

Kereslet és kínálat a tehetségpiacon

Demand and supply in the talent market

V. VATHY

Debreceni Egyetem, Ihrig Károly Gazdálkodás-és Szervezéstudományok Doktori Iskola
vathy.veronika@fin.unideb.hu

Absztrakt. Hazánkban a szervezetek számára a tehetségpiac megjelenése annak köszönhető, hogy egyre nagyobb igény mutatkozik a tehetséges munkavállalók iránt. A téma áttekintéséhez szükséges a tehetség meghatározása, a tehetségpiac keresletére és kínálatára ható tényezők feltárása. A tehetségpiac megjelenésével fontos elemzést végeznünk arra vonatkozóan is, hogy hazánkban milyen változások mentek végbe a munkaerőpiacon, valamint a munkaerőhiány hogyan alakul. A munkaerőpiacon napjainkban különböző generációk vannak jelen, akiknek különböző elvárásai vannak a munkaadójuk és a munka környezet iránt. A szakember hiányt a szervezetek különböző módszerekkel próbálják csökkenteni. Az egyik ilyen mód a vállalatok tehetségmágnessé válása, amelynek eredményeként a tevékenységi területükön magasabb számú munkaerő közül választhatják ki a megfelelő személyt. Azokon a területeken, ahol a munkaerőhiány magas, ott egyre nagyobb figyelmet fordítanak a folyamatok automatizálására. A kutatás során a témához kapcsolódó szakirodalmakat és tanulmányokat dolgoztam fel, annak érdekében, hogy a tehetségpiacot befolyásoló tényezőket meghatározhassam.

Abstract. In Hungary, the emergence of a talent market for organizations is due to the growing demand for talented workers. The talent's definition, the exploration of the factors affecting the talent market's demand and his supply are necessary to the overview. With the emergence of the talent market, we will also carry out an important analysis of the changes in the labor market in Hungary as well as the shortage of labor shortages. In the labor market today, different generations are present, who have different expectations for their employer and work environment. The lack of skilled workers is attempted by organizations with different methods. One of these is the ability of companies to become a talent-magnet, resulting in a higher number of employees in their area of activity. In areas where labor shortages are high, more and more attention is paid to automating processes. During the research, I worked on the related literature and studies to determine the factors influencing the talent market.

1. Bevezetés

Napjainkban egyre nagyobb kihívást jelent a megüresedett álláshelyek feltöltése hazánkban és a világban. A probléma jelen van a gazdaságban működő kis és középvállalkozások, a multinacionális vállalatok, valamint az állami szférában egyaránt. Az elmúlt években jelentősen megváltozott a munkavállalók és a munkáltatók egymás irányába támasztott követelményei és elvárásai, ennek okai között szerepelnek a generációk közti különbségek.

A munkaerőpiacon belül megjelent a tehetségpiac fogalma, amelynek feltárására egyre nagyobb figyelmet fordítanak a vállalatok annak érdekében, hogy a megfelelő személyt találják meg a feladataik

elvégzésére, ezért fontos e témával foglalkozni. Továbbá a változások között fontos még megemlíteni a vállalatok működésében az automatizációs folyamatok egyre nagyobb szerepét arra vonatkoztatva, hogy milyen jövőbeni hatásai lehetnek a munkavállalók szemszögéből.

A szekunder kutatást a tehetség meghatározásával szükséges kezdeni. *“A tehetség nem teljesítmény, hanem attitűd, amely tevékenységben jelenik meg. A tehetség lényege a változásra és változtatásra való erős belső hajtóerő”* [5]. Számos definíció született a tehetség megfogalmazására, de úgy vélem, hogy ehhez a kutatási témához ez illeszkedik a legjobban.

2. Tehetségi piac

2.1. Tehetségi piac működése, összetétele

A tehetségi piac jelentősége hazánkban egyre nagyobb szereppel bír. Ennek kiváltó oka a megfelelő kvalitással rendelkező munkavállaló megtalálása és megszerzése. A munkáltatók szempontjából az új vagy megüresedett pozíciók időben történő feltöltése kulcsfontosságú.

A tehetségi piac működését a következőképp tudjuk jellemezni [6]. Tisztában kell lennünk azzal, hogy ezen a piacon is kereskedelem folyik a többi piachoz hasonlóan. Meg kell tudnunk határozni, hogy mi a kereskedelem tárgya és annak mi az ára, valamint ismernünk kell azt is, hogy milyen protokollt és szabványt kell alkalmazni. Célunk elérése érdekében, hogy teljesíteni tudjuk a kívánt szintet a tehetségi piacon is szükség van a döntéshozókra. A döntéshozók napjainkban a vállalatok által alkalmazott humán erőforrással foglalkozó menedzserek, vagy speciális szakterületek esetében pedig a tevékenységi körhöz tartozó vezetők töltik be ezt a szerepkört. A speciális szakterületek közé tartozik például a szoftverfejlesztés. Azért van szükség a döntéshozókra, mert nagy szerepük van a speciális szakmai tehetségek kiválasztásában. A tehetségi piac jelentősége kiemelten a nagyvállalatoknál mutatkozik meg. Főként azon pozíciók betöltése során, amelyek esetében a feladatok nincsenek konkretizálva, precíz folyamat leírásokkal nem rendelkeznek. Ilyenek a junior és a középvezetői pozíciók.

„A tehetségek piaca összetett, változékony és hangos, tele van a munka új fogyasztóival, akik egyszerűen csak egy jó CV-t és egy erős személyes márkát szeretnének építeni azzal, ahogy a jó munkahelyek között jól manővereznek” [12]. Ebből a koncepcióból is látható, hogy megváltozott a munkahelyhez való hozzáállás. Napjainkban már sokkal nagyobb jelentősége van annak, hogy az adott munkahely milyen presztízzsel rendelkezik, valamint annak, hogy a fizetésen kívül milyen szolgáltatást tud nyújtani a leendő munkavállaló számára. Napjainkban már egy frissen végzett idegen nyelveket jól beszélő, szaktudással rendelkező munkaerő számára a lehetőségek száma végtelen. Ebből adódik, hogy a szervezetek arra törekednek hazánkban is, hogy tehetségmágnessé válhassanak a munkavállalók számára. Ahhoz hogy egy vállalat tehetségmágnessé válhasson, a következő szempontokat kell figyelembe vennie, a tudás mellett napjainkban ezek a szempontok kerültek előtérbe a kiválasztás során:

- kreativitás
- intellektuális kíváncsiság

- kritikai szellem
- lojalitás
- motiváció

„Az intenzív globális verseny pedig ezek gyors bevezetésére ösztönzi a vállalatokat. A folyamat kumulatív jellegéből következően folyamatosan nő a tehetségkereslet” [13].

A tehetségi piacot két részre lehet bontani. Az egyik a tehetség iránti keresletet csökkentő, a másik a tehetségkeresletet növelő tényezők. A következőkben e két csoportot mutatom be.

A tehetségkeresletre hatnak olyan befolyásoló tényezők amelyek növelik vagy csökkentik a keresletet. A növelő tényezők között a következők szerepelnek [13]:

- 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,
- a szüregségi szerkezet eltolódása az immateriális javak irányába,
- új tehetségvámpírok belépése, a feltörekvő országok gyorsuló fejlődése következtében növekvő tehetségigény.

Ezen csoportosításból kiemelném a technológiai fejlődést, amelyet azért tartok fontosnak, mert véleményem szerint a technológiai fejlődés generálja a munkavállalók fejlődését. A vállalatok számára elengedhetetlen a szakképzett humán tőke megléte abból adódóan, hogy a korszerű beruházás eszközeit megfelelően tudják működtetni. Annak érdekében, hogy a fogyasztói igényeket az általuk kibocsátható legmagasabb szinten végezzék el a profitmaximalizálása mellett. Ahhoz hogy a beruházásra fordított összeg megtérülési ideje minél alacsonyabb legyen ahhoz elengedhetetlen feltétele a tehetséges- szakképzett humán tőke alkalmazása.

A tehetségkereslet csökkentő tényezői között pedig a következők szerepelnek:

- Demográfiai sokkok, a társadalmak elöregedése, a tehetségállomány eróziója,
- az oktatási idő elnyúlása,
- nehézkesen alkalmazkodó, merev oktatási rendszer,
- 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 [13].

A tehetségkeresletet csökkentő tényező között megjelenik a tehetségek elkallódásának problémája, amely véleményem szerint nagyon nagy gondot jelent. A tehetségek azonosítására, gondozására a társadalomnak nagy figyelmet kell fordítani, mert kimagasló eredmények elérésére képes a nemzetünk. Ennek egyik bizonyítéka a hazánk kutatói tevékenysége által elnyert Nobel-díjak száma.

Számos magyar származású kutatónk különböző motiváció hatására külföldi egyetemeken, kutató állomásokon végezte vizsgálatait, amelynek következtében már nem tértek vissza hazánkban [10].

Az elért kutatási eredmények hatására hazánk oktatóira, kutatóira felfigyelt a világ.

Közel 10 évvel ezelőtt megjelent a tehetségekért való küzdelem a világban. *„Kitört a tehetségháború. A vállalatok vadásszák a tehetségeket, és figyelmük erre inkább újra Kelet-Európa felé fordul, mert az indiai és kínai „tehetségpiac” az ottani oktatás lépéstartásának a hiánya, illetve a helyi felszívó erő növekedése miatt kezd kimerülni”* [3].

2.2. Nemzedékek között megmutatkozó különbségek

A tehetségpiac alakulását nagymértékben befolyásolja a korosztályok között megjelenő eltérő elvárások a munkahely iránt. A szervezetek számára nagy kihívást jelent a megfelelő munkaerő kiválasztása és megtartása. A leendő munkavállalóknak különféle igényeik vannak a szervezet felé, aminek kielégítése az egyensúly megtartása mellett nagy feladat az olyan szervezetek számára, ahol eltérő korosztály van jelen. A generációs változásokat azonosítani kell és a szervezetük működését ahhoz alakítani, annak érdekében, hogy a munkavállalóban megteremtse a lojalitást a szervezet felé. A következő csoportokat lehet megkülönböztetni:

Az 1925-1945 szülöttei a tapasztalt veteránok. Számukra az érték a lineáris élet útban, a lojalításban mutatkozott meg. Többnyire életük során 1-2 munkahelyen dolgoztak [9].

1946-1964-es évek szülöttei a babyboom generációhoz tartoznak. A tudatos karrierépítés, az előrelépés, új utak megtalálása a fő céljuk [9].

1965-1979 között az X-generáció tagja számára, már a státusz megszerzése, és az anyagi javak váltak fontossá [9].

1980-1995 szülöttei az Y-generáció. Egy nagyobb változás az előzőekhez képest ebben a korcsoportban figyelhető meg. Megjelent az igény a külföldi tanulmány utakon való részvétele iránt. Továbbá a munkahely választás során előnybe részesítik a távmunka és a rész munkaidő lehetőségét. Megjelent az önfoglalkoztatás, illetve ami megváltozott az a vezetőktől való elvárás. Ez a korosztály akkor tud a munkája során a felettesére felnézni, ha azt érzékeli, hogy a szakmai tudása több az adott területen [9].

1996-2009-ben születetteknél (Z-generáció) az figyelhető meg, hogy jobban kedvelik az interaktivitást és a kreatív problémamegoldást elődjeknél. Továbbá egyre kevésbé fogadják el a formalitást. Megjelent a lojalitás hiánya, és egyre nehezebb kialakítani a hosszú távú elköteleződést [9].

Az Y-Z generációk esetében az érték és az értelem keresése a munkában a legfőbb motiváló tényező.

A 2010 után születetteket az alpha vagy új csendes generáció néven látták el [9].

A korosztályokat egymással összehasonlítva látható, hogy a változások jelentős számú konfliktust idézhet elő egy szervezeten belül. Ennek az akadálnak a megszüntetése érdekében különböző megoldásokat dolgoznak ki a szervezet humán erőforrás menedzserei. Elsődleges szempont számukra a jó munkahelyi környezet kialakítása. A tehetséges munkavállalók nem megfelelő körülmények esetén könnyen dönthetnek a munkahelyváltás mellett, ami a szervezet számára ismételtén újabb ráfordítást indukál. Ennek következménye képpen a szervezetben a rotáció értéke magassá válik, és egyre messzebb kerül ahhoz, hogy a vállalatok között egy tehetségmágnes vállalattá tudjon válni.

3. Munkaerőpiac alakulása

A tehetségpiac vizsgálatát a munkaerőpiac vizsgálatával együtt kell végezni véleményem szerint. Magyarország munkaerőpiaci helyzetének elemzése során a következő mutatók alakulását kell figyelemmel kísérni, amelyet az 1. táblázat tartalmaz. Az elemzést a mutatók együttes áttekintésével lehet valós képet alkotni a jelenlegi munkaerő-piaci helyzetről. Az 1. táblázatban látható, hogy a munkanélküliek száma közel 30%-al csökkent 2017-ben a 2015-ös adatához képest. Ezt a csökkenés többnyire a közmunkaprogram megteremtése idézte elő.

	2015	2016	2017	2018
Népesség létszáma (ezer fő)	6530,4	6477,9	6330	6266,8
Aktívak létszáma (ezer fő)	4482,7	4543,2	4628	4603
Foglalkoztatottak száma (ezer fő)	4175,8	4309,4	4408,4	4408,1
Munkanélküliek száma (ezer fő)	307	233,9	219,9	195
Aktivitási ráta (%)	68,6	70,1	73,11	73,45
Foglalkoztatási ráta (%)	63,9	66,5	69,64	70,3
Munkanélküliségi ráta (%)	6,8	5,1	4,99	4,42

1. táblázat : A főbb munkaerő-piaci jellemzők alakulása a 2015-2018 között

Forrás: MTA KRTK KTI, 2017 [1]

A munkaerő-piaci keresletet és kínálatot befolyásoló tényezőket vizsgálva a szakirodalom a következőket fogalmazza meg. A munkaerőpiaci keresletet befolyásoló tényezők közé tartozik a demográfiai csere folyamata, a gazdasági konjunktúra, a reálbérszint és az egyensúlyi bérszint alakulása, valamint a fogyasztói piacok monopolizáltsága. A munkaerő-piaci kínálatot meghatározó tényezők közé pedig, a demográfiai folyamatok és jellemzőinek változása meghatározó, ezen belül is a szaporodás, migráció és a társadalom korosztály összetétele. A munkaerőforrás nagysága (várható életkor, szellemi, fizikai képességek, egészségügyi állapot), a munkavállalási hajlandóság (munkaidő, szabadidő, bér és a segély közti kapcsolat), valamint a gazdasági aktivitás, amely tartalmazza a foglalkoztatottak, a munkanélküliek, illetve az inaktívok számát [4].

A szervezeteket tekintve fontos vizsgálunk, hogy az ő szempontjuk esetében mikortól realizálódik a munkaerőhiány és mikortól jelent számukra a működés szempontjából hátrányt. Esetükben felmerül annak a kérdése is, hogy "munkaerőhiány" (labour shortage) vagy „tudáshiány” (skill shortage) van e jelen [4].

A munkaerőpiacon megjelenő kínálat sok esetben gyorsabban nő, mint az adott területen felmerülő kereslet. Ennek a folyamatnak a gazdaság változásaihoz rugalmasan kell alkalmazkodniuk [4].

Jelenleg hazánkban a legnagyobb munkaerőhiány a következő területeken realizálódik: az egészségügyben, vendéglátóiparban, a szakmunkásokat alkalmazó területeken, a vasutas, honvédség, kamionsofőr munkakörben, valamint a mérnökök és IT-munkakörben alkalmazó szervezetek körében [2].

A Gazdaság-és Vállalkozáskutató Intézet által készített 2017-es évben megjelölt tanulmány eredményei közül a munkaerőhiányra vonatkoztatva három szakaszt mutatok be. Elsőként kiemelném

a vizsgálat azon részét, amely a cégek üzleti tevékenységét akadályozó tényezőkre irányult. A vizsgálatot 3064 elemszámmal végezték el. Az eredményekből a 3 legjelentősebb kategória közül. 55 %-ban az akadályozó tényezők közül a munkaerő /szakember hiányt jelölték meg, 26 %-ban a kereslet hiányt, illetve 13 %-ban a tőke / pénzhíányt jelölték meg. Ezen eredmények is alátámasztják, hogy sokkal nagyobb problémát jelent napjainkban a munkaerő / szakember hiány, mint a pénzhíány [7].

A másik vizsgálati kérdés amit kiemelnék arra vonatkozott, hogy a cégek nehézségei közül melyek vezethetőek vissza a munkaerőhiányra. Ebben a vizsgálatban 1255 cég vett részt, az eredményei között megjelent az új tapasztalt (senior) munkavállalók felvétele 72 %-ban, az új kezdő munkavállalók (junior) felvétele 58 %-ban, illetve a felvett alkalmazottak megtartásának a problémája a senior, illetve a juniorokra vonatkoztatva is. Ez is megmutatja, hogy a tehetségpiacon nagy a verseny a munkaerő iránt, és annak megtartása napjainkban nagy kihívást jelent a cégek számára [7].

A harmadik kérdés arra irányult, hogy azon cégek, akik szembesülnek a munkaerőhiánnyal milyen területen végzik a tevékenységüket, és a területükön belül milyen arányban van jelen. Az eredmények alapján az iparban 70 %, az építőiparban 69 % mutatkozik a legnagyobb szakemberhiány a megkérdezett cégek válaszai alapján. A hazánkra vonatkoztatott kutatás [7].

A munkaerőhiány csökkentésére több alternatív javaslat született. A következő javaslatokat tartom fontosnak. *„A hiány csökkenthető, ha gyorsabb a reakcióidő, és nagyobb a rugalmasság mind a keresleti mind a kínálati oldalon Arrow–Capron (1959). A munkaerő-kereslet és -kínálat egymáshoz igazodása az ármechanizmuson keresztül megy végbe, előfordul, hogy nem az áralkalmazkodási folyamatok dominálnak. Fontosak a normák, azaz hogy egy adott cég mit gondol irányadó bérnek és elfogadható minőségű munkának Deaton–Thomas (1977). Illetve, hogy nagyobb eséllyel sújtja a tudáshiány a fiatal cégeket, a szolgáltatási szektort, azokat a vállalatokat, amelyek erős versenynyomásnak vannak kitéve, valamint amelyek nem halmoztak fel munkaerőt a múltban. A több nőt foglalkoztató vállalatok kisebb eséllyel szembesülnek tudáshiánnyal, ami az iparhoz képest a szolgáltatásokban gyakrabban, a kereskedelemben ritkábban okoz gondot. Az egyes cégek számára a gyakornoki foglalkoztatás és a képzés bizonyult hatékonynak a szakképzett munkaerőhiány megelőzésében Bellmann–Hübler (2014)“* [4]. Amint látható Deaton-Thomas véleménye összefüggéssel van a tehetségpiac létevel. Már abban az időben megjelent annak a fontossága, hogy a szervezeteken a munkaerőpiacon a legtehetségesebb alkalmazottakat megtalálják és alkalmazzák. Ahhoz, hogy megszerezhessék őket, ahhoz tisztában kellett lenniük, hogy az adott munkáért mennyit tudnak és mennyit hajlandóak fizetni. Bellmann-Hübler véleménye alapján láthatjuk, hogy a nagy verseny miatt új munkavállaló megszerzése nagyon nehéz, ebből kifolyólag arra kell törekedni, hogy a meglévő alkalmazottak lojálisak legyenek és szükséges bennük kialakítani az elkötelezettség érzését a szervezet és a munkája iránt.

4. Automatizáció

A folyamatos munkaerőhiány generálja az automatizációs fejlesztéseket, annak érdekében, hogy egy adott szervezet esetében hosszú távú profit elvesztése ne következhesen be. A jövőben nagyszámú robotizáció következhet be az előrejelzések alapján [11].

A Gazdaság-és Vállalkozáskutató Intézet elkészített egy elemzést az automatizálható szakterületekre vonatkozóan: Az automatizáció munkaerő-piaci hatásai címmel: Arra a következtetésre jutottak, hogy az automatizálható szakmákat két csoportra lehet osztani. Az egyik csoportba azok a kiváltható szakmák tartoznak, amelyek logikai alapú szakmák, rutin feladatok, irodai adminisztráció, feldolgozóipari szakmák, egyes építőipari szakmák, logisztika, valamint egyes szolgáltatások esetében. Megközelítőleg 55 szakmát lehet ebbe a kategóriába sorolni [8].

A másik kategóriába a kiegészíthető, illetve nem kiváltható szakmák tartoznak. Jellemzően a percepcióhoz, észleléshez, érzékeléshez kötődő szakmák, valamint az összetett feladatokból álló szakmák tartoznak ide. A manipulációs, észlelési, kreatív vagy szociális intelligenciát igénylő feladatok legkevésbé válthatóak ki az automatizáció bevezetésével [8].

A felmérés alapján a leginkább automatizálható szakmák közül a legjelentősebb az ipar területe 33 %, irodai adminisztratív feladatok ellátására vonatkozó területen 20 %, a logisztika és járművezetés esetében 18%, építőipar 16 %, valamint a szolgáltatás és egyéb területek összesen 13%-ot tesz ki [8].

Összefoglalás

Hazánkban a munkaerőpiac-tehetségpiac folyamatosan változik. A munkaerőhiány bizonyos területeken magas, ennek okainak feltárására egyre nagyobb figyelmet fordít a szakirodalom. A szervezeteknek fontos szétválasztania a munkaerőhiány és a tehetséghiány jelenségét. Napjainkban a szervezetek által alkalmazott humán erőforrás területen lévő munkavállalóknak egyre nehezebb a vezetők által elvárt képességű munkaerő megtalálása és kiválasztása. A szervezeteknek a munkaerő pótlásán kívül nagy problémát okoz a munkaerő megtartása, valamint a különböző generációs elvárásoknak való megfelelés.

A munkavállalók igényei és elvárásai korosztályonként eltérő. Az Y és a Z generációnál jelenik meg az érték teremtés fontossága a munkavégzés során. Az alkalmazottak megtartásánál ezeket az információkat is szem előtt kell tartani.

A tehetségkeresletet csökkentő és növelő tényezők alakulását folyamatosan nyomon kell követni. A keresletet növelő hatások közül jelentős a technológiai fejlődés, valamint a tehetségigényes iparágak felé való eltolódás. A csökkentő tényezőknél meghatározó a társadalmi előregedés, valamint az oktatási rendszer alkalmazkodása. A tehetségpiacon a keresletet és kínálatot befolyásoló tényezők meghatározása iparáganként eltérő.

A munkaerőhiány csökkentésére számos módszert azonosítottak többek között a szervezetnek ismernie kell, hogy a leendő munkavállaló munkája mennyit ér és ehhez szükséges alakítaniuk a kínált bért. Egyes ágazatok esetében a munkaerőhiány csökkentésére az automatizáció bevezetésében látják a megoldást.

Hivatkozások

- [1] T. Bakó – Z. Hermann et.al. (2017) *A 2015-2018. évi munkaerő-piaci helyzet és folyamatok (várható) alakulása, hatása a növekedésre, államháztartása*. MTA KRTK KTI, Pécs. p. 29.

- [2] K. Csányi (2016) *Itt a hiányszakmák toplistája: ezekben bárki könnyedén találhat állást.* <https://www.penzcentrum.hu/karrier/itt-a-hianyszakmak-toplistaja-ezekben-barki-konnyeden-talalhat-allast.1047801.html> 2018. 03.01.
- [3] P. Csermely (2008) *Tolmácsot igényel a tehetség, de lehet megoldás.* <http://geniuszportal.hu/sites/default/files/csermelynepszava081028.pdf> 2018. 03. 01.
- [4] K. Fazekas – J. Köllő (2017) *Munkaerőpiaci Tükör 2016.* MTA Közgazdaság- és Regionális Tudományi Kutatóközpont, Közgazdaság-Tudományi Intézet, Budapest. pp. 17-83. ISSN:1586-460X
- [5] É. Gyarmathy (2017) *A tehetség érdem és lehetőség oldala.* Psychologia Hungarica Caroliensis, 1 (1) pp. 1-19. ISSN 2064-2504
- [6] L. B. Lowell – C. I. Joyce – L. M. Weiss (2006) *Making a market in talent.* <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/making-a-market-in-talent> 2018.02.20
- [7] MKIK GVI elemzése (2018) *A munkaerőhiány vállalati percepciója a hazai vállalkozások körében, Egy empirikus vizsgálat tapasztalatai.* MKIK Gazdaság- és Vállalkozáskutató Intézet, Budapest. http://gvi.hu/files/researches/536/munkaerohiany_2018_elemzes_180214.pdf 2018.03.06
- [8] F. Nábelek – A. Strucz – I. J. Tóth (2016) *Az automatizáció munkaerő-piaci hatásai. Járásai munkaerő-piacok automatizációs kitétségének becslése.* MKIK GVI Kutatási Füzetek 2016/4 MKIK Gazdaság- és Vállalkozáskutató Intézet, Budapest. http://gvi.hu/files/researches/483/aki_2016_elemzes_171122.pdf 2018.03.06
- [9] A. Nagy (2017) *Egyedül nem megy.* HR Plusz. HVG Kiadó Zrt. Budapest. 2017/1. pp. 127. ISSN:2060-8713, ISSN:2062-4085
- [10] Nobel-díj: <https://www.nobelprize.org/> 2018.03.02
- [11] *Robotok dolgozhatnak öt év múlva a hazai kkv-kben.* http://hvg.hu/enesacegem/20180216_Robotok_dolgozhatnak_ot_ev_mulva_a_hazai_kkvkban 2018. 03.02
- [12] M. Schumann – L. Sartain (2010) *Tehetségmágnesek.* HVG KiadóZrt, Budapest. pp. 19-21; 86-114. ISSN:978-963-304-019-5
- [13] K. Szabó (2011) *Állandósult túlkereslet a tehetségpiacon.* Vezetéstudomány, 42 (11) pp. 2-15. ISSN: 0133-0179