

MUNKAERŐ- ÉS TEHETSÉGHÍÁNY KÖZÖTTI PÁRHUZAMOK ÉS KÜLÖNBSÉGEK

PARALLELS AND DIFFERENCES BETWEEN LABOUR AND TALENT SHORTAGE

HÉDER MÁRIA PhD-hallgató

Debreceni Egyetem Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományok
Doktori Iskola

ABSTRACT

Parallel handling unemployment and the problem of labour shortages are inevitable features of nowadays' labour market situation that affects employees and employers at the same time. Labour shortage is substantively more often identified as the state of talent shortage in substance – in Hungarian language use it has not been embedded yet. By the substantive examination of the two concepts it can be concluded that there are many parallels between them but these concepts are not exactly the same. Labour shortage means a general, market-wide shortage of labour force. Talent shortage includes a smaller scale of shortage, that is related to the scarcity of quality workforce. Possible solutions for the problems that are caused by the moderate quantity of quality; workforce (general labour force shortage or talent shortage), can be categorised. Before the choice of solution strategy, it is important to clarify the type of shortage at the organisation because it would allow choosing the action plan which is optimally applicable and necessary.

1. Bevezetés

Az AON Hewitt (2015) „Magyarországi elkötelezettségi trendek és tanulságok” című vizsgálatának keretében megállapította, hogy a hazai piac tekintetében a munkaerőhiány egyre nagyobb frusztrációt okoz a munkahelyeken, amit csak fokoz a vállalatok évek óta tartó küzdelme a tehetségek megszerzéséért és megtartásáért. A kutatás eredményei is hitelesen fókuszálnak arra, hogy a munkaerőhiány és a tehetséghiány aktuálisan jelen van gazdasági szinten. Annak érdekében, hogy a két fogalmat össze tudjuk hasonlítani célszerű mindkettőt önállóan is értelmezni. Azzal kapcsolatban, hogy mennyire aktuális a téma feldolgozása a Google.hu weboldalon talált eredmények is árulkodnak, míg a „munkaerőhiány” kifejezésre 185 000 találatot, addig a „tehetséghiány” 898 találatot adott ki a keresőoldal 2017 tavaszán. A számok közötti hatalmas eltérés jól mutatja, hogy a tehetséghiány kifejezés hazai szinten nem túlságosan kutatott és elemzett kérdés, ezért az ezzel kapcsolatos kutatások segíthetnek elmélyíteni az eddigi ismereteket. Tekintve, hogy nem egy teljesen új keletű problémával állunk szemben, így már léteznek a munkaerő mennyiségi és minőségi dilemmáit szolgáló felzárkóztató kezdeményezések, azonban azok csoportosítása tovább segíthet egysze-

rúsíteni egy esetlegesen alkalmazható keretrendszert, ami hosszútávon hozzájárul a probléma pontos azonosításában és az optimális megoldási stratégia kiválasztásához. A kutatás elsődleges célja tehát, hogy „tehetséghiány” fogalmát munkaerő-piaci szempontból elkülönítsem a gyakran szinonimájaként használt „munkaerőhiány” fogalomtól. A definiáláson túl a lehetséges kezelési és megoldási stratégiák csoportosítására is kísérletet teszek, megalkotva ezzel egy esetleges megoldási keretrendszert, ami által könnyebben azonosíthatóvá válnak az egyes szükséges megoldási lépések.

2. A munkaerőhiány és tehetséghiány közötti főbb tartalmi különbségek összefoglalása

A *munkaerőhiány* a legegyszerűbb meghatározás alapján a „*munkavállalókban való hiány*” (ÉKsz, 2003). Ennek mértékét Kornai (2014) értelmezésében az üres munkahelyek száma mutatja. Gábor (1990) szerint munkaerőhiány esetén egy olyan munkaerő-piaci egyensúlytalanságról beszélünk, amikor a kialakult bérszinten a munkáltatók egy része nem, vagy csak bizonyos idő elteltével találja meg a számára szükséges munkavállalót. Nagyon leegyszerűsítve a munkaerő iránti túlkeresletet mutatja ez az állapot, aminek lényege, hogy a munkaerő-kínálat és munkaerő-kereslet szakmai, foglalkozási vagy területi szerkezetében átrendeződés, s ennek következtében meg nem felelés alakul ki (Hevesiné, 2013). Ebből következik, hogy a munkaerőpiacot közvetlenül a kereslet-kínálat viszonyai határozzák meg, ami egyben azt is eredményezi, hogy a munkaerő oda áramlik, ahol munkaerőhiány van, azaz, ami számára egyéni szempontból kifizetődő (Juhász et al, 2011). A Collins English Dictionary (2014) által megfogalmazottak alapján a munkaerőhiány (angolul: labour shortage) leginkább szűkösséget vagy teljes mértékű hiányt jelent az alkalmazáshoz megfelelően képzett jelöltekből.

A „tehetséghiány” kifejezés újszerűségét leginkább az támasztja alá, hogy a Magyar Értelmező Kéziszótárban nem található a kifejezéshez rendelt jelentés, tehát annak értelmezésekor a terület kutatói által leírtakra lehet leginkább támaszkodni. Ez mindazonáltal azt is jelenti, hogy egy viszonylag fiatal, a magyar nyelvhasználatban jelenleg még nem túlságosan elterjedt kifejezéssel van dolgunk. Az egyik legegyszerűbb hazai megfogalmazás szerint a „tehetséghiány” a tehetségek iránt megnövekedett keresletet és a rendelkezésre álló tehetségkínálat csökkenését jelenti (Balogh, 2014). Szabó (2011) szerint, relatív, vagyis *minőségi* munkaerőhiányként azonosítható a tehetséghiány. A Manpower (2012) leírása alapján kapcsolható a „jó” szakemberek hiányához, akik megfelelő technikai és szakmai tapasztalattal rendelkeznek és hiányuk egyértelmű lassulást okoz a szervezeti mindennapokban. Vannak azonban kutatások, melyek a tehetséghiányt abszolút mértékben azonosítják a munkaerőhiánnyal, többek között ilyen kontextusban alkalmazza Rácz (2013) is a fogalmat, mikor azt írja, hogy a világgazdasági válság hatására a munkaerőpiacon egyszerre jelentkezik a munkaerő túlkínálat és a tehetséghiány is. Létezik értelmezés, mely a tehetséget és a tudást hasonló jelentéssel ruhazza fel, aminek eredménye a tehetséghiány és tudáshiány megközelítőleg egyenlő értelmezése. Jó példa erre Szabó (2011) megfogalmazása, miszerint a humán tőke és a tudás központi mivolta a gyakorlati életben és elméleti szinten is elemi módon hozza magával a tehetségekkel kapcsolatos nehézségek vizsgálatának fontosságát.

A Manpower (2013) beszámolójában a tehetséghiányt az előző évtől kissé eltérően a szakmai készségekhez (hard skills) illetve az általánosságban vett munkaerőhiányhoz köti „Az amerikai kontinensen leginkább a megfelelő technikai, szakmai készségek valamint általánosságban a jelentkezők hiánya okozza a tehetséghiányt”.

A fogalmak külön értelmezése után összegzőképpen elmondható, hogy míg az általánosságban elterjedt munkaerőhiány fogalmát a témát kutató és magyarázó szakirodalmak megközelítőleg azonos kontextusban írják le és alkalmazzák, addig a tehetséghiánynál sokkal több rétvű megközelítés jellemző a fogalom tekintetében. A fogalmak értelmezésének lehetőségeit az 1. táblázat szemlélteti.

1. táblázat: Munkaerőhiány és tehetséghiány értelmezésének lehetőségei

Table 1.: Opportunities to interpret shortage of labour and talent

Munkaerőhiány	Tehetséghiány
Mennyiségi hiány	Minőségi hiány
	Jó/kiváló szakemberek hiánya
Megfelelően képzett jelöltek hiánya	Tudáshiány
	Szakmai készségek hiánya
	Munkaerőhiány

Forrás: Saját kutatás alapján, saját szerkesztés (2017)

Ezen túl az összehasonlításból kiderül, hogy az egyik legfőbb kiemelendő eltérés az, hogy míg a munkaerőhiány egy nagyobb halmazt alkotva foglalja magába az összes olyan munkaerőt, aminek a jelenléte szükségeltetik a munkaerőpiacon, addig a tehetséghiány egy kisebb halmazként a munkaerőhiányon belül jelenik meg. Ebből kiindulva megállapítható az is, hogy míg minden tehetséghiány munkaerőhiányt jelent a gazdaságban, addig nem minden munkaerőhiány lesz tehetséghiány is egyben. A tehetséghiány kifejezés használata így a munkavállalók azon szűk rétegére vonatkozik, akik piaci versenyelőnyhöz juttathatják a foglalkoztatóikat bizonyos személyes tehetségükön keresztül. Gazdaságilag vett értékük ennél fogva fordítottan arányosnak tekinthető elérhető mennyiségükkel. Ennél fogva az is megállapítható általánosságban, hogy míg a munkaerőhiány egy mennyiségi hiányt takar, addig a tehetséghiány minőségi hiányként jelentkezik a munkaerőpiacon. Ez azt jelenti, hogy ameddig sok esetben van mennyiségben megfelelő számú jelentkező egy pozícióra, addig minőségi szempontból kifolyólag nem alkalmazhatóak az adott munkakörben. Ezen túl azt kiemelendőnek tartom, hogy a munkaerőhiány fogalmának értelmezésekor továbbra is fontos szempont marad a humán erőforrás menedzsment egyik alapvető célja, hogy a megfelelő embert, a megfelelő helyen tudjuk alkalmazni. Ez a szemlélet azonban nem azonos a tehetséges munkavállalóval, mivel munkaerő-piaci szempontból a tehetséges munkavállaló az lesz, aki nem csak egy helyen tud helyt állni, hanem „több fronton” is bevethető.

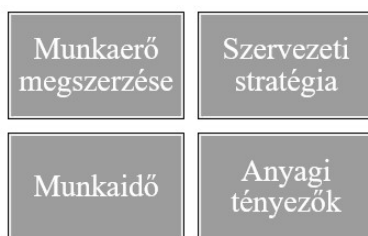
3. A munkaerőhiány és tehetséghiány lehetséges megoldásai és azok csoportosítása

A fogalmak rövid feltárását követően egyértelműen megállapítható, hogy bár nagyon közeli jelentéssel bír a két szóban forgó munkaerőpiacot jellemző állapot tartalmi szempontból vannak eltérések, melyek felett nem érdemes szemet hunyni. Eltérő problémákra eltérő megoldások a leginkább hatékonyak – köznyelvi hasonlattal élve: bármilyen fájdalom esetén alkalmazhatók fájdalomcsillapítót, de attól nem szűnik meg a problémánk, csupán időlegesen tompítjuk azt. Annak érdekében tehát, hogy egy problémát megfelelően tudjunk kezelni fontos azt a lehető legjobban megismerni, ezért azt gondolom, hogy mielőtt egy szervezet azonnali megoldást eszközölné munkaerő problémáira, gondosan vizsgálja meg a saját szempontjából fennálló helyzetet és utána céltudatosan kezdjen bele nehézségeinek felszámolásába. Érdekesség azonban, hogy bár a munkaerőhiány következtében az állásbetöltési nehézség problémája egyértelmű azonosításra lelt (European Commission, 2015; Matheika–Palócz, 2017) a Manpower 2015 (a), és 2016-os felmérése és Karácsony (2015) alapján is megállapítható, hogy konkrét stratégiája a kutatásban felmért szervezetek sokaságának nincs a helyzet kezelésére. Ettől függetlenül természetesen vannak a két említett problémával (munkaerőhiány és tehetséghiány) szemben tudatosan fellépő és hosszútávon ilyen szinten is tervező szervezetek, melyek konkrét törekvéseket tesznek a megoldás érdekében. A legjobb munkahelyre vonatkozó felmérés (AON Hewitt,2014) eredményei alapján elmondható, hogy bár a szervezetek nagy része még mindig figyelmen kívül hagyja azokat a programokat szervezeti szinten, ami képes azonosítani a kiemelkedő tehetségeket összességében csökkenő tendenciát mutat ez a vállalati hozzáállás. Míg 2013-ban a felmért cégek közül 56%-ban volt jellemző a tehetséggondozó programok alkalmazása, addig 2014-ben ez a szám már 71%-ra nőtt. Az alkalmazott programok közül a leggyakoribb megoldásokat összegyűjtve külön-külön megvizsgálhatóak az egyes lehetőségek, az azok közötti különbségek és hasonlóságok. Az összehasonlító táblázatok értelmezése előtt azonban fontos figyelembe venni azt, hogy a két vizsgált megoldásra váró munkaerőpiaci állapot szoros kapcsolatban áll egymással. Abból kiindulva tehát, hogy a munkaerőhiánynak része a tehetséghiány az következik, hogy általánosságban tekintve a munkaerőhiány kezelésére alkalmas megoldások hatással lehetnek a tehetséghiányra is, azonban a hatékonyság fokozása érdekében speciálisabb megközelítést igényelve léteznek olyan lehetőségek, melyek kifejezetten csak a tehetséghiányt célozva tudnak eredményesek lenni.

Az összehasonlítás elkészítésénél kifejezett cél volt a két terület azonos szempontok mentén való összehasonlítása ezen túl pedig a szervezeten belül és azon kívül található lehetőségeknek az elkülönítése is, ami még inkább egyértelművé tud tenni egy esetlegesen erre a csoportosításra épülő cselekvési tervet. A megoldási lehetőségeket négy tekintetben vizsgáltam meg, ahol a következő területek jelentették a főbb csoportokat (*1. ábra*). A területek összehasonlítását a munkaerő megszerzésének lehetséges megoldási aspektusaiból kezdtem el megvizsgálni.

1. ábra: Munkaerőhiány és tehetséghiány megoldási lehetőségeinek csoportosítási és összehasonlítási szempontjai

Diagram 1.: Classification solution options of labour and talent shortage



Forrás: Saját kutatás alapján saját szerkesztés

Az opciókkal kapcsolatban több kutatás és szakmai vélemény látott napvilágot, azonban ezek összegzése jó lehetőség lehet a rendszerszintű alkalmazás megalapozásához (2. táblázat). A munkaerőhiány állapotának feloldását Szóts-Kovács (2009) leginkább az általános értelemben vett munkaerő-felvétellel, korábbi dolgozók visszahívásával, a nyugdíjazás közös megegyezésen alapuló késleltetésével látja megoldhatónak. Ezen felül a meglévő munkavállalók átképzésével esetleg alvállalkozókkal való együttműködéssel, azaz kiszervezéssel is kezelhetőnek ítéli a problémát. A Munkaadók és Gyáriparosok országos szövetsége (MGYOSZ) 2016-ban komplex megoldási lehetőségek sorát állította össze, melyek rövid és hosszútávon egyaránt megoldást kínálhatnak a munkaerőhiány kérdésre. A megfogalmazottak között találhatjuk a célzott munkaerő keresést, amit kormányzati támogató programokkal tartanak elképzelhetőnek – ennek hatására a kulturálisan beilleszthető és szakképzett munkaerő bevonását kívánják elérni, akár határon túli területekről. A Magyar Outsourcing Szövetség (HOA: 2016) a munkaerőhiány kezelésére a kiszervezési és munkaerő-kölcsönzési lehetőségeket emeli ki potenciális megoldásként, aminek hatására a szervezetek fő profiljukkal foglalkozva a szorosan nem kötődő tevékenységeket pedig kiszervezve tudnak költséghatékony és zökkenőmentes működést biztosítani maguknak. A tehetséghiány esetén alkalmazható lehetőségek kapcsán egy korábbi tanulmány, 2003-as szakmai cikk (Piac és profit:2003) mentén indultam el, ami alátámasztja a téma relevanciáját napjainkban. Tekintve, hogy már tizennégy éve is aktuális nehézségként jelent meg a haladó szemléletű szervezetek körében a tehetséges munkavállalók hiánya okozta ür betöltése, napjainkra még inkább kiéleződni látszik a korábbi állapot, elérve vele a legtöbb szervezet működését. A tehetséges munkavállalók megszerzésének további eszköze lehet a más térségekből, akár külföldről való toborzás és a korábbi munkavállalók visszahívása oktatói szerepkörbe. Ezen felül javasolt az oktatási intézményekkel történő szorosabb munka is kiemelkedő jelentőségű lehet, amit a Manpower (2015b) felmérésében külön hangsúlyoz azonban az, hogy az elképzelés magába foglalja a közép és felsőoktatási intézményeket és a szakmai gyakorlatok helyszíneit is. Dajnoki (2015) különös tekintettel az állásbörzék lehetőségét emeli ki, mint a tehetséges fiatalok, pályakezdők felkutatási és elérési opciója, melyet oktatási intézményeken keresztül kerülnek leggyakrabban megvalósításra. Bene (2016) a tehetséges munkavállalók szervezeten belüli munkáját a CSR (vállalati társadalmi felelősségvállalás) hozza szoros összefüggésbe, aminek támogató hatása a tehetséges munkavállalók vonzásában és megtartásában is szerepet játszhat.

2. táblázat: Munkaerőhiány és tehetséghiány megoldási lehetőségei a munkaerő megszerzésének szempontjából

Table 2.: Solving options of labour and talent shortage in terms of getting the workforce

	MUNKAERŐHIÁNY		TEHETSÉGHIÁNY	
	Szervezeten <u>kívüli</u> lehetőségek	Szervezeten <u>belüli</u> lehetőségek	Szervezeten <u>kívüli</u> lehetőségek	Szervezeten <u>belüli</u> lehetőségek
MUNKAERŐ	<i>Határon túli toborzás</i>	<i>Belső toborzás</i>	<i>Együttműködés oktatási intézményekkel (közép, felsőoktatás, gyakorlati helyek)</i>	<i>Mát térségekből való toborzás</i>
	<i>Munkaerő-kölcsönzés</i>	<i>Visszahívás</i>		<i>Régi kollégák visszahívása oktatói szerepbe</i>
	<i>Célzott keresés kormányzati programmal</i>	<i>Átképzés</i>		
	<i>Kiszervezés</i>	<i>Nyugdíjazás késleltetése</i>		<i>CSR rendszer alkalmazása</i>

Forrás: Szóts-Kovács, 2009; Piac és Profit, 2003; MGYOSZ, 2016; HOA, 2016; Molnár, 2016; Manpower, 2015 (b) alapján saját szerkesztés

Az összehasonlítási szempontok közül a stratégiai megközelítés volt a következő aspektus, ami szerint a lehetséges megoldási lehetőségeket összegyűjtöttem és csoportosítottam (3. táblázat). A munkaerőhiány tekintetében az MGYOSZ (2016) megoldási lehetőségeiben kitér a közmunka programokra, ahonnan a bevontak egy részét átsegítene a versenyszférába – ennek lehetséges módja a versenyszférában megfogalmazott igények szerinti átképzés lehetne motiváló rendszerekkel való kombinálás révén – hasonlóképpen a költségvetési szférában dolgozókkal, ezzel enyhítve a munkaerőhiányt. A belső képzések fokozottabb alkalmazása is említésre kerül a szükséges tudás biztosítása érdekében. A mobilitás élénkítését is lehetőségként említik meg, aminek egyik opciója lehet a lakhatási támogatások és juttatások fokozása. Kiemelték a vállalati hatékonyság fokozásának jelentőségét, amit EU-s források bevonásával beruházások keretében, adókedvezményekkel és célzott fejlesztési programokkal kombinálva tartanak elérhetőnek. Kifejezett figyelmet ajánlanak a hátrányos helyzetű rétegek hatékony integrálására, az általános képzettségi szint javítására és felzárkóztató programokra. Ezen túl a nettó elvándorlás mérséklését is kulcslehetőségként említik a munkaerőhiány kezelése során, amin belül a fontos szerepet tulajdonítanak a lakhatáshoz jutás megkönnyítésének, a tisztességes megélhetést biztosító munkahelyeknek és az általános közérzet javulásának, a pozitív jövőkép lehetőségének. Szóts-Kovács (2009) a termelékenység fokozását emeli ki, mint a munkaerőhiány lehetséges megoldása, aminek hatására kevesebb munkaerő is nyújtani tudja az elvárt teljesítményt. Molnár (2016), elmondása alapján a munkaerőhiány kezelésének egyik hatékony eszköze a fluktuáció csökkentése, azaz a munkavállalói lojalitás erősítése és meglévő munkaerő állomány megtartása, amihez gyökeresen hozzájárul a újonnan felvett munkavállalók alapos és megfelelő integráló folyamata és motiválása. A Piac és profit (2003) a tehetséghiány kezelésére többek között a vállalati kommunikációs kampány erősítését azaz, a vállalati hírnév támogatását (brand építést) említi elsősorban, mint megoldási lehetőség. A vállalati képzések fokozása – azaz ezáltal saját tehetségek „kinevelése a szervezeten belüli tudásmenedzsment rendszerek kialakítása, a tudatos és szervezett utánpótlás-tervezés, valamint az idősebb kollégák új szerepekbe való helyezése, úgy mint mentor, coach vagy projektmenedzser, ahol elsősorban a fiatal kollégák támogatása a

legfőbb cél. A Manpower (2015b) felmérés szerint a tehetségihiány megoldására és a tehetséges munkavállalók elérésére stratégiai szintű megközelítés szükséges. Elsősorban az új utak felfedezése került megfogalmazásra, mint lehetséges opció. Ezen belül az új célcsoportok megközelítését hangsúlyozzák, amibe különös tekintettel a nők, az eltérő etnikai háttérű emberek és a fogyatékkal élők is beletartoznak, ezen túl pedig minden olyan szervezettel való kapcsolatfelvétel, ami kötődhet ezekhez a csoportokhoz. Külön megfogalmazásra kerül annak a stratégiai döntésnek a meghozatala, miszerint a szervezetek el kell köteleződjének jövőbeni tevékenységük tekintetében a tehetséges munkavállalók megszerzése vagy pedig azok belső körökben való kialakítása mellett. A döntés meghozatalakor figyelembe kell venniük a szervezet ilyen irányú alkalmasságát és tapasztalatát – célszerű megvizsgálni, hogy mely esetekben érdemesebb külső forrásból megszerezni a szükséges tehetséges munkavállalót vagy pedig mikor tudja azt önmaga is kinevelni. Utolsó, fő szempont pedig a tehetségek iránti igény csökkentése jelenik meg szervezeti szempontból. Ezen belül a tudástranzfer és tudásmenedzsment, a beilleszkedési-, integráló- és megtartó programokat, fejlesztések és tréningek alapvetővé tételét, illetve rugalmas munkamodellek kialakítását feltételezi.

3. táblázat: Munkaerőhiány és tehetségihiány megoldási lehetőségei a szervezeti stratégia szempontjából

Table 3.: Solving options of labour and talent shortage in terms of organizational strategy

STRATÉGIA	MUNKAERŐHIÁNY		TEHETSÉGIHIÁNY	
	Szervezeten <u>kívüli</u> lehetőségek	Szervezeten <u>belüli</u> lehetőségek	Szervezeten <u>kívüli</u> lehetőségek	Szervezeten <u>belüli</u> lehetőségek
STRATÉGIA	Köz munkások átképzése versenyszférába motiváló programok révén	Belső képzések fokozottabb alkalmazása	Új célcsoportok meghatározása szervezeti stratégia szintjén (nők, eltérő etnikai háttérű emberek, fogyatékkal élők)	Tudatos utánpótlás tervezés
		Termelékenység fokozása		Beilleszkedési, integráló, megtartó programok
		Fluktuáció csökkentése		Tudásmenedzsment alkalmazása
	Belföldi mobilitás élnépszerűsítése támogatással	Hátrányos helyzetűek alapos beillesztése, integrációja, felzárkóztatása		Employer branding
Elvándorlás mérséklése támogatások révén	Munkavégzéshez szükséges kompetenciák átadása	Szervezetek felkeresése, melyek kapcsolódnak ezekhez a célcsoportokhoz	Csökkenteni a tehetségek iránti igényt	
Költségvetési szférába dolgozók arányának csökkentése	Szervezet iránti lojalitás kialakítása		Rugalmas munkamodellek	
			Elhatározódás a tehetségek megszerzése és/vagy „kinevelése” mellett	
			Idősebb munkatársak új szerepbe helyezése (coach, mentor, tanácsadó)	

Forrás: Szóts-Kovács, 2009; Piac és Profit (2003); MGYOSZ, 2016; Molnár, 2016; Manpower, 2015 (b) alapján saját szerkesztés

A harmadik összehasonlítási szempont a tehetségihiány és munkaerőhiány megoldási lehetőségeit illetően a munkaidővel kapcsolatban került kialakításra (4. táblázat).

4. táblázat: Munkaerőhiány és tehetséghiány megoldási lehetőségei a munkaidő szempontjából

Table 4.: Solving options of labour and talent shortage in terms of working hours

MUNKAI DŐ	MUNKAERŐHIÁNY		TEHETSÉGHIÁNY	
	Szervezeten kívüli lehetőségek	Szervezeten belüli lehetőségek	Szervezeten kívüli lehetőségek	Szervezeten belüli lehetőségek
		<i>Túlóra</i>		<i>Személyre szabott részidős megoldások</i>
		<i>Részmunkaidő növelése</i>		

Forrás: Szóts-Kovács, 2009; Piac és Profit (2003); MGYOSZ, 2016; alapján saját szerkesztés

Ezen belül Szóts-Kovács (2009) ajánlása alapján a munkaidő alapjának a növelése, azaz a túlóra alkalmazása képzí az egyik szervezeten belüli opciót. Ezt a lehetőséget az MGYOSZ a részmunkaidő növelésével egészíti ki. A tehetséghiány kiküszöbölésére a munkaidő szempontjából hasonló, azonban mégis kissé másabb jellegű megközelítést fogalmaztak meg (Piac és Profit:2003), ami a személyre szabott részidős munkaidő megoldásokat emeli ki megfontolandó lehetőségként. Érdekesség azonban, hogy szervezeten kívüli munkaidővel kapcsolatos megoldási lehetőségek sem a munkaerőhiány tekintetében, sem a tehetséghiány kezelése szempontjából nem került megfogalmazásra a kutatók korábbi munkája alapján.

A megoldási lehetőségek összehasonlításának utolsó szempontjaként az anyagi tényezők kerültek górcső alá, ahol az ilyen jellegű megoldási lehetőségek lettek összegyűjtve (5. táblázat). Az MGYOSZ (2016) elsősorban a bérszínvonal és a reálbérek emelését látja hosszútávon megoldásnak a munkaerőhiány kezelésére, amivel összhangban a munkáltatókat sújtó terheket javasolják csökkenteni. Ezen túl pedig a munkaerőt kiváltó vállalati beruházások támogatásának ötlete is helyet kapott a gyáriparosok szövetségének megoldási listáján, amit állami és Európai Unió támogatások révén tartanak megvalósíthatónak. A szervezeten kívüli lehetőségek mellett természetesen számos szervezeten belül megvalósítható lehetőség is létezik, melyek között az általános béremelés és a versenyképes juttatási csomag kerültek alátámasztásra a munkaerőhiány kezelésével kapcsolatban.

5. táblázat: Munkaerőhiány és tehetséghiány megoldási lehetőségei az anyagi tényezők szempontjából

Table 5.: Solving options of labour and talent shortage in terms of financial factors

ANYAGIAK	MUNKAERŐHIÁNY		TEHETSÉGHIÁNY	
	Szervezeten kívüli lehetőségek	Szervezeten belüli lehetőségek	Szervezeten kívüli lehetőségek	Szervezeten belüli lehetőségek
	<i>Reálbérek differenciált emelése</i>	<i>Béremelés</i>		
	<i>Munkáltatói terhek csökkentése</i>	<i>Versenyképes juttatási csomag</i>		
	<i>Munkaerőt kiváltó vállalati beruházások támogatása</i>			

Forrás: MGYOSZ, 2016 alapján saját szerkesztés

Érdekes eredménye jelen összegzésnek, hogy míg a munkaerőhiány kezelésére az anyagi tényezők szempontjából mind szervezeten belüli, mind szervezeten kívüli lehetőségek is megfogalmazásra kerültek addig a tehetséghiány problémájának megoldási lehetőségei között anyagi tényezők megnevezésére az általam megvizsgált lehetőségek alapján nem került sor.

Ez természetesen nem azt jelenti, hogy a tehetséges munkavállalóknak anyagi szinten nem kell versenyképes megélhetést biztosítani, csupán azt támasztja alá, hogy ennek megléte már alapvetőnek számít különösen az Y generáció szempontjából és sokkal inkább az e melletti tényezőkre kerül át a hangsúly (Kissné, 2014). A motiváló lehetőségek újszerű megközelítését támasztja alá Gergely és Pierog (2016) kutatási eredménye is, miszerint az általuk felmért munkavállalók esetében leginkább motiváló tényezők többek között a határozott célkitűzések megléte az egyes feladatok esetében, az adott közösséghez tartozás érzése, a felelősség érzet, és a munka elismerése. Ennek háttérében nagy valószínűséggel az is meghúzódik, hogy a korszerű megtartási és motivációs rendszerek kialakítása nem szorosan és kizárólag az anyagi javak köré épül, tekintve, hogy a friss felmérések alapján a munkavállalók körében azonos szinten helyezkednek el az erkölcsi elismerés tényezői is. Ide tartozik többek között a szakmai fejlődés lehetősége, a jó csapat és munkahelyi légkör, az előrelépési lehetőségek, a munka–magánélet egyensúly, az emberközpontú vezetés, jó munkakörnyezet és megközelíthetőség (Figyelő, 2012). Hosszú távon pedig a korszerű trendeknek megfelelően célszerű a szervezeti működést kialakítani minden haladószelemléteű szervezetnek.

4. Összefoglaló

Napjaink alapvető munkaerőpiaci nehézségének számít a munkaerőhiány és munkanélküliség párhuzamos jelenléte. Munkáltatói szempontból megközelítve a munkaerőhiány állapota nehezíti a mindennapi működést, amin belül egyre gyakrabban halljuk a tehetséges munkavállalók hiányának jelenlétét is. A tehetséghiány fogalmának elterjedő használata azt okozza, hogy a két egymástól eltérő kifejezést gyakran szinonimaként használják és ennek hatására nem egyértelmű a fogalmak helyes jelentése. Fontos leszögezni azonban, hogy a két fogalom eltérő tartalommal bír. Míg a munkaerőhiány gazdaságilag vett értelemben főleg mennyiségi hiányt takar, addig a tehetséghiány jelensége a mennyiségi hiányon túlmutatva leginkább egy minőségi hiányként ütközik ki. Köszönhetően annak, hogy a két hiányállapot gyökerét tekintve eltérő, fontos kellő célzottsággal kezelni azokat. Abban az esetben tehát, ha egy cégnél hiány mutatkozik munkavállalói szinten első sorban azt kell megvizsgálni, hogy a hiány jellege inkább mennyiség vagy pedig közelebb áll-e a minőségi szükségállapothoz. A megoldási stratégiát csupán a pontos meghatározás után előnyös kitűzni, ugyanis céltartan kezelhető mindkét állapot. Tekintve, hogy a tehetséghiány a munkaerőhiány részét képezi általánosan véve a munkaerőhiány orvoslására alkalmas módszerek a tehetséghiány esetében is kifejthetik hatásukat, azonban a hatékonyság növelése érdekében kifejezetten a tehetséghiányra irányuló megoldási lehetőségek is a szervezetek rendelkezésére állnak. A két hiányállapot kezelési lehetőségei között lévő legszembevetőbb különbség, hogy míg a munkaerőhiány csökkentése érdekében a lehetséges

megoldási eszközök mellett kiemelt szerepet kapnak az anyagi tényezők mind szervezeten belüli, mind azon kívüli opcióban, addig a tehetséghiány megszüntetésénél a legnagyobb eredményt az anyagi tényezőkön kívüli módszerek révén várják a terület szakértői. Ez természetesen önmagában nem azt jelenti, hogy a tehetséges munkavállalók megszerzésében és megtartásában az anyagi tényezők nem játszanak szerepet, csupán azt támasztja alá, hogy ezen tényező megléte alapvetőnek tekinthető és a hangsúly sok esetben az anyagi megbecsülés mellett az erkölcsire kerül át.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- AON Hewitt (2014): Legjobb Munkahely Felmérés 2014. Erősödő elkötelezettség, növekvő kihívások. Trendek és tanulságok Legjobb Munkahely Felmérés, 2014. Országriport.
- AON Hewitt (2015): Aon Hewitt Magyarországi elkötelezettségi trendek és tanulságok <http://bestemployerseurope.aon.com/hu/letoltheto-anyagok-2/>
- Balogh G. (2014): Doktori értekezés. Integratív tehetségmenedzsment szempontrendszer a gazdasági felsőoktatásban. http://ktk.pte.hu/sites/default/files/hir_mellekletek/2014/10/balogh_gabor-disszertacio.pdf 2017. 01. 30.
- Bene Á. (2016): Tehetség és oktatás. A vállalatok társadalmi felelősségvállalásában. <http://www.degyfk.hu/kulonlegesbanasmod/archivum/kb2016-2/KB2016-2-053-E-0010-5266XXXX0-Bene.pdf>
- Collins English Dictionary – Complete and Unabridged, 12th Edition 2014. (1991, 1994, 1998, 2000, 2003, 2006, 2007, 2009, 2011, 2014). Meaning of „workforce”.
- Dajnoki K. (2015): A munkaerőpiac működése, sajátosságai (1. fejezet) In: Bácsné Bába Éva, Berde Csaba, Dajnoki Krisztina (szerk.) Munkaerőpiaci és HR ismeretek. 117 p. Debrecen: Debreceni Egyetem, 2015. pp. 5–14. (Munkaerőpiac-orientált, vállalkozói kompetenciák fejlesztése; 8.) 4., Munkaerőpiaci és HR ismeretek (ISBN: 978-615-80290-0-1)
- ÉKsz (2003): Magyar értelmező kéziszótár. Főszerk. Pusztai Ferenc-szerk. Gerstner Károly et al. 2. átd. kiadás. Budapest: Akadémiai Kiadó ISBN 978 963 05 8737 2
- European Commission (2015): A hazai munkaerőhiány és a harmadik országból érkező migráns munkavállalók iránti uniós szükséglet meghatározása. Magyarország 2015. https://ec.europa.eu/home-affairs/sites/homeaffairs/files/what-we-do/networks/european_migration_network/reports/docs/emn-studies/economic-migration/13b_hungary_labour_shortages_study_hu_may_2015.pdf
- Figyelő – AON – AIESEC (2012): Legvonzóbb munkáltatók <http://docplayer.hu/1661580-Melleklet-24-oldalon-legvonzobb-munkaltatok-a-az-es-az-tanacsado-osszeallitasa.html>
- Gábor, R.I. (1990): A munkaerőpiac makroökonomiája. A munkagazdaságtan alapjai. II. füzet. Aula Kiadó, Budapest.
- Gergely É.–Pierog A. (2016): Motivációs tényezők feltárása civil és profitorientált szervezeteknél. Gradus 3: (1) pp. 368–373.
- HOA (2016): Könnyen kezelhető a munkaerőhiány – állítja az egyik szakmai szövetség (HOA = Magyar Outsourcing Szövetség) <https://www.hrportal.hu/hr/konnyen-kezelhető-a-munkaerohiany-allítja-az-egyik-szakmai-szovetseg-20160414.html>
- Juhász Á. et al. (2009): Munkaerőhiány és kínálati többlet azonos szakképesítéssel rendelkezők körében: a szakképzés lehetőségei. Kutatási összefoglaló. <http://www.palyatanacsadok.hu/html/hirlevel/5/szakkepzes-ofogl.pdf> 2017. 01. 30.
- Karácsony Z. (2015): Óriási a tehetséghiány Magyarországon <http://www.hrspirit.hu/toborzas/25-oriasi-a-tehetseghiany-magyarorszagon.html>

- Kissné András K. (2014): Lehet-e egységesen motiválni a különböző generációs munkaerőt? <https://www.hrportal.hu/hr/lehet-e-egysegesen-motivalni-a-kulonbozo-generacios-munkaerot-20140130.html>
- Manpower (2013): Éves tehetségfelmérés. Kutatási eredmények <http://docplayer.hu/854800-Eves-tehetseg-felmeres-kutatasi-eredmenyek.html>
- Manpower (2015a): Talent shortage survey http://www.manpowergroup.com/wps/wcm/connect/db23c560-08b6-485f-9bf6-f5f38a43c76a/2015_Talent_Shortage_Survey_US-lo_res.pdf?MOD=AJPERES
- Manpower (2015b): Strategies to address the talent shortage <http://www.manpower.us/Website-File/Pile/Whitepapers/Manpower/MitigatingTurnover-StrategiestoAddresstheTalentShortage.pdf>
- Manpower (2016): 2016/2017 talent shortage survey <http://www.manpowergroup.com/talent-shortage-explorer/#.WHScffkrLIU>
- Matheika Z.–Palócz É. (2017): A magyarországi munkaerő-helyzet áttekintése 2017 elején <http://www.vosz.hu/rovat/file?id=1SR0OVQ7STGUFKxznyKILwRAUIKBSEsf1jv0u6Q1zYgMn63EzS7oPykZgHhyerQ0LXGWjZPemmKcforcU-XiM>
- MGYOSZ (2016): Az MGYOSZ (Magyar Gyáriparosok Országos Szövetsége) javaslatai a munkaerőhiány kezelésére <http://orientpress.hu/cikk/az-mgyosz-javaslatai-a-munkaerohiany-kezelesere>
- Molnár A. (2016): A fluktuáció csökkentése, mint a munkaerőhiány kezelésének egyik hatékony eszköze <https://www.hrportal.hu/c/a-fluktuacio-csokkentese-mint-a-munkaerohiany-kezelesenek-egyik-hatekony-eszkoze-20160307.html>
- Piac és Profit (2003): Tehetségmenedzsment tengeren innen és túl <http://www.ugyvezeto.hu/cikk/17689/tehetsegmenedzsment-tengeren-innen-es-tul?area=166>
- Rácz I. (2013): Tehetséghiány a tudásgazdaságokban. http://kgk.sze.hu/images/dokumentumok/VEABtanulmanyok/racz_irma.pdf 2017. 02. 01.
- Szabó K. (2011): Tehetség és kompetencia a tudásgazdaság kibontakozásának egy alapvető korlátjáról. pp. 293–312. In: Jubileumi tanulmánykötet Nagy Aladár professzor 70.
- Szöts-Kovács K. (2009): Munkaerő áramlás. In: Emberi erőforrás fejlesztés és munkakör-elemzés, szerk. Szászvári K. <http://mek.oszk.hu/09900/09986/09986.pdf>