloff, M. (2006): Using Communication to Bridge the Divide Between Teleworking and Office-Based Employees' Work Experiences. Paper presented at the annual meeting of the International Communication Association, Dresden, Germany, Jun 16

Forgács Tamás (2008a): A távmunkában való foglalkoztatás háttere, jogi szabályozása és munkáltatói szempontok. In.: Bartos Károly (szerk.): Érdekképviselet felsőfokon. Raabe Kiadó, Budapest. D 1. p. 75. 1–24.

Forgács T. (2008b): Távmunka – korunk új munkaszervezési modellje. Marketing & menedzsment. XLII. évfolyam, 2008/5–6. szám, 29–42. o.

Forgács T. (2008c): Távmunkaház: alternatíva a vidékfejlesztésben. A Falu. Agroinform. Budapest. 2008. ősz

Forgács T. (2008d): Egy kistérségi távmunka-stratégia bemutatása. In: Tér és társadalom. MTA RKK. Budapest. 2008/2. szám. p. 123–145.

Gray, M. – Hodson, N. – Gordon, G. (1994): Teleworking Explained. John Wiley & Sons, New York

Hodson, N. (1995): The Economics of Teleworking, Telecommute '95, Santa Clara California 7–0 November

Hoványi G. (2002): A menedzsment új horizontjai. Közgazdasági Szemle, 49. 251–264. o.

Kaiser, U. (2004): Is there really no place like home for productivity? DP 2004–06. Centre for Economic and Business Research, Copenhagen

Klein S. (2004): Vezetés- és szervezetszociológia. 3. kiadás, Edge 2000, Budapest

Lund – Mokhtarian (1994): Telecommuting and residential location: Theory and implications for commute travel

in monocentric metropolis. Transportation Research Record. Issue: 1463. p. 10–14.

Makó Cs. – Illéssy M. – Csizmadia P. (2008): A távmunka és egyéb rugalmas munkavégzési eszközök helyzete Magyarországon. MTA – Kutatási zárójelentés. MTA Szociológiai Kutatóintézet. Budapest

Mokhtarian, P.L. (1991): Defining telecommuting. Transportation Research Record, vol. 1305, p. 273–281.

Olson, M. (2003): Organisational Barriers to Professional Telework, in: Homework: Historical and Contemporary Perspectives on Paid Labor at Home, p. 215.

Rimler J. (1999): A munka jövője. Közgazdasági Szemle, 46. 772–788. o.

Safirova, E (2002): Telecommuting, traffic congestion, and agglomeration: a general equilibrium model. Journal of Urban Economics Vol 52, Issue 1, July 2002, p. 26–52.

Shafizadeh, K.R. – Niemeier, D.A. – Mokhtarian, P.L. – Salomon, I. (1997): The Costs and Benefits of Telecommuting

SIBIS (2003): Statistical Indicators Benchmarking the Information Society. Information Society Programme of the European Commission. IST-2000-26276.

Szabó K. (2002): Az információs technológiák szétterjedésének következményei a hagyományos szektorokban. Közgazdasági Szemle, 49. 193–211. o.

Tóthné S. G. (2002): Munkaerő-piaci ismeretek. Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar Humán Erőforrás Tanszék (oktatási segédlet)

Vega, G. (ed) (2003): Managing Teleworkers and Telecommuting Strategies. Greenwood Publishing Group

Westfall, E.D. (2004a): Telecommuting and Telework. In: The Internet Encyclopedia Vol. 3 Bidgoli H (ed.) John Wiley and Sons, 2004, p. 436–447.

Westfall, E.D. (2004b): Does Telecommuting Really Increase Productivity? August 2004/Vol. 47, No. 8 COMMUNICATIONS OF THE ACM

Yap, C. S. (1996): Does telecommuting make economic sense for companies? System Sciences, 1996, Proceedings of the Twenty-Ninth Hawaii International Conference Volume: 3, p. 86–395.

Yen, J. R. (2000): Interpreting employee telecommuting adoption: An economic perspective. Transportation, 2000, vol. 27, issue 1, p. 149–164.

Cikk beérkezett: 2010. 4. hó  
Lektor vélemény alapján véglegesítve: 2010. 7. hó

KÖNYVISMERTETŐ

Kutatás, építés,  
épülés

Gondolatok  
a „Tudásból várat...”  
című könyv kapcsán

A magyarországi tudásmenedzsment-kutatás és -praxis kánonjáról lesz szó. Tavasszal jelent meg dr. Noszkay Erzsébet szerkesztésében s az N & B Kiadó gondozásában a „Tudásból várat...” című gyűjteményes kötet, az MTA Vezetés- és Szervezéstudományi Bizottság Tudásmenedzsment Albizottság kettes számú kötete. A kötet a 2009–2011 közötti időszak TM-kutatásaiból publikál huszonnégyet. Noszkay professzor asszony 2003 óta vezeti az albizottságot. Ez a bizottság szervezi, koordinálja, kanonizálja a hazai tudományos tudásmenedzsment-műhelyek s tudáscentrumok munkáját, eredményeit. A kutatók egyik része a tudásmenedzsment-elmélet/gyakorlat összhangjában tevékenykedik s rendszerez. Zalai Béla írja, hogy: „a tudományos rendszerezés feladata megállapítani, hogy az egyik rendszerezésnek a másikba való transzponálása hogyan lehetséges. A különböző rendszerekben például ugyanazok az egyes tények más csoportokhoz tartoznak, más „távolságra” vannak egymástól; ez konstatálható, s így az egyik rendszer a másikra ebből a szempontból is mintegy leképezhető. De maguk a tények is mások, azáltal éppen, hogy különböző rendszerekhez tartoznak; s ez

a transzponálásnál konstatálható, de nem értékesíthető; a rendszerek lényeges, belső konstrukciója elvész. A nyert ismeret természetesen igen hasznos és igen mély lehet; de mindig knowledge about it és nem knowledge of it.” Mindez azért említendő, mert fontos, hogy megkülönböztessük a tudásmenedzsment területén is a különböző dolgokat. Azért, hogy értsük, mit jelent valamiről tudni (ismerni) és arról beszélni, s mit valamit tudni és aszerint tenni. A tudás és a tevékenység ekként kapcsolódik. Heidegger világít rá, hogy a „kéz minden műve a gondolkodáson alapszik”. Alapvetően minden tudás tenni tudás. Németül úgy mondják, hogy „die Wissenspraxis”. A magyarországi TM-kutatók másik része az elméleti, úgy is mondhatnánk, hogy a tudásmenedzsment filozófiai aspektusának kutatását végzi. Ez is jelentős, mert a TM-gondolkodás határait terjesztik ki számunkra. A filozófiai gondolkodás is a tudáshoz tartozik, annak egy megnyilvánulása.

A tudásmenedzsment-kánonot a kötetben harmincnégy szerző írása alakítja-formálja közel háromszáz oldalon, huszonnégy fejezetben. Kár, hogy a szövegben alkalmazott vizuális ábrázolás nem tesz láthatóvá benne rejlő dolgokat. Olyan ez kötet, mintha egy vár huszonnégy kabinetjében, huszonnégyféle dologról és huszonnégyféle módon beszélne. Mert ekként alakul a polifonikus beszéd s morajlás, amely az egész várat áthatja. A tudásmenedzsment-kánon. Minden szerző és szerzőcsoport a maga kutatási s gyakorlati tapasztalatáról ír s be-

szél. Azon a nyelven, amit kutatás vagy a módszertan megkíván. Ilyen a nyelv, ilyen a gondolkodás, ilyen a dolog természete. Van azonban egy csomópont (Hub), ahol találkozik a sokféleség, a sokféle szempont. Ez az évenként megrendezett tudásmenedzsment-konferencia, ahol a kutatók s fejlesztők találkoznak. Ahol előszóban s szemtől-szembe folyik a diskurzus. Ezáltal épül tovább s kanonizálódik a tudásmenedzsment és a tudásmenedzsment-kutatómunka. Autopoietikus módon. Az autopoiesisz sok mindent, többek között körköröséget (s végnélküliséget) is jelent. Ha azonban a tudást építő kommunikáció megszakad, akkor megszakad az autopoiesisz is. Így épülnek/épülnek le a tudásváraink. Az egyetemek, főiskolák tudásvárai. Ezért kell óvatosan bánnunk az építéssel és leépítéssel. De az újraépítéssel és az összeszövésével, integrációval is.

A kötet címe metafora, mely sokunkat megszólít. De mit jelenthet számunkra ebben az esetben a vár? Néhányat megemlítenek. A vár bekerítés: „Csak a lehatárolt domboríthatja ki a nyitott határtalanságát.” (Günter Figal) Körül kell keríteni, el kell határolnunk, hogy akörül kommunikálhassunk. A vár egy terület kijelölése. Az a terület, ahol lakozunk. Lakozáshoz pedig az építés következtében jutottunk. Tudnunk kell azt is, hogy aki épít, az épül is. Minden vár valaminek a megértése is. Az építés és a birtok megértése. Valamihez érteni azt jelenti: valóban vagy különösen jól bírni. Itt nem saját magunkról van szó, hanem arról, amire képesek vagyunk. A vár folyamatos

építés. Tudásépítés, mely mellett nemtudások is épülnek. Könnyen beláthatjuk, mert tapasztaljuk, hogy minden tudást nemtudás kísér vagy kísért. A kérdés azonban most is felmerül: „Vajon minden tudás mögött egy kérdőmondat húzódik?” (Ancsel Éva) Lehet. Nem tudjuk, sejtjük. Azt azonban Kindler József professzortól tudjuk, hogy a „negatív tudás” az, amikor például egy hallgató sok mindent tud a dolgról, csak az nem úgy van! Ezért a tudásmenedzsment-kutatásnak és -praxisnak a tudás mellett a nemtudás és a rosszul tudás is tárgya kell, hogy legyen, mert tudnunk kell felismerni és kezelni azt.

#### Kivonat a kötet tartalmából:

Balogh Anikó az intézményi tudásmenedzsment támogatásának egy aspektusát mutatja be. Betekintethetünk, hogy az e-learning és a tudásmenedzsment kapcsolódása, illetve az e-learning alkalmazása kapcsán felmerülő didaktikai és pedagógiai szempontok miképp szolgálnak az egyéni érdeklődés és a munkahelyi célok eléréséhez. Baracskai Zoltán és Velencei Jolán szerzőpáros a „Megtanultuk-e a tudást validálni?” kérdést teszi fel, s ösztönöz válaszra, közös gondolkodásra, kreativitásra. A jövőben célszerű lenne a felsőfokú tanodákban a képzés során a kevésbé strukturált tananyagokra építeni, illetve a gondolkodást s a tudásépítést rábízni a hallgatókra. Azért, hogy azáltal épüljenek. Bencsik Andrea a tudás-szerzés-tudásátadás lehetőségeinek etikai útvesztőiről ír. Írását gondolatébresztő és összefüggéseket feltáró esszének szánta. Belátjuk, hogy néha a kérdés is a tudáshoz tartozik. Amikor valamiről tudjuk, hogy nem tudjuk. Bencsik Andrea és Sólyom Andrea kutatási hipotézisei, mely szerint a „vállalatok nem ismerik kulcsembereiket”, a munkaező távozása esetén elmarad

a tapasztalatátadás, s túlzott hangsúllyal kezelik a személyes ismeretek dokumentálását a tapasztalati rovására, azt bizonyítja, hogy indokolt a szervezet tudásával rendszeresen, módszeresen foglalkozni. Tanulmányuk célja, hogy bemutassák azt a modellt, melynek segítségével az idődimenzióban követhetjük a munkaező-mozgást, illetve kezelhetjük a fluktuációból adódó szervezeti változásokat. Boda György és Virág Imre szerzőpáros a negyven nagyvállalatnál végzett kutatásáról számol be, melynek során (2009-ben) vizsgálták a vállalatok foglalkoztatási politikáját. A felmérésükből kitűnik, hogy a vállalatok háromféle módon – létszámcskéntéssel, struktúraváltoztatással, illetve rövidített munkaidővel – reagáltak a hitelválságra. Ma már a vállalatok felismerték, hogy érdekük a munkaező megtartása. Mert a munkavállaló egyre nagyobb tőkeértéket képvisel, s olcsóbb, ha bent tartják őket a munka világában. A foglalkoztatáspolitikai ekként alakul. A szerzők egyedi példát mutatnak be a hagyományos és a korszerű termelési függvények alapján történő vállalatdefiniálásra. Termelési függvényük lényeges eleme az „emberi tőke”, s az, hogy a létszámot és az általa működtetett tudástőkét igyekeznek szétválasztani. Ezzel hangsúlyozva, hogy a vállalati tőkenövekedésben mindkettőnek szerepe van, s hogy ezek nem összemosható tényezők. A tulajdonlásról szóló vonatkozásaik is eltérők. Tanulhatunk belőle! Dobrai Katalin, Farkas Ferenc, Karoliny Mártonné és Poór József szerzőcsoport nemzetközi vállalati tudástranszfer-elemzésről ír. Fókuszuk a humán erőforrás-menedzsment szakterületre, a kompetenciafejlesztésre, a tudásmegosztás irányára, a facilitátoraira, a helyére és szervezeti kereteire irányul. Egyik fontos megállapítása az, hogy a multina-

cionális cégek stratégiai kihívása olyan szervezeti mechanizmusok teremtése, melyek tovább javítják a szervezeti tudásfolyamatokat. A másik pedig az, hogy mivel a kutatás során újabb kérdések merültek fel, ki kell terjeszteni ezt a kutatást is a jövőben. Farkas Ferenc és Dobrai Katalin szerzőpár osa nonprofit szervezetek tudásmenedzselési sajátosságait vizsgálta. Az általuk kidolgozott modell segítségével bemutatják, miképp lehet a nonprofit szervezetek tudásmenedzselését elemezni. A modell vizuális sémája komplexitást mutat. Vajon a profit/nonprofit distinkció vezérdifferencia TM esetén? Megérne egy építő vitát!

Fellner Ákos filozófus. Hamvas Béla, illetve Polányi Mihály tudásfilozófiájáról ír. És sok minden másról is. Például arról, hogy a tacit tudás és a tudástranszferek nem tárolhatók az információtechnológia eszközeivel, s hogy ezek a dolgok nem azonosíthatók kognitív, illetve szociálpszichológiai módon. De arról is, hogy a tudás töketényezővé válása immáron olyan kérdéseket vet fel a menedzsmentgondolkodásban, melyek a technokrata és profitorientált vezetői gondolkodás reformját, újjáformálását sürgetik. Hardicsay Péter szerint a döntéshozókat ma már nem lehet a hagyományos módon és eszközökkel felkészíteni. Azt javasolja, hogy a sakk, a sakk kutatási eredményei, a sakkállás megítélése jelentős segítséget, áttörést jelent a mesterséges és vezetői gondolkodásban. Ember a gépben? Vajon mit szólna ehhez Kempelen Farkas? Kapitány József a higiénés tényezőkről ír. Arra hívja fel figyelmünket, hogy az innováció mindkét szakaszának: a feltalálásnak/kitalálásnak, illetve a gyakorlatba ültetésnek kritikus tényezője a tudásmenedzsment, amit rendszerként határoz meg. A Ken-de György, Seres György, Fóri-

Krisztina, Miskolczi Ildikó szerzőcsoport az elektronikus („e”) oktatástechnológiából mutat gyakorlati példát. Melyben az e-hálózat, az e-tanulás, az e-tananyag, az e-tanár, az e-hallgató és az on-line-vizsga nagyon is valós, jól működő dolog. Ott, ahol a tudás és a hálózat egymásra épül. Kiss Ferenc a tudásközösségről mint a hagyományörzés legősibb és legkorszerűbb formájáról ír. A szellemi közösségről, a mester-tanítvány modellről, a közös tanításról, a fejben őrzésről a hagyomány őrzéséről, s gondozásáról. Az emlékezetten túl, s a tudásmenedzsment kapcsán, archiválási technikákra, őrzőkre és megőrzési helyekre van ma is szükség. Kő Andrea a tudáskodifikáció gyakorlatából mutat be példát. A tudásmérnök feladata a tacit és explicit tudáselemek leírása és modellezése, mely a kommunikációért van. A TM „ontológiája”-t ezúttal hagyjuk, mert ez a fogalom félreértésre ad okot. A szerző a tudáskodifikáció alapkérdésekre: „Hogyan rögzíthető a tudás veszteségmentesen?”, „Hogyan alakítható jeleké?”, „Milyen struktúra épüljön ki a kodifikáció során?” – nyújt számunkra érthető és kimerítő választ. Betekintethetünk egy oktatást támogató alkalmazásba is. Lőre Vendel a tudástőke értékének és mérhetőségének kutatásáról számol be. Írásában kiemeli, hogy a tudástőke értékét az erőforrás-alapú vállalatelmélet input és output oldaláról egyaránt lehet értelmezni. Ez vitát is képezhet, mert azt is ismerjük, hogy „az értelem mindig többletértelmelem, az értelemsokaság nem megszámlálható, nem egyesíthető sokaság. „Marczellné Szilágyi Eszter az érzelmi intelligencia és a tudásmenedzsment kapcsolatából ad ízelítőt. A jövőben ezen a téren is van kutatnivaló bőven. A Móriczné Zvornik Csilla, Gyulai Tibor, Noszkay Erzsébet szerzőcsoport a Magyar Televízió Zrt. TM-

projektjéről és annak eredményeiről ír részletesen. A HR-től, az IT-n át a TM-ig, s vissza. A szervezeti átalakításáról, a tudásközösségek és hálózatok építéséről, kultúráról, a személyes tudás szervezeti tudásá, szervezeti tanulással alakításáról s a megújult szervezeti tudástechnológiákról. Építkezés és épülés ez a javából, melynek során új alkotói team, új tudásbázis, új alternatívák és új tudásmenedzsmenttel stratégiák épültek. Ez az eset azt is bizonyítja, hogy milyen szellemi erő van a kutatás és a gyakorlat kölcsönhatásában, együttműködésében.

Noszkay Erzsébet a tudásközösségekre hívja fel figyelmünket. A TM-rendszerek és a tudásközösségek építéséről ír. A kutatás mellett tanácsadással is foglalkozik. Ekként ötvöződik elmélet s gyakorlat. A gyakorlatban is bevált ún. „szendvics” módszert ismerteti részletesen. Bemutatja a tapasztalatközösségek (praxisközösségek) modelljét, mely nem jön létre, s nem létezik nagy tekintélyű, karizmatikus személy (guru) nélkül. Noszkay tudóstelekintettel figyel, s lát meg tanácsadói gyakorlata során modellértékű dolgokat. Bátran kreál, s használ új fogalmakat az újabb felfedezéseihez. Kutat, s egyben épít. Ettől épül, s épülünk mi is az MTA VSZB TA tudásközösségben. A kötetben Német Erzsébet, Szabó Gábor, Seres György, Fórika Krisztina, Miskolczi Ildikó, Lengyel Piroška, Gerő Péter, Stocker Miklós, Szabó Lajos, Csepregi Anikó, Szalai Piroška, Szatmáriné Dr. Balogh Mária és T. Dénes Tamás tanulmányait olvashatjuk még, melyek a szakmai kánon alkotórészei. Ebben a kánonban az is benne rejlik, hogy a tudás olyasvalami, ami az emberhez tartozik. „Minden ember természeténél fogva tör a tudásra.” (Arisztotelész)

A könyvet olvasva rájövünk, hogy a hazai TM-műhelyekben s

egyetemi tudáscentrumokban alkalmazott tudásmenedzsment-koncepciók és -kategóriák egy része (pl. Sveiby-, Edvinsson-, Nonaka-, Polányi-, Davenport-, Prusak-, Wielinga-féle) beírta magát a tudományos nyelvezetbe s beszédbe. Ez üdvözlendő, de néha beszélhetnénk az európai TM-kutatásról is. Vajon miért nem beszélünk? Talán azért, mert úgy gondoljuk, hogy ez van belül, minden más pedig kívül van. Ennek a kívülségnek a gondolata akkor izgalmas, ha a hazai tudásmenedzsment nyelvezetét vizsgáljuk. Ez a nyelv többszólamú, de általában egyoldalú. Néhány névből (tudás, tanulás, tőke, szervezet, kívül, belül, humán erőforrás, teljesítmény, életpálya, modell) s néhány igéből (menedzselni, mérni, kutatni, elemezni, megszerezni, megosztani, alkalmazni, hasznosítani) tevődik csupán. A hazai TM-szövegek szójegyzékének segítségével ezt a feltevést megvizsgálhatjuk a jövőben. Ezek az írások azt tanúsítják, hogy a szavak és a dolgok nem minden esetben találnak egymásra, ezért a beszéd „morajlással” tölti ki a szavak és a dolgok közti üres teret. A kánon szólamai, hangjai azonban így is hallhatók. Halkan, de megszólalnak a morajló beszédben. Néhány szólamot, s hangot említek ezúttal csupán: a) a tudomány szólama, b) a gazdaság szólama, 1) a munkavállaló hangja, 2) a munkaező hangja, 3) az oktató hangja, 4) a tréner hangja, 5) a tudásmérnök hangja, 6) a gazdász hangja, 7) a tanácsadó hangja, 8) a kutató hangja, 9) a matézis hangja. (Ezen szólamok s hangok részletes kifejtésére egy másik írásban térek majd ki.)

A kötetből az is kitűnik, hogy a tudásmenedzsment nem csupán cselekvési, de kommunikációs rendszer is. Olyan funkcionális rendszer, mint bármely más szervezeti funkcionális rendszer, például a termelési, az értékesítési vagy

a pénzügyi. Ez a funkció felügyeli, rendszerezi, építi és kontrollálja a személyes és a közös tudást. A tudás-keresletet és tudáskínálatot, illetve a tudásmegosztást (cserét) a szervezeten belül, illetve a cégcsoporton belül a leányvállalatok és más egységek (pl. NetHubs) között.

A tudásmenedzsment-rendszer építésének szempontjából a tudás/nemtudás megkülönböztetés a mérvadó. A tudás a rendszer, a nemtudás pedig annak a környezete. A rendszer elkülönülése és műveleti zártsága teszi lehetővé a tudásstruktúrák folyamatos épülését vagy redukcióját. „A tudásnak immáron önmaga által kell érthetőnek és differenciáltan előadhatónak lennie, s ezáltal a korábbinál sokkal erősebb mértékben van kiszolgáltatva az összehasonlításnak és a javíthatóság-

nak.” – figyelmeztet Niklas Luhmann. A funkcionális részrendszerek műveletileg zártak, de kognitívan nyitottak. Csak kommunikációs elkülönülés révén jöhet létre szociális (csoport, közösség) elkülönülés. Így a személy–személy, illetve a személy–csoport közti kommunikáció (pl. tudásmegosztás) egy strukturális kötés révén jön létre. Mert minden rendszer a saját struktúráján keresztül érti és értelmezi a másikat.

Kutatunk, építünk s épülünk. Az épülés egyrészt önmagunk újraalkotását, másfelől közösségeink céljait szolgálja. Minden tudásközpontban épül tudásvár, s ez építmény által érthetőbbé, megragadhatóbbá válhat a megfoghatatlan. A mérhetetlen s megfoghatatlan, amit emberi tudásnak hívunk.

Véry Zoltán

## E SZÁMUNK SZERZŐI

**Dr. Szabó Katalin**, egyetemi tanár, Budapesti Corvinus Egyetem; **Lukovszki Livia**, PhD-hallgató, Pécsi Tudományegyetem; **Tessényi Judit**, MBA, Szerencsejáték ZRT területi igazgató; **Dr. Kovács Zoltán**, egyetemi tanár, Pannon Egyetem; **Dr. Forgács Tamás**, elnök, Magyar Távmunka Szövetség; **Véry Zoltán**, közgazdász, szerkesztő, Controllingportál

## CIKKEK ANGOL NYELVŰ ÖSSZEFOGLALÓI

### SZABÓ, Katalin

#### *Steady-state over-demand in the talent market*

“Talent war”, “talent crunch”, “talent shortage”: ever so often we come across these expressions on the front pages of business magazines or when reading the reports of international organizations. The disequilibrium of the job market is far from being only critical in terms of oversupply, the prosperity of economies is endangered by under-supply too. Firms, universities or governmental organizations are facing great challenges, when attempting to fill the openings or newly created positions with talented colleagues. Shortage is especially distressing in the healthcare industry, in the education, in the IT sector and in the business service sector. The demand is inappetible exactly in those sectors, which in the 21st century – through the development of human resources or the dynamization of business life – determine the future competitiveness of countries. The author examines the reasons of the global talent shortage. She also formulates some conclusions for the desirable strategies which can moderate the problem of job market disequilibrium.

### LUKOVSZKI, Livia

#### *Entrepreneurial traits – or what makes an entrepreneur*

If we try to map those entrepreneurial characteristics that are necessary to the success, we receive a quite multi-faceted picture based on the literature. The authors dealing with the topic, emphasize different characteristics, they place emphasis to different characteristics in connection with the entrepreneurial traits leading to success, so it's hard to emphasize the principal features. The entrepreneurs don't form a homogeneous group in terms of the characteristics. Different characteristics dominating in the case of those entrepreneurs who came from different surroundings and have different background, so it is not possible to declare it about

a characteristic that it's important for every entrepreneurs to the achievement of the entrepreneurial success. The author's examination's aim was to demonstrate the relationship of entrepreneurial characteristics with each other and with the environmental factors with statistic methods. In the course of examination of the relationship between entrepreneurs' inner characteristics and the environmental effects she proved that the entrepreneurs' quite heterogeneous group can decomposable to other different sub-groups with specific characteristic-combinations depends on environmental factors. In those entrepreneurial-groups that the author created it's well observable the effect of the environmental factors to the different characteristics.

### TESSÉNYI, Judit

#### *Dynamic inconsistencies and emotions in gambling behavior*

In this paper/presentation, the author intends to present some results of studies about consumer preferences and time inconsistent decisions (Barkan, Busemeyer, 2005; Andrade – Iyer, 2007; Rabin, 2008). These results partly explain underlying factors of the development of addictions, however, they don't tell much about about prevention and treatment. Pathological gambling is defined by a change in one's behavior, having an adverse influence on one's relationships and in achieving lifetime goals (Nemeth, 2000; Demetrovics 2008). Addictive consumption is an example of suboptimal consumption. She will present two experiments (Andrade – Iyer 2007) and two basic results on addictive consumption. People tend to undervalue the present value of their future consumption, and people have biased projection in predicting future values of consumption. The latter is formalized in the so called “projection bias” (Loewenstein et al., 2000). In addition, results also show gain-loss asymmetry. In this presentation, the author will also describe emotional influence on gambling behavior.