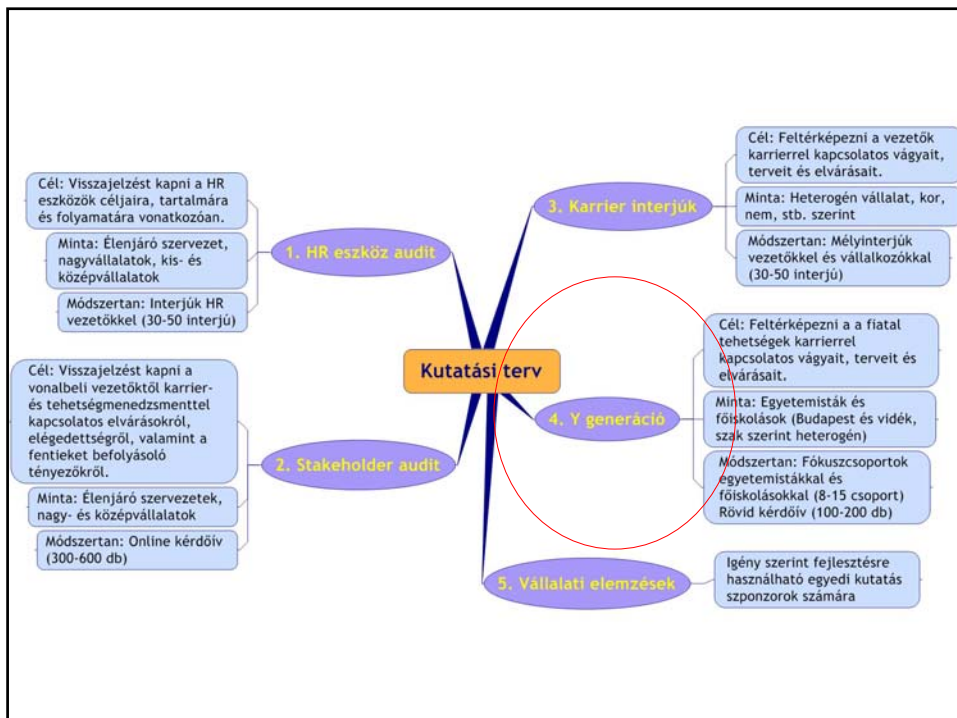


Karriermenedzsment Magyarországon

Y generációs kutatási alprojekt eredmények

Dr. Bokor Attila
OD Partner Kft., partner, tanácsadó
Budapesti Corvinus Egyetem, címzetes egyetemi docens

Budapest, 2007. október 8.





od partner



Kutatási étlap

- 1. Szakirodalmi összefoglaló**
- 2. Munkába állás**
 - Tanulmányaik mellett dolgoztak-e, mit és miért?
 - Honnan szerzik álláskeresés során az információikat?
 - Milyen szempontok alapján választanak munkahelyet?
 - Mit várnak el munkáltatójuktól, vezetőjüktől?
- 3. Karrier**
 - Mi a karrierértelmezésük?
 - Milyen célokkal rendelkeznek karrierjükre vonatkozóan?
 - Milyen jövedelemigényekkel rendelkeznek?
 - Mit gondolnak a karrier és a család összeegyeztetéséről?
 - Mi a véleményük a mobilitásról?
- 4. Generációs önkép**
 - Érzékelnek-e generációs különbségeket?
 - Milyen önképük van a saját korosztályukról?
- 5. Összefoglalás, javaslatok**



od partner



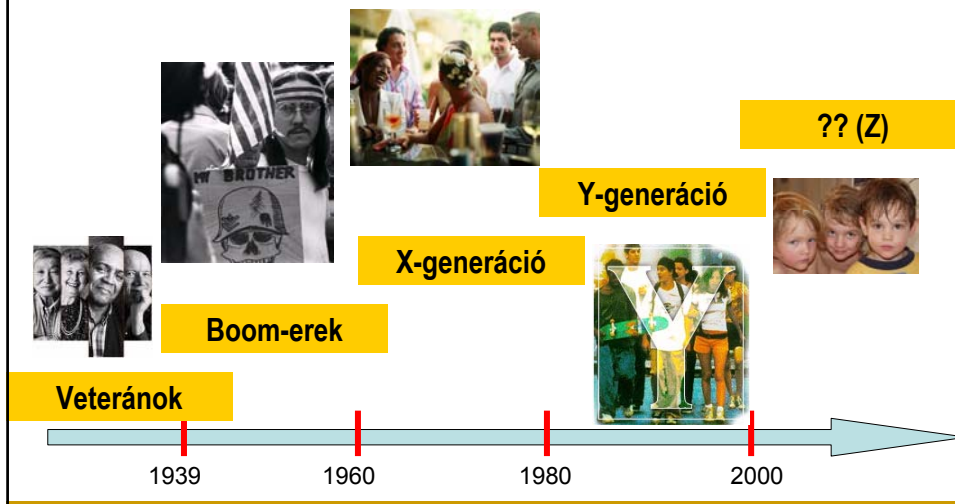
A minta

OKTATÁSI INTÉZMÉNYEK	VÁLLALATOK
Budapesti Corvinus Egyetem (BCE) (3)	British American Tobacco
BGF / Külker. Főiskolai Kar (1)	E-ON
BGF / Pénzügyi és Számviteli Kar (1)	Ernst & Young
International Business School (1)	KPMG
Miskolci Egyetem (2)	Magyar Telekom
Debreceni Egyetem (2)	McDonalds'
	MOL
	Procter & Gamble
	T-Online

Összesen 19 fókuszcsoporthoz és 154 résztvevő



Generációk Amerikában és Ny-Európában



Munkahelyválasztás

Vizsgált kérdések

- Korábbi munkatapasztalatok?
- Információforrások?
- Döntési szempontok?
- Preferált és elutasított iparágak?
- Kire hallgatnak?
- Tipikus problémák a munkába állás után?
- Elvárásokkal a vezetőik felé?





od partner



Információgyűjtés - alapmondások

- „Aktívnak kell lenni a keresésben és az ellenőrzésben is!”
- „Az Internet a kályha”
- „Az üres állásoknak csak kis részét hirdetik meg.”
- „Az informális kapcsolatok a leghitelesebbek és a leghatékonyabbak.”
- „Elvárom, hogy személyesen, figyelemmel kezeljenek.”

Paradoxon: A diákok úgy érzik nincs elég/megfelelő munkalehetőség, a cégek azt mondják, nem jelentkezik elég pályakezdő hozzájuk.



od partner

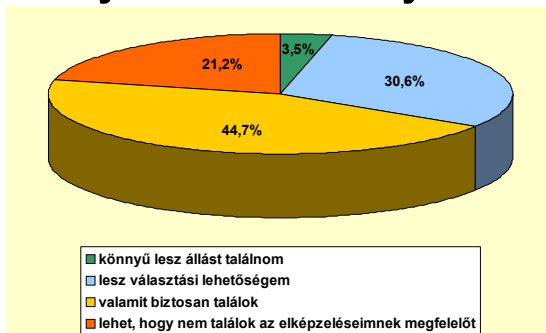


Informális kapcsolatok

- Sok állásról csak barátokon, tanárokon keresztül lehet hallani
- A jó és rossz hírek hiteles közvetítői
 - Ott dolgozó ismerősök
 - Tanárok
 - Diákszervezetek vezetői
 - *„Nem kerestem, hanem egy volt osztálytársammal beszélgettünk erről a dologról, ő dolgozott ennél a cégnél, beadta a nevemet, behívtak állásinterjúra.”(2)*
 - *„Ismerősökkel kapcsolatban: a Hellerben már sokan végeztek, nagyon összetartóak voltunk, meg a DSG-ben szintén nagyon sokan gyakornok voltak, vagy ott tanítanak, ez a két forrás van.” (10)*
 - *„Az újságokat fogom nézni, meg azon kívül az ismerősöket. Ez az elsődleges, aminek a legtöbb esélye van. Szólnak és beadom a pályázatot. Amit ismerős ajánl, semmi más forrás.” (13)*

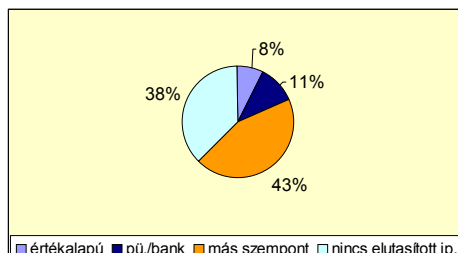
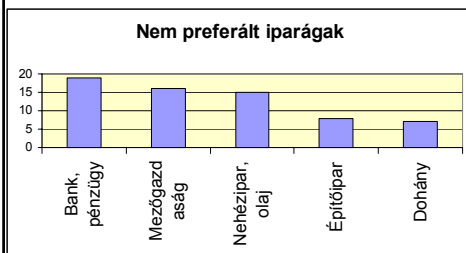
Mennyire tudatosan használják ezeket a csatornákat a cégek?

Elhelyezkedési esélyek?



- Csak harmaduk optimista, a többségnél a megalkuvási kényszer jellemző.
- A lányok sokkal pesszimistábbak, egyetlen egy sem gondolta, hogy könnyű lesz elhelyezkednie!
- Pesszimistábbak még a vidékiek, a bölcsészek és azok, akik még nem dolgoztak.

Nem preferált iparágak



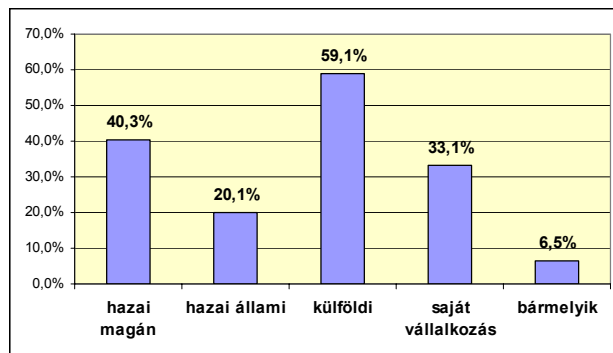
- A gazdasági hallgató, magukat kevésbé tehetségesnek tartó fiúk nem preferálják a pü.i szektort
- Csak 8%-uk utasít el klasszikus értékalapú szempont szerint egyes iparágakat. (Dohány, alkohol, hadiipar) Viszont ők az átlagnál tehetségesebbnek ítélik magukat
- A nagy többségnek minden jó, illetve racionális szempontok miatt zárja ki a jellemzően termeléssel foglalkozó iparágakat.
- Mindez arra is utal, hogy nem úgy érzik, hogy válogathatnak...



od partner



Milyen tulajdonú cégben?



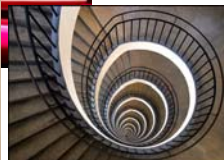
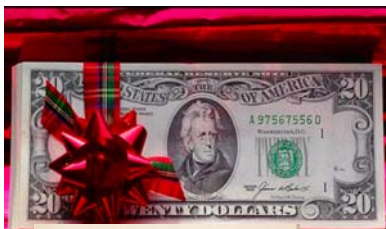
- Az ellenérzések ellenére nagyon vonzóak a multik. (Lásd külön slide-on)
- Erős függetlenség iránti vágy, különösen a férfiak körében



od partner



Mit jelent egy multinál dolgozni?



Belső ellentmondásokkal terhelt HIEDELMEK...



od partner



Félelmek a multi cégektől

- Sablonra működő, szürke cégek, rutinmunka, monotonitás
- Kipörgetik, kifacsarják az embert, nagyon hosszú a munkaidő, aránytalanul magasak a teljesítményelvárások.
- Távoli tulajdonosok érdekeinek kiszolgálása, kizsákmányolás. (Értelemtelen munka hiánya.)
 - „Az emberek vannak a munkahelyért, és nem fordítva.” (16)
 - „... az egy magyar cég volt, családis, ez meg egy multi. Ott inkább az emberi értékek számítottak, itt meg dolgozzál.”(12)
 - „Az a bevett 'fixa ideám', hogy a multi cégek a kizsákmányoló kategóriába tartoznak” (10)
 - „Amíg a barátommal mindketten multinál dolgoztunk, az időbeosztás, problémák szempontjából jól lehetett egymásnak segíteni. Amióta máshol dolgozik, látom, hogy mennyi mindent tud csinálni az ember, ha nem a munkája rabja. Hosszú távon számorma az sokkal vonzóbb mint a multinak, részvényeseknek dolgozni, hogy nekik sok pénzük legyen.” (17)

A fenti hátrányok különösen a lányok számára riasztóak. Nehezítik az anyai szerep vállalását. (Szingliség, gyerektelenség)



od partner



Multi cégek előnyei

- Magasabb fizetés, sokrétűbb juttatási csomag
- Kiemelkedően jók a fejlődési és előrejutási lehetőségek
- Kiszámíthatóság és biztonság, például gyerekvállalás, illetve az azt követő visszatérés esetén
- Komoly szakmai, projekt felelősségek
- A közvetlen főnökök coaching-ja, támogatása
- Munkaerő piaci tőke építése
- Nagyobb cégek révén realisabb előrelépési lehetőségek

Mégis, nehezen lehet érzelmileg elköteleződni egy multi cég mellett. Lehet velük jó üzletet kötni, de mindig egyfajta távolságtartással, gyanakvással tekintenek rájuk.

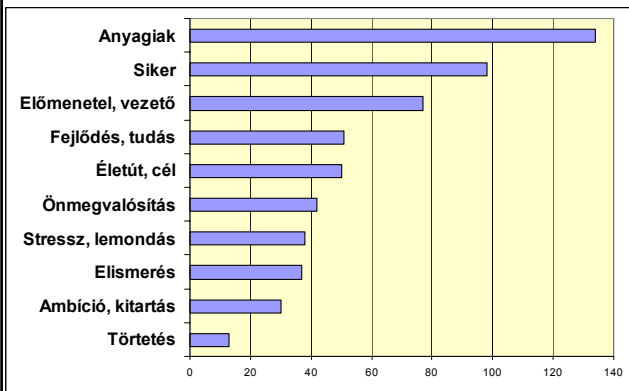
Karriertervek

Kérdések a karrier kapcsán

- Mit jelent számukra a karrier?
- Milyen karriercélokka rendelkeznek, mit jelent ez anyagi és a pozícióra vonatkozó elvárásokra lefordítva?
- Milyen sikerkritériumokat tűztek maguk elé?
- Mit hajlandóak feláldozni a karrierjükért?
- Mit gondolnak a család és a karrier viszonyáról, különös tekintettel a nők és a férfiak különbségeire?
- Hogyan gondolkodnak a külföldi és a hazai mobilitásról?

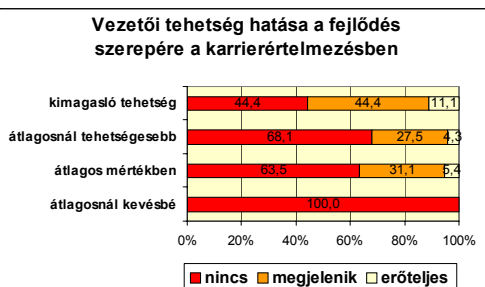
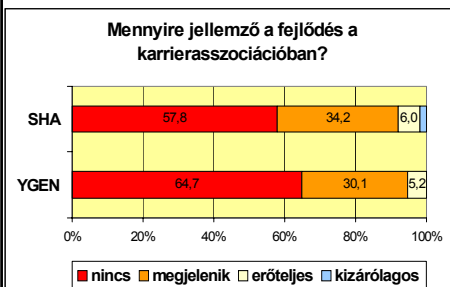


Mit jelent nekik a karrier?



- A leggyakrabban említett szó a siker, a legjellemzőbb asszociációk viszont az anyagiakhoz kapcsolódnak.
- Vagyis jellemző a hagyományos karrierértelmezés: vezetői létramászás az egzisztenciateremtés érdekében.

Karrier = fejlődés ?

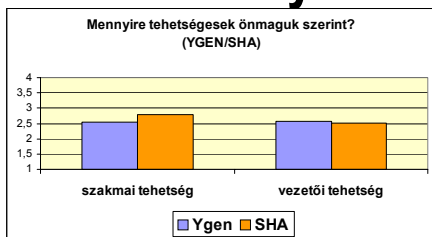


- A fejlődés szempontú karrier felfogás az idősebbeknél kevésbé jelent meg!
- A magukat tehetségnek érzőkre inkább jellemző a fejlődés szempontú karrierértelmezés.

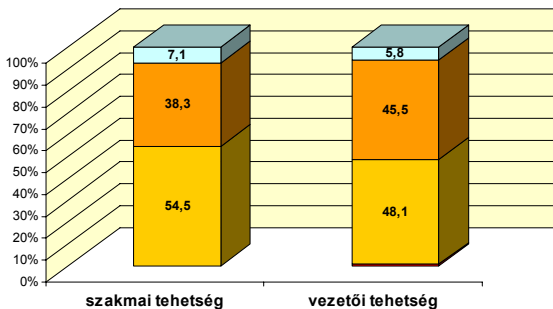


od partner

Mennyire tehetségesek?



■ átlagosnál kevésbé ■ átlagos mértékben ■ átlagosnál tehetségesebb □ kimagasló tehetség



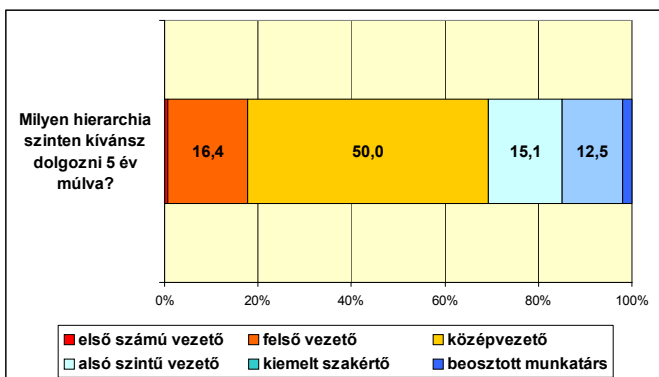
- Az átlagosnál tehetségesebbnek érzik magukat, ám nem kiugró mértékben.
- A vezetői és a szakmai tehetség érzékelése együttmozog.

A nőkben működik egy önleértékelő mechanizmus: miközben szakmai tehetségüket a fiúkkal egyformán, addig a vezetői tehetségüket 0,5-tel alacsonyabbra, átlagosnak értékelik. (Uvegplafon a saját fejükben...)



od partner

Karriercélok



- **5 év múlva már szinte senki sem szeretné „mezei” beosztotként látni magát...**
- A vezetővé válás vágya mindenféle bontásban erős, ugyanakkor a lányok többsége megelégedne a középvezetői szinttel.
- **A vezetői pozíciót hosszabb távon is elutasítók** legtöbbször a kellő „keménység” hiányára utalnak.
- Kevés tartalmi pozitívumot említenek a vezetés kapcsán. A vezetéssel együtt járó terheket ismerhetjük meg, mint például a felelősség is.



od partner

Mit jelent sikeresnek lenni?



Család és egzisztencia... Ezek nélkül nincsen siker.

A munkáról gondolkodva azt nem elkülönítve, hanem folyamatosan a magánéletbe, családba való beágyazottságával együtt kezelik.

Teljességre törekednek és nem hajlandók lemondani egyes értékeikről mások érdekében.

A jövőről való gondolkodásukban folyamatosan és erősen ott van a család vs. munka dilemma, dichotómia.

„35 évesen mikor lennék elégedett? Családom lenne és biztos egzisztenciám.” (9)

„Nekem van egy elég határozott elképzelésem arról, mit szeretnék, ha azt el tudnám érni, elég nagy siker lenne. Nem hangzik nagy dolognak, de ma Magyarországon ezt elég nehéz elérni. Anyagi függetlenség, olyan munkahely, ahol kreatív dolgokat lehet csinálni, alkotó munka és rugalmas időbeosztás, magam irányíthatnám a munkámat, és szeretnék gyereket is vállalni, kettőt legalább.” (10)

„Két szép gyerek, egy férj, és 50. házassági évforduló. Ez, semmi más. A boldogságot az jelenti, hogy család, és gyerekeim legyenek, megadhattak nekik egy jobb minőségű életszínvonalat. Nem akarok nagyon gazdag lenni, nem akarom hülyére keresni magam, annyit szeretnék keresni, hogy el tudjam tartani a családomat, remélem a férjem is segít.”(1)



od partner

Milyen áldozatokkal jár a karrier?



„Az anyagi biztonság megteremtésért, 3-5 évig hajlandó vagyok mindent feláldozni. Ha azt mondják, hogy 24 órából 20-at dolgozzak le, és ezért meg vagyok fizetve, és látom, hogy eredménye van, gyarapodok belőle, akkor hajlandó vagyok kihajtani magam. Utána egy nyugodtabb életre állok át. Tudom, mit adok fel érte, nem azt mondom, hogy a családomat feladom, de vállalom hogy kevesebbet foglalkozom velük, de őértük csinálom.” (13)

- Úgy tekintik, létezik egy pszichológiai szerződésük a szervezettel: a cég most többet várhat el tőlük, mint a formális munkaszerződés alapján lehetne, viszont ezért olyan karriert kínál, ami lehetővé teszi a megfelelő egzisztenciát.
- Az első 4-5 év a karrier és egzisztencia alapítás érdekében történő befektetés, az áldozathozatal időszak.
- Ebben az időszakban nagy a munkaterhelés, és hosszú a munkaidő.
- Az ár a magas stressz, és a magánélet jelentős mértékű feláldozása, de ez „benne van a pakliban”. (Jelenleg a gőzkiengedésig jutnak.)
- A gyerekek megszületésével eljön az az idő, amikor már túl nagy lenne az ár, amit fizetni kellene. Az a visszafogás időszaka lesz.
- Hosszabb távú kockázatok: az egészség megromlása, és – különösen a lányoknál – a harmonikus párkapcsolat kialakításnak a nehézsége (ezáltal a családalapítás elmaradása).



od partner



Dilemmák

- Mennyire tiszta az egyének és a szervezet között pszichológiai szerződések, amire ezek az áldozati működésmódok épülnek?
- Működhet hosszú távon ez az üzletkötésen alapuló áldozathozatal?
- Tényleg mindenki megkaphatja az ígért kifizetéseket?
- Lehetséges-e egy ilyen éles váltás, egy olyan másik munka és magánélet egyensúlyra való áttérés, amely lehet, hogy anyagilag igen, ám pszichológiai oldalról nem igazán megalapozott az előző időszakban?



od partner



Mi az igényszint?





od partner



Mi az igény szintjük?

1. „Ha bemegyek egy boltba, meg tudjam venni, amit akarok. Ne érdekeljen, mennyibe kerül.” (Másik változata: „Meg tudjam venni, amit a gyerek kér.”)
2. Legyen megfelelően nagy saját lakás, ha lehet ház, ha lehet jó környéken, zöldövezetben.
3. Legyen kocsink, és lehetőség szerint a páromnak is.
4. Évente kétszeri – jellemzően külföldi – nyaralás. Télen sielni, nyáron üdülni. („Sziget”)
5. Gyerekvállalás anyagi megfontolások nélkül. (Később ne okozzon gondot a külföldi tanulmányainak a biztosítása.)
 - „Nyaralás, oda, ahová én szeretnék, nem érdekelne, hogy mennyibe kerül. Ne kelljen a boltba megnézni, mennyibe kerül a tej, tejföl. Ha családom lesz, meg tudjam a gyerekeimnek adni, amit elvárnak.” (2)
 - „Budán egy családi házban, társasházban, és ha elmegyek vásárolni, ne azon kelljen a filléreket számolgatnom, hogy melyik kenyeret, vagy joghurtot vegyem meg, amelyik olcsóbb, hanem amelyik tetszik, és hogy el tudjak menni külföldre, utazni.” (1)
 - „Felső középosztály, jól áll, nincsenek problémái, legyen két autó, normális családi ház, el tudjak menni nyaralni, a gyerek el tudjon menni egy évre külföldre.” (21)



od partner



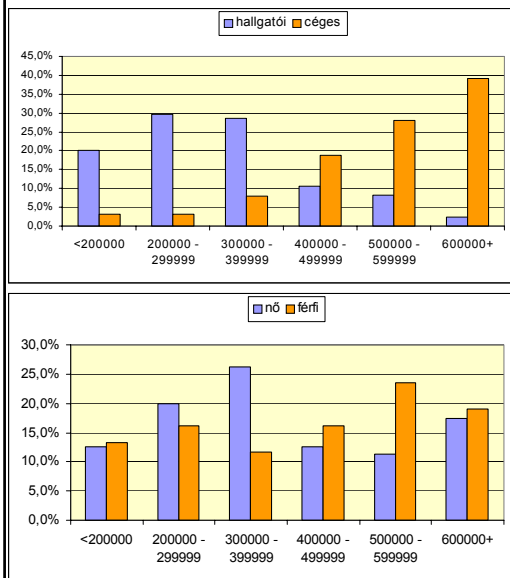
Sokat akarnak?

- Elsősorban fogyasztói szerepükből („megvehessem azt, amit akarok”) kiindulva definiálják igényeiket.
- Kifejezetten felfelé, és a korábbi munkaerő piaci, gazdasági viszonyok között indult korosztályokhoz viszonyítva határozzák meg az igény szintjüket.
- Ők maguk természetes igény szintnek kezeli mindezt.
- Kérdés, hogy mennyi idő alatt, és milyen tartalommal... A megcélzott 3-5 éves időtávot azonban mindenképpen irreálisnak lehet tekinteni.
- Könnyen lehet egy végtelenített szalagon való taposás a végeredménye.



od partner

Fizetési igény



- A nem, a tapasztalat és az érzékelt tehetség jelenti a legfontosabb befolyásoló tényezőket.
- Ismét megfigyelhető a nők önleértékelése.
- Kérdéses a dolgozók fizetési igényeinek a realitása.

„Vagy vezető vagy lottó ötös.”
(12)

„Miért akarok vezető lenni?
Anyagi, a vezető jobban keres.” (20)



od partner

A férfi karrierje – tradicionális



- „Nekem kell a család egzisztenciáját biztosítanom. Jó, ha a párom segít, de erre egyedül is képesnek kell lennem.”
- „Ha gyerekek születnek, akkor olyan helyzetet kell tudnom teremteni, hogy a párom sokáig otthon maradjon, akár végleg az anyai szerep betöltése mellett dönthessen.”
- „A párom, ha akar, dolgozhat, de azért ne legyen karriermániás.”
- „Nem tetszik a sikeres karriert befutó, magának jó életszínvonalat biztosító, de szingli nők életmodellje.”
- (Ki nem mondva) „Ha akarom, akkor lesz párom. Párt találni nem nehéz.”
 - „Én úgy képezem el feleségemnek nem kell dolgoznia, gyerekekre vigyáz, otthon van, nem kell karriert befutnia. Szeretnék annyit keresni.” (14)
 - „Nem akarom azt mondani, hogy a feleségem otthon maradjon, gyereket pelenkázzon, főz, mos takarít. De nem bánám, ha amíg a gyerekek szüksége van rá, otthon marad. Meg nincs az a dilemma, hogy drágám, nem akarom a gyereket, mert karriert építek. Szeretnék egy olyan életszínvonalat, hogy egyedül el tudjak tartani egy családot. Szeretném, ha a feleségemnek a karrier a család után számítana, mert amikor van egy 3-5 éves gyerek, akkor is el lehet kezdeni karriert építeni.” (7)



od partner

A nő karrierje - dilemmák



Inkább a dilemmákról beszélnek, nem pedig megoldásokról:

- „Mikor mehetek úgy el szülni, hogy az ne tegye tönkre a karrieremet?”
- „A gyerek mellett lehet-e, és milyen karriert folytatnom?”
- „Mennyi idő után lehet/kell visszajönni a szülés után, hogy az ne tegye tönkre a karrieremet?”
- „Mit várhatok a páromtól?”
- „Hogyan ne legyek kiszolgáltatva a páromnak?”
- „Hogyan lesz párom?”



od partner

A nő karrierje - modellek



1. „Karrierorientáltak”

- **Kemény munka az első 3-5 évre, hogy legyen alkupozíciójuk a gyerek utáni visszatérésre.**
- **Maximum egy évre lehet kiszállni** negatív konzekvenciák nélkül .

2. „Családorientáltak”

- **Munkára helyezi a hangsúlyt az első években**, kiélvezik ezt az oldalt is, megmutatják mire képesek, segítenek az egzisztencia alapozásban.
- **Ezután jön a családalapítás, gyerekvállalás, ami új életformát jelent.** Szeretnének hosszú ideig otthon maradni a gyerekekkel.
- **Karrierváltás, karrierjüket egyértelműen alárendelik az anyai szerepüknek**, legalábbis a gyerekek kiskorában. Később újra lehet majd indítani a karriert.

3. „Magamra számíthatok.”

- **Akár férfi nélkül is egzisztenciát teremteni**, ha elválnak, akkor **se legyenek kiszolgáltatva.**
- **Elvetik a hagyományos férfi/női szerepmegosztást, az egyforma felelősségvállalásra építenek** karrierben és a családban is.



od partner

Nők karrierje - általában



- **Nagy bizonyítási kényszer**, 4-5 év alatt kell olyan helyre eljutni, ami önképüknek is megfelel, illetve szülés utáni visszatérésre is lehetőséget ad.
- **A gyerekvállalás ideje eltolódik a 29-30 évekre.** Nincsen, aki hamar szülne gyerekeket, inkább: „35-be jó lenne beleszorítani.”
- Megjelent az otthoni munka és a **részmunkaidő**, mint elvárt támogatás.
- Nekik **több áldozatot kell hozni.** Nem megoldható képlet előtt állnak, valamilyen vágyuk mindenképpen sérülni fog
- **Közös félelem és hiedelem, hogy az állásinterjún megkérdezik a gyerekvállalást, amit le kell tagadni. A fiúkat jobban preferálják.**
 - *„Az állásinterjún megkérdezik a gyereket, és le kell köpni a földre, és azt mondod, gyerek, na ne vicceljen.” (17)*
- **Önkorlátozás: a felső vezetői karrierről általában lemondanak, nem egyeztethető össze a gyerekekkel.**
 - *„Nem lehet egyszerre a cég igazgatója meg anyuka 6 gyerekkel. Én a családomat nem lennék hajlandó beáldozni azért, hogy sokkal magasabb pozícióba jussak. Középvezetőként szerintem még nem kell beáldoznom őket.” (3)*
- **Figyelemmel kísérik a saját cégükön belül vezető (gyerekes) nőket.** Ezek a minták jelentősen befolyásolják a hitüket, hogy mire lehetnek képesek a cégnél.



od partner

Karriermenedzsment dilemmák



- **Irreális elvárások** az előrehaladásra és a keresetre.
- **Igény a rugalmasságra, „fiatalos” munkakörnyezetre.**
- **Nők önleértékelése**, vezetői potenciállal bírók lemondása a vezetői útról.
- Kiegészítés, személyes munka és magánélet **egyensúly felborulása.**
- **Ellenérzések** a szakmaterületeken átívelő **horizontális, rotációs mozgásokkal** szemben.
- **A külföldi munkavállalásra** vonatkozó nyitottság csak a karrier elejére és rövid időszakokra vonatkozik.



od partner



Félelmeik

- „Nem találok munkát.”
- „Ha találok munkát, akkor meg »kipörgetik« a lelkemet.”
- „Ha pörgök, akkor sem leszek elég jó.”
- „Ha jó leszek, annak meg a család issza meg a levét. Nem lesz párom, gyerekem, vagy nem látom őket.”
- „Nőként eleve hátrányosabb helyzetből indulok, és később is nekem kell feláldoznom a sikeres karrieremet.



od partner



Összefoglalás



od partner

Mik a legfőbb jellemzőik?



- **Karriercél:** fogyasztói szerepükből levezetett – egzisztenciateremtés.
- **Értékrendszer:** eszközorientáció, individualizmus, fogyasztás, anyagiasság, versengés.
- **Önjellemzés:** anyagias, nyitott, elégedetlen, független, individualista, törtető, tudatos, tág érdeklődési körű, vállalkozó-kedvű.
- **Motiváció:** kívülről irányítottak, a sikeresség kritériumai az anyagi jellegű, külső összehasonlíthatóságra lehetőséget adó dimenziók.
- **Viszonyítási pont:** a társadalom szűk felső – bár nem legfelső – rétege.
- **Karrierértelmezés:** klasszikus, (legalább közép-) vezetői pozíció, mivel ez biztosítja az elvárt egzisztenciális igényeiket.
- **Család:** hagyományos szerepmegosztás, a férfi az egzisztencia teremtő, a nőnek a karriert az anyai szerep alá illik rendelni.
- **Közösség:** a saját család, egy biztonságos oázist talál a világban, amelyre – hitük szerint – nemigen lehetnek hatással.
- **Időtáv:** türelmetlenek, céljaikat már a következő öt évben, a családalapításig el akarják érni.
- **Ütemezés:** Az első években áldozathozatal, amit a visszafogás, a személyes, családi célok magasabb prioritása követne.



od partner

Globális intellektuális, kulturális és technológiai trendek hatása



- **Információs és telekommunikációs technológiák** mindennapos használata, az Internet fontos szerepe.
- Információgyűjtés során a hitelesség forrása az **informális, személyes kapcsolat**.
- Fontos érték a **rugalmasság**: munkaidőben, a **munkahelyi léggör fiatalossága, lazasága**.
- Már az **első pillanattól fogva felelősséget várnak el**. Érezni akarják a hozzájárulásukat, valamint a személyes tanulásukat.
- **Vezetőiktől** is, az alapvető szakmai hitelességen túl, a **kapcsolatorientált működésmódot**, a személyességet, a visszajelzést, a támogatást és figyelmet várják el.
- A **gyerekszületés után erős határokat** kívánnak szabni a munkájuk és magánéletük között, erőteljes vágyuk van az egyensúlyra.
- A korábbinál **szorosabb és valódibb kapcsolat a szüleikkel**.



od partner



*„Kellett egy kis idő
elfogadni azt, hogy
mi a francnak van ez
a cég. Miért jó
nekem, hogy ezt
csinálok, ebben
semmi vagány dolog
nincsen.” (3)*



od partner



Köszönöm a figyelmet!

Dr. Bokor Attila

attila.bokor@odpartner.hu

20-395-4855