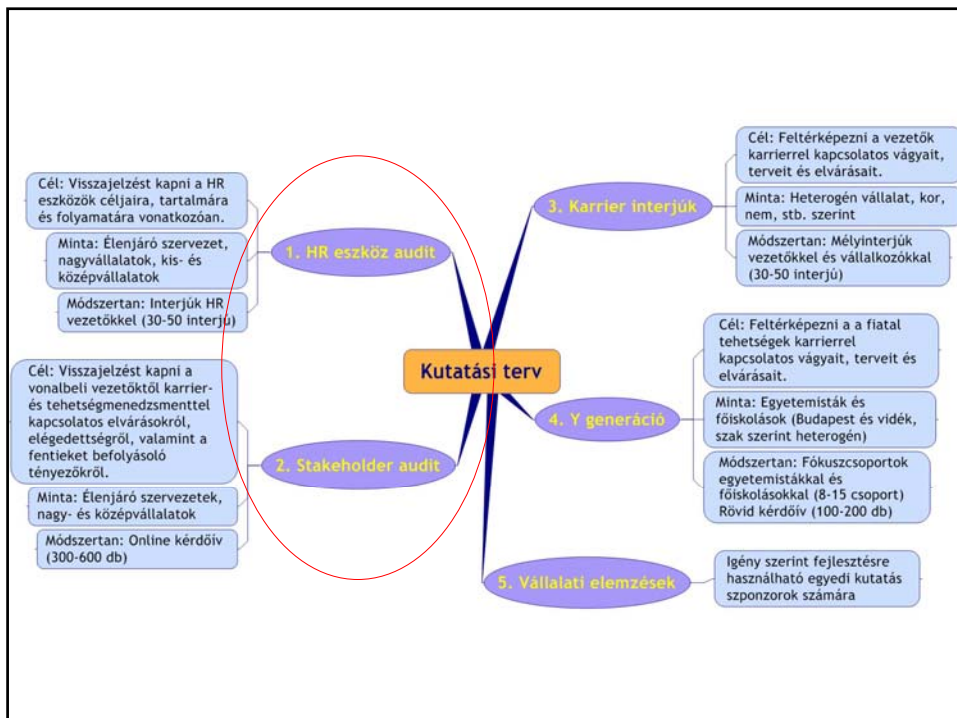


Karriermenedzsment Magyarországon

Kutatási részjelentés – workshop prezentáció

Bokor Attila
Fejér Péter
Fertetics Mandy
Frisch Anita
Ladányi Viktória
Szabadi Henrietta
Toarniczky Andrea

Budapest, 2006. március 1.



Köszönjük szponzoraink támogatását!

Európai Humán Erőforrás
Fejlesztéséért Alapítvány

Szervezési és Vezetési Tudományos
Társaság

Környezettudatos Vállalatirányítási
Egyesület

Alapítvány a Magyar Vezetési és
Szervezeti Kultúra Fejlesztéséért

AVON

Állami Autópálya Kezelő

British American Tobacco

BNP-Paribas

E.On

Ernst & Young

FCI Connect

Magyar Nemzeti Bank

Magyar Telekom

Philip Morris

Procter & Gamble

Az interjúkon résztvevő cégek

Aegon	Ernst & Young	Microsoft	Sanoma
ÁAK	FCI Connect	MNB	SAP
Atel Csepel	GlaxoSmithKlein	MOL	Sealedair
Avon	Graboplast	Nestle	Synergon
BAT	Igazságügy Min.	Nexon	Tesco
BNP	IKEA	Nokia	Tetra Pak
Budapest Bank	ING	Online	T-Online
Budapesti Vízmű	KPMG	Pannon GSM	Valeo
Chinoín Sanofi	Lilly	Pécsi Vízmű	Volvo
Coca-Cola	L'Oreal	Philip Morris	Wallis
Győri Keksz	Magyar Telekom	Procter & Gamble	Xerox
Deloitte	MAVIR	PWC	Young & Rubicam
E.On	McDonald's	Richter	

A kérdőíves felmérésben résztevő cégek

Aegon	McDonald's
Állami Autópálya Kezelő	MOL
Avon	Nokia
BAT	Pécsi Vízmű
Budapesti Vízmű	Philip Morris
Coca-Cola	Procter&Gamble
Ernst & Young	Richter
FCI Connect	SAP
Győri Keksz	T-Online
Magyar Nemzeti Bank	Young&Rubicam

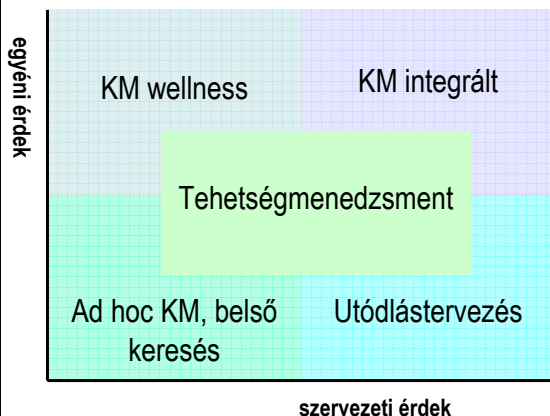
Miről lesz szó?

1. A karriermenedzsment rendszerekről és eszközökről
2. A szereplőkről: tehetségek, vezetők és HR-esek
3. A tehetség visszaszól: A kérdőíves felmérés eredményei

A HR-vezetői interjúkról

Nincsenek egyértelmű fogalmak, rendszeralkotási és működtetési elvek

„Szerintem a KM egy frázis, amit mindenütt puffogatnak. Mindenki mást ért
alatta.”(44)



A különböző szereplők közötti
elvárások tisztázatlansága:

Mit jelent az, hogy vezessen be a
HR-es KM rendszert? Mikor
működik hatékonyan ez a
rendszer? Mi a vezetők és a HR-es
felelőssége? Milyen információkat
kiknek kell tudnia? Mit kell mérni
és értékelni?



od partner

Ad hoc, informális KM (10)



Kis méret esetében a következő érvekkel:

- Mindenki ismer mindenkit, így nem szükséges kifinomult, formalizált rendszer az értékelésre, kiválasztásra és kommunikációra.
- Érdemesebb egyedi megoldásokat keresni. Nincsen sok egyforma munkakör, nincsenek visszatérő helyzetek, amelyek igényelnék a rendszereket.
- Esély van arra, hogy a vezető, vagy az egyén kiharcolja a lehetőségeket.

A karriermenedzsment eszközei a kisebb szervezetekben:

- Egyének fejlesztésének támogatása, elsősorban az illetői igényeiből kiindulva
- A szervezeti rugalmasságából fakadó mozgási, munkakör-bővítési, gazdagítási lehetőségek kihasználása, akár váratlan karrierugrások formájában is.

Néhány nagyobb méretű szervezet is ide sorolódott.

- A KM-rendszerek hiányát a korábbi próbálkozások bukásával, az alapvetőbbnek gondolt HR-rendszerek kiépítésének szükségességével, és vezetői támogatás hiányával indokolták.
- Változás szükséges: jellemzően a teljesítménymenedzsment rendszer alapjaira építkezve és tehetségprogramok fejlesztése.



od partner

Fókuszáló KM (27)



- **Csak utódlástervezés**
- **Csak különböző tehetség programok**
 - Utódlástervezés VIP („Kiválasztott vagy”)
 - Megtartás („Légy türelmes!”)
 - Fejlesztés („Támogatunk, használd ki!”)
- **Csak gyakornoki programok**
- **Különös hangsúly a szakértői karrier utakon**
- **Minimál program:** karriertervezés a TM beszélgetés részeként

Fontos kiegészítő megoldás: belső álláshirdetések esetén kvázi fejevadászat, mozogni kívánó emberek támogatása



od partner



Integrált KM (14)

Akkor, ha...

- Az egyén és a szervezet szempontjai is szerepet kapnak.
- A munkavállalók (tehetségek) szélesebb körének beáramlásával, fejlesztésével, megtartásával és előrelépésével kapcsolatban próbálnak célokat elérni.
- Formalitás: világosan megfogalmazott eszközrendszer és elvek.
- A különböző eszközök kapcsolódnak egymáshoz, nem párhuzamosan működnek.

Jellemzők, amiktől működik:

- Világos értékelési kritériumok, mátrixok a tehetségek kiválasztására.
- Egyeztető, ellenőrző mechanizmusok az értékelések, döntések megalapozása érdekében.
- Egyéni fókusz: egyéni fejlesztési tervek és fejlesztési eszközök.
- Áramlási (pipeline) szemlélet: cél a tehetségek folyamatos áramlásának a biztosítása a szervezet minden szintjén.
- Ösztönző és ellenőrző mechanizmusok a vezetők bevonására és érdekeltté tételére a tehetségek, utánpótlás megtalálása és fejlesztése érdekében.



od partner



A kutatás során részletesen elemzett rendszer-kérdések

- Hogyan valósítják meg a munkaerő belső áramlását?
- Hogyan valósul meg a kapcsolat az üzleti célokhoz?
- Mi a tehetség definíciója, hogyan mérik?
- Mit (nem) kommunikálnak a folyamat során?
- Milyen mérési, értékelési eszközöket alkalmaznak a KM tevékenységek monitorálása érdekében?
- Milyen eszközöket alkalmaznak a tehetségek fejlesztésére?



od partner

Nagy különbség a belső áramlás kikényszerítése tekintetében



- Status quo orientált szervezetek
- Stabil, de az áramlást hiányoló szervezetek
- A belső mozgásokat ösztönző szervezetek
- A belső mozgásokat kikényszerítő szervezetek

Kinek a „tulajdona” a munkavállaló? Ki dönt a belső mozgások esetében?



od partner



**Kinek mi a dolga:
Szereplők és viszonyok a KM kapcsán**

Kinek mi a dolga - előfeltevéseink

„Munkatárs”	A tehetség vezetője	A HR
Önértékelés és reflexió	A tehetségek értékelése, mérése	KM eszközök kialakítása és működtetése
Karrierlehetőségek felfedezése	Őszinte visszajelzés	Cégen belüli munkaáramlás
Karrierstratégia megtervezése és megvalósítása	Információátadás	Tehetségmérési eszközök
Döntéshozatal	Fejlesztés	Képzési stratégia és megvalósítás
Fejlődési lehetőségek kihasználása	Coaching	Teljesítményértékelési rendszer kialakítása
	Kiválasztás	KM összekapcsolása az üzleti célokkal
		Kompenzációs rendszerek

A munkatársak inkább passzív szereplői karrierjük alakulásának.

„Munkatárs”	
Önértékelés és reflexió	Nagyobb aktivitást, személyes felelősséget várnának a munkatársak részéről saját karrierjükkel kapcsolatban.
Karrierlehetőségek felfedezése	Nem tudatosak, inkább választanak a lehetőségek közül, mintsem megteremtenék azokat.
Karrierstratégia megtervezése és megvalósítása	Ellenérzések a fiatalabb generációval: tudatosabbak, de túl nagy igények, és alacsony áldozatkészség.
Döntéshozatal	Tényleg ennyire tudatos munkatársakat akarnak?
Fejlődési lehetőségek kihasználása	Lenne-e figyelem, energiát egy tudatosabb munkavállalóra?

Mi az üzenet a munkatársak felé?

„Rajtad múlik, a te felelősséged!” „Tedd magad láthatóvá!”
 „Türelem és kitartás!” „Teljesíts!”
 „Majd a vezetőd!” „Belátható pálya!”
 „Erről inkább ne is beszéljünk!” „Állásbiztonság!”
 „Inkább fejlődj, kapsz érdekesebb munkát!”

„Te felelősséged”: Mit jelent itthon?

- Felelősség elhárítása, üres szlogen?
- A realitás jelzése és tudatosítása?
- Partner szintű párbeszéd?

Önmagában egy mondat kimondása még nem teljes értékű kommunikáció. Valódi értelmét a kontextus jellemzőiből (a szereplők elvárásaiból, tapasztalataiból), illetve a következő tettekből nyeri.

E mondatnak lehet az is az üzenete, hogy „magadra hagylak”, és az is, hogy „menjünk együtt, de ezért neked is tenned kell”.

Elégedetlenség azzal, ahogy a vezetők a karriermenedzsmenttel foglalkoznak

A tehetség vezetője	A megkérdezettek fele kifejezetten elégedetlen azzal, ahogy a vezetők a karriermenedzsmentet és általában a vezetői munkájukat végzik. Összesen 4 HR-vezető volt elégedett cégének vezetőivel KM szempontból.
A tehetségek értékelése, mérése	
Összinte visszajelzés	Sok vezető nem is érzi dolgának a KM-et, és él „a beosztottam az ÉN emberem!” szindróma is.
Információátadás	A leggyakrabban említett konkrét probléma az, hogy vezetők nem tudnak, vagy nem akarnak – különösen negatív – visszajelzést adni.
Fejlesztés	A vezetők KM tevékenysége azért különösen kritikus, mert ennek révén újratermelődnek a jövő vezetőinek a KM-mel kapcsolatos gondolkodási és cselekvési mintái.
Coaching	A vezetők KM tevékenysége azért különösen kritikus, mert ennek révén újratermelődnek a jövő vezetőinek a KM-mel kapcsolatos gondolkodási és cselekvési mintái.
Kiválasztás	Ahol a vezetők teszik a dolgukat ott ez azért van, mert érdekeltté vannak téve (ösztönzés és kontroll révén), és előrejutásuk során explicit szempont a „leadership”.



od partner

HR-es szerepek



- Mit gondol a vezetőkről, munkatársakról?
- Mit csinál?
- Mi a veszélye?



od partner

Ellentmondásos HR önkép



A HR	
KM eszközök kialakítása és működtetése	• Erős vagyok, vagy gyenge vagyok?
Cégen belüli munkaáramlás	• Küldetésem van és nyomulok, vagy behívnak, ha kell?
Tehetségmérési eszközök	• Támogatok, vagy kontrollálok?
Képzési stratégia és megvalósítás	• A rendszerek nekem kellene, vagy a vezetőknek?
Teljesítményértékelési rendszer kialakítása	• A vezetők az ügyfeleim, főnökeim, diákjaim, vagy a rabjaim?
KM összekapcsolása az üzleti célokkal	• Ami jó a cégnek az jó lehet az embereknek?
Kompenzációs rendszerek	(Tudok-e valódi szerződéseket támogatni, vagy manipulálnom kell?)

- A KM a HR rendszerek magas fokát jelenti, lassan lehet eljutni hozzá.
- Rendszer kell, de: ...
 - A vezetők nem tudják, hogyan kell a KM-et jól csinálni. Nem is akarják.
 - **Úgyis** lehet tudni, ki a tehetség (személyes ismeretségből).
 - Az erős – valódi tehetség – **úgyis** kiharcolja magának a lehetőségeket.
 - A vezetők **úgyis** csinálnak valami ösztönös KM-et.
 - A kulcsemberek megtartása fontos, erre **úgyis** lehet pénzt szerezni, kapni.
- Nem szabad ígérni, nem szabad elvárásokat kelteni az emberekben.
- Lehet/könnyebb KM-et csinálni:
 - Nagyobb cégben könnyebb a KM.
 - Bővülés, nyugalom idején könnyebb a KM.

Mit üzen ez a hiedelemrendszer? Mennyi hitet, energiát ad?

Kérdőíves felmérés a tehetségek elvárásairól és céljairól



od partner

Visszaérkezési arány



Kiküldve:	1355 kérdőív.
Adatbázisba visszaérkezett:	760 kérdőív
Felhasználható:	737 kérdőív
Visszaérkezési arány:	54,4%



od partner

Demográfia észrevételek



- **Összesen 740 kitöltő.**
- **A mintában döntő többségben a fiatalabb, és középkorú korosztály képviselteti magát. (88%-uk 40 év alatti.)**
 - Ezen belül is magas a 29-40 évesek aránya (58,6%)
 - Feltehetően ennek köszönhetően magas az egyedülállók és gyerektelenek aránya.
 - Érdekesség, hogy a 31-35 éves korosztály 31%-a csak egy éve dolgozik a jelenlegi munkahelyén. Úgy tűnik, ebben az időszakban megnő a munkahelyváltás esélye.
- **A minta kiegyensúlyozott a különböző vezetői szinteket és szakmai/szervezeti területeket tekintve.**
- **Legnagyobb arányban nagyméretű szervezetekből érkeznek a kitöltők, és magas a külföldi tulajdonú szervezetek aránya.**



od partner

Kérdőíves felmérés üzenetei



1. Az emberek számára a karrier elsősorban pénzt – biztos egzisztenciát és SIKERT – és (főleg ezért) vezetői karriert jelent.
2. Az emberek úgy érzik magukra maradtak karrierjük menedzselésében, sikerük csak magukon múlik.
3. A kitöltők nem érzékelnek tudatos karriermenedzsmet tevékenységet, folyamatokat a szervezetük részéről, és ez jelentősen hat az elégedettségükre.
4. A KM különböző szervezeti szereplői közül a kitöltők a közvetlen vezetőjük működését érzékelik még viszonylag hitelesnek, a HR a többség számára nem hiteles támogató.
5. A KM tevékenységek legkritikusabb pontja az információk áramlásához, a folyamatok átláthatóságához kapcsolódik.



od partner



1. Az emberek számára a karrier elsősorban pénzt – biztos egzisztenciát és SIKERT – és (főleg ezért) vezetői karriert jelent.



od partner

A karrier szó jelentése: SIKER



- A válaszadók 25%-a ezt a szót említi az első helyen
- Egyfelől közhely, illetve szinonima.
- Másfelől:
 - A pénz és az előmenetel korlátozott jószág, a siker nem!
 - Mitől érzik magukat sikeresnek az emberek?
 - Hány vezető, illetve HR-es gondolja azt, hogy az a dolga, hogy sikeressé tegye az embereit?
 - Mennyiben más ez, mint pénzt és előmenetelt adni? Milyen lehetőséget, illetve csapdákat kínál?
 - A siker persze külső függést, megfelelést is jelent. (Ráadásul múlandó)

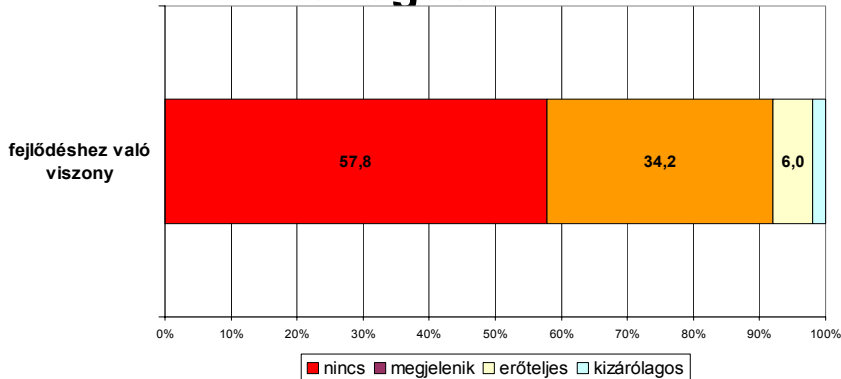


od partner

Karrier: a klasszikus értelmezés, kiegészítve a „valamit, valamiért” szemlélettel



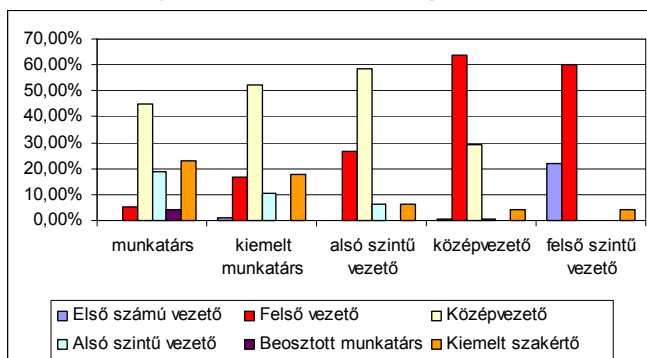
A karrier újszerű felfogása?



- A kitöltők 60% esetében a karrier szóhoz semmilyen formában nem asszociálódnak fejlődéshez/tanuláshoz kapcsolódó szavak...
- A kitöltők csupán 8% esetében kap meghatározó szerepet a karrier fogalmában a fejlődés...

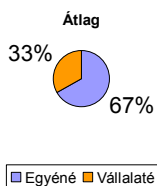
Feszítő karriervágak

A munkatársak 95%, a kiemelték 82%, az alsó szintű vezetők 90%, a középszintű vezetők 68% akar előrelépni 5 év alatt. Csak a felsővezetőknel lassul le az ütem, innen már – csak? – 20%-uk akar előrelépni a legelső vezető pozíciójába.

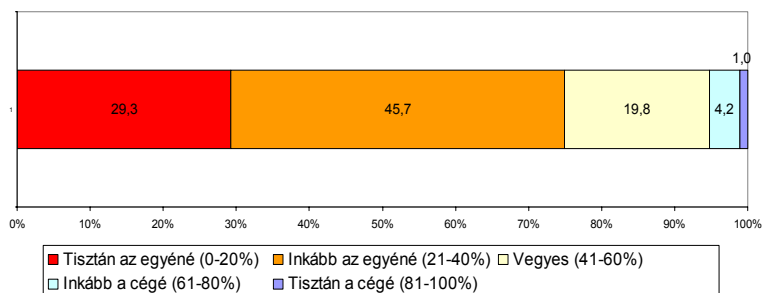


2. Az emberek úgy érzik magukra maradtak karrierjük menedzselésében, sikerük csak magukon múlik.

A kitöltők elsősorban magukat tekintik felelősnek a karrierjükért



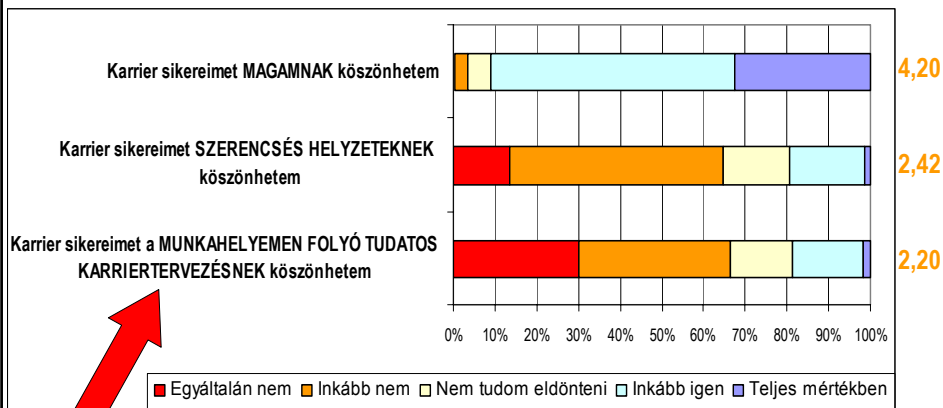
- Az egyéni felelősséget vállalók mind a személyes karrierjükkel, mind pedig a cég támogatásával elégedettebbek.
- Megéri tudatosítani az emberekben, hogy mi a felelőségük.





od partner

Min múlik a siker?



A kérdőív legalacsonyabbra értékelt kérdése...



od partner

Mintha nem tudatos felelősségvállalásról, hanem inkább magárahagyatottságról lenne szó!



- Nem sok következménye van a felelősségvállalásnak:
 - A saját felelősség leginkább az eredmények mutatójában, a vizibilitás keresésében jelentkezik.
 - Emellett nagyobb a nyitottságuk a külső és vezetői coaching, valamint az e-learning iránt. (Olyan fejlesztési formák, ahol különösen világos az egyéni felelősség?)
 - Akik nem látják a saját felelősségüket, kevésbé tekintik „karrierpartnernek”, lehetőségnek a vezetőjüket, valamint kevésbé értékelik a fejlesztési lehetőségeket.



od partner



3. A kitöltők nem érzékelnek tudatos karriermenedzsment tevékenységet, folyamatokat a szervezetük részéről, és ez jelentősen hat az elégedettségükre.



od partner

KM kimenetek struktúrája



Általános

Közvetlen KM

WLB

1. Komolyan gondolkozom azon, hogy kilépek a vállalatból/munkahelyet változtatok.
2. Munkahelyhez való viszony változása ez évben

3. Elégedettség a karrierrel
4. Karrier sikereimet a munkahelyeimen folyó tudatos karriertervezésnek köszönhetem.
5. A vállalat tisztában van a tehetségemmel/potenciálommal.
6. A vállalat hatékonyan használja az én tehetségemet.
7. Elégedettség a karrier menedzsment folyamatokkal összességében.
8. A vállalat képes a legtehetségesebb munkatársait megtartani.
9. Az egyéni törekvések és személyes elégedettség fontosak e cégnél

10. Elégedett vagyok a jelenlegi munka/magánélet egyensúlyommal.



od partner

Melyik mennyire fontos?

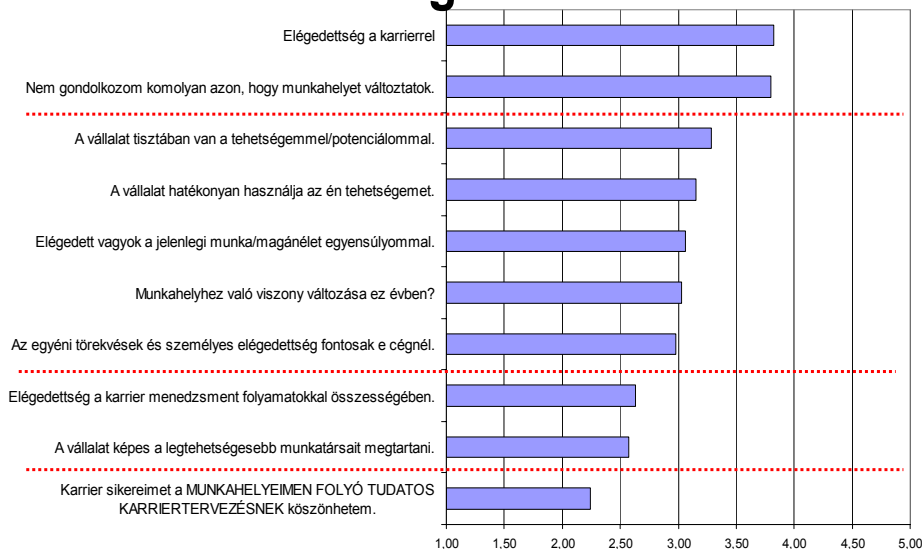


- A cégelhagyás szándéka, és az elégedettség változása valóban általános jellegű elégedettség mutatók.
- A WLB önálló tényező, de legalább annyira hat a cégelhagyásra és munkahelyhez való viszonyra, mint a karriertényezők.
 - Ráadásul enyhén megfigyelhető az a tendencia, hogy aki sikeres a karrierben az negatívabbra értékeli a WLB-t.
- A KM jellegű tényezők együtt mozognak, nincsen kilógó, „külön életet élő” szempont.
- Leginkább a „vállalat elismeri”, és „hatékonyan használja a tehetségemet” kérdések tűnnek a meghatározónak, ezek befolyásolják leginkább a kitöltők általános elégedettségét.

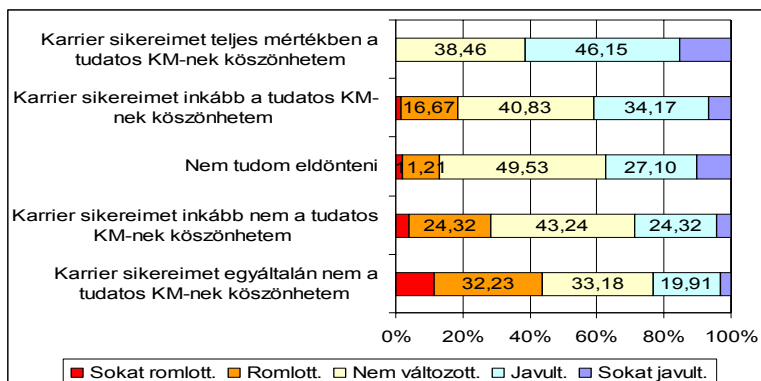


od partner

Mennyire sikeresek a cégek?



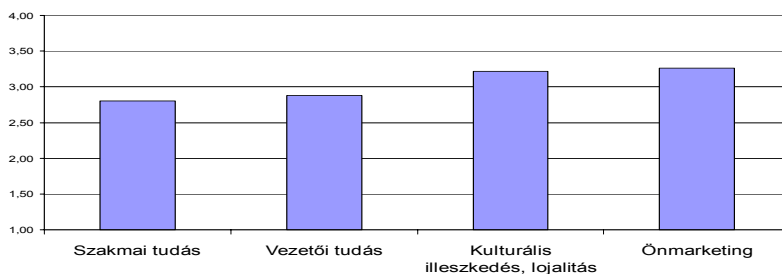
A tudatos KM hat a szervezet iránti attitűdre



Szoros összefüggés van a szervezet iránti elégedettség, valamint az érzékelt tudatos karriermenedzsment között.

Aki ilyen érzékelt, biztos, hogy nem rosszabbodott a szervezetéhez való viszonya az elmúlt évben!!

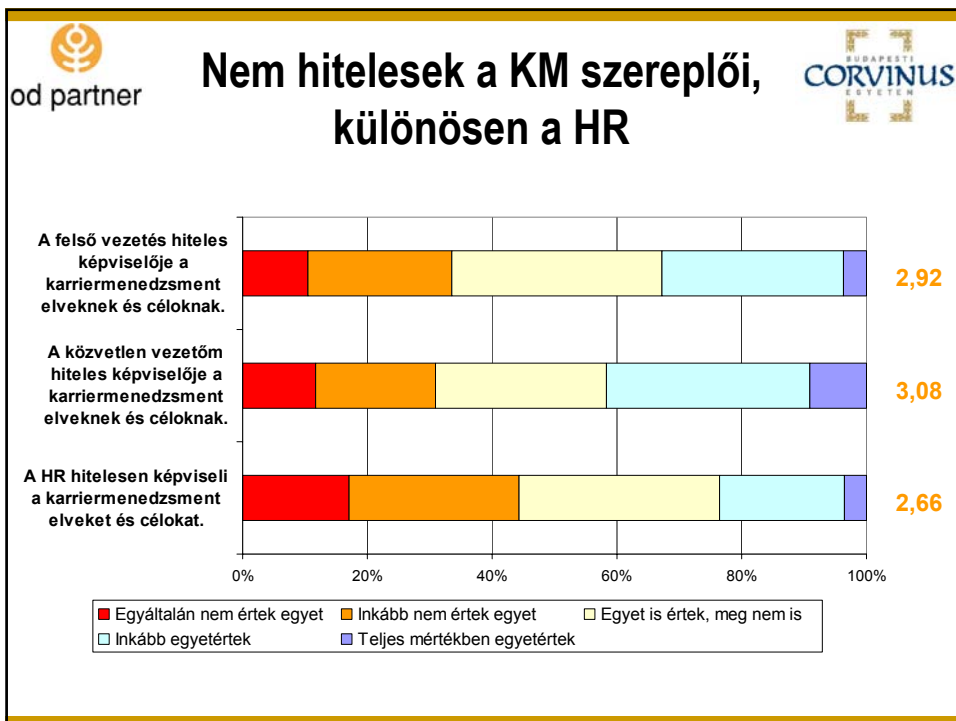
Mi kell az előrejutáshoz?



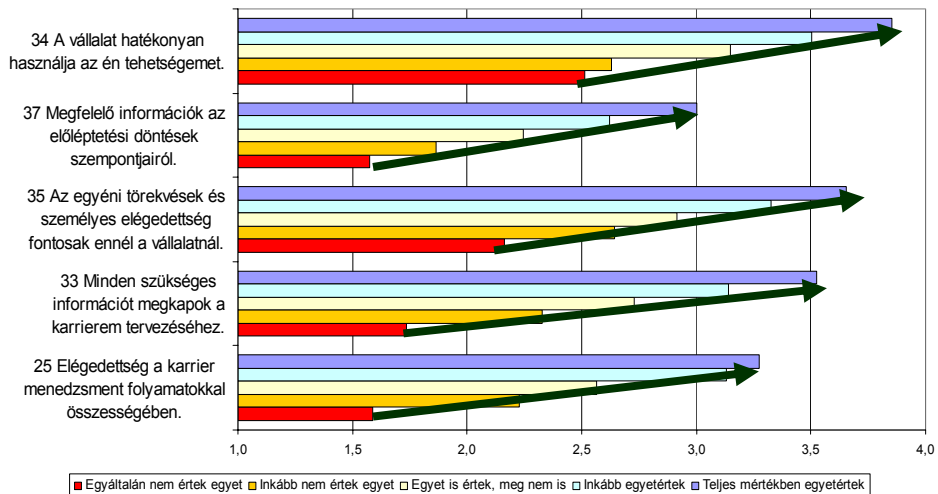
A nagy szervezetekben a vizibilitás, a vezetői csapatokba való bekerülésnél pedig a személyes elfogadottság nyilván fontos, és figyelembe veendő, nem pedig „bűnös” szempontok.

Meglepő viszont a többi tényezőhöz viszonyított súlyuk. A vezetői és a szakmai képességek esetében a válaszadók csupán 25%-a véli, hogy ezek a tényezők valóban számítanak. Az önmarketing, és a lojalitás esetében szinte kétszer ekkora ez az arány.

4. A KM különböző szervezeti szereplői közül a kitöltők a közvetlen vezetőjük működését érzékelik még viszonylag hitelesnek. A HR a többség számára nem hiteles támogató.



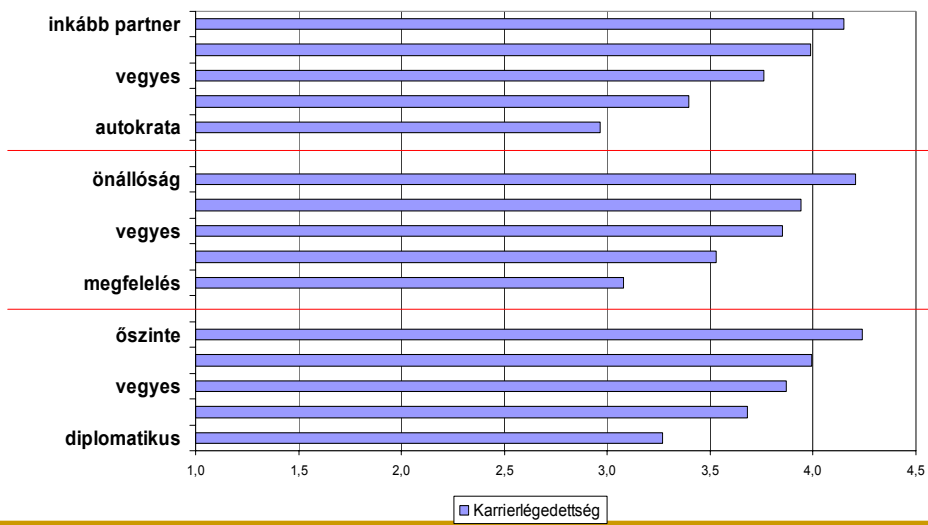
A közvetlen vezető hitelességének hatása



Hitelesség

- Egyetlen szereplő sem tekinthető igazán hitelesnek.
- Mit jelent az, hogy a közvetlen vezető még a leghitelesebb? Nem ő a leginkább ellenérdekel? (Manipuláció, érdekképviselet, támogatás?)
- Mi jelent az, hogy a HR-es legkevésbé hiteles? Pedig, önképük szerint ők lennének a támogatók.
 - Egyetlen cégnél leghitelesebb a HR, két másikon pedig, hitelesebb, mint a FV.
- Mindegyik szereplő érzékelt hitelessége kiugró módon befolyásolja a KM eszközökkel és kimenetekkel kapcsolatos elégedettséget.
- A kritikus értékelést kapott információáramlási kérdések különösen szorosan együttmozognak a hitelességgel. Ez egyben a hitelesség erősítésének a lehetőségeire is rámutat.
- Az egyes szereplők hitelessége együtt mozog. A „másikra kenem a felelősséget” típusú játszmák mindenki és az egész karriermenedzsment rendszer hitelességét is aláássák.

Viszony a vezetővel és a karrierelégedettség

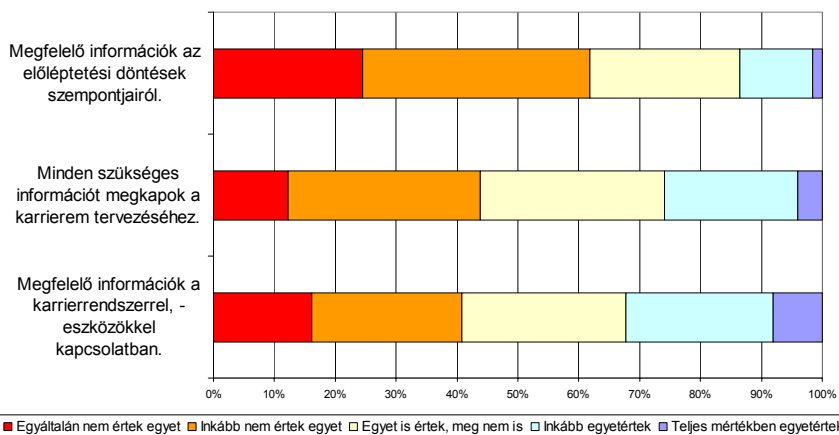


A számok nyelvén: a bizalomteli, partneri kapcsolat 2x-re növeli az elégedettséget!!

- A vezetők értékelése bár kritikus, de az összes többi szereplőhöz és eszközhöz képest is viszonylag pozitív.
- A vezetővel kialakított viszony döntő fontosságú a különböző KM kimenetek és elégedettség szempontjából.
- A folyamatokkal, rendszer való elégedettséget is ez a kapcsolat határozza meg: ő közvetíti e rendszereket a munkatársak felé.
- A megkérdezettek többségének jelen pillanatban nem a HR és nem a rendszerek, hanem a közvetlen vezetője jelenti a legfontosabb potenciális támogatót és partnert karrierjének menedzselésében
- Ugyanakkor a megkérdezettek 60%-a nem mer őszintén kommunikálni karriertervei kapcsán a vezetőjével.

5. A KM tevékenységek legkritikusabb pontja az információk áramlásához, a folyamatok átláthatóságához kapcsolódik.

Az információhiány a legkritikusabb probléma a rendszer oldalon

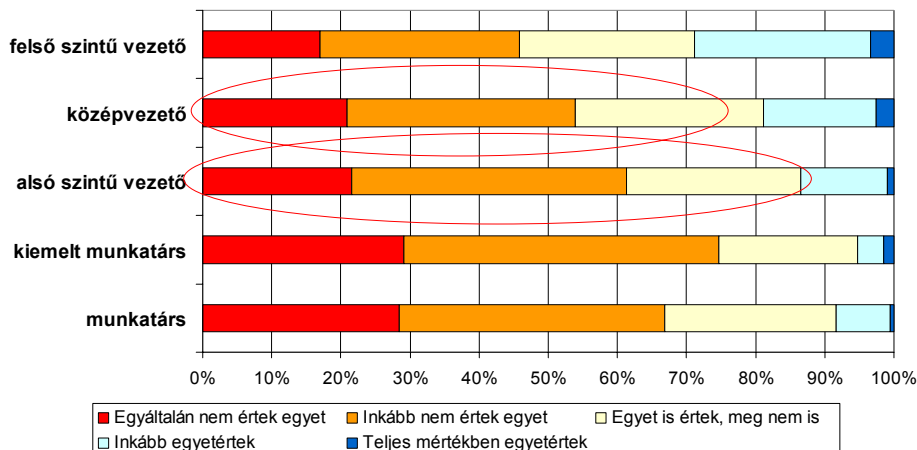


- A megkérdezettek 87% nem állíthatja, hogy nagyjából megfelelő információi lennének az előléptetések szempontjairól!!



od partner

Kinél vannak az előléptetésekre vonatkozó információk? A legfelső vezetők és a HR sem ismeri őket!!



- A legkiemelkedőbb eredményt elérő vállalat átlaga: 3,07...



od partner

A legtöbb HR-es a ráutaló magatartás híve



„Nem lesz nyilvános a besorolás. [...] Majd szép lassan tesszük átláthatóvá. Még a vezetők nem éretek arra, hogy jól megítéljék.” (4)

„Az általános értékelést tudja, de az előléptethetőséget nem kommunikáljuk. Szavakból, a karrier beszélgetésből azért sejtí mi a helyzet. [...] Mi inkább sugározzuk az infót. Pl. azt mondjuk, hogy most az a dolga, hogy a jelenlegi munkakörében fejlődjön tovább.” (7)

„A tehetségnek kiválasztott 10 emberrel nem ültünk le, hogy mit gondolunk róluk, de éreztetjük velük a helyzetet.” (8)

„Nem tudják, hogy azok, de talán érzik. Olyan felelősségük van, olyan feladatokat kapnak, amiket mások nem. Általában ők a „jobb kezek”.” (15)

„Erről a szakirodalom véleménye is megoszlik. Én a sejtetés híve vagyok.” (22)

„Ráutaló magatartás van. Ebből tudják, hogy rájuk HIPO-ként tekintünk.” (23)

Köszönjük a figyelmet!