

Tehetségmenedzsment a nemzetközi gyakorlatban Európa és Kína példáján keresztül Talent management in international practice through the example of Europe and China

M. HÉDER

Debreceni Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Emberi Erőforrás Menedzsment Tanszék,
heder.maria@econ.unideb.hu

Absztrakt. A vállalati tehetségmenedzsment rendszerek alkalmazása igen eltérő lehet szervezetenként. Ennek oka, hogy különböző elvek, stratégiai célkitűzések, valamint vállalati környezetben kell a működésüket menedzseljék a cégek. Az Európa szerte megfigyelhető munkaerő és tehetséghiány arra készíti a helyi szervezeteket, hogy munkaerőigényüket, ha kell, akkor külföldi forrásból is képesek legyenek biztosítani, amit a szabad munkaerő-áramlás az EU által lehetővé is tesz. A globalizálódó környezet következtében a vállalati tehetségmenedzsment rendszerek működtetése során fontos figyelembe venni azt, hogy milyen származású munkavállalókat alkalmaz a cég, ugyanis az eltérő környezetből érkező munkaerőnek eltérő igényei lehetnek. A kulturális, demográfiai, gazdasági eltéréseknek köszönhetően fontos lehet egyértelműen ismerni a munkavállalói állomány összetételét, hogy a legoptimálisabb eszközöket alkalmazzuk a beillesztés, ösztönzés vagy akár a megtartás tekintetében. Jelen kutatás célja szekunder elemzések révén feltárni, hogy Európa és Kína tehetségmenedzsment rendszerei között milyen hasonlóságok figyelhetők meg és melyek azok az eltérések, melyek leginkább kiemelkedők. Az összehasonlítás szempontjából Kína elemzése azért lehet fontos Európai országok számára, mert a Kína rendelkezik az egyik legdinamikusabban fejlődő gazdasággal napjainkban, amit potenciális lehetőségként kell a figyelem fókuszába kerülni kifejezetten az ott élő magas számú lakosság tekintetében. A kutatás elsődleges eredményeként értelmezhető, hogy a tehetségeken való hiány a lakosság számától függetlenül jelenik meg nehézségként, mind az európai, mind pedig a kínai területeken – tehát egy olyan valós és általános kihívást jelent, amivel feltétlenül foglalkozni kell vállalati szinten. További eredményként értelmezhető az, hogy a sajátosságok figyelembe vételével beazonosíthatók azok a területi jellegzetességek, amelyek révén a tehetségmenedzsment rendszerek működési keretei megfogalmazhatók és rendszerbe foglalva megtalálhatunk a cikkben.

Abstract. The reason behind is that they have their own principles, strategic goals and industrial environment that they have to manage on daily bases. The current labour and talent shortage across Europe forces local companies to supply their demand of manpower from foreign countries – encouraged by the 'four freedoms' of the EU. In consequence of the globalisation, we have to keep in mind that running a talent management system has its challenges. For instance, employees with different cultural background might have unconventional needs. Due to the cultural, demographical and economical differences, we must know the structure of our labour force to use the most beneficial tools to induct, motivate or retain our human resource. The aim of this research is to analyze Europe's and China's talent management systems to reveal similarities and differences between them and pick the most notable ones. From the point of comparison, analysing China would be important for European countries to

discover further possibilities, as nowadays China has one of the most dynamically developing economy with enormous population behind. The primary result of the research is that deficiency of talent is irrespective of the size of the population and it causes difficulty in both European and Chinese fields, therefore it proves to be a real and general challenge needing attention at organizational level. Furthermore, identifying regional patterns considering peculiarities, the framework of talent management systems can be defined and be found summarised in the article.

A tehetségmenedzsment szervezeti jelenléte

A tehetségmenedzsment hazánkban is egyre inkább érzékelteti igényét, a vállalatok mindennapos szóhasználatába kezd begyűrűzni, valamint a vállalati működés során mind inkább tetten érhetők a kialakítására vonatkozó törekvések. Ennek oka, hogy a hatékony szervezeti működéshez szükséges a feladatokat megfelelő módon ellátó humán erőforrás biztosítása (Szondi – Gergely, 2017), amit a korábbi módszerek nem feltétlenül tudnak hatékonyan kiszolgálni, megtartani vagy motiválni (Juhász, 2016). A jövő szempontjából szükséges változásokat tekintve a vezetői támogatás, stílus és az elismerés megfelelő módja is meghatározó tényezőként kell, hogy megjelenjen a folyamatokban (Móré – Szabados, 2015; Gergely – Pierog, 2016; Gulyás – Dajnoki, 2016). A változó igényekre való válaszként a humán erőforrás menedzsment funkciói bővülése révén tud reagálni, ahol a tehetségmenedzsment is kiemelt szerepet tölt be (Berde – Dajnoki, 2007). Megvalósításakor azonban fontos kihangsúlyozni, hogy a tehetségmenedzsment nem egyenlő a tehetségprogramokkal, azokon túlmutat, optimális kialakítása során pedig nem csupán az alkalmazottak szűk részére terjed ki, hanem alkalmas keretet nyújt a teljes munkavállalói állomány teljesítményének menedzselésére, a bennük rejlő potenciál felismerésére, tervezésére és fejlesztésére is. Ezen túl azt is le kell szögezni, hogy egy, általánosan elfogadott és minden körülmények között működő rendszer nem áll egyelőre rendelkezésre és a tapasztalatok arra mutatnak, hogy a legideálisabb, ha saját rendszereit mindenki az egyéni lehetőségekre, célokra, stratégiára szabva alakítja ki. Ahogyan sajátosságok és egyediségek megfigyelhetőek egy-egy szervezetnél, úgy ugyan ez mondható el az egyes országok tehetségmenedzsment gyakorlatáról is.

Collings et al. (2011) alapján a tehetséggondozás koncepciója 1990-es évek vége óta egyre nagyobb súllyal jelent meg azokban a helyzetekben, amikor a munkavállalói hozzájárulást vizsgálták a szervezeti sikerességben. A szakemberek jelentéseiből az derül ki, hogy a tehetséggondozásban jelentős számú felsővezetői pozíció van, valamint az is, hogy a vezetők küzdenek a hatékony irányítással. Ez ahhoz vezetett, hogy a tehetséggazdálkodás a vezetői lexikonok elfogadott kifejezésévé vált és olyan jelentéssel bír, ami fontos szerepet tölt be az üzleti sikerben. Vannak kutatások, melyek konkrétan alátámasztják azt, hogy a kiváló tehetséggondozás erősen korrelál a megnövekedett üzleti teljesítménnyel (Ernst – Young, 2010).

Az üzleti élettől eltérően a tudományos területen sokkal szkeptikusabban állnak a tehetségmenedzsment fogalmához és sokkal lassabban fejlődött ki. Ez a kételkedés hasonló ahhoz, ami például a munkavállalói elkötelezettséget vagy a kiégés problémakörét is övezte, tekintve, hogy a legtöbb esetben alulról felfelé haladva a gyakorlatból szerzett tapasztalat mentén került az elméletbe (Macey – Schneider, 2008). Tudományos szempontból a tehetségmenedzsment sokkal nehezebben került középponti pozícióba, vizsgálata akadályozott volt, valamint a legerősebb kritikákat a fogalmi

meghatározás pontosságának hiánya miatt kapta (Collings – Mellahi, 2009; Scullion et al., 2010). Számos kutatás járult hozzá azonban ennek a szemléletmódnak a változásához, azáltal, hogy bizonyos elméleti kereteket adott a tehetségmenedzsment tanulmányozásának, így lehetőséget biztosítva arra, hogy a szervezetek menedzsmentje tanulmányozhatóvá váljon ezen szempontból is (Bourdeau – Ramstad, 2007; Cappelli, 2008; Becker et al., 2009; Groysberg, 2010). Néhány jelentős kivételtől eltekintve (Vance – Vaiman, 2008; Collings – Mellahi, 2009; Makela et al., 2010; McDonnell et al., 2010) a tehetségmenedzsment alapja az észak-amerikai gondolkodás és megfogalmazás. A McKinsey tanácsadó cég által megfogalmazott „tehetségek iránti háború” volt az a kijelentés, ami után rohamosan elkezdett nőni a téma iránt érdeklődők száma – ennek alapja pedig az amerikai szervezetek kihívására vonatkozott az öregedő munkaerővel és a munkaerőpiacok szigorítása miatt.

Jelen tanulmányban Európai és Kínai területein megfigyelhető lehetőségeket is megismerhetünk rávilágítva az egyes rendszerek közötti hasonlóságokra és eltérésekre annak érdekében, hogy a globalizált körülmények között működő vállalatok szempontjából alkalmazható összefüggéseket tárjunk fel, melyek felhasználása az egyes vizsgált területről érkező munkavállalók esetében hatékonyabbá teheti a foglalkoztatási kapcsolatot.

1. Európára vonatkozó jellemzők a tehetségmenedzsment szempontjából

Európa egy hatalmas és igen változatos régió, amely 9839 négyzetkilométer (kb. az Egyesült Államokéval megegyező méretű), kb. 800 millió lakost, 45 nemzetállam és több mint 70 nyelvet magába foglaló teritórium (Mayrhofer – Holt Larsen, 2006). Bele tartozik az Európai Unió 28 tagállama, amely a gazdasági akadályok, valamint az emberek és az áruk, a szolgáltatások és a tőke szabad mozgásának megkönnyítését célzó egyéb politikák és beavatkozások csökkentésével a nagyobb gazdasági integráció felé törekszenek. Ez a határokon átnyúló kereskedelem gyors növekedéséhez és az Európán belüli közvetlen külföldi befektetések magasabb szintjének növekedéséhez vezetett, ami fokozta a regionális integráció irányát (Dicken, 2010). Az EU tagságnak közvetlen hatása az, hogy külföldi munkavállalókra vonatkozó jelentős jogi és adminisztratív követelmények nem vonatkoznak az uniós országok közötti átutalásokra. Ez jelentős különbséget jelent az európai és a többi nemzetközi szabadkereskedelmi térség között, valamint erős tehetség áramláshoz vezetett az európai országok között. További egységesítési tényező a tagországok esetében, hogy az európai nemzetből 17-nek azonos a valutája (euró), ami tovább fokozza az integrációt. Ez a tény tovább támogatja a kulcsfontosságú tehetségek elmozdítását az EU 27 tagján belül. Európa jelentősége igen magas a globális gazdaságban is, ugyanis a 100 legnagyobb nem pénzügyi vállalatból több mint 60-nak a székhelye Európában volt egy korábbi felmérés alapján (UNCTAD, 2010; 2017). A multinacionális vállalatok habár számos országban jelen vannak, 2017-ben 1500 vállalatból 400 vállalatnak van a székhelye az EU-ban. A World Economic Forum (2017) egyik tanulmánya alapján a tehetséggondozás szempontjából előnyös volna, ha a vállalatok képesek lennének szabadon mozogni humán tőkájükkal országszerte, tudva, hogy munkatársaikat nem fogják visszatartani olyan jogi és/vagy kulturális korlátozások, amelyek a globális vállalati sokszínűség politikájaként jelennek meg.

Fontos kiemelni néhány jellegzetességet Európa tehetségmenedzsmentjére vonatkozólag, mint például hangsúlyos jogi befolyásolás, amely az alkalmazás, foglalkoztatás és elbocsátás szabályozását határozza meg részletesen, a szakszervezetek relatív ereje és a munkavállalók irányításával kapcsolatos sajátosságok. (Brewster, 1995; Brewster et al., 2000). A tehetséggondozás összefüggésében egy további fontos tényező az, hogy az állam szerepet játszik a munkavállalói készségek és kompetenciák fejlesztésében is olyan országokban, mint Németország (Thelen, 2001). Ezek a megállapodások azt érzékeltetik, hogy a kormányok széleskörű befolyást gyakorolnak a munkavállalói viselkedésre (jogalkotáson keresztül) valamint erős támogató szerepet gyakorolnak, ami európai kontextusban viszonylag mérsékelt autonómiát eredményez a munkaadók számára (Brewster, 1995). További jelentős sajátosság érhető tetten a cégek finanszírozásának európai kontextusában (Hall- Soskice, 2001), ugyanis összehangolt piacgazdaságok jellemzik azt, melynél befektetői megközelítés érvényesül. A vállalati finanszírozók, mint pl. a bankok általában türelmes megközelítést alkalmaznak a vállalat finanszírozáshoz, ami azt jelenti, hogy a vállalatok hosszabb távú munkavállalói kapcsolatok kialakítására törekednek.

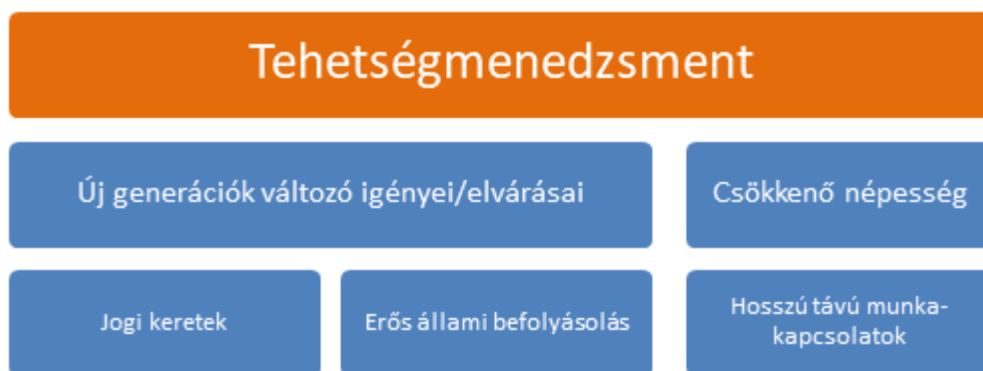
Az európai tehetségelméletek a helyi sajátosságoknak köszönhetően eltérnek más megközelítésektől, kulcsfontosságú szempont a megfelelő modellezése a gyakorlatoknak. (Brewster, 1995). Európai szinten a tehetségmenedzsmenttel kapcsolatos jelenlegi viták az emberi erőforrás menedzsment és a menedzsment körüli korábbi ellentétekhez hasonlíthatóak. Például vezetési/menedzsment modell kialakulását figyelembe véve az európai megközelítést többek között az európai integráció eszméjéhez kötődve jellemezték (Thurley – Wirdenius, 1991): olyan értékeket tükröz, mint a pluralizmus és a tolerancia, miközben nem feltétlenül fejlődik tőlük, jobban illeszkedik a kiegyensúlyozott érdekelt felek filozófiájához, felismerve a szociális partnerek szerepét. Továbbá, Mayrhofer-Holt (2006:5) alapján az Európában uralkodó kontextuális paradigma hangsúlyozza a különböző összefüggésekben lévő irányítási rendszerek közötti különbségek megértését és magyarázatát. E hagyományokon alapuló tanulmányok megkezdhetik a tehetséggondozás összehasonlító megértését is (Vance – Vaimen, 2009).

Végül a BCG 2007-es felmérése szerint az európai HR trendek 2015-ig a demográfiai nehézségek kezelése válik a funkcionális problémamegoldás központi kérdésévé. Ez a kihívás kettős kapcsolatban áll a kapacitás és a tudás elvesztésével, mint a munkavállalók nyugdíjba vonulása és a munkaerő elöregedése, valamint ennek következményei a munkaidő beosztása, a motiváció természetének megváltozása, valamint a jó egészségi állapot fenntartása. Ezeket a tendenciákat erősíti a Világgazdasági Fórum tanulmánya, mely rámutat a baby boomerek nyugdíjba vonulásának következményeire. A felmérés alapján a tehetségbeli hiányosságok tekintetében a kulcsfontosságú gazdaságokban a világ minden táján érzékelhető lesz ennek hatása. Az eredmények mentén Nyugat-Európában a tehetség kínálata folyamatosan csökken, ami következtében akár teljesen kiürülhetnek a tehetség tartalékok 2020 után. Az Egyesült Királyságban és Németországban a bevándorlás és a növekedés üteme nem lesz elegendő ahhoz, hogy ellensúlyozza az idősödő népesség által okozott munkaerő-veszteségeket (World Economic Forum, 2011:11).

A második kulcsfontosságú demográfiai trend a milleniumok (Y és Z generáció) nagyobb jelentőségére vonatkozik, akik általában a jelenlegi századfordulót követően jutottak be a munkaerőpiacra és irántuk

valószínűleg igen magas a kereslet a fent említett demográfiai trendekből fakadóan. Ezen túl megállapítható, hogy az esetükben meglehetősen eltérő igényeket kell kiszolgálni a munkáltatóknak. A karrierjük korai szakaszában inkább a mobilitást preferálják, nagy hangsúlyt fektetnek a vállalati társadalmi felelősségvállalásra (CSR) és a nagy értékű képzésekre és fejlesztésekre is, nem riadnak vissza attól, hogy karrierjük során akár többször is megváltoztassák a munkahelyüket (PWC, 2008). A tehetséggondozás számára várható kivívás lesz, hogy vállalati szinten jobban megértsék a döntéshozók a munkáltatói márka szerepét a célcsoport bevonása, bevonása és megtartása terén.

Európa tehát gazdag és változatos kontextust jelent a tehetséggondozás tanulmányozásához, és az ott megjelenő különböző tudományos hagyományok lehetőséget kínálnak a tehetséggondozási kérdések újszerű kialakításában. Az összegyűjtött információkra építve egy általános tehetségmenedzsment modell megalkotása (1. ábra) is lehetséges, mely a legfontosabb szempontokat foglalja magába európai szempontból a rendszer kialakítása során.



1. ábra: A tehetségmenedzsment legfőbb jellemzői Európában

Forrás: Brewster (1995), Thelen (2001), BCG (2007), PWC (2008) alapján saját szerkesztés

A modell azokat az elemeket tartalmazza, melyek leginkább hangsúlyosak lehetnek Európai szinten a tehetségek menedzselése során és leginkább meghatározzák azt a stratégiát, ami alapján kialakítható egy ilyen rendszer. A legfontosabb területek az összefoglalt elemzések mentén a csökkenő népesség általános nehézséget okozó jelenlétén túl a munkaerőpiacra belépő új generációk korábitól eltérő igényeire való megfelelő reagálás. Mindezek elérését olyan szemlélettel kell menedzselnie a vállalatoknak, hogy figyelembe vegyék az erős jogi háttereket, valamint felhasználják a domináns állami befolyásolást és annak ellenére, hogy a fiatal generációk egyik jellemzője a gyakori munkahely váltás, mégis a hosszú távú munkakapcsolatokra alapozva alkossák meg a működési kereteket, hiszen Európai szinten ez régóta alapértékként van jelen a munkaerőpiaci törekvésekben.

2. Kínára vonatkozó jellemzők a tehetségmenedzsment szempontjából

Kína egy olyan ország, amely a világ legnagyobb népességét uralja és gyorsan fejlődik a nemzetközi ügyek egyik meghatározó szereplőjeként – olyan, mintha egy HR toborzási szakember álma lenne ez az ország. Népessége több, mint 1.4 milliárd fő, ami a föld népességének 20%-át jelenti – azaz ezen a területen nem a csökkenő népességszám, hanem sokkal inkább a túlnépesedés jelenthet kihívást. A

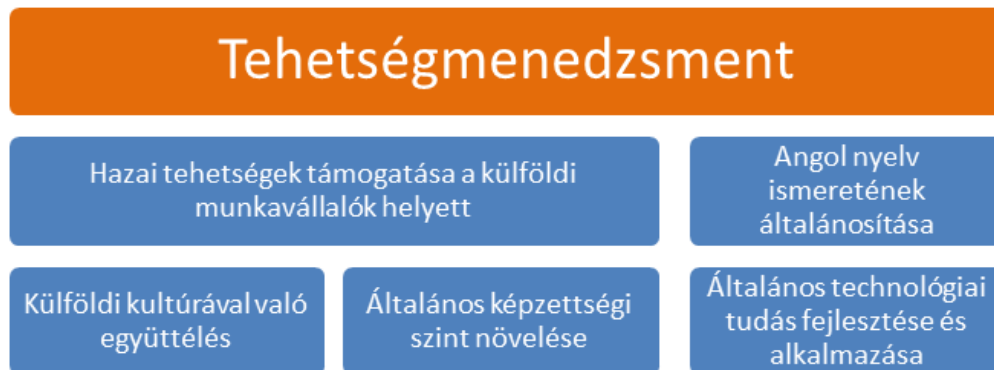
számok alapján könnyen gondolhatjuk, hogy ilyen demográfiai feltételek mellett az ország tehetségekben bővelkedik és ezt az erősségét figyelembe véve rendelkezik megfontolt és kidolgozott rendszerekkel a munkaerőforrás ilyen szintű hatékony felhasználására. A valóság azonban nem ezt támasztja alá, HR szakemberek zöme nyilatkozta, hogy hiány van az ország tehetségkínálatában (Ross, 2011), ami több előzményre is visszavezethető. Elsődlegesen a magasan képzett munkaerő iránti kereslet miatt a vállalatok igyekeznek pontosan megtalálni, a működésükhöz szükséges humán tőkét és ha nem megy, akkor az angol nyelv révén könnyen tudják pótolni a hiányt külföldi erőforrásból. Másrészről fontos tényezőt jelent a kínai kormány szkeptikus hozzáállása az európai és nyugati kultúrához az iskolai és hétköznapi integrálás terén. Ebből következik, hogy az oktatási és képzési rendszerben meglévő készség-kereslet és -kínálat közötti eltérés a munkahelyi tehetségfejlesztés egyik fő akadályává vált (Mehta, 2015). Ezen nehézségek azonosítása már korábbi időszakokban tudatosult számos vezetőben és felismerve azt a tényt, hogy a gazdasági fejlesztés nagymértékben függ a természeti erőforrásoktól, valamint a munkáját hatékonyan ellátó munkaerőtől, törekvések indultak annak érdekében, hogy megfelelő eszközöket találjanak a hiányosságok felzárkóztatására. Cél a tudásalapú gazdaság kiépítése, ahol az innováció és a tehetség válik a gazdasági teljesítmény elsődleges mozgatórugójává (Sinom – Cao, 2009). A nemzeti jólét elérésének útja ugyanis a globális versenyképesség maximalizálásának függvénye, ahol a globális versenyképesség érdekében a nemzeteknek maximalizálniuk kell a világ magas technikai, magasan képzett, tudásalapú gazdaágban betöltött szerepüket (Brown – Tannock, 2009).

Kína gazdasága némileg kezdi a gyártásról áthelyezni a hangsúlyt az információs technológiai alapú vállalatokra, ami azt idézi elő, hogy módosulnia kell a tudásrendszernek, amely a munkavállalók birtokában van. Az elmúlt évtizedek során Kína gazdasága mind inkább felvirágzott, ami azt sejteti, hogy a változó feltételeknek megfelelően tudott fejlődni a humán tőke tekintetében is. A munkavállalók sok esetben nyitott hozzáállást tanúsítanak, aminek megfelelően a vállalatok biztosítják a szükséges működési kereteket (Purdum, 2005). A figyelem fókusza a mérnöki, matematikai és technológiai tudás elsajátítása felé mutat, mely a versenyképesség fő aspektusaként jelenik meg (Colvin, 2010).

A kínai tehetségmenedzsment szempontjából fontos tényezőket a 2. ábrában összegeztem.

A fiatal generációk stratégiai jelentősége mind inkább fokozódik, középponti szerepük kiemelkedő, aminek több oka is van. Egyrészt azok a munkavállalók lényeges előnyben részesülnek, akik rendelkeznek valamilyen külföldi (nyugati) tapasztalattal. A korábbi időszakban a tehetséghiány arra kényszerítette a megalapított multinacionális vállalatokat, hogy a nyugati országokból származó munkavállalókat alkalmazzanak a kulcsfontosságú stratégiai pozíciók betöltéséhez, ami jelentős hatást gyakorol a szervezeti teljesítményre és a kultúrára. A vállalati hozzáállás változása abban figyelhető meg, hogy a szervezetek összpontosítása átkerül a legfiatalabb korosztályokra a tehetségmenedzsment területén azzal a megfontolással, hogy olyan készségeket biztosítsanak a jövő munkavállalóinak, amelyek később a vállalkozások boldogulását segíthetik. Ennek következtében a hangsúly a kínai alkalmazottak körében a hazai tehetséggazdálkodási csoporton belül erőteljesen elmozdul. A tapasztalatok azt mutatják, hogy az intenzív törekvések a tehetségek megtalálására és megtartására sikeresnek bizonyulnak. A tehetségek a legmagasabb ajánlatokat megnyerve igen mobilis

munkatársakként jelentek meg szervezetben belül. További lényeges szempont a helyi tehetségek fejlődésének felgyorsítása, hiszen a legtöbb kínai vállalat esetében a külföldiek foglalkoztatása igen magas költségekkel jár, illetve a helyi kínai kultúrába való integrálásuk is nehézségeket okoz (Mehta, 2015).



2. ábra: A tehetségmenedzsment legfőbb jellemzői Kínában

Forrás: Mehta (2015), Rossz (2011), Sinom – Cao (2009) és Purdum (2005) alapján saját szerkesztés

A fiatal generációk stratégiai jelentősége mind inkább fokozódik, középponti szerepük kiemelkedő, aminek több oka is van. Egyrészt azok a munkavállalók lényeges előnyben részesülnek, akik rendelkeznek valamilyen külföldi (nyugati) tapasztalattal. A korábbi időszakban a tehetséghiány arra kényszerítette a megalapított multinacionális vállalatokat, hogy a nyugati országokból származó munkavállalókat alkalmazzanak a kulcsfontosságú stratégiai pozíciók betöltéséhez, ami jelentős hatást gyakorol a szervezeti teljesítményre és a kultúrára. A vállalati hozzáállás változása abban figyelhető meg, hogy a szervezetek összpontosítása átkerül a legfiatalabb korosztályokra a tehetségmenedzsment területén azzal a megfontolással, hogy olyan készségeket biztosítsanak a jövő munkavállalóinak, amelyek később a vállalkozások boldogulását segíthetik. Ennek következtében a hangsúly a kínai alkalmazottak körében a hazai tehetséggazdálkodási csoporton belül erőteljesen elmozdul. A tapasztalatok azt mutatják, hogy az intenzív törekvések a tehetségek megtalálására és megtartására sikeresnek bizonyulnak. A tehetségek a legmagasabb ajánlatokat megnyerve igen mobilis munkatársakként jelentek meg szervezetben belül. További lényeges szempont a helyi tehetségek fejlődésének felgyorsítása, hiszen a legtöbb kínai vállalat esetében a külföldiek foglalkoztatása igen magas költségekkel jár, illetve a helyi kínai kultúrába való integrálásuk is nehézségeket okoz (Mehta, 2015).

Az oktatási-, képzési rendszerek és a munkavállalói képességek összehangolása egyértelmű eszközként értelmezhetők a minőségi munkát végző munkavállalói állomány kialakítására. Kína jelentős előrehaladást ért el a felsőoktatási szektor bővítésében az elmúlt két évtizedben. Ez annak a következménye, hogy a kormány 250 milliárd dolláros beruházást hajtott végre a közigazdászok által „humántőkének” nevezett befektetésében, és hozzáférhetőbbé tette az egyetemi oktatást (Mehta, 2015). Csak az elmúlt évtizedben Kína megduplázta a kollégiumok és egyetemek számát, hogy évente közel nyolcmillió diplomást tudjanak elhelyezni. A potenciális tehetség növekvő készlete ellenére a vállalatok továbbra is panaszkodnak arra, hogy az alkalmazáshoz fontos készségek hiánya minden szinten érzékelhető. A következő lényeges készségek kerültek megnevezésre, amelyek a toborzók

szempontjából fontosak Kínában: innovatív gondolkodás és problémamegoldás, kultúrák közötti gördülékeny együttműködés, logikai készségek, számítástechnikai ismeretek, kognitív terhelhetőség fokozása (Sinom – Cao, 2009). Annak érdekében, hogy a globális piacon és a kínai gazdaságban is hatékonyan legyen az ország fontos a lakosság angol nyelvtudását fejleszteni. Bár az 1950-es években az orosz volt a hivatalos második nyelv, az angol nyelv elsőbbséget élvez és napjainkra alapvető feltételét jelenti a tehetséges munkavállalói jelenlétnek. A nagy multinacionális vállalatoknál az angol nyelv tudása már egyértelmű elvárásként jelenik meg a magasabb pozíciók betöltése esetén. Ennek eredményeképpen a kínai gyermekek három éves koruktól angolul tanulnak. Bár az a tapasztalat, hogy sok kínai nem szereti az angol nyelvet, rá van kényszerülve, hogy tanulja azt teljesen a felsőfokú tanulmányai végéig, hogy megőrizze versenyképességét a munkaerőpiacon (Mehta, 2015).

A kínai kultúra egyesítése a nyugati irányzatokkal nem mindig könnyű (Sinom – Cao, 2009). A nyugati kultúra és a menedzsment stílusok nagyon közvetlenek lehetnek, általában inkább individualisták, ami azt jelenti, hogy nagy az önérvényesítésre való hajlandóság, ahol az önmegvalósítás általánosan elfogadott gyakorlat. Ezzel ellentétben a kínai kultúrát kollektivistának tekintik: magasabb értékre kerül a csoport, az együttműködés és az egyéni alkalmazkodási hajlam. Kínában ebből fakadóan erős a helyi kulturális és intézményi tényezők érvényesülése, ami korlátozza a nyugati típusú munkavállalói attitűd megvalósulásának számos jellemzőjét a kínai szervezetekben. A tiszteletet, a hűséget és a munkahelyi etikát gyakran jobban értéklik, mint a meglévő képességeket. Ebből kifolyólag a kulturális empátia, a megértés és a tudatosság biztosítása érdekében a vállalatoknak hangsúlyt kell fektetniük a külföldi alkalmazottak ezen irányú képzésére (Mehta, 2015). A beillesztést kiemelkedően fontosnak tartják, melynek lényege hogy a munkavállalók igazodjanak a vállalati küldetéshez, jövőképük és értékeik összekapcsolhatóak legyenek a vállalati célkitűzésekkel. A kulturális képzés e tekintetben kulcsfontosságú az alkalmazottak sikeréhez annak érdekében, hogy megértsék új kultúrájukat és gyorsan, valamint zökkenőmentesen asszimilálódjanak új környezetükhöz (Ross, 2011).

A technológiai tudás magabiztos alkalmazása természetes feltétel a tehetséges munkavállalókkal szemben. A szervezetek nagy része a rendszereit online felületek felhőrendszerében történő alkalmazásra elérhetővé teszi, ami révén a megosztott elszámoltathatóság is általánossá válik a teljes szervezetben. Az egyes munkafolyamatokban megjelenő célok megosztása előtérbe helyezi a hozzáférhetőséget, növeli az elkötelezettséget és segíti a vezetőket egymás támogatásában, valamint a lehetséges veszélyhelyzetek felismerésében. Ennek következtében alapvető tudáselemként kell, hogy jelen legyen a megfelelő szintű technológiai ismeret a munkavállalói réteg körében, mivel annak mindennapi alkalmazása természetes jelenséggé mutatkozik vállalati szinten (Purdum, 2005).

Összefoglalás

Napjaink globális munkaerőpiaci helyzetében – *munkahelyi szempontból is* – elengedhetetlen más kultúrák alapos ismerete, különösképpen azoké, amelyekkel kapcsolatban vagyunk/kerülhetünk. Az Európában megfigyelhető munkaerőhiány és az ennek következtében fellépő magas szintű tehetséghiány arra készteti az erőforrásban szegény környezetet, hogy a felkínálkozó lehetőségeket ezen nehézségek kezelése érdekében a lehető leghatékonyabban tudja felhasználni. Figyelembe véve a

munkaerő szabad áramlásának megvalósulását fel kell készülnünk arra, hogy más kultúrákból érkező, a mienktől eltérő értékrenddel bíró munkatársakat megfelelő képen tudjuk befogadni, beilleszteni, alkalmazni és hosszú távon megtartani – ezt pedig csak úgy lehetséges, ha értjük az ő gondolkodásukat és annak megfelelő módú kommunikációt alkalmazunk szervezeti szinten velük kapcsolatban. Ismerve más kultúrák működési hátterét sokkal célzottabban alkalmazhatunk nem csak a megtartás szempontjából, de az ösztönzés tekintetében is eszközöket az eredményes együttműködés érdekében, ami végső soron a szervezeti tehetségmenedzsment rendszerben kerülhet összpontosításra.

A vizsgálatok egyik legfontosabb eredményeképpen megállapítható, hogy mind Európa, mind pedig Kína tekintetében olyan speciális helyi környezeti, demográfiai, politikai, kulturális, hagyományokon alapuló feltételek határozzák meg a szervezetek működését, melyek alapvető hatással vannak annak belső rendszereire is, beleértve a tehetségmenedzsmentet. Mindkét vizsgált területre vonatkozólag egyéni, sajátosságok mentén szükséges a vállalati működés körülményeit alakítani.

A legfőbb hasonlóság, mely mindkét esetben számottevő jelentőséggel bír a tehetségek megfelelő menedzselésében, az a fiatal generációkra vonatkozó hangsúly. Míg európai szinten ez a változó munkavállalói igényekre való megfelelő reagálás képességét jelenti, addig Kína viszonylatában az általános képzettségi szint emelésével lehet azt leginkább maximalizálni. A legfőbb különbség a két terület tekintetében a rendelkezésre álló munkaerő mértéke – míg Európában az előregedő és csökkenő népességszám következtében adódik a tehetséghiány, addig Kínában gyakran a magas lakosság száma mellett is ugyan ez a nehézség korlátozza a vállalati fejlődést, a hiányos munkavállalói képességek következtében.

Európai szinten nagy hatást fejtenek ki a tehetségek szempontjából az állami törvénykezések, melyek szigorúan befolyásolják az alkalmazás kereteit, valamint a hosszú távú alkalmazásra való törekvés is kiemelendő, amit mind inkább nehezít a gyors munkahely váltási hajlandóság, ami a fiatal generáció egyik alapvető jellegzetességévé vált. Kína ezzel szemben a tehetségek menedzselése tekintetében a külföldi kultúrák helyi szintű bevezetését és elfogadtatását igyekszik serkenteni az angol nyelv igen tudatos elterjesztése révén.

Köszönetnyilvánítás

EFOP3.6.3-VEKOP-16-2017-00007- "Tehetségből fiatal kutató" - A kutatói életpályát támogató tevékenységek a felsőoktatásban projekt támogatásával készült.

Hivatkozások

- [1] BCG (2007) *The Future of HR in Europe: Key Challenges through 2015*. BCG, Dusseldorf.
- [2] B. E. Becker – M. E. Huselid – R. W. Beatty (2009) *The Differentiated Workforce: Transforming Talent into Strategic Impact*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- [3] Cs. Berde – K. Dajnoki (2007) *A humán erőforrás gazdálkodás jelentősége és tevékenységterületei (1. fejezet)* In: K. Dajnoki K. – Cs. Berde (szerk.): *Humán Erőforrás Gazdálkodás és Vezetés*. Szaktudás Kiadó Ház, Budapest, pp. 7-16. ISSN 1789-3542, ISBN: 978-963-9736-34-4

- [4] J. W. Boudreau – P. M. Ramstad (2007) *Beyond HR: The New Science of Human Capital*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- [5] C. Brewster – W. Mayrhofer – M. Morley (2000) *New Challenges for European Human Resource Management*. Macmillan, Basingstoke.
- [6] C. Brewster (1995) *Towards a "European" model of human resource management*. Journal of International Business Studies, 26 (1) pp. 1–21.
- [7] P. Brown – S. Tannock (2009) *Education, Meritocracy, and the Global War for Talent*. Journal of Higher Education Policy. 24 (4) pp. 377-392.
- [8] P. Cappelli (2008) *Talent on Demand*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- [9] D. Collings – H. Scullion – V. Vaiman (2011) *European perspectives on talent management*. European J. International Management, 5 (5) pp. 453-462.
- [10] D. G. Collings – K. Mellahi (2009) *Strategic talent management: a review and research agenda*. Human Resource Management Review, 19 (4) pp. 304–313.
- [11] G. Colvin (2010) *Desperately Seeking Math and Science Majors*. Retrieved from http://money.cnn.com/2010/07/29/news/international/china_engineering_grads.fo rtune D
- [12] P. Dicken (2010) *Global Shift*, 6th ed., Sage, London
- [13] Ernst and Young (2010) *Managing Today's Global Workforce: Evaluating Talent Management to Improve Business*, Ernst and Young, London.
- [14] É. Gergely – A. Pierog (2016) *Motivációs tényezők feltárása civil és profitorientált szervezeteknél*. GRADUS, 3 (1) pp. 368 – 373.
- [15] B. Groysberg (2010) *Chasing Stars: The myth of talent and the portability of performance*. Princeton University Press, Princeton, NJ.
- [16] Gulyás d. – Dajnoki K. (2016): *Globális vezetői kompetenciák korszakainak feltárása nemzetközi szakirodalmak alapján*, Taylor: Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat: a Virtuális Intézet Közép-Európai Kutatására Közleményei 26. (5) pp. 42-52.
- [17] P. A. Hall – D. Soskice (szerk.) (2001) *Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage*. Oxford University Press, Oxford.
- [18] Cs. Juhász (2016) *Elvárások és elégedettség*. Taylor: Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat: a Virtuális Intézet Közép-Európai Kutatására Közleményei, 24 (3) pp. 58-64.
- [19] W. H. Macey – B. Schneider (2008) *The meaning of employee management*. Industrial and Organizational Psychology, 1 (1) pp.3–30.
- [20] K. Makela – I. Bjorkman – M. Ehrnrooth (2010) *How do MNCs establish their talent pools? Influences on individuals likelihood of being labeled as talent*. Journal of World Business, 45 (2) pp.134–142.
- [21] W. Mayrhofer – H. Holt Larsen (2006) *European HRM: a distinct field of research and practice*. In: H. H. Larsen – W. Mayrhofer (szerk.) *Managing Human Resources in Europe*, Routledge, London.
- [22] A. McDonnell – R. Lamare – P. Gunnigle – J. Lavelle (2010) *'Developing tomorrow's leaders – evidence of global talent management in multinational companies'*. Journal of World Business, 45 (2)
- [23] A. Mehta (2015) *Made in China: A Chinese Approach to Talent Management* <https://www.hrci.org/docs/default-source/certified-publication/made-in-china--a-chinese-approach-to-talent-management.pdf> 2018.02.05.

- [24] T. Purdum (2005) *China Check: Managers Must Rethink HR Practices To Keep Skilled Workers*. Workforce, 22-25. Retrieved from <http://web.ebscohost.com/libproxy.eku.edu>
- [25] J. Ross (2011) *Talent Management Strategies: China* https://www.researchgate.net/publication/268075569_TALENT_MANAGEMENT_STRATEGIE_S_CHINA
- [26] PWC (2008) *Managing tomorrow's people: millennials at work, perspectives from a new generation*, PWC, London.
- [27] H. Scullion – D. G. Collings – P. Caligiuri (2010) *Global Talent Management*. Journal of World Business, 45 (2) pp.105–108.
- [28] D. Simon – C. Cao (2009) *China's Future: Have Talent, Will Thrive*. Issues in Science and Technology, 29-42. <http://web.ebscohost.com/libproxy.eku.edu>
- [29] R. Szondi– É. Gergely (2017) *Egy gyakornoki program kiválasztási és beillesztési folyamatának vizsgálata*. International Journal Of Engineering and Management Sciences / Műszaki És Menedzsment Tudományi Közlemények, 2 (4) pp. 502-511.
- [30] K. Thelen (2001) *'Varieties of labour politics in the developed democracies'*. In: P. A. Hall– D. Soskice (szerk.) *Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage*. Oxford University Press, Oxford.
- [31] K. Thurley – H. Wirdenius (1991) *'Will management become "European"?' Strategic choice for organizations'*. European Management Journal, 9 (2) pp.127–134.
- [32] UNCTAD (2010) *World Investment Report 2010*, UNCTAD, Geneva. http://unctad.org/en/Docs/wir2010_en.pdf
- [33] UNCTAD (2017) *World Investment Report, 2017*, UNCTAD, Geneva http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2017_en.pdf
- [34] C. Vance – V. Vaiman (szerk.) (2008) *Smart Talent Management: Building Knowledge Assets for Competitive Advantage*, Edward Elgar, Cheltenham.
- [35] World Economic Forum (2011) *Global Talent Risk – Seven Responses*, World Economic Forum, Geneva.
- [36] World Economic Forum (2017): *The Global Risks Report 2017*