



VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ

KARRIERMENEDZSMENT MAGYARORSZÁGON

KUTATÁSI PROJEKT

HR-VEZETŐI INTERJÚK

BUDAPEST, 2006. FEBRUÁR 28.

KARRIERMENEDZSMENT MAGYARORSZÁGON

KUTATÁSI PROJEKT

HR-VEZETŐI INTERJÚK

Készítette:

- © Bokor Attila
- © Fejér Péter
- © Fertetics Mandy
- © Frisch Anita
- © Ladányi Viktória
- © Szabadi Henrietta

1. BEVEZETÉS

1.1. A KUTATÁS HÁTTERE - CÉLKITŰZÉSEI

Budapesti Corvinus Egyetem és az OD Partner Kft. által 2004-ben közösen lefolytatott HR Innovációs kutatás is megerősítette, hogy a karrier- és tehetségmenedzsment nem csak a nemzetközi HR-gyakorlatban, de hazánkban is a kiemelt prioritásként kezelt terület.¹ Sajnos, kevés hazai példa vált ismertté, amelyen keresztül megérthetnénk a hazai üzleti és kulturális sajátosságok fényében, hogy milyen akadályok és lehetőségek fémjelzik a tehetségmenedzsment témakörét. Mindezek fényében indítottuk útjára a „Karriermenedzsment Magyarországon” nevű kutatási projektünket, mely a következő alprojekteken keresztül szándékozza a felderíteni és megérteni a témakör hazai sajátosságait:

1. HR-vezetői interjúk: a HR-terület céljainak, szerepének megértése, valamint az alkalmazott gyakorlatok átvilágítása.
2. Online kérdőív: a tehetségek karriermotivációinak, elvárásainak és KM-tevékenységekkel való elégedettségének a felmérésére.
3. Vezetői és tehetség interjúk: motivációik, elvárásaik, és magatartásmintáik mélyebb megértése érdekében.
4. Fókuszcsoportok az Y-generáció képviselőivel: a munkaerőpiacra mostanában kilépő nemzedék sajátos jellemzőinek a feltárása érdekében.

Jelen vezetői összefoglaló a HR-vezetők szempontjait vizsgáló kutatási alprojekt eredményeit mutatja be.

A kutatás eredményei közvetlenül – kifejlesztett értékelési/elemezési eszközök, módszertanok, az élenjáró gyakorlatokat bemutató és elemző publikációk –, valamint közvetve – a HR-jellegű képzések, oktatások tananyagába beépülve – támogatják a HR-terület tudatosabb stratégiai szerepvállalását és szakmai fejlesztését.

Reméljük, hogy a kutatás mindazon szervezetek számára hasznosulni tud, akik valamilyen formában részt vettek benne. Arra törekedtünk, hogy a tisztelt Olvasó a következő szempontok szerint használhassa tanulási forrásként a teljes kutatási jelentést, és ezt az összefoglalót is:

- Áttekintés a vizsgált szervezetek karriermenedzsment értelmezéséről, rendszer felépítéséről és a használt eszközökről, valamint az

alkalmazások háttérében álló előfeltevésekről és szervezeti feltételekről.

- A kritikus szereplők, rendszerek és eszközök kapcsán tapasztalt dilemmák strukturált összegyűjtése, és értelmező elemzése. Összefüggések, trendek felmutatása.
- A külső szakértő szemével új szempontok, visszajelzések felkínálása, tudatosan felvállalt kritikai szempontból.
- Továbbfejlesztési lehetőségek, egyedi, inspiráló ötletek, új gyakorlatok összegyűjtése.

1.2. KUTATÁSI KÉRDÉSEK ÉS MÓDSZERTAN

Miközben lehetőség szerint adatokat gyűjtöttünk a rendszerekre és az eszközökre vonatkozóan, mégis a fókusz a HR-vezetők különböző szereplőkre (vezetők, tehetségek), karriermenedzsmentre, önmagukra vonatkozó előfeltevésein, hiedelmein, és felelősségvállalásán lesz. Úgy véltük, hogy így tudunk túllépni, az egyszerű eszközorientált szemléleten – amely a szakkönyvek olvasásával és konferenciák látogatásával is kielégíthető. Hozzáadott értékünket a mélyebb szinten elhelyezkedő személyes, kulturális és szervezeti elemek összjátékának a feltárására kívántuk helyezni.

A kutatási program HR-vezetőkkel folytatott interjúi során konkrét céljaink a következőkben voltak összefoglalhatók:

- Megismerni a karrier- és tehetségmenedzsment gyakorlata során érintett szereplők elvárásait és motivációit.
- Feltárni, hogy mi áll az egyes rendszerek, megoldások bevezetésének háttérében.
- Bemutatni a KM-rendszerek kapcsolódását az üzleti tevékenységhez és eredményességhez.
- Megtudni, hogy mi működik és miért.
- Feltérképezni a kudarcokat és azok okait
- Megismerni a HR-vezetők személyes dilemmáit a témával kapcsolatban.

A fenti kérdések megválaszolását interjú-alapú empirikus kutatással végeztük el, 51 hazai szervezet HR-vezetőjével, vagy karriermenedzsmentért felelős szakértőjével folytattunk 90-120 perces beszélgetéseket. A beszélgetésekről készült jegyzeteket a tartalomelemzés eszközével dolgoztuk fel.

A kutatás feltáró jellege miatt nem törekedtünk reprezentatív minta kialakítására. A minta gazdagsága érdekében figyelembe vett legfontosabb szempontok, melyek mentén kialakítottuk a cégek különbözőségét, illetve kritikusságát:

- Szervezeti jellemzők: méret, iparág, tulajdonosi háttér szerint a lehető leggazdagabb „választék”
- KM-menedzsment formája: rendszereken alapuló formális, illetve informális jellegű működés

¹ A kutatás támogatásáért köszönetünket fejezzük ki a kutatást támogató szervezeteknek: Európai Humán Erőforrás Fejlesztéséért Alapítvány, Szervezési és Vezetési Tudományos Társaság, AVON, Állami Autópálya Kezelő, B.A.T, BNP-Paribas, E.on, Ernst&Young, FCI Connect, Magyar Nemzeti Bank, Magyar Telekom, Philip Morris, Procter&Gamble, valamint az empirikus kutatásban interjúalanyként közreműködő HR-vezetőknek.

- KM-dilemmák jellege alapján:
 - erős belső áramlással (up-or-out) vs. minimális, ad hoc jellegű belső áramlás
 - hierarchikus szervezet vs. lapos szervezet
 - nagyszámú szakértői jellegű munkakör

1.3. AZ ELKÉSZÜLT ANYAG SZERKEZETE

Jelen kutatási jelentés szerkezete nagyjából tükrözi az interjúk során követett logikát:

1. KM-HELYZETKÉP: Milyen kép él a megkérdezett HR-vezetők fejében a karriermenedzsment fogalmáról, szervezetük üzleti helyzetéhez való illeszkedéséről. Itt mutatjuk be azt is, hogy milyen problémákat és dilemmákat soroltak fel e tevékenység kapcsán.
2. KM-SZEREPLŐK ÉS -VISZONYOK: a HR-vezetők hogyan érzékelik a karriermenedzsment szereplőinek – HR, felső vezető, vezetők, munkatársak – motivációit, előfeltevéseit, felelősségvállalását, működését e témában. Külön vizsgáljuk a szereplők között észlelt konfliktusokat is.
3. KM-RENDSZEREK ÉS -ESZKÖZTÁR: Milyen célokkal és milyen alkotóelemekből álló rendszereket ismertünk meg, és milyen megoldás létezik néhány gyakori problémára: hogyan biztosítják a belső áramlást; milyen a kapcsolat az üzleti célokhoz; mit kommunikálnak; hogyan definiálják/mérik a tehetséget stb.
4. EGYEDI HELYZETEK: a kisméretű szervezetek lehetőségei és problémái, az egyes korosztályokkal kapcsolatos karrier gondok.
5. MELLÉKLETEK: ezen anyagok a módszertani megbízhatóságot és érvényességet biztosítják.

Az elkészült anyagban igyekeztünk egyensúlyt teremteni az elhangzott információk jól tömörített, és strukturált bemutatása, valamint a saját értelmezésünk, kritikai észrevételeink, javaslataink ismertetése között. Értelmezéseinket lehetőség szerinti gyakorisággal szöveghű idézetekkel támasztjuk alá.

Jelen Vezetői Összefoglalóban minden egyes témakör kapcsán kiemeljük a legfontosabb következtetéseket, valamint az érdekes vállalati gyakorlatokat.

1.4. A TELJES KUTATÓI CSAPAT

Az eredmények megvalósítását egy olyan kutatói csapat együttműködése biztosította, amely lehetőséget nyújtott az elméleti felkészültség és a gyakorlati tapasztalatok és jártasság ötvözésére. A csoport résztvevői egyfelől a témakörben kiemelkedő oktatási és kutatási tapasztalattal rendelkező Budapesti Corvinus Egyetem Vezetéstudományi Intézetének munkatársai, másfelől pedig a jelentős szervezetfejlesztési és HR-szakértői tanácsadói tapasztalattal rendelkező OD Partner Kft. tanácsadói:

Dr. BOKOR ATTILA, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem Vezetéstudományi Intézet, illetve szervezetfejlesztési tanácsadó, partner, OD Partner Kft. (a kutatás vezetője)

FEJÉR PÉTER, szervezetfejlesztési tanácsadó, partner, OD Partner Kft

FRISCH ANITA, szervezetfejlesztési tanácsadó, OD Partner Kft.

FERTETICS MANDY, V. évfolyamos egyetemi hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem, illetve vállalatok társadalmi felelőssége szakértő, KÖVET-INEM Hungária

LADÁNYI VIKTÓRIA, szervezetfejlesztési tanácsadó, OD Partner Kft.

SZABADI HENRIETTA, független HR-szakértő

SZILAS ROLAND, Ph.D. hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem Vezetéstudományi Intézet

TOARNICZKY ANDREA, egyetemi tanársegéd, Budapesti Corvinus Egyetem Vezetéstudományi Intézet

Jó olvasást!

Budapest, 2006. február 14.

1.5. A FELMÉRÉSBEN RÉSZTVEVŐ CÉGEK LISTÁJA

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

(A tanulmányban és a jelen Vezetői összefoglalóban is az idézetek után véletlenszerűen szétosztott, de cégenként mindig azonos számmal azonosítjuk, hogy kitől származik az adott mondat.)

2. 1. KARRIERMENEDZSMENT HELYZETKÉP

2.1. MIT JELENT A KM A HR-VEZETŐK SZÁMÁRA?

A karriermenedzsment jelentése a szakirodalom szerint: „azok a HR-rendszerek, eszközök és gyakorlatok, amelyek során megtervezik és kivitelezik a munkaerő áramlását a szervezetben belül, figyelembe véve a szervezet utánpótlásigényét és a munkavállalók karrier aspirációit: az egyéni karrier fejlesztésének és a szervezeti szükségletek kielégítésének kombinációja.”

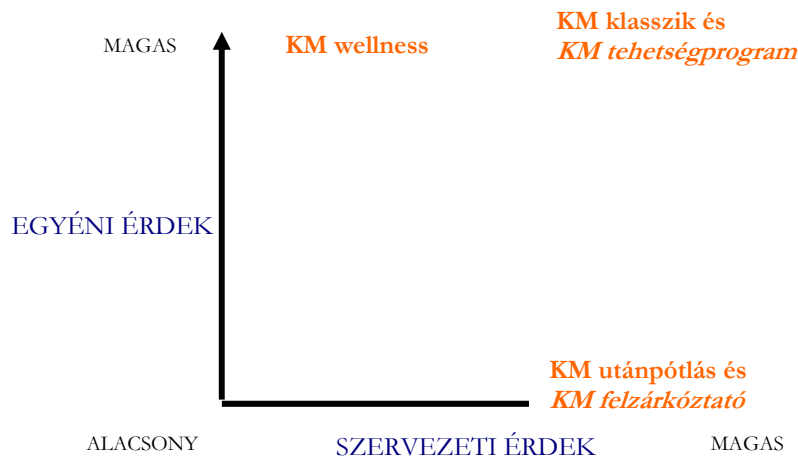
Interjúink során az első kérdések egyike volt, hogy ott, az adott szervezetben, az adott üzleti helyzetben, illetve az adott HR-vezető számára ebben a közegben mit jelent a karriermenedzsment. Vagyis első megközelítésben nem is elsősorban a létező gyakorlatra, hanem a HR-vezető fejében a karriermenedzsmentről élő képre, azzal kapcsolatos keretekre voltunk kíváncsiak.

Véleményünk szerint a megismert különböző értelmezések nem tudáshiányt vagy eltérő véleményt

tükröznek: a karriermenedzsment tág kategória, erősen befolyásolja a cég helyzete és minden HR-rendszerre hat. Ebből következően a karriermenedzsment jelentése az adott szervezetnél eltérhet a klasszikustól két dimenzió mentén is:

1. Egyrészt a céljait illetően: bizonyos helyzetekben az egyéni érdekekre helyeződik a hangsúly, máshol pedig a szervezeti érdek kerül előtérbe.
2. Másrészt a célcsoport a legkritikább esetben jelenti a vállalat összes munkavállalóját és az erőfeszítések gyakran csak egy csoport felé fordulnak, ideális esetben az adott helyzetben kritikusak felé.

E két kritérium mentén az alábbi csoportokba sorolhatjuk a megkérdezett HR-vezetők karriermenedzsment (KM) értelmezését (a dőlt betűs jelentések csak egy kifejezett célcsoportra fókuszálnak):



A karriermenedzsment jelentései a HR-vezetők számára

- **KM klasszik:** cél a munkatársak karriervágyainak és a vállalat igényeinek minél jobb összehangolása.
- **KM tehetségprogram:** a kiemelkedő tehetségek megtartására, képzésére és mozgatására fókuszál, a kulcspozíciókra és a felsővezetői utánpótlásra koncentrálnak.
- **KM wellness:** az a fontos, hogy a karrierre vágyó, és a cég által valamilyen szempontból fontosnak, tehetségesnek tartott munkatársak legyenek elégedettek és motiváltak (és ezzel meg tudják tartani őket).
- **KM utánpótlás:** a vállalatnak hosszú távon biztosítani az utánpótlást.
- **KM felzárkóztató:** nem az előléptetésekkel törődik, hanem azzal, hogy a jelenlegi pozíciókban teljesítsenek jobban a munkatársak.

Nem meglepő, hogy a karriermenedzsmentnek ennyi értelmezésével találkozunk. Különböző üzleti helyzetek különböző jelentéseket hozhatnak és ebben az értelemben nem bírálható vagy rangsorolható egyik

értelmezés sem. Ugyanakkor minden HR-esnek érdemes feltennie magának a kérdést, hogy:

- Az ő értelmezése valóban az üzleti helyzethez illeszkedik-e vagy más tényezők (pl. divat, megszokás, „mit könnyű keresztülvinni” stb.) befolyásolják?
- Tudatos-e egyáltalán az értelmezés, tisztában vannak-e azzal, hogy miért az egyéni/szervezeti érdekekre, illetve bizonyos célcsoportokra fókuszálnak?
- A karriermenedzsment mai erőfeszítései hosszú távon hoznak eredményt. Megfelelő lesz ez az értelmezés hosszú távon is?
- A szervezet többi szereplője, a karriermenedzsment összes érintettje így értelmezi ezt a kifejezést? Elégedettek ezzel az értelmezéssel?

A tanulmány e fejezetében az egyes megközelítések részletesebb jellemzőit, szervezeti és üzleti kontextusait mutatjuk be.

2.2. KARRIERÜZENETEK A MUNKATÁRSÁKNAK

Annak a tiszta, egyértelmű megfogalmazása és kommunikálása, hogy mi határozza meg az előléptetési döntéseket, világos kereteket teremt, és egyértelmű irányt mutat a munkatársak számára arra, mit kell tenniük, ha karrierre vágnak.

A karrierüzenetekre az interjúk során közvetlenül is rákérdeztünk, ezen kívül a jegyzetelt interjúk szövegének elemzésekor külön is rákerestünk azokra a mondatokra, amelyek valamifajta üzenetet sugallhatnak.

A válaszok alapján általános benyomásként megfogalmazható, hogy a HR-esek döntő többsége felől nem kaptunk tiszta, egyértelmű választ az ezzel kapcsolatos kérdésekre. Nehéz volt különbséget tennünk aközött, hogy mi a valóság, és mi a HR-vezető elképzelése, hogy hogyan kellene ennek lennie. Ezzel együtt a HR-vezetők közül többen is úgy értékelték, hogy nem közvetítenek tiszta – vagy semmilyen – üzeneteket a munkatársak felé a karriermenedzsment rendszerrel kapcsolatban. Ezt a tényt látszik alátámasztani a kutatás második szakaszában a vezetőkkel, tehetségekkel kitöltött on-line kérdőív eredménye is. A kitöltők által legalacsonyabbra értékelt témák voltak az előléptetés szempontjai, a karriertervezéssel és a rendszerrel kapcsolatos információk.

Az elemzés során a következő jellemző üzeneteket azonosítottuk:

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

Nehéz eldönteni, hogyan is kell értelmezni, a „Te felelősséged” című, világszerte mindinkább terjedő üzenetnek a jelenlegi magyar üzleti helyzetben érvényes információtartalmát:

- Lehet ez egyszerűen a felelőség elhárítása, egyfajta üres szlogen a vállalat és a HR részéről. (Ez nem egy szocialista vállalat, ne várd, hogy gondoskodjunk rólad. Harcold ki magadnak, amit akarsz.)
- Lehet azonban a realitás jelzése és tudatosítása is. (Kicsik vagyunk hozzá, nem fontos nekünk ez a téma, nem erről szól most a kultúránk, üzleti működésünk.)
- Lehet egy partneri párbeszéd kezdete. (Én kereteket, lehetőségeket kínálok, a te felelősséged, hogy ezekből mit tudsz és akarsz használni.)

Mindezzel csupán azt kívántuk tudatosítani, hogy önmagában egy mondat kimondása még nem teljes értékű kommunikáció. A mondat valódi értelme a kontextus jellemzőiből (a szereplők elvárásaiból, tapasztalataiból), illetve a következő tettekből alakul ki. Az, hogy e mondatnak az-e az üzenete, hogy „magadra hagylak”, vagy pedig az, hogy „menjünk együtt, de ezért neked is tenned kell”, nagy mértékben a HR, illetve a vezetők viselkedésén múlik. (Ezen a ponton megint tanulságos összevetni a kérdőíves felmérés eredményeit, milyen karrierkultúrát is érzékelnek a munkavállalók.) Amikor a HR-vezetők arra panaszkodtak, hogy az emberek nem vállalnak felelősséget, nem keresik a lehetőséget a karrierjükért, akkor az okokat nem csak a másik oldalon, hanem a maguk térfelén is érdemes lehet keresni.

Fent felsorolt üzenetek vegyesen, többféleképpen érkezhettek a munkavállalókhöz. Kísérletképpen tegyünk egy próbát és lépünk bele a munkavállaló bőrébe; hogyan hatnak ránk ezek az üzenetek? Van-e ellentmondás a mondatok és a mindennapok valósága között? Mit üzen ez nekem valójában, vagy mi az én érzékelésem erről? E kérdéseket tárgyaljuk e fejezetben.

„Van egy réteg, aki vár, aki azt gondolja, hogy majd odamennek hozzá. Ez egy értékesítő szervezet, ne várjon arra, hogy felfedezze.” (10)

„És még egy magyar sajátosság: egy tehetség mondta, hogy csak most esett le neki, hogy a cégnél olyan a KM, mint, ha egyéni vállalkozó lennél, magadnak kell kitérni. De a szervezet még nem tart ennél a megértésnél tudásban és kompetenciában sem.” (27)

„Nem üzenjük sem azt, hogy te vagy a felelős a saját sikeredért, sem azt, hogy mi mozgattunk, kicsit szerencse dolga is szerintünk.” (6)

„Először tessék letenni az asztalra, és majd utána jön a karrier lehetőség.” (30)

„Az emberek szerintem azt az üzenetet kapják, hogy a siker titka a „nyalás”. (8)

„Is-is. Ha nincs benned egyfajta tudatosság, törekvés, hogy megmutasd magad, akkor be sem kerülsz a programba.”(29)

„A karrierlehetőségek megléte a vezetők felelőssége, a tehetség csak kérdezz. A HR eszközöket csinál.”(37)

„Itt a legnagyobb érték a foglalkoztatás. Ez az üzenetünk feljűk.” (9)

2.3. DILEMMÁK, NEHÉZSÉGEK A KARRIERMENEZDSMENTBEN

Bár sok interjúban konkrétan is feltettük a kérdést (mi a dilemma, mi a nehézség), de sokszor kérdezni sem kellett. Az 51 HR-vezető, bár nagyon eltérő mértékben, de rengeteg problémát, nehezítő körülményt említett, amelyek akadályozzák a jól működő karriermenedzsment kiépítését és működtetését. Az interjúk során több mint 200 (természetesen gyakran egymással átfedő) nehézséget hallottunk (átlagosan cégenként négyet!).

Elgondolkoztunk azon is, hogy mi kell (Magyarországon vagy bárhol a világon) ahhoz, hogy a HR-nek ne legyen nehéz a karriermenedzsment. Vajon mitől érzik a HR-vezetők ennyire problémásnak a karriermenedzsmentet? Két magyarázatot találtunk, amelyek – érzéseink szerint – egyszerre igazak.

Mert tényleg ilyen nehéz: sok olyan külső és szervezeti tényező befolyásolja egyszerre:

- Ezek egy részére a HR-nek egyáltalán nincsen ráhatása: nemzeti kultúra, szervezeti jellemzők, üzleti helyzet, munkaerő-piaci helyzet, a munkavállalók attitűdje, prioritásai.
- Másik felét csak nagyon lassan és mások támogatásával lehet befolyásolni (vezetők készségei, tudása), saját és a HR szerepe, elfogadottsága stb.

A kutatási jelentésben ezeket a tényezőket, és hogy miként teszik ezek lehetetlenné az „ideális karriermenedzsmentet” részletesen is bemutatjuk. Megoldást viszont ritkán tudunk kínálni. Ezek a nehézségek meghatározó része olyan, amit a HR valóban

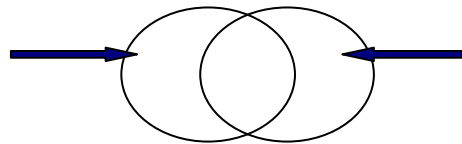
nem tud befolyásolni. Ilyenkor egy megoldást látunk: el kell fogadni azt, ami hatalmunkon kívül áll és azzal érdemes foglalkozni, amire hatásunk van. Nem mindig könnyű ezt sem eldönteni, de ha sikerül, jelentősen javul a hatékonyság. Ezt a gondolkodást tükrözi az alábbi ábrán is bemutatott Covey modell, amely arra hívja fel a figyelmet, hogy mindig lehetőségünk van dönteni azt illetően, hogy figyelmünket egy probléma helyzetben azokra a tényezőkre összepontosítjuk, amelyekre nincs ráhatásunk, vagy azokra, amelyekre van. E – tudatos, vagy tudattalan – döntés aztán jelentős mértékben meghatározza problémamegoldó hatékonyságunkat.

A fentieket a modell kereteibe helyezve azt mondhatjuk, hogy a HR-vezetőknek – illetve bármelyikünknek – azokkal a témákkal érdemes foglalkoznia, amelyeket a kör metszetébe helyez, azaz amelyek egyszerre fontosak számára és úgy érzi, van is befolyása rá, tud is tenni érte.

A tanulmányban a megismert dilemmákat az alábbi csoportosításban mutatjuk be:

- A karrier jelentése
- A külső környezet hatásai
- A szervezeti környezet
- A karriermenedzsment és a megtartás
- Előrelépési lehetőségek és vágyak
- A karriermenedzsment szereplői
- Az idő.

Amit befolyásolni tudunk



Ami fontos nekünk

Covey modellje

A rengeteg probléma felsorolásának második magyarázatként az is feltehető, hogy interjúalanyaink egyszerűen hajlamosak panaszkodni ahelyett, hogy elfogadnák a realitást, és azzal foglalkoznának, amiért tenni is tudnak. Erős ez a megfogalmazás, de tükrözi

azokat az érzéseinket, amelyeket akár az interjúban, akár a visszaolvasás során többször éreztünk. Ezt a – kifejezetten provokatív – olvasatot is bemutatjuk olvasóinknak egy kis ízelítőn keresztül

Stabil, lapos a szervezet, az a baj...	De ha mozog, változik a szervezet, az is baj....
<p>„Lapos a szervezet ezért nem minden jó embernek tudunk lehetőségeket kínálni. (46)</p> <p>„Most kábé 100 olyan ember van, aki ebben a rendszerben van. Sokan közülük a vállalat megalakulása óta, vagy legalábbis nagyon régen itt dolgoznak, törvényszerűen elérnek tehát valamilyen fokozatot. Egy idő után viszont túltelítődik a rendszer, mivel az is mindig meg van határozva, hogy melyik kategóriából hány százaléké lehet.” (30)</p>	<p>„Tudatos karriertervezés viszont nincs, mert minden éven struktúrát érintő változások vannak.” (2)</p> <p>„A szervezeti átalakulások miatt túl gyakran cserélődnek a vezetők. Már bizonyítottál egynek, de jön az új főnök, aztán egy újabb. Így a tehetőségre sem nagyon lehet figyelni.” (29)</p> <p>„Minden átszervezés van, akinek jó, van, akinek rossz. Lesz nálunk is olyan réteg, aki sikeresen kerül ki. A baj az általános demotiváltságban van, „mi lesz velünk” hangulat van, ez sokkal nagyobb kárt okoz, minthogy 1-2 ember előre tud lépni.” (45)</p>
Nincs lehetőség, az a baj...	De ha van, az is baj...
<p>„Limitált az előrelépési lehetőség a szervezetnél.” (1)</p> <p>„Valójában nem működik, mert nem tudok annyi lehetőséget adni, mint amennyire igény van.” (25)</p> <p>„A távozási döntés leggyakoribb indoka a kompenzáció mellett a karrierlehetőségek hiánya szokott lenni.” (29)</p>	<p>„A teljes szervezetben csak az emberek 20-30%-a akar előbbre jutni. A többiek nem feszíti az előrelépés vágya. A kényelmességük miatt nem tudunk belülről válogatni, házon belül előre vinni embereket, ami baj. Az egész céges filozófiánk ezt támogatná.” (15)</p>

3. SZEREPLŐK ÉS VISZONYOK A KARRIERMENEDZSMENTBEN

3.1. A HR-ESEKRŐL

Árulkodóak a szavaink. Elárulják, mit gondolunk

- magunkról,
- arról hogy mi a dolgunk,
- a másiktól.

Halljuk magunkat? Mit gondolunk arról, aki „ránk akar kényszeríteni” valamit, vagy aki nagyon „nyom” valamit. És hogyan éljük meg azt, ha valaki „emlékeztet arra, hogy mi is a feladatunk”? Emlékszünk-e arra, hogy kisgyerekként valamit „lenyomtak a torkunkon”?

Van-e emlékünkről, amikor valaki „leült velünk beszélgetni”, meghallgatott minket, figyelt ránk? Kaptunk-e valaha nagyon éles és fájó, mégis szeretet teli visszajelzést? Volt-e már valaki az életünkben, akihez mindig fordulhattuk, ha segítségre volt szükségünk?

Az interjúkból jól kirajzolódik néhány karakteres szerepfelfogás. Ezek a HR-es önképéből – ki ő, mi dolga a világban –, a szervezetben elfoglalt pozíciójából, a felé megfogalmazott vagy csak érzékelt elvárásokból épülnek fel. Miért érdemes ezekkel a szerepekkel foglalkozni?

- Lehet velük játszani. Belebújni egyikbe-másikba, hogy áll rajtam ez a szerep, melyikben érzem leginkább otthonosan magam? Vajon mások hogyan látnak engem? A játék növelheti a HR-es tudatosságát, egyértelművé teheti maga és a környezete számára, hogy mit és miért tesz.
- Melyik felé mozdulnék el szívesen? Milyen helyzetekben, milyen szerepfelfogás a releváns? Nem egyszer volt olyan érzésünk az interjúk során, hogy a HR-es beszűkülten gondolkodik a világról. Annyira akar valamit elérni, hogy lényeges dolgokat nem vesz észre a környezetében. Ha képes lenne nézőpontváltásra, valószínűleg kreatívabb, könnyedebb megoldásokra jutna. A szerepekkel való játék, kísérletezés ezt a nézőpontváltást is hozhatja.
- A HR-es a saját szerepének betöltésével a másikat (vezetőt) is elhelyezi egy szerepben. A tanító nének

szüksége van tanulókra. Vajon a szerep betöltése hogyan hat a másikra? Másképp: egy szerep nemcsak a betöltőjének viselkedését határozza meg. Arról is árulkodik, hogy a másiktól mit gondolunk, hogyan viszonyulunk hozzá, milyen típusú kapcsolatba akarunk vele kerülni. A nézőpontváltás nemcsak a HR-szerepek között lehetséges, hanem tágabb értelemben is. Annak tudatába kerülni, hogy hogyan hatok a másikra, már önmagában szerepváltást idézhet elő. Nagyon izgalmas kérdés, hogy a különböző szerepfelfogásokhoz milyen vezetőkről alkotott képek társulnak.

Az alábbiakban a legmarkánsabb szerepfelfogásokat mutatjuk be. Összességében a következő nyolc szerepet tudtuk elkülöníteni:

1. Papagáj
2. Tyúkanyó
3. Fegyőr
4. Harcos
5. Óvónő – Tanító néni
6. Guru
7. Tanácsadó
8. Végrehajtó

A szerepek közötti különbségtétel elsősorban amentén történt, hogy a HR-esek mondatai mit üzennek arról, hogy:

- Mi a dolga a HR-esnek? Mit csinál? Milyen eszközöket alkalmaz?
- Mit gondol a vezetőkről, munkatársakról?

A szerepek definiálása nem értékalapú, egyik sem jobb önmagában a másiktól. Ugyanakkor mindegyikhez kapcsolódnak veszélyek, problémák. Ezeket is bemutatjuk. Természetesen egy HR-es több szerepet is betölthet munkája során.

„PAPAGÁJ”

Mit gondol a vezetőkről, munkatársakról? Pörögnek, a saját területükre fókuszálnak, beszűkültek, kevésbé nyitottak nem közvetlenül és azonnal hasznosítható tudások, gondolatok beengedésére. De ha sokszor hallják, akkor előbb-utóbb hat az üzenet.

Mit csinál? Fókuszált, világos, egyértelmű prioritások mentén dolgozik. Kevés üzenetet akar átadni, de ezt nagyon. Legnagyobb ereje az ismétlés. Egyszerű, de hatékony stratégia. A jó papagáj egyben kitartó is, képes hónapokon, éveken át (például egy KM-rendszer bevezetések) sulykolni a fő üzeneteket. Türelmes, megérti, ha elsőre nem megy át az üzenet.

„Tisztában vannak vele, elmondjuk többször is!” (3)

„82-szer elmondjuk.” (19)

„Sokszor mondjuk, éveken keresztül, előbb-utóbb csöpögve bemege.” (13)

Veszélyek: ez az üzemmód hasonlóképp beszűkítheti a HR-est is. Fennáll a veszélye annak, hogy elveszti a kapcsolatot a partnereivel. Azt gondolhatja, hogy az üzenetei is állandóak, már ismeri őket. Így állhat elő a süketek párbeszéde: mindenki mondja a magáét. A „prédikál” ige az üzenet közvetítésére ezt sugallja: mondom a magamét, de közben nem figyelek a másikra. „...erről sokat prédikálunk is.” (7)

3.2. A FELSŐVEZETŐKRŐL

Élhetünk azzal az előfeltevéssel, hogy a karriermenedzsment kérdésében a legfelső vezető természetes szövetségese a HR-vezetőnek. A hosszú távú utánpótlás biztosítása, az elkötelezett és kiváló tehetségű munkaerő-állomány megtartása és fejlesztése, a megfelelő ember a megfelelő helyre elv érvényesítése – akár szervezeti egységek közötti áramlás révén is –, csupa olyan karriermenedzsment kimenet, amely a szervezeti szereplők közül leginkább a legfelső vezető szemszögéből válik különösen fontossá. (És mindezekért elsősorban ő is felelős az esetek többségében.)

A legfelsőbb vezető az alábbi eszközökkel támogathatja karriermenedzsment folyamatokat:

- A karriermenedzsment kiemelt szerepének aktív kommunikációja a szervezet felé.
- Részvétel a karriermenedzsment stratégia és eszköztár kidolgozásában.
- Közvetlen részvétel a magasabb szintű tehetségek fejlesztésében.
- A tehetségek kereszt-funkcionális mozgásának támogatása, „szponzori szerep” ezeknél a mozgásoknál.
- Annak figyelemmel kísérése, hogy elegendő tehetség van-e az egyes szervezeti egységekben, vezetők számonkérése.

A felsővezetők karriermenedzsmenthez való hozzáállása Magyarországon nagyon vegyes képet mutat. A kapott válaszok alapján felfedezhetőek ugyanakkor jellemző minták, felsővezető típusok a HR-vezetők számunka megosztott észlelései, véleményei alapján:

- LEADER: akinek ez nagyon fontos, ki is fejezi és minden szereplőtől elvárja, hogy tegye a dolgát, teljesíti a fent bemutatott elvárásokat (12 cég)
- SZÁJHŐS: aki elismeri a fontosságát, de nem mutat példát, nem is követeli meg (5 cég)
- DOMINÁNS: akinek ez fontos, de saját céljaira használja, ő tartja kezében a szálakat (6 cég)
- IGNORÁNS: akinek nem fontos (8 cég)

A vállalatok, illetve az ő felsővezetőik körülbelül háromötödét (31 céget) tudtuk besorolni ezen kategóriákba. A többi interjú során adott válaszok alapján a felsővezetők nem voltak egyértelműen besorolhatók, ellentmondásosak voltak, vagy nem említette válaszadónk a legfelsőbb vezetőt. A tanulmányban ezen típusok tulajdonságait és az erre adott HR-reakciókat mutatjuk be részletesen.

Arról sem szabad azonban elfeledkeznünk, hogy nem véletlenül kerül egy felsővezető a posztjára. Az ő kiválasztásának szempontjai erősen tükrözik a vállalati kultúrát, a vállalat prioritásait és értékeit. A felsővezető illeszkedik a – meglévő vagy vágyott – kultúrához, ugyanakkor hat is rá. Éppen ezért gyakran nehéz szétválasztani a felsővezető jellemzésénél azt, hogy mennyire az adott személyen és mennyire a vállalati kultúrán és szokásokon alapszik a felsővezető attitűdje és viselkedése.

A tanulmányban bemutatjuk, hogy a vizsgált vállalatok legfelső vezetői ritkán látják el a karriermenedzsmenttel kapcsolatos feladatokat. A szakirodalom pedig nem sok támpontot ad azzal kapcsolatban, hogy mi a HR-es feladata a domináns, szájhős vagy az ignoráns vezetővel. Illetve, ad, azt mondja, hogy: „menekülj” (például a Corporate Leadership Council tanácsa egy HR-vezetői állásajánlat értékelésénél, hogy ha a legfelsőbb vezető nem elkötelezett, akkor ne fogadjuk el az állást).

Mi ismét a tudatosságra, valamint az adottságok és a befolyásolható tényezők szétválasztására hívnánk fel a figyelmet. Amikor HR-vezetői szerepünkről gondolkozunk, akkor a felsővezető személyiségét adottságnak, hozzáállását pedig változó mértékben, de befolyásolható tényezőnek lehet tekinteni.

A tapasztalat azt mutatja továbbá, hogy a HR sikere a felsővezetői hozzáállás befolyásolásában azon is múlik, mennyire képes az adott témától várható üzleti eredményeket bemutatni, „business case”-t prezentálni. Ehhez viszont szükséges az is, hogy a karriermenedzsmentet az üzleti célokhoz kapcsolódjon, ami tapasztalataink szerint ritka

„Az működik, amiben a felső vezetés partner. Önélküile nincsen pálya.” (3)

„A GM nagyon erősen támogatja a tehetségmenedzsmentet. Neki kulcsszerepe volt a rendszer kialakításában és működtetésében...A gyakornoki programban résztvevők igazán fontosak, minden negyedévben a GM együtt reggelizik velük, és megbeszélik, hogyan érzik magukat a cégnél.” (5)

„Az X úr megkérdőjelezhetetlen, befolyásolhatatlan, mindenben ki kell szolgálni őt! Például ő kitalál valamit, aztán megcsináltatja velünk kérdés nélkül. De arra ügyel, hogy a pozitív dolgok fűződjenek az ő nevéhez, személyéhez. Ez viszont azt is jelenti, hogy sokszor az új pozíciók kinevezésénél nem is vehettem részt. De ez működik így már több mint 20 éve, így valami mégis csak jó ebben.” (17)

A felső vezetés felől: biztosítani azt, hogy motivált vezetők vannak, folyamatosan fejlődnek. Utánpótlás mindig legyen! Akár külföldről is...Ha elkezdek konkrétumokról beszélni: hogyan kellene rotálni a felső vezetőket, ki jön, ki megy, akkor ezt hallva a felsővezető inkább nem vállalja be a frissítéseket, túl kockázatos, bizonytalan ez számára.” (45)

„Az is a misszióm, hogy a saját GM-emet is meg kell győzőm a KM fontosságáról. Neki a budget fontosabb. Nem volt elvárása felém KM ügyben. Sok más rendszer is gyenge még” (27)

3.3. A VEZETŐKRŐL

Nem túlzunk nagyot azzal a kijelentéssel, hogy ha a vezetők akarnak és képesek foglalkozni karriermenedzsmenttel kapcsolatos feladataikkal, akkor a KM a lehetőségeken belül jól fog működni.

A vezetők szerepéről az interjú során azon hipotézisünk mentén kérdeztük a HR-vezetőket, hogy: „Ha tiszták a felelőségek, és mindenki teszi a dolgát a karriermenedzsmentben, akkor a szereplők összjátékának eredményeként az adottságokon belül sikeresen fog működni?”. Három szereplőt azonosítottunk: tehetség vagy munkatárs, az ő vezetője és a HR. A vezetők feladatait az alábbi lista mutatja be:

- A tehetség értékelése és mérése
- Öszinte visszajelzés
- Információátadás
- Fejlesztés
- Coaching
- Kiválasztás

A vezetőkkel kapcsolatosan elsősorban arra kérdeztünk rá a HR-vezetőnél, hogy:

- egyetért-e a fenti listával, illetve
- az adott szervezetben a HR-vezető szerint „teszik-e a dolgukat” a vezetők.

A vezetők szerepe, a vezetőkről alkotott kép ugyanakkor az interjú más részeiben is megjelent. Ez nem meglepő, hiszen a vezetők a fenti szereplők közül talán a legfontosabbak, nekik van a legnagyobb ráhatásuk a karriermenedzsment rendszer működtetésére, ugyanakkor a karriermenedzsment fontos célcsoportjai is egyben.

A vezetők által betöltött szerep pontosan ezért különösen érdekes, hiszen ők egyrészt erősen befolyásolják, hogy mennyire működik a karriermenedzsment, ugyanakkor munkájuk minősége mutatja is ezen terület hatékonyságát, eredményét. Azaz: ha nem működik a karriermenedzsment, nem a megfelelő emberek kerülnek a vezetői pozíciókba, akkor ők nem fogják azt megfelelően működtetni sem.

Megleően sok lesújtó véleményt hallottunk a vezetőkről a HR-esek szájából. Az általunk megkérdezett vállalatok majdnem felénél kifejezetten elégedetlenek a HR-esek azzal, ahogy a vezetők a karriermenedzsmentet és általában a vezetői munkájukat végzik. Nagyon kevés, összesen négy HR-vezető volt elégedett a vállalatnál folyó vezetői munkával és ennek megfelelően az általuk végzett karriermenedzsmenttel. Ez azért is érdekes, mert mind HR-esekkel, mind vezetőkkel beszélgetve gyakran halljuk, érzékeljük, hogy a HR-szakma és a HR-esek elfogadottsága nagyon alacsony. Úgy tűnik, ez fordítva is igaz: a HR-vezetők alacsonyra értékelik a vezetői munka minőségét.

A tanulmány ezen fejezetében a fenti csoportosítást használjuk: bemutatjuk, hogy mi történik azoknál a vállalatoknál, ahol a vezetők a HR-vezető szerint nem képesek vagy nem hajlandók a karriermenedzsmenttel kapcsolatos feladataikat ellátni, és mi történik ott, ahol igen.

Egy jól ismert példa a karriermenedzsment szempontjából negatív vezetői működésre:

„A beosztottam az ÉN emberem!”

A munkatársak félnek elmondani, ha tovább szeretnének lépni, azért mert a vezetők a lojalitást maguk, a szervezeti egység felé értelmezik és nem a cég felé.

„Sajnos ez csak a la magyar működik: van ahol normálisan, de sok helyen nem merik elmondani, hogy előbbre akarnak lépni.” (13)

„Volt arra is példa, hogy nagyon jó emberek próbáltak átmenni egy másik szekcióba: de nem engedték el őket, hogy túl fontosak, inkább próbáltak jobb munkakört adni nekik. Aztán meg átmentek a konkurenciához.” (32)

„Az az általános hozzáállás, hogy az ember az enyém. Ez összefügg azzal is, hogy a mozgás nem annyira természetes, inkább eseményszerű.” (6)

A lojalitás ilyen értelmezéséből fakad az is, hogy ha a munkatárs tudja, hogy más szervezeti egységhez vagy akár külföldre akar menni és lehetősége is van erre, akkor a vezetők gyakran nem akarják őket elengedni: ha elmegy, számukra felér azzal, mintha kilépne. A prioritás számukra az, hogy maguknál tartsák a tehetséget még akkor is, ha az el szeretne menni. A HR szerint a vezetők nem ismerik fel azt sem, hogy az is előfordulhat, hogy ennek következtében a cég elveszít egy embert. Néhány helyen a HR-nek sikerült meggyőzni a vezetőket (ezt a HR saját dolgának érzi), hogy ne tekintsek sajátjuknak a munkatársakat.

„A nagy vezetői fórumon úgy nyertem meg őket, hogy a külső felvételhez hasonlítottam a helyzetet. A belső keresés a külső analógiája: törvényes joga van dolgozónak jelentkezni máshová. És ott vannak a józsan érvek is: ha már ide jutott, hogy másfelé érdeklődik, akkor nem érdemes visszatartani.” (8).

3.4. A MUNKATÁRSAKRÓL

Mi lehet a munkatársak dolga és felelőssége saját karrierjük menedzselése kapcsán? Mi a következő listát foglalmaztuk meg:

- Önértékelés, reflexió
- Karrierlehetőségek felfedezése
- Karrierstratégia megtervezése és megvalósítása
- Döntéshozatal
- Fejlődési lehetőségek kihasználása

Arról kérdeztük a HR-vezetőket, hogy mennyire értenek egyet a fenti listával, és hogyan látják a munkatársaik ezek mentén való működését.

Általános tapasztalatként elmondható, hogy a munkatársak egyelőre inkább passzív szereplői a karrierjük alakulásának, legalábbis a HR-vezetők véleménye szerint. Ők maguk sokkal nagyobb aktivitást, személyes felelősséget várnának a munkatársak részéről saját karrierjükkel kapcsolatban. Nem látják a tudatosságot a munkatársak működésében, inkább választanak a lehetőségek közül, mintsem megteremténék azokat.

Ennek okai több dologra is visszavezethetők. Egyrészt több vállalatnál is arról panaszkodtak a HR-vezetők, hogy a munkatársak nem nagyon merik mondani, hogy mit szeretnének elérni, mi az, amit szívesen csinálnának, mert attól félnek az a kép alakul ki róluk, hogy elégedetlenek, és nem lojálisak a vezetőjükhöz, vagy a céghez.

Emellett a legtöbb cégnél a HR úgy látja, hogy a munkatársak nem látnak valódi lehetőségeket a vállalatnál,

így nem is keresik azokat. Nem látják, hogy mikor, hova léphetnek majd előre, vagy milyen karriert futhatnak be.

Azoknál a cégeknél, ahol tiszta karrier utak vannak definiálva, és ezt kommunikálják is a munkatársak felé a HR kevésbé borúlátó; azt mondja: „ezt tudjuk kínálni, ezt el is mondjuk neked, innentől a te felelősséged, hogy mire mész.”

Érdekes ellentmondás, hogy ugyanakkor a kutatás második lépcsőjeként, munkatársak körében elvégzett online kutatás eredményeként azzal szembesültünk; a – minta zömét adó tehetségesnek tartott – munkatársak nagy többsége úgy érzi, karrierjük alakulása a saját kezükben van, sokkal inkább múlik magukon mintsem bármilyen szervezeti támogatáson, rendszeren.

Másik kérdés, amely az interjúk során felerősödött bennünk; tényleg ennyire tudatos munkatársakat akarnak-e a vállalatok? Van-e arra figyelem, affinitás, hogy olyan energiával legyen figyelem a munkatársakon, mint amilyen energiát egy tudatosabb munkavállaló igényelne?

Van-e a munkatársnak valódi lehetősége aktív szereplőként alakítani a vállalaton belüli karrierjét, vagy inkább egy sakkfigura, akit a vállalati érdekek mentén mozgatnak, és ha ez találkozik a saját vágyaival, az csupán a véletlen műve. Ezek, és hasonló kérdések, dilemmák mentén is elemezzük a HR-vezetők munkatársakról alkotott képét.

„A munkatársak mindig azt mondják, hogy nem kapnak elég visszajelzést, a főnökök meg azt mondják, hogy megsértődnek az embereik.” (16)

„Várnak a karrierlehetőségekre. Mondja meg a HR és a vezető.” (27)

„Mindezek ellenére az emberek azt érzik, hogy nincsenek karrierlehetőségek, mert a klasszikus modellben gondolkodnak.” (27)

„A tehetségek megijednek a feladatok bevállalásától. Keményednek az elvárások, és ezért inkább a biztosra mennek. Akiknek lenne lehetőségük előremenni, azok sem vállalják be. Volt egy tutti feladat, amire kiszemeltünk 5 tehetséget. A GM beszélt velük, és egyikük sem akarja feladni az alap munkakörét, és csak az újat csinálni.” (4)

„Munkatársak: Néhányan tudnak élni a lehetőségekkel. A többség sodródik. A tudatosság nem nagyon van benne a kultúrában (főleg vidéken). Van egy munkabehem, ott ehvagyok, tök jó!” (13)

„A másik csoport a fiatalok, akik pedig eltökélték, hogy idejönnek, azért hogy megtanulják az adott terület csinát-bínyját, és ha már nem tud továbblépni, akkor elmegy.” (3)

4. KARRIERMENEDZSMENT RENDSZEREK ÉS ESZKÖZÖK

4.1. TRENDEK A KM-RENDSZEREK KAPCSÁN

A rendszerhez való viszonyuk, valamint az alkotóelemek gazdagsága, formalizáltsága és integráltsága alapján a megkérdezett cégek gyakorlatait három fő típusba tudtuk besorolni:

- INTEGRÁLT megközelítés (14 cég)
- FÓKUSZÁLÓ megközelítés (27 cég)
- AD HOC, INFORMÁLIS felfogás (10 cég)

Integrálnak akkor neveztük egy cég karriermenedzsment felfogását, ha igaznak találtuk a következő állításokat:

- Az egyén és a szervezet szempontjai is szerepet kapnak a rendszer kialakítása során. Azaz bevonják, megkérik az egyént fejlődési és karriercéljait illetően, és a rendszer egyben lehetőséget is kínál számára a fejlődésre. Emellett azonban a rendszer működtetésének világos és közvetlen célja a cég üzleti sikerének támogatása is.
- A rendszer nem csupán egy szűk célcsoportra és valamely karrierszakaszra koncentrál, hanem a munkavállalók (tehetségek) szélesebb körének beáramlásával, fejlesztésével, megtartásával és előrelépésével kapcsolatban próbál célokat elérni.
- A rendszer formális: azaz világosan megfogalmazott eszközrendszerrel és elvekkel bír.
- A különböző rendszeralkotó elemek kapcsolódnak egymáshoz, nem párhuzamosan működnek. Például az utódlástervezés nem csupán egy jelentés a regionális központ felé, hanem belőle következik a tehetségek megtartása és fejlesztése is.

Úgy tapasztaltuk, hogy vannak nagyon hasonló rendszeralapelvek – vagy előfeltételek? –, amelyek segítenek abban, hogy az integrált megközelítés jól működjön:

- Világos értékelési kritériumok a tehetségek kiválasztására: kompetenciarendszerek, különböző tehetség/teljesítmény értékelő mátrixok, besorolási fokozatok.
- Egyeztető, kalibráló, ellenőrző mechanizmusok az értékelések, döntések megalapozása érdekében a magasabb szintű vezető, azonos szintű vezetői csoportok, illetve a HR-es bevonásával.
- Egyéni fókusz: vagyis az egyén megkérdésén túl egyéni fejlesztési tervek és fejlesztési eszközök, a különböző – kampányszerű – tehetségprogramok helyett.
- Áramlási (pipeline) szemlélet: azaz nem különböző pool-okat, kiváltságos csoportokat hoznak létre, hanem a cél a tehetségek folyamatos áramlásának a biztosítása a szervezet minden szintjén. A mozgás alapvető elvárás, van ahol ki is mondják, hogy vezetői pozícióban 1,5-3 évnél többet nem tölthetnek el egy helyen.
- Ösztönző és ellenőrző mechanizmusok a vezetők bevonására és érdekeltté tételére a tehetségek, utánpótlás megtalálása és fejlesztése érdekében. (A TM-értékelés része az utódok nevelése és megtartása, a vezetői továbblépés előfeltétele az utód kinevelése.)

Az egyes rendszerfelfogási megközelítések sajátosságainak és az eredményes működés előfeltételeinek azonosításán túl a fejezetben bemutatjuk, milyen tipikus különbségek, és jól működő megoldások találhatóak, olyan meghatározó kérdéskörök kapcsán, mint:

- Utódlástervezés
- Tehetségmenedzsment
- Szakértői karrier utak

Tehetségmenedzsment programok – eltérő szemléletben

A szervezetek különböző szemléletmódban, munkavállalóknak szánt üzenettel és eszköztárral működtetik ezeket a programokat. Az egyszerű „tehetségnek jelöllek, és majd meglátjuk mi lesz” megközelítéstől kezdve számtalan érdekes, innovatív megoldással is találkoztunk. Bemutatjuk, hogy mely négy fő dimenzió mentén lehet az eltéréseket jellemezni: 1. fejlesztés vs. megtartás; 2. egyén vs. program; 3. kapcsolódik az utánpótlás tervezéshez vs. független attól; 4. egyéni igényekből vs. szervezeti célokból indul ki.

Általános szinten három fő filozófiát tudtunk elkülöníteni a tehetség programok között:

1. Utódlástervezés VIP („Kiválasztott vagy”): Tudatosan keresni legnagyobb potenciállal rendelkezőket, akik a különböző cégeknél a munkavállalók 1-10%-át tehetik ki. A cél elsősorban az utódlástervezés, a szervezeti erőforrások minél hatékonyabb használata, és a következmények gyakran nem is helyi szinten jelentkeznek, itthon csak a jelölés történik.

2. Megtartás („Légy türelmes!”): Ez esetben a megtartás jelleg dominál. A szervezet nem tud közvetlen következményeket kínálni a tehetségprogramhoz. Ez leginkább abban jelentkezik, hogy a fejlesztési elemek sem valamilyen tudatosan szervezeti igényekből, vagy egyéni fejlesztési tervből alakulnak ki, hanem kissé kampányszerűen szerveződnek, vagy juttatásként az egyén ötleteinek és a szervezeti erőforrásoknak megfelelően definiálódnak. Ez esetben jellemző a hullámszerűség, azaz a növekvő igények hatására különböző, egymáshoz nem kapcsolódó programok indulnak be, majd halnak el, vagy alakulnak át. Nincsen azonban egy világos fejlődési ív, integrált és üzleti szemlélet.

3. Fejlesztés („Támogatunk, használd ki!”): Az előző ponthoz képest annyiban más, hogy erősebb a programok integrációja – akár a fejlesztési lehetőségeket, akár a fejlesztés és az előrelépés kapcsolatát tekintve. Ezen kívül világosabb az üzleti kapcsolódás, értékteremtés is, ami lehet például a kultúrafejlesztés, túl gyorsan előrelépett vezetői csoportok felzárkóztatása, illetve a vezetői csapat potenciálnövelése. Erre a megközelítésre jellemző még a pool szemlélet is, azaz nem a programok jelentik a szervező elemet (és ha annak vége, akkor az egyén már nem is tehetség), hanem az különböző potenciálú egyének csoportjai, akik előtt különféle lehetőségek állnak.

Úgy véljük mindegyik esetben lehetséges tanulságos, máshol is hasznosítható elemeket felfedezni. Ilyenek lehetnek a következők:

- Integrált információs adatbázis (különböző HR-rendszerek, különböző országok szintjén).
- A különböző szintű programok résztvevő mentoring, coaching támogatást nyújtanak egymásnak, ami a személyes fejlődést, a vezetői szerep tudatosítását is segíti. (A networking hatáson túl kultúrafejlesztő hatása is van.)
- A fejlesztési eszköz kapcsán fokozottabb hangsúly a tapasztalaton (on-the-job) és a visszajelzések alapuló megközelítéseken.
- A tehetségek láthatóvá tétele a felső vezetés, illetve a nemzetközi szint számára.

4.2. HOGYAN VALÓSÍJTJÁK MEG A BELSŐ ÁRAMLÁST?

A karriermenedzsment rendszer egyik fő feladata, hogy a szervezeten belüli munkaerő áramlás folyamatát támogassa. A mindennapokban ez az áramlás az előléptetési, áthelyezési döntésekben valósul meg. Mondhatjuk azt, hogy ezek a döntések egyben az igazság pillanatai, elméletileg ezekért működik a rendszer.

A belső áthelyezések és előléptetések olyan előnyöket kínálnak a külsős munkatárs felvételéhez képest, ami mindenképpen indokolja a karriermenedzsment ilyen jellegű tudatos használatát. A Corporate Leadership Council 2004 áprilisában végzett tanulmánya alapján, a belső áthelyezések és előléptetések üzleti hatása a következők lehetnek:

- A belső áthelyezések növelhetik a kiválasztási folyamat gyorsaságát és hatékonyságát
- A belsőleg kiválasztott munkatársak gyakran magasabb teljesítményt nyújtanak, mint a kívülről felvett alkalmazottak.
- A belső áthelyezéseket támogató vállalati kultúra növelheti a dolgozói elégedettséget és csökkentheti a fluktuációt
- A belső áthelyezések erősíthetik a vállalat munkáltatói márkáját.
- A belső áthelyezések lehetővé teszik, hogy a vállalatok átcsoportosítsák emberi erőforrásaikat, ezzel elkerülve esetleges leépítéseket és az ezzel járó végkielégítési költségek kifizetését.

Ezek az előnyök az általunk vizsgált cégek számára is ismeretesek lehetnek, mivel, a minta 2/3-nál az a

prioritás, hogy amennyiben megüresedik egy pozíció, azt belülről töltsék be. A HR-vezetők leggyakrabban ezt azzal indokolták, hogy a belső áthelyezéseken, előléptetésekben keresztül demonstrálja a legjobban a vállalat a munkatársaknak, hogy van lehetőség a szervezeten belüli fejlődésre és előléptésre.

Az egyértelmű preferencia ellenére mégis számos jelentős különbséget találtunk arra vonatkozóan, hogy milyen prioritásokkal, illetve konkrét döntési elvekkel rendelkeznek a szervezetek a belső áramlásra vonatkozóan. E fejezetben e témakört fejtjük ki több szempontból is.

Kutatásunk egyik kiinduló hipotézise az volt, hogy a magyarországi vállalatok karriermenedzsmenttel kapcsolatos problémái részben eltérnek a nemzetközi tapasztalatoktól. A témával foglalkozó nemzetközi szakirodalom a hangsúlyt az utánpótlás menedzsmentre és a tehetségek képzésére-fejlesztésére és megtartására fordítja, abból a tapasztalatból kiindulva, hogy a problémát elsősorban a megüresedett helyek megfelelő minőségű betöltése okozza. Ez feltételez egy folyamatos mozgást a vállalaton belül: a munkaerő folyamatos áramlását horizontálisan, vertikálisan és regionálisan. Feltételezésünk az volt, hogy Magyarországon nem mindig ez a helyzet és a problémát gyakran a lehetőségek, és nem a tehetségek hiánya okozza. (Azaz sok szervezetben inkább kínálati piac van, mint sem keresleti a karrier piacon.) A karriermenedzsment jelentéséről szóló korábbi fejezetben bemutatott kategóriák közül a KM wellness csoportba tartozó

vállalatok esetében pontosan a megüresedő pozíciók hiánya eredményezi a karriermenedzsment ilyen értelmezését, míg a KM utánpótlás / KM felzárkóztató kategóriába sorolt vállalatok inkább tehetséghiánnyal küszködnek.

Azonosítottunk olyan tényezőket, amelyek egyértelműen befolyásolják a munkaerő-áramlás intenzitását. Fejezetünkben az alábbi tényezőket vizsgáljuk:

- Szervezeti kultúra, preferenciák és rendszerek: igény a mozgásra, a vállalaton belüli mozgások

elfogadottsága és működtetése, a belső előléptetések preferáltsága, „up or out” szemlélet

- Kié az ember: A szervezeti egységé, a magyarországi cégé vagy a vállalaté?
- A munkaerő-áramlás HR támogatása
- Az előléptetési döntések szempontjai
- Szervezeti és egyéni nyitottság az oldalirányú áramlásra
- Külföldi lehetőségek, mobilitás

Kié az ember?

Kihez vagy mihez kell a munkatársaknak lojálisnak lenni? A szakmához, a szervezeti egységhez vagy a vezetőjükhöz? A tanulmányban definiált csoportok két szélsősége, a status quo orientált és a belső mozgásokat kikényszerítő cégek jól meghatározható mintákat követ e tekintetben.

A status quo orientált vállalatok zárt kultúrája és a mozgások ritkasága miatt a vezetők sajátjukként tekintenek beosztottaikra. Amúgy is erősen szakmai alapon szerveződik a vállalat, ritka a horizontális mozgás. A vezetők nem szívesen engedik el a jól teljesítőket, sőt egyenesen felháborítónak is találhatják ennek lehetőségét.

A belső mozgásokat kikényszerítő rendszerben természetesen ennek az ellenkezője igaz. Mivel pontosan a mozgás az, ami elvárt, ezért ezeknél a vállalatoknál természetes, hogy az ember a vállalaté, beleértve ebben a teljes, nemzetközi céget. A két középső csoportban viszont e tekintetben nagyon megoszlik a vezetői kultúra, van ahol a vezetők nem engedik el az embereiket, ugyanakkor találunk olyan cégeket is, ahol ez természetes.

Érdekes még az a kérdés, hogy a HR, illetve a vállalat miként szabályozza azt a helyzetet, amikor a munkatárs mozdulni kíván. Alapvetően háromféle megoldás van

1. A munkatárs vezetője dönthet, hogy elengedi-e az embert. Ezekben az esetekben a vállalat támogatja azt a vezetői hozzáállást, hogy az „ember a vezetőé”. Nézetünk szerint ez a megoldás nem csak az – általában preferált – áramlást nem támogatja, hanem elégedetlen munkatársakat is eredményezhet.

„Ha a vezetője támogatja, akkor indulhat, ha nem akkor nem. Persze itt az indok még fontos. Van egy beszélgetés a vezetővel.” (44)

2. Az egyén dönt, a vezető nem szólhat bele: a munkatárs „senkinek nem a tulajdona”. Ebben az esetben szokták a HR-esek a munkatárs igényét ahhoz hasonlítani, amikor ki akar lépni a vállalattól: a munkatárs másra vágyik és lehetősége is van máshol dolgozni. A döntést pedig azért hagyják a munkatárs kezében, mert hisznek abban, hogy motiválatlanul, illetve más munkakörre motiváltan nem érdemes egy pozícióban ott tartani valakit.

3. Magasabb vezetői szint vagy a HR dönt a vállalati érdekek mentén. Ezekben a szervezetekben az egyén a „vállalaté”. Ez a gyakorlat – bár erről a HR-vezetők nem beszéltek – akár meglehetősen frusztráló is lehet a munkatársak számára. Nem csak az a gond, hogy – adott esetben \neg egyéni igényeik nem teljesülnek (ez akkor is igaz lehet, ha a vezető dönt, de mindez egy személytelenebb, távoli döntéshozó érdekei mentén zajlik.)

„Ha valaki szól, hogy nem engedi a főnöke, akkor megnézzük, hogy business szempontból hol fontosabb az illető. Az az alapvető hozzáállás, hogy a pénz és az emberek a központé. A közvetlen főnök semmit nem tehet az ellen, ha menni akarok és kellek valahol, vihetnek.” (12)

4.3. KAPCSOLAT AZ ÜZLETI TERVEZÉSHEZ

A karriermenedzsment rendszer – talán leginkább az összes HR-rendszer közül – stratégiai jellegű, hiszen elsősorban a jövőre való felkészülésről szól, már csak ezért kiemelten fontos a HR üzleti célokhoz való kapcsolódásának biztosítása. A HR-vezetőkkel folytatott interjúk során kevesebb, mint a résztvevők felénél, mindössze 17 interjú során került szóba ez a kapcsolódás. Ez a szám már önmagában jelzésértékű, figyelembe véve, hogy akkor, amikor a HR egyik leggyakoribb témája a saját stratégiai partner szerepe, a karriermenedzsment gondolkodásnak mégsem, vagy nem fontos része az üzleti célokhoz való kapcsolat. Felmerül a kérdés, hogy ez esetben mennyire jellemzi a HR-esek karriermenedzsmentről való gondolkodását az üzleti szemlélet: üzleti eredmények, bevételre gyakorolt hatás, megtérülés.

Nagyon gyakran tapasztaltuk azt, hogy a karriermenedzsmentről inkább gondolkodnak egyfajta szolgáltatásként a munkavállalók (egy csoportja) számára, vagy pedig valamiféle központilag végrehajtható (utánpótlás)tervezési, kontroll eszközként. Az üzleti kapcsolatot, a vonalbeli vezetők gondolkodásmódjához való szerves illeszkedés egyik megközelítésre sem igazán jellemző.

A karriermenedzsment – az utánpótlás-tervezés, valamint a munkavállalók potenciáljának és igényeinek

feltárása révén – az a HR-rendszer, amely strukturáltan megadja az üzleti tervezési folyamatban a választ arra a kérdésre, hogy a szervezet rendelkezik-e azokkal a személyi erőforrásokkal, amelyek hosszú távon szükségesek az üzleti stratégia megvalósításához. Ez a kapcsolat a szervezet számára is fontos, de nyilván a karriermenedzsment elfogadottságát és erőforrásokkal való ellátottságát is eredményezi. Már önmagában az is szimbolikus üzenettel bír, hogy a tehetségekről, az utánpótlásról ugyanazon napirend keretei között, és szereplők részvételével beszélnek, amikor a pénzügyi és a piaci tervek, az egyes szervezeti és üzleti területek közötti erőforrás megosztás kérdései eldőlnek.

A kapcsolódás létrejöttének alapvető tényezője, hogy a HR milyen szerepet játszik az üzleti tervezési folyamatban. A következőkben bemutatjuk, hogy az általunk megismert HR-vezetők mit mondtak e kérdés kapcsán. Általánosságban három fő szerepet különböztethettünk meg:

- Aktív;
- Reagáló;
- Megfigyelő.

E fejezetben e három típus fő jellemzőit vizsgáljuk.

„A [stratégiai megbeszéléseken] tervezzük a következő 1-2 évet pénzügyileg és ennek része az emberi erőforrás tervezés is. Itt meghatározzuk a szervezeti ábrát az utódok neveivel együtt. Meghatározzuk [mérészámokban], hogy mit akarunk.” (7)

„[Ősz végén] vannak például a business plan prezik, de senki nem beszél arról, hogyan, hanem majd márciusban lesz csak a [karriermenedzsment tervezés]... Ez nem egy nagy átfogó rendszer, nincsenek szinergiában a célok.”(14)

„Túlönnek, ha azt mondanám, hogy az üzleti célokhoz való kapcsolódás következetes. Ez akkor merül fel, ha utódlástervekről beszélünk, és pl. felmerül, hogy valahova nincsen utód, szervezeti igényből indul”(9)

„Ideálisan tudom, hogy pl. a KM céloknak az üzleti stratégiából kellene jönniük, de nem ez van” (12)

Tehetség és potenciál definiálása

A HR-vezetők egyöntetű véleménye, hogy a tehetségek megtalálása, kiválasztása és megtartása kiemelt fontosságú terület, mivel minden szervezetnek szüksége van tehetséges munkatársakra.

A tehetségek meghatározásának hosszú távú célja a szervezet jövőbeli, megfelelő emberi erőforrással való ellátása, rövid távon pedig egyfajta jelzés/megjelölés, hogy kik lehetnek azok a potenciális munkatársak, akikkel kiemelten kell foglalkoznia a szervezetnek.

A Corporate Leadership Council 2005-ben készített felmérésében a potenciál meghatározásának egy új megközelítését mutatja be. Megállapításuk szerint a magas potenciállal rendelkező munkavállaló, az aki

- képességeivel,
- elkötelezettségével,
- és ambíciójával

egy magasabb szintű vagy üzletileg kritikusabb pozícióba tud előlépni és ott sikeresen teljesíteni. A nagymintás empirikus felmérés eredményei szerint a későbbi siker, vagyis teljesítmény szempontjából a képesség a legfontosabb, ezt követi az elkötelezettség, majd az ambíció. Fontos megállapítás azonban az is,

hogy önmagában egyik tényező sem garancia a sikeres teljesítményhez egy magasabb szintű pozícióban.

A konkrét tehetség definíciótól függetlenül azonban a hatékony tehetségmenedzsment alapja a megfelelő értékelési és fejlesztési eszköztár kialakítása a tehetségek azonosítása érdekében. Egy teljességre törekvő megoldás a következő alapelemekre épít:

Ebben a fejezetben azt vizsgáljuk, hogy a – már szervezetben dolgozó – munkatársak közül milyen szempontok alapján választják ki a tehetségeket, ki dönt a kiválasztásban, milyen eszközöket használnak a tehetségek meghatározásához. A tehetségek meghatározására összesen 43 interjúban kérdeztünk rá, vagy került szóba más kontextusban ez a téma. Kiemelten fontos kérdés ez, hiszen a tehetség fogalmának meghatározása nagymértékben befolyásolja a karriermenedzsment rendszer hitelességét.

A cégek leggyakrabban a következő szempontokat veszik figyelembe:

- Teljesítmény
- Potenciál
- Kompetenciák (elsősorban vezetői, esetleg a szervezeti értékeket tükrözők)

A potenciál szó az angol 'potential' szóból került a mai mindennapi HR nyelvbe. Álljunk meg egy pillanatra az eredeti szó jelentésénél! Az eredeti angol szót valóban fordíthatjuk lehetőségnek, ahogyan az általunk vizsgált cégek leginkább értelmezik. E mellett azonban a 'potential' szó jelentése lehet: feltételes, lappangó, rejtett, helyzeti. Ez utóbbi szavak jelentésükben tartalmazzák a bizonytalanságot. A megkérdezett vállalatok potenciálként említik az előléptethetőséget, a szervezeti hierarchiában való feljebb lépés lehetőségét, a munkatársban rejlő fejlődési képességet is. Önmagában a fejlődés, előlépés ténye még nem jelent potenciált, akkor beszélhetünk valódi potenciálról, ha kiegészül a magasabb szinten reálisán várható kimagasló teljesítménnyel. Ebben a tekintetben a magas potenciállal rendelkező munkatárs az, aki a magasabb szinten is kiemelkedően fog teljesíteni.

Potenciálként, a leggyakoribb értékelésre kerülő adat annak a meghatározása, hogy mennyi időre van szüksége a munkatársnak a következő szervezeti szintre való lépéshez a hierarchiában. Az interjúk során erre az időszakaszokra különféle példákat láttunk.

„Nálunk ez azt jelenti, hogy 5 éven belül két szintet ugrik a szervezetben. Ezen kívül vannak az ún. 'fast tracker'-ök, akik 1 szintet lépnek 5 éven belül és kimagasló teljesítményt nyújtanak egyfolytában.” (42)

„Utódlástervben több fokozatú: 0-1 éven belül előléptethető-1 lehetséges jelölt, 1-3 éven belül előléptethető-2 lehetséges jelölt.” (45)

A potenciálértékelés kapcsán meg kell még említenünk, hogy bármennyire is tudományosan, szakmailag is hangzik ez a kifejezés, azt tapasztaltuk, hogy legtöbb esetben nem rendelkezik konkrét tartalommal. Az „előléptethetőség” meghatározása a vezetőre van bízva – legjobb esetben valamilyen kölcsönös, egyeztetési, kalibrálási mechanizmussal kiegészítve. Így a potenciál fogalom fontos előrelépést jelent abban a tekintetben, hogy felhívja a vezetők figyelmét arra, hogy ne csupán a jelenlegi pozíció követelményei mentén nyújtott teljesítményt vegyék figyelembe, ám ezentúl nem nyújt valódi, objektivitást is jelentő kapaszkodót.)

4.4. MIT (NEM) KOMMUNIKÁLNAK A FOLYAMAT SORÁN?

A karriermenedzsment témakör kommunikációja meglehetősen tág területeket foglal magában, a tehetségek vonzásától kezdve (munkavállalói márka kialakítása), a fejlesztési lehetőségeken keresztül, egészen az elismerésig, mérésig.

Bevezetőként néhány szempont, illetve élenjáró gyakorlat a kommunikáció kapcsán:

- A szakirodalomban elterjedt az a felfogás, miszerint a jelölttel érdemes közölni a tehetségként való kezelését, ám ezt az információt nem ajánlatos a munkatársaival is megosztani.
- Érdemes azonban a kiválasztási kritériumokat világossá tenni mindenki számára, hiszen az utódlásmenedzsment átláthatósága fontos cél.
- A mindennapi tapasztalat azt mutatja, hogy a jelöltek formális kommunikáció nélkül is rájönnek jelölésük tényére, mivel észlelik a velük kapcsolatos gyakorlat megváltozását.
- A legfelsőbb pozíciókba szánt jelöltekkel érdemes közölni ezt a tényt, hogy az ő fejlesztésük ne néhány ember titkos konspirációjának tűnjön, hanem egy valódi partneri együttműködéssé váljon.

- Néhány cég a karriermenedzsmenttel szemben egyre inkább a vezetőfejlesztésre helyezi a hangsúlyt. Így a pozíciótervezés helyett a személyes fejlődési tervet, a gyengébb kompetenciák fejlesztését helyezi a kommunikáció fókuszába.
- A cégek többsége nem rendelkezik formális eljárással a tehetséggé nyilvánítás közlésére, legtöbbször ezt egy vezetőfejlesztési alkalomra történő meghívással jelzik.

Az interjúk során azt vizsgáltuk, hogy milyen információt kommunikálnak a karriermenedzsment rendszerről a szervezetben dolgozó munkatársaknak. A kommunikáció témáját felvetve, válaszadóink leggyakrabban a tehetség, potenciál kommunikációjáról beszéltek, vagyis arról, hogy közlik-e a munkavállalókkal, hogy tehetségnek tartják-e őket vagy sem. Ez nyilván nem véletlen, hiszen kommunikációs szempontból igen ingoványos terepről van szó, a vezetőkből ezen a területen merül fel a legtöbb dilemma. Ebben a fejezetben így a karriermenedzsment kommunikációjának egyik legérzékenyebb területével foglalkozunk. Az interjúk során a téma 26 cégnél került szóba.

Potenciál értékek titokban

A tanulmányban bemutatott racionális érveléseken túl megfigyelhető volt egy másik, általában nem igazán kifejtett, ám roppant érdekes érvelési technika is a kommunikáció hiányára, visszafogottságára vonatkozóan. Néhány példa ezekre a mondatokra:

„Nem lesz nyilvános a besorolás. Még nincsen döntés miként lesz, majd közösen végiggondoljuk. Majd szép lassan tesszük átláthatóvá. Még a vezetők nem éretek arra, hogy jól megítéljék.” (4)

„Az általános értékelést is tudja, de az előléptetethez 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 egyébként, 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 „jobbkezek”.” (15)

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

A fenti idézetek kulcsszavai a sejtetés és a ráutalás. Milyen viszonyt sejtetnek, mire utalnak ezek a szavak? Egyfelől magától értetődően nem egy nyílt, átlátható keretek között alakuló viszonyrendszert mutatnak. Mondtam is valamit, meg nem is; meg is történhet valami, meg nem is. Biztonsági játék, vagy reális, tudatos kompromisszum?

Tovább lépve azt is érdemes észrevenni, hogy ez a kommunikációs minta nem azonos szinten álló feleket, partner szintű kapcsolatot tételez fel. Van egy kontrolláló (manipuláló?) fél, aki bekalkulál mindenféle tényezőket – a másik fél elvárásai és reakciói, a környezet reakciói, a jövőbeni változás kockázatai – és a saját szempontjából legkevésbé kockázatos, vagy legtöbb visszavonulási lehetőséget választó üzeneteket küldi, de olyan módon, (mintha) a másik fél érdekeit is figyelembe veszi (venné). Hogyan hat ez vajon vissza az üzenetküldő (HR-es) hitelességére, elfogadottságára? Rendelkezhetünk többféle hipotézissel is, mindenesetre nagyon tanulságos lesz összevetni a kérdőíves felmérésnek az információáramlásnak a hatékonyságára, illetve a HR-es hitelességére vonatkozó eredményeivel.

4.5. MILYEN ESZKÖZÖKET ALKALMAZNAK A TEHETSÉGEK FEJLESZTÉSÉRE?

A fejlesztésről az interjúk során a karriermenedzsmenttel kapcsolatban kérdeztük a HR-vezetőket. Elsősorban abban a kontextusban vizsgáltuk, hogy milyen kapcsolata van a karriermenedzsment rendszerrel vagy gyakorlattal, és hogyan támogatja annak sikeres működését.

A képzés-fejlesztés kérdésköre azért is figyelemreméltó, mert ez az a terület, amibe a vállalatok óriási anyagi erőforrásokat fektethetnek be, és annak megtérülése sok esetben nehezen számszerűsíthető, vagy vetíthető le a konkrét üzleti eredményekhez való hozzájárulásra. Fontos sikertényező lehet például, ha egy vállalat képzési rendszere, gyakorlata képes a belső utánpótlást kinevelni, és folyamatosan biztosítani, hiszen ha a folyamatosság megteremtődik, a biztonságos üzletmenet alapjai erősödhetnek meg. Ugyanakkor nem elhanyagolható szempont a vállalatok rövid távú üzleti

érdeke sem, amely sokszor a képzésbe való befektetés ellen szól. Éppen ezért a vállalatok többsége jól kiválasztott célcsoport képzést támogatja elsősorban.

Képzéssel kapcsolatban még mindig jóval „eladhatóbb” a szervezetben a szakmai tudásfejlesztés, hiszen ez rövidtávon is látványos eredményeket mutathat. A képességfejlesztés, vezetőfejlesztés ugyan szinte minden egyes HR-vezető által megfogalmazott fókuszterület, ám mintha ezzel kapcsolatban még nem lenne teljes támogatás sok esetben a vállalat részéről; legyen szó időről, energiáról vagy pénzről.

A képzés formáját és tartalmát tekintve is új hangsúlyok jelentek meg a különböző vállalatoknál. Az on-the-job képzési formák elterjedése jobban kiszolgálja a vállalat rövid távú üzleti érdekeit. A személyesebb, önismeretet, egyéni felelősségvállalást erősítő képzések pedig a hosszú távú gondolkozást dicsérik.

On-the-job (tapasztalatra építő) formák térnyerése

Egyértelműen felerősödő tendencia az on-the-job képzési formák térnyerése. Néhány cégnél ez kifejezetten szándék is, hogy az időigényes, jóval költségesebb képzési formákról áttérjenek az on-the-job képzési formákra. Ennek a formának az előnyei között említik a rövid távú és gyorsan eredményekre váltható jelleget, valamint azt, hogy így az effektív munkaidőtől való távollét minimálisra csökken.

„Nálunk van egy olyan mondás, hogy a fejlesztés 70%-a on-the-job, 20% más lehetőségekből jön (shadowing, rövid külföldi utak, projekt), és 10% tanfolyam, tréning. Ezt próbáljuk tudatosítani.” (32)

„Van egy professional exchange program, ami most kezdődött. A lényege, hogy 3-6 hónapra menjenek el és lássanak világot, majd jöjjenek hozzánk vissza és használják, amit tanultak.” (9)

Természetesen ez nem helyettesíthet jó néhány olyan képzést és fejlesztési formát, amely a munkahelyi környezetben nem megvalósítható, ám egyben kiváló eszköz a fejlődés nyomonkövetésére – amely egyébként az off-the-job képzési formák esetében sokszor elmarad -, a fokozatosság megvalósítására és arra, hogy a munkatársak folyamatos visszajelzést kapjanak a fejlődésükről.

Ugyanakkor néhány HR-vezető arról számolt be, hogy ezekkel a képzési formákkal kapcsolatban nem kis ellenállással találkozik a munkatársak részéről. A mindennapok nyomása, a nagy leterheltség miatt a kollégák nem látják megvalósíthatónak, hogy munkaidejükben még ebbe is energiákat fektessenek. Emellett egy HR-vezető azt is megemlítette, hogy az on-the-job formára sokszor úgy tekintenek a munkatársak, mintha ezzel akarnák a valódi fejlesztési lehetőségek hiányát elkendőzni.

4.6. MILYEN MÉRÉSI, ÉRTÉKELÉSI ESZKÖZÖKET ALKALMAZNAK A KM TEVÉKENYSÉGEK MONITORÁLÁSA ÉRDEKÉBEN?

Miért fontos a mérés kérdése? A mérés az a folyamat, amely során transzparenssé válnak a rendszer eredményei, a mérőszámok folyamatos követése teszi lehetővé a visszacsatolást, a megfelelő akciótervezést. A mérés ráadásul rákényszerít minket arra, hogy választásokat hozzunk arra vonatkozóan, hogy mi fontos, és mi nem, mire akarunk hatást gyakorolni, és mit fogadunk el adott tényezőnek, és végül abban is segít, hogy célokat tűzzünk, konkretizáljuk az elvárásainkat.

A mérési tevékenység egyik legfontosabb célja a tehetségekkel kapcsolatos döntések előkészítése és fejlesztése. A mérés hozzájárul a HR szervezet üzleti tudatosságának kialakításához, támogatja a problémák és az eredmények kommunikációját, és elősegíti a felső vezetés és a vonalbeli vezetők bevonását. Jelen fejezetben ezt a témát járjuk körül.

Általánosságban elmondható, hogy a felsővezetők a stratégia szintjén gondolkodnak, és a folyamatos eredményesség vezérli őket. Az üzleti vezetők egy olyan közegben működnek, ahol a cégek teljesítményét negyedéves, féléves elvárások, számok, piaci részesedések és konkrét kvantitatív eredmények alapján értékelik. Bár a HR-szervezetek is ugyanebben a közegben működnek, ennek ellenére ők gyakran operatív szinten közelítenek a különböző tevékenységek kezelése, megértése, mérése felé. Igaz, a HR-vezetők jellemzően elismerik a mérőszámok fontosságát, de a mindennapokban gyakran már a karriermenedzsment rendszer kialakítását és létezését önmagában is sikerként

könyvelik el, figyelmen kívül hagyva a rendszer aktuális és konkrét eredményeit.

Az interjúk során a leggyakrabban említett mérőszámok a fluktuáció és az elégedettségi felmérés mutatói voltak, vagyis a minőséget illetve az üzleti eredményekre gyakorolt hatást csak ritkán számszerűsítik a vizsgált szervezetek. A HR-szervezet kezdeményezéseit, operatív tevékenységének hatékonyságát és ezek pénzügyi hatását azonban a mérőszámok teszik átláthatóvá a felsővezetők, illetve más területek vezetői számára. A HR-terület kvantitatív mutatóinak tudatos kezelése és előállítása kiemelkedő jelentőségű, mivel ezen keresztül mutatható be a más alosztályok rendszereibe és elfogadott eszközrendszereibe is illeszkedően és érthetően a HR, mint szervezeti egység üzleti tevékenységhez való hozzáadott értéke. Ily módon a megfelelő mérés és mutatók használata nagy értékben hozzájárul ahhoz, hogy a HR valóban közös, és mindenki által ugyanúgy kódolható nyelvet beszéljen az üzleti vezetés más területeivel

A mérés témája 23 interjú során került elő, gyakorlatilag csak akkor, ha erre kifejezetten mi kérdeztünk rá. Ez már önmagában is azt jelenti, hogy a megkérdezett vezetők legnagyobb része számára a karriermenedzsmenthez nem kapcsolódik szervesen valamiféle mérési és értékelési tevékenység.

Az alábbi táblázatba azokat a megkérdezett vállalatainknál megismert mutatókat soroltuk, amelyek arra adnak jelzést, hogy milyen a szervezet tehetségekkel való ellátottsága, mennyire képes a HR biztosítani a szervezet emberi erőforrás igényeinek kielégítését:

Szervezeti jellemző / tevékenység	Mutató
Szervezeti erősségek felmérése	<ul style="list-style-type: none"> Előléptethető, stabil, problémás munkatársak azonosítása Az előléptetésre kész alkalmazottak száma az eggyel feljebb lévő szinten lévő / várhatóan megüresedő pozíciók arányában
Belső áramlási mutatók	<ul style="list-style-type: none"> Szervezeti szintenként az átlagosan egy pozícióban eltöltött idő Belső / külső kinevezések aránya
Utódlástervezés	<ul style="list-style-type: none"> Utódlástervekben szereplő munkatársak száma Utódlás tervek alapján meghozott előléptetési döntések száma
Szociális audit	<ul style="list-style-type: none"> Munkatársak összetétele az egyes szervezeti szinteken életkor, nem, végzettség alapján
Szervezeti elégedettségi felmérés	<ul style="list-style-type: none"> Elégedettség a karrierlehetőségekkel, eszközökkel
Belső áramlási mutatók	<ul style="list-style-type: none"> Szervezeti szintenként az átlagosan egy pozícióban eltöltött idő Belső / külső kinevezések aránya
Utódlástervezés	<ul style="list-style-type: none"> Utódlástervekben szereplő munkatársak száma Utódlás tervek alapján meghozott előléptetési döntések száma
Szociális audit	<ul style="list-style-type: none"> Munkatársak összetétele az egyes szervezeti szinteken életkor, nem, végzettség alapján

5. EGYEDI HELYZETEK

5.1. A „KISVÁLLALATI” MÉRET KIHÍVÁSAI

Kutatásunk során megkértük interjúalanyainkat, hogy írják le a náluk működő karriermenedzsment folyamatot, rendszert körülvevő aktuális üzleti helyzetet, hogy jobban megérthessük a befolyásoló tényezőket. Az interjúk során több ilyen tényezőt is említettek a megkérdezett HR-vezetők. A méret volt közülük az egyik, ami az interjúalanyok hite szerint leginkább befolyásolja a KM-folyamatok lehetőségeit, és formáit.

A vállalatméret kapcsán leginkább két kérdéskör merült fel:

- Mekkora mérettől indokolt és illendő, hogy egy vállalatnak karriermenedzsment rendszere legyen?
- Hogyan lehet kezelni a kis méretből fakadó problémákat, kihívásokat, melyek megnehezítik a karriermenedzsment működtetését?

Ebben a fejezetben bemutatjuk, hogy a fenti két kérdés miért fontos interjúalanyainknak, milyen valódi és vélt problémákkal kapcsolják össze a kérdéskört, valamint ismertetjük a kutatás során szerzett tapasztalatainkat is.

Kutatásunk során 15 olyan HR-vezetővel beszélünk, aki olyan cég humánpolitikai feladatait látja el, amely kevesebb, mint 250 főt foglalkoztat. Az ő esetükben több hasonlóságot is felfedeztünk, amikor a rendszerről, a méretből eredő nehézségekről, problémákról esett szó, mondván, ők kicsik a karriermenedzsmenthez.

Természetesen azt is figyelembe kell venni, hogy a méret ez esetben meglehetősen relatív fogalom. Elképzelhető – és a mintában ez elő is fordul –, hogy egy világszinten több tízezer alkalmazottat foglalkoztató mamut cég itthon csak 100-125 fő szervezetben végzi a tevékenységét. Ekkor érdekes összjátéka figyelhető meg a nagy és a kisszervezeti működés módnak. Kérdés, hogy az előnyök, vagy pedig a problémák erősödnek fel.

A HR-vezetőkkel folytatott beszélgetéseink során gyakran előfordultak olyan mondatok, megjegyzések – sokszor csak mellékesen –, melyek azt sugallták, a vállalatméret meghatározó befolyásoló tényezője lehet a rendszernek. Meghatározza, hogy egyáltalán lehet-e, kell-e karriermenedzsmenttel foglalkozni, szükséges-e egy rendszer, valamint mitől tekinthető sikeresnek. Tekintsük meg az alábbi táblázatban, hogy milyen összetételű volt a mintánk méret szerint, és mennyire formalizált KM-gyakorlat jellemezte őket. (A vállalatok besorolása a táblázatban nem teljesen pontos és egyértelmű, hiszen több helyen összemosódott a HR-vezető által kívánatosnak tartott állapot és a gyakorlat.) A táblázatok azt mutatják, hogy nincsen szoros oksági kapcsolat a méret, és a rendszerek formalizáltsága, illetve eredményessége között.

Szervezeti méret és a KM rendszerek formalizáltsága

		< 250 fő	250 – 1000 fő	> 1000 fő
Van formális rendszer		5 cég	10 cég	10 cég
Folyamat, eszközök vannak, de nem formális rendszer szintjén működtetik		3 cég	5 cég	4 cég
Nincs	Most fogják kiépíteni	1 (+1) cég	2 cég	2 cég
	Lehet, hogy kellene?	1 cég	1 cég	
	Nem is biztos, hogy kell!	3 (+1) cég	(1 cég)	1 cég
Összesen		13 (+2) cég	18 (+1) cég	17 cég

A mintába került kisméretű szervezet karriermenedzsment rendszereinek jellemzői:

Van formális rendszer...	...és nagyjából működik	4 vállalat
	...de nem igazán működik	1 vállalat
Nincs formális rendszer, de folyamat, eszközök vannak...	...pl. Talent Development, utódlástervezés, hipo-lista, TÉR stb.	3 vállalat
Nincs...	...de most fogják kiépíteni	1 (+1) vállalat
	...de lehet, hogy kellene?	1 vállalat
	...de nem is biztos, hogy kell!	3 vállalat

5.2. KARRIERMENEDZSMENT ÉS KOROSZTÁLYOK

Kutatásunk során minden HR-vezetővel folytatott beszélgetésünkben előkerültek tipikus jellemzők, sztereotíp jelzők, generáció-specifikus problémák és kihívások. Alapvetően három korosztállyal kapcsolatban említettek tipikus problémákat:

1. Fiatal vezetők (33-38 év körül) és hozzájuk kapcsolódóan a fiatal, haladni kívánó tehetségek (28-33 év körül)
2. Idősebbek (50 év fölött)
3. Pályakezdők, Y-generáció (20-26 év)

Ez az a három generáció, amelyek karriermenedzsment szempontjából megkülönböztetett bánásmódot igényelnek a megkérdezett HR-vezetők véleménye szerint.

A fiatal vezetők két kérdést vetnek fel: 1) mivel lehet motiválni azokat, mit lehet még nyújtani még azoknak, akik fiatalon elérték a vezetői pozíciót; 2) mit lehet kezdeni az alattuk várakozó tehetségekkel (28-33 év körüliek), mikor a fiatal vezetők bebetonozzák a lehetséges karrierutakat előttük?

Az idősek általában már nem várnak karriert sem a szervezettől, sem a HR-től. Biztonságos munkahelyet, jó munkakörülményeket várnak leginkább. Mégis frusztrációt okozhat, ha a fiatal tehetségek, akik akár

gyerekeik is lehetnének, száguldanak el mellettük a karrierlétrán.

A pályakezdők okozzák talán az egyik legnagyobb fejtörést a HR-vezetőknek. Újfajta elvárásokkal, igényekkel, másfajta kompetenciákkal találják szembe magukat a szervezeti szakemberek. Az előző generáció sikertörténetei alapján gyors karriert várnak munkahelyüktől. Hogyan lehet ezeket a tehetséges fiatalokat vonzani és megtartani?

A szervezeteket tekintve vannak az elsősorban fiatal vezetőkkel rendelkező, bebetonozottsággal küzdő vállalatok (a megkérdezettek közel fele külön kihangsúlyozta ezt a problémát), valamint vannak olyanok (5-6 vállalat), ahol el van öregedve a szervezet, többek között olyan speciális helyzetben levő is, ahol vannak idősek (50-60 év) és nagyon fiatalok (huszonévesek), és hiányzik a közte levő korosztály. (Az előregedett szervezetek állami, valamint átalakult/privatizált, hosszú magyar múlttal rendelkező vállalatok, ahol a szakmai karrier hangsúlyosabb inkább.) Mindkettő kihívást jelent a HR-nek és a karriermenedzsment működésének is.

Y Generáció – A kutatás következő lépcsője

Kutatásunk során minket is foglalkoztat a pályakezdők, valamint az egy-két éve munkába állt fiatalok jobb megértése, ezért a negyedik kutatási „stream” kimondottan a magyarországi Y-generációt vizsgálja. Olyan kérdésekre keressük a választ, mint:

1. Milyen terveik, vágyaik vannak a pályakezdőknek a karrierjükre vonatkozóan?
Mit jelent számukra a karrier?
Mit akarnak elérni 3-10-30 év múlva?
Mekkora szerepe van a munkának a magánélethez, családnak, közösséghez, stb. képest?
Mi alapján választanak munkahelyet?
2. Milyen lépéseket tesznek ennek megvalósítása érdekében?
Mit tesznek már most azért, hogy elérjék céljaikat?
Mit (nem) akarnak feláldozni ezért?
Mi gátolja őket céljaik elérésében?
Mit terveznek tenni az elkövetkező években?
3. Milyen képük van az előttük haladókról? Miben akarnak mások lenni?
4. Miben hasonlítanak, és miben különböznek e generáció tagjai az előttük haladóktól?