

VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ

**KARRIERMENEDZSMENT
MAGYARORSZÁGON**

KUTATÁSI PROJEKT

**STAKEHOLDER ELEMZÉS – AZ ONLINE
KÉRDŐÍVES FELMÉRÉS EREDMÉNYEI**

BUDAPEST, 2006. FEBRUÁR 28.

**KARRIERMENEDZSMENT
MAGYARORSZÁGON**

KUTATÁSI PROJEKT

**STAKEHOLDER ELEMZÉS – AZ ONLINE
KÉRDŐÍVES FELMÉRÉS EREDMÉNYEI**

KÉSZÍTETTE:

© Bokor Attila

© Fertetics Mandy

© Frisch Anita

© Toarniczky Andrea

Tartalomjegyzék

| | |
|---|-----------|
| Tartalomjegyzék | 3 |
| I. Bevezető: Kutatási terv és módszertan..... | 4 |
| I.1. Kiindulási pontok..... | 4 |
| I.2. A stakeholder elemzés általános céljai..... | 4 |
| I.3. Kutatási terv | 5 |
| I.4. Az elkészült anyag szerkezete..... | 7 |
| I.5. Kutatói csapat..... | 8 |
| II. Demográfiai jellemzők: Fókuszban a tehetségek | 9 |
| III. A karrier elsősorban pénzt – biztos egzisztenciát – és SIKERT, és EZÉRT vezetői karriert jelent | 12 |
| III.1. A karrier jelentése | 12 |
| III.2. Karriercélok | 14 |
| III.3. És a pénz? | 15 |
| III.4. Összegzés..... | 15 |
| IV. Az emberek úgy érzik magukra maradtak karrierjük menedzselésében, sikerük csak saját magukon múlik | 16 |
| IV.1. Kie a felelősség?..... | 16 |
| IV.2. Kin múlik? | 18 |
| IV.3. Összegzés..... | 18 |
| V. A kitöltők nem érzékelnek tudatos karriermenedzsment tevékenységet, folyamatokat a szervezetük részéről | 19 |
| V.1. Az összkép | 20 |
| V.2. Az elégedettségi mutatók egymás közti kapcsolata | 21 |
| V.3. A rendszer működése | 22 |
| V.4. Összegzés | 24 |
| VI. A KM-évékenységek legkritikusabb pontja az információk áramlásához, a folyamatok átláthatóságához kapcsolódik..... | 25 |
| VI.1. Az eredmények..... | 25 |
| VI.2. Ki tud itt valamit? | 26 |
| VI.3. Összegzés..... | 27 |
| VII. A szervezeti szereplők közül a közvetlen vezető viszonylag hiteles, a HR a többség számára nem hiteles támogató | 29 |
| VII.1. Hitelesség..... | 29 |
| VII.2. Munkatárs és vezető kapcsolata..... | 31 |
| VII.3. Összességében..... | 32 |
| 1. Melléklet | 34 |

I. BEVEZETŐ: KUTATÁSI TERV ÉS MÓDSZERTAN

I.1. Kiindulási pontok

A Budapesti Corvinus Egyetem és az OD Partner Kft. kutatócsapata közösen indította el a „Karriermenedzsment Magyarországon” című átfogó kutatási programját. A program általános bemutatását, kiindulási pontjait a HR-vezetőkkel lefolytatott interjúk eredményeit bemutató kutatási jelentés tartalmazza.

Jelen anyag az online kérdőíves felmérés (Stakeholder elemzés) eredményeinek összefoglalását tartalmazza. A jelentés szerves kiegészítője az a PowerPoint melléklet, ami a statisztikai eredmények minden elemzési szempontra kiterjedő, áttekintő jellegű bemutatását tartalmazza.

I.2. A stakeholder elemzés általános céljai

E kutatási alprojekt legfőbb célja az volt, hogy kilépjünk a HR karriermenedzsmentre vonatkozó értelmezési kereteiből, és megismerjük a felhasználók elvárásait, valamint a jelenlegi gyakorlatra vonatkozó visszajelzéseit. Részletesebben megfogalmazva ez a következőket jelentette:

- Megismerni a vezetők és tehetségek karrierrel kapcsolatos vágyait, céljait és tapasztalatait.
- Megtudni, hogy milyen elvárásaik vannak a HR, maguk és a főnökük felé.
- Felmérni a karriermenedzsment hasznát a vezetők, munkatársak és így a vállalat számára.

Az alprojekt célja konkrét kutatási projekt keretein túlmenően az is volt, hogy megalapozzunk egy olyan adatbázist, amely hosszú távon működtetve lehetőséget ad arra, hogy nyomon kövessük a hazai munkavállalók különböző generációnak a karrierrel kapcsolatos értékeinek, motivációinak és magatartásának a változásait. Mindez lehetőséget ad a hazai üzleti és kulturális változások jobb megértésére és előrejelzésére is.

I.1.1. Az eredmények felhasználhatósága

A kutatás eredményei közvetlenül – kifejlesztett értékelési/elemzési 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. Az eredmények közvetlenül hasznosíthatók a felsőszintű gazdasági oktatásban és vezetői továbbképzésben.

Reméljük, hogy a kutatás ezen ága is mindazon szervezetek számára hasznosulni tud, akik valamilyen formában részt vettek benne. Az elkészült összefoglaló és a szervezeti riportok lehetőséget adnak arra, hogy a HR-vezetők összevethessék önképüket a kitöltő munkatársak és vezetők visszajelzéseivel. Reméljük, hogy a kutatási jelentést olvasó HR-vezetők az aktuális helyzetüknek, dilemmáiknak megfelelően ki tudják szedni a számukra izgalmas konkrét, vagy általánosabb szintű tanulságokat, akár több szinten is.

Az anyag elemzése és írása során kétfajta szerepet is magunkra vállaltunk:

- Egyfelől a külső szakértő szemével a megfelelően megalapozott statisztikai összefüggések, kapcsolatok felmutatása, a tapasztalt dilemmák strukturált összegyűjtése, és értelmező elemzése.
- Ugyanakkor felvállaltunk, hogy a külső szakértő szemével új szempontokat, visszajelzéseket kínáljunk fel, egyfajta tudatosan vállalt kritikai, fejlesztő nézőpontból.

Arra törekedtünk, hogy a tisztelt Olvasó a következő szempontok szerint használhassa tanulási forrásként a következő anyagot:

- Áttekintés: kellően nagy minta révén az anyag lehetőség ad az elvárásokban, a motivációkban és a különböző karriermenedzsmentet támogató HR-rendszerekre vonatkozó értékelésben jelentkező trendek és dilemmák azonosítására. A különböző szervezeti és egyéni jellemzők mentén kialakított bontások lehetőséget adnak a jelenségek és problémák pontosabb azonosítására, valamint az okok, befolyásoló tényezők feltárására.
- Az áttekintő anyag, valamint a szervezeti riport összevetésre ad lehetőséget a saját szervezet egyedi mintázatainak, erősségeinek és fejlesztési lehetőségeinek az azonosítása céljából.
- Ezen alprojekt eredményeit érdemes a HR-vezetőkkel folytatott interjúk tanulságait bemutató anyaggal is összevetni. Ez ad leginkább lehetőséget az általános, és az adott szervezeten belüli HR-önkép, valamint a karriermenedzsmentben érintett stakeholderek visszajelzéseinek az összevetésére.
- Mindezen szempontok összessége ad lehetőséget a továbbfejlesztési lehetőségek, egyedi, inspiráló ötletek keresésére.

I.3. Kutatási terv

A kutatás kiindulópontjait jelentő előfeltevéseinket, hipotéziseinket már ismertettük a HR-vezetőkkel folytatott interjúkat elemző anyagban.

I.1.2. A kérdőív

Az előfeltevésekből és az alprojekt céljaiból kiindulva a következő konkrét kutatási kérdéseket fogalmaztuk meg:

- Mi a jellemző karrierértelmezés?
- Melyek a jellemző karriercélok?
- Milyen szerepet/felelősséget tulajdonítanak saját karrierjük alakulásában a különböző szereplőknek?
- Melyek azok az informális és formális eszközök, amelyek a kitöltők szerint ma leginkább elősegítik a karriersikert?
- Miként alakul a szervezeti karriermenedzsment eszközszerének az értékelése:
 - Előléptetési politika
 - Tehetségek azonosítása

- Fejlesztési eszközök
- Kommunikáció
- Az egyes szereplők (HR, vezetők) hitelessége
- A vezetők milyen felelősséget vállalnak beosztottaik karrierfejlesztése érdekében, és milyen problémákat érzékelnek?
- A munka és magánélet egyensúlya mennyiben jelent problémát a karrierjük különböző szakaszában lévő kitöltőknek?
- Mely demográfiai és szervezeti jellemzők és hogyan befolyásolják a fenti kérdéseket?

A fenti kérdések mentén kialakított, majd egy 13 fős mintán tesztelt kérdőívet az 1. mellékletben mutatjuk be. (A kérdőív online formában volt hozzáférhető a kitöltők számára.)

A kutatás során elfogadott akadémiai sztenderdeknek megfelelő bizalmassági és etikai normákat követtük, az empirikus kutatásban résztvevő szervezeteknek olyan formán biztosítjuk az anonimitást, hogy az idézetek és elemzések során nem tesszük felismerhetővé, hogy mely konkrét információk mely cégektől származtak. (Az idézetek esetében egy számmal tesszük követhetővé, hogy mely idézetek származnak azonos cégektől.)

I.1.3. Mintavétel

Mintavételi kérdések két szinten is felmerültek a kutatás során: mely szervezetekben, milyen munkavállalók töltsék ki az interjút.

Tudományos szempontból elsősorban az egyéni szinten definiáltuk a mintavételt, itt határoztunk meg világos kritériumokat. Kiindulópontként a kitöltés előfeltétele a megszerzett felsőfokú végzettség, és a jelenlegi üzleti szervezetben meglévő munkavállalói státusz volt. Ezenkívül arra kértük a saját szervezetükön belül a minta kialakításáért felelős HR vezetőket, hogy a következő szempontokat vegyék figyelembe:

- A válaszadók fontosak, relevánsak legyenek az adott szervezet KM-céljai és -rendszerei szempontjából.
- A válaszadók lehetőség szerint tükrözzék a szervezeti hierarchia felépítését és szakmai területeit.
- A válaszadók között kapjanak helyet a szervezeti KM-működéssel potenciális pozitív, illetve negatív véleménnyel rendelkezők is.
- A kitöltők olyanok legyenek, akik felvállalják a véleményüket, mások számára is meghatározó gondolkodásmóddal rendelkeznek.

A szervezetek szintjén a részvétel önkéntes volt a kutatásban. A résztvevő cégek számára legalább 20 fő kitöltő esetén visszajelző szervezeti riport elkészítését vállaltuk. A minta gazdagítása érdekében volt Közgázos – nappali és MBA – hallgatókból is kialakítottunk egy kitöltői csoportot. (E részmintából összesen 90-en töltötték ki a kérdőívet.) Végül a kérdőíves felmérésben részt vállaló cégek listája:

| | |
|-------------------------|--|
| 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 |
| Magyar Telekom | Valamint egyéni kitöltők: Közgáz Alumni |

I.1.4. Visszaérkezési arány

Mindösszesen 1355 kérdőív kitöltési meghívót küldtünk, és 737 kitöltött és felhasználható kérdőív került be az adatbázisunkba, ami 54,4%, visszaérkezési aránynak felel meg. Az ilyen jellegű felmérések esetében ez nagyon jó aránynak, a kialakult minta nagysága pedig a statisztikai szempontok szerint megfelelőnek tekinthető.

I.1.5. Adatelemzési módszerek

Az elemzés során a megszokott statisztikai módszereket alkalmaztuk:

- Az átfogó mintázatok azonosítása érdekében átlagok és eloszlások vizsgálata.
- Befolyásoló tényezők, egyedi jellemzőkkel rendelkező csoportok meghatározása érdekében: keresztábrák vizsgálata, ANOVA és korreláció elemzés.
- Mélyebb mintázatok, alapvető befolyásoló tényezők feltárása érdekében faktorelemzés.

Az elemzés jelenlegi állapota az első helyzetjelentésként értelmezendő, a mélyebb strukturális, mintázatok, illetve a többszörös együttmozgásokat, illetve áttételes kapcsolatok feltárása további izgalmas eredményeket ígérnek, miként a különböző karrierstratégiákkal rendelkező csoportok azonosítását lehetővé tevő klaszter-elemzés.

I.4. Az elkészült anyag szerkezete

Jelen kutatási jelentés, egyfajta részjelentés gyanánt elsősorban a legizgalmasabb eredményekre, esetleg még csak feltételes módon megfogalmazható, ám mindenképpen fontos gyakorlati relevanciával bíró tanulságokra koncentrál. (Az adatok átfogó elemzését, az egyes kérdéscsoportok értékelését, a befolyásoló tényezők szisztematikus áttekintését a kiegészítő PowerPoint anyag tartalmazza, diagramok segítségével. Annak az anyagnak a szerkezete híven tükrözi a kérdőív összeállítása során követett logikát: Először a kitöltő egyéneket jellemző kérdéscsoportokat, majd a szervezeti KM-kultúrát és -rendszereket értékelő szempontokat

mutatjuk be. Ezután következnek a vezetői működést, majd a munka/magánélet egyensúlyt érintő kérdések.)

Ezen összefoglalóban a minta legfontosabb jellemzőinek a bemutatása után egy-egy izgalmasnak tűnő kijelentés kapcsán mutatjuk be az eredményeket, értelmező megjegyzéseinkkel együtt, ám a teljesség és részletességbe menő bemutatás igénye nélkül. A következő – tudatosan kissé provokatív és természetesen nem általános érvényű, de a legtöbb kitöltőre igaznak tűnő – állítások mentén tagoljuk a mondanivalónkat (Az emberek kifejezés az állításokban természetesen a kérdőív kitöltőire vonatkozik. A tágabb körű általánosítás további statisztikai elemzésekkel, illetve a minta tudatos bővítésével érhető el.):

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

I.5. Kutatói csapat

Az eredmények megvalósítását egy olyan kutatói csapat együttműködése biztosítja, amely lehetőséget nyújt az elméleti felkészültség és a gyakorlati tapasztalatok és jártasság ötvözésére. Ezért 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

A kutatói csapat e projektben közreműködő tagjai:

Bokor Attila, Ph.D, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem Vezetéstudományi Intézet, Szervezeti magatartás Tanszék, illetve szervezetfejlesztési tanácsadó, partner, OD Partner Kft. (a kutatás vezetője)

Frisch Anita, tanácsadó és tréner, OD Partner Kft.

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

Ladányi Viktória, szervezetfejlesztési tanácsadó, partner, OD Partner Kft.

Szabadi Henrietta, független HR szakértő

Toarniczky Andrea, egyetemi tanársegéd, Budapesti Corvinus Egyetem Vezetéstudományi Intézet, Szervezeti magatartás Tanszék

Jó olvasást!

Budapest, 2006. február 28.

II. DEMOGRÁFIAI JELLEMZŐK: FÓKUSZBAN A TEHETSÉGEK

Az alábbi táblázat tartalmazza az összesen 740 kitöltő legfontosabb demográfiai jellemzők mentén való eloszlását.

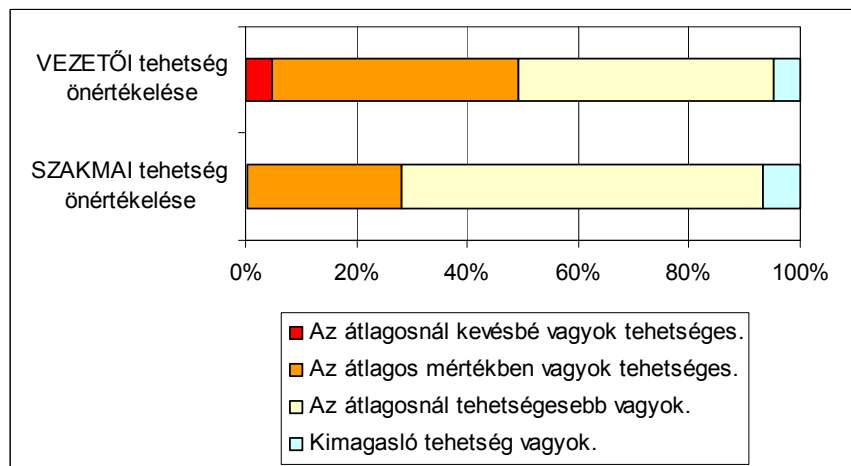
| Demográfiai jellemző | Mintabeli arány |
|--|-----------------|
| NEM | |
| Nő | 41,0% |
| Férfi | 59,0% |
| BEOSZTÁS/POZÍCIÓ | |
| Munkatárs | 27,9% |
| kiemelt munkatárs | 20,1% |
| alsó szintű vezető | 16,3% |
| Középvezető | 27,1% |
| felső szintű vezető | 8,7% |
| SZERVEZETI/SZAKMA TERÜLET | |
| Facilities/Fenntartás/EHS | 1,4% |
| Üzleti vezető / General Manager | 2,7% |
| Ügyfélkapcsolatok | 6,8% |
| Supply chain / Logisztika / Beszerzés | 7,1% |
| HR / Jog | 9,7% |
| IT | 10,0% |
| Pénzügy / Számvitel / Belső ellenőrzés | 11,7% |
| Termelés / Műszaki / K+F | 13,8% |
| Egyéb | 16,5% |
| Marketing / Értékesítés / PR | 20,1% |
| ÉLETKOR | |
| -25 éves | 6,9% |
| 26-28 éves | 22,4% |
| 29-30 éves | 19,3% |
| 31-35 éves | 24,6% |
| 36-40 éves | 14,8% |
| 41-45 éves | 5,1% |
| 46-50 éves | 3,7% |
| 51-55 éves | 2,0% |
| 56- éves | 1,4% |

| Demográfiai jellemző | Mintabeli arány |
|--|-----------------|
| MENNYI IDEJE DOLGOZIK A JELENLEGI MUNKAHELYÉN | |
| 1 éve dolgozik a cégnél | 11,4% |
| 2 éve... | 13,9% |
| 3 éve... | 12,4% |
| 4 éve... | 9,3% |
| 5 éve... | 9,0% |
| 6 éve... | 7,3% |
| 7 éve... | 8,5% |
| 8-10 éve... | 13,0% |
| 11-15 éve... | 9,9% |
| 16-20 éve... | 2,0% |
| 20- éve... | 3,4% |
| GYEREKEI SZÁMA | |
| 0 gyerek | 62,6% |
| 1 gyerek | 14,6% |
| 2 gyerek | 17,2% |
| 3 gyerek | 4,4% |
| 4- gyerek | 1,1% |
| SZERVEZET MÉRETE | |
| kis méretű szervezet (<100 fő) | 9,9% |
| közepes méretű szervezet (100-1000 fő) | 36,8% |
| nagy méretű szervezet (> 1000 fő) | 53,2% |
| CÉG TULAJDONOS NEMZETISÉGE | |
| Külföldi | 62,9% |
| Vegyres | 26,9% |
| Állami | 10,2% |

A táblázat alapján megállapítható, hogy minta legfontosabb jellemzői a következők:

- A kitöltők között 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 gyermektelenek aránya. Ez egyben megerősíti azt a már ismert tendenciát, miszerint egyre későbbre, a 30-as évekre tolódik a családalapítás és a gyerekvállalás.
- Érdekesség, hogy a 31-35 éves korosztály 31%-a egy éve dolgozik a jelenlegi munkahelyén. Úgy tűnik ebben az időszakban megnő a munkahelyváltás esélye.

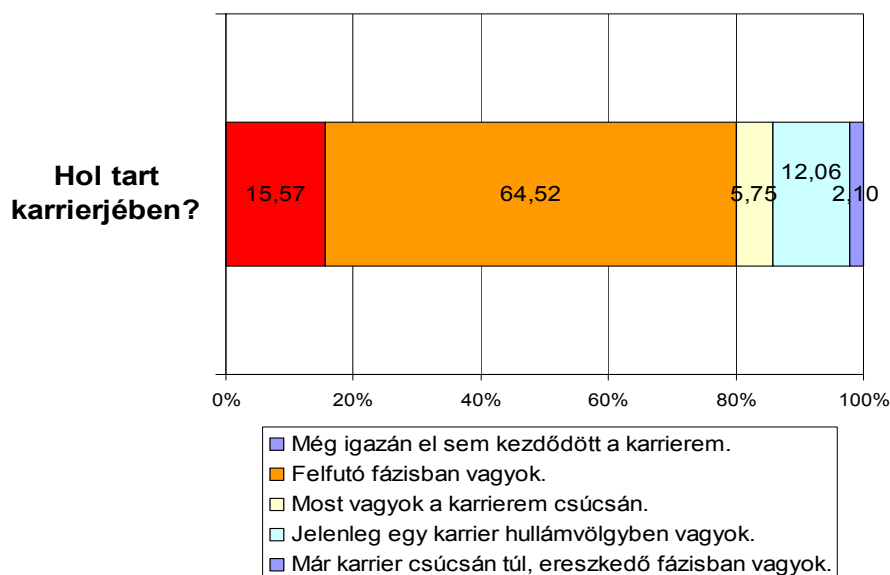
- A minta kiegyensúlyozott a különböző vezetői szinteket és szakmai/szervezeti területeket tekintve.
- Legnagyobb arányban nagyméretű szervezetekből érkeznek a kitöltők, és magas a külföldi tulajdonú szervezetek aránya.



A minta további fontos jellemzőjeként a következő két ábra alapján az is megállapítható, hogy döntő többségben önmagukat szakmai és vezetői szempontból tehetségesnek tartott emberek kerültek a kitöltők közé, akik ráadásul még a karrierpályájuk felívelő szakaszába helyezik magukat. Ennél fogva mindenképpen releváns

és fontos visszajelzésük és elvárásaik tisztázása nem csak a jelenlegi KM-működés, hanem annak jövőbeni fejlesztése szempontjából is.

Érdekes látni azt is, hogy a válaszadók bátrabban merik kijelenteni magukról, hogy szakmai tehetségesek, mint hogy vezetői szempontból lennének azok. Ez a kijelentés állhat objektív tényeken (erős önismeret), utalhat az elvárások bizonytalanságára (a szakmai kompetenciák, sikerfeltételek inkább egyértelműek, mint a vezetői siker előfeltételei), de utalhat egyfajta szakmai identitástudatra is (ebből építkezem, szakmai háttérrel vagyok tisztában, a vezetői énképem még nem letisztult, nem világos).



Az is tanulságos, hogy csupán a válaszadók 3-5%-a állítja magáról, hogy kiemelkedően tehetséges. (Meglepő módon ez az arány egybeesik azzal az adattal, amit több szervezet esetében is megadtak a HiPo-k megengedett arányaként.) Figyelembe kell venni azonban, hogy a mintavételünk nem reprezentatív, ezért óvatos megállapításokat lehet csak tenni. Az adatok ugyanakkor inkább arra felé mutatnak, hogy az átlagosnál tehetségesebb munkavállalók kerültek a mintába. Ez esetben viszont a kiemelkedő tehetségek aránya inkább túlzott szerénységre utal.

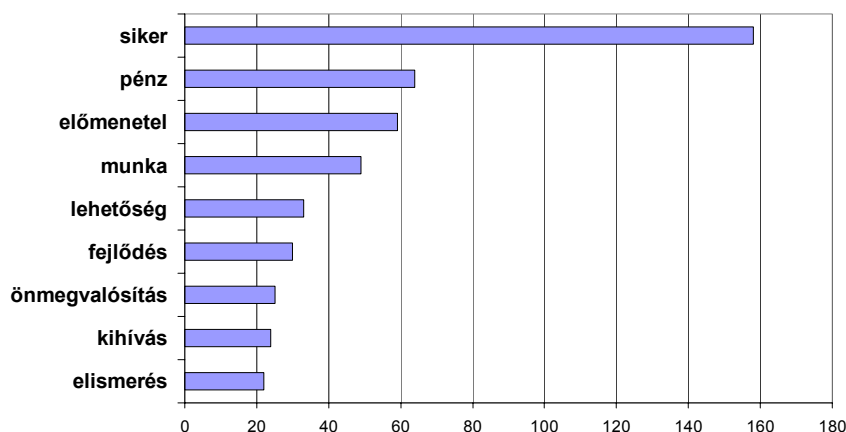
Ez a szerénység különös mértékben igaz a hölgyekre. Mind a szakmai, mind pedig a vezetői tehetség tekintetében a férfiakhoz képest sokkal nagyobb arányban tartják magukat csak átlagos mértékben tehetségesnek.

III. A KARRIER ELSŐSORBAN PÉNZT – BIZTOS EGZISZTENCIÁT – ÉS SIKERT, ÉS EZÉRT VEZETŐI KARRIERT JELENT

A címben megfogalmazott állítás egyszerre egy sztereotip vélekedés megerősítését jelenti, és egyszerre a karriermenedzsment mélyén rejlő – jobbára megválaszolatlan – feszültségek megragadását is jelenti. Az állítást több részelemre bontva elemezhető, és több szintű üzenetet hordoz magában.

III.1. A karrier jelentése

Kezdjük a jó hírrel. A kérdőív azzal a kérdéssel indult, hogy a kitöltő nevezze meg az első öt olyan szót, ami a karierről az eszébe jut. Az eredményül kapott több ezer kifejezés rengetegféle módon elemezhető és értékelhető. Az egyik legegyszerűbb módot az jelenti, ha azt vizsgáljuk meg, hogy mi az első szó, ami az embereknek az eszébe jutott, ezt mutatja a szomszédos diagramm. Mint látható, kiugróan messze a legnépszerűbb szó a SIKER volt. Ebben talán nincsen semmi meglepő, közhely, hogy az emberek sikeresek akarnak lenni, illetve mai köznyelvben a karriernak valóban szinonimájává vált a siker szó. Mégis érdemes lehet egy pillanatra megállni ennél az eredménynél, és komolyan végiggondolni az üzenetét, akár többféle szemszögből is:

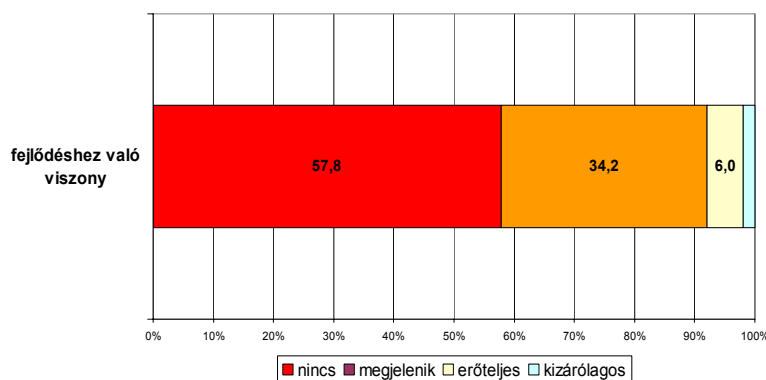
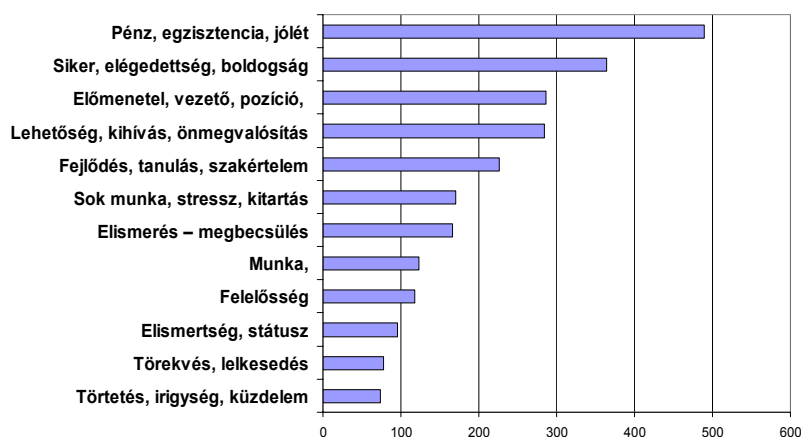


- Szerintünk fontos különbség, hogy míg például a pénz és az előmenetel korlátozott „jószág”-ok egy szervezetben, addig a siker nem az. Lehet, hogy csupán megfogalmazási, kommunikációs átfordításról van szó sok esetben. Érdemes észrevenni, hogy van valami, ami nagyon fontos a munkavállalóknak, és ezt úgy adhatja a szervezet és a vezető, hogy közben neki sem lesz kevesebb belőle. (Ne adj isten ez még közös is lehet.)
- Persze nyomban felmerül a – kissé költői – kérdés, hogy vajon hány vezető, illetve HR-es gondolja azt, hogy az a dolga, hogy sikeressé tegye az embereit? Hányan észlelik vagy tartják fontosnak ezt az elvárást, és hányan képesek ezt lefordítani a gyakorlat nyelvére?
- Természetesen a siker nagyon általános szó, rögtön fel kell tenni a kérdést, hogy egyáltalán mitől érzik magukat sikeresnek az emberek? Kérdés azonban, hogy ezt a kérdést egyáltalán hány szervezetben fogalmazzák meg?
- A siker iránti igény tudatosítása a lehetőségek mellett csapdákat is felvethet. A siker szóban ott van például a sportbeli áthallás, a versengés, az összemérés üzenete is. Ott van a megfelelés, a külső mérce is – például mennyiben más a siker, illetve a boldogság szavak asszociációs köre. A sikerre törekvő ember nyilvánvalóan függ a környezetétől, annak

folyamatos visszajelzéseitől, az elvárás szintjétől. S a sikerben ott van a kudarc, a hanyatlás is, hiszen a csúcstól szükségyszerűen következik a hullámvölgy. Ráadásul a siker múlandó, azaz egyszeri, folyamatosan megerősítendő élmény, rövidtávú jelenség. Mindezek a szempontok egyszerre kínálnak lehetőségeket vezetői szempontból, és egyszerre utalnak a veszélyekre is.

Ilyen rövid terjedelemben nem is vállalkozhatunk arra, hogy teljes mélységében próbáljuk megérteni ezt a kiugróan magas sikerorientációt. Bizonyos, hogy egyfajta kortünetről, generációs jellemzőről is szó van. (Az X-generáció alapvető jellemzőjeként szokás emlegetni a sikerorientáltságot.)

Következzen hát a rosszabb hír. Ha nem csupán az első, hanem az összes említést vesszük figyelembe, már változik a karrier kapcsán elhangzott szavak összképe. A szomszédos összegző ábra azt üzeni, hogy az emberek fejében (még?) a karrier szó klasszikus értelmezése él: alapvetően: pénzt keresni, biztos egzisztenciát teremteni és előrejutni szeretnének. Úgy tűnik, a többség számára valami ilyesmi a siker definíciója. Ráadásul az eredmények azt mutatják, hogy mindebből elsősorban a pénzt keresni tényező a fontosabb, a vezetői karrier ehhez képest kevesebb ember fejében merült fel. Igazolódni látszik tehát az általános vélekedés, miszerint a jelenlegi általános életszínvonal és fejlettség szintjén az üzleti életbe kerülő, tehetséges emberek számára a legfontosabb hajtóerő a pénz.



Észrevehetően megjelenik azonban már a fejlődés, tanulás, önmegvalósítás értelmezés is, mégpedig a 4-5. leggyakrabban említett tényezőként. Ha azonban alaposabban megvizsgáljuk a fejlődéshez köthető szavak előfordulását, már nem annyira biztató a kép. A válaszadók kétharmadánál semmilyen formában nem merül fel ez a

szempont, és csupán 8% esetében kap meghatározó szerepet a karrier fogalmában a fejlődés. Nem úgy tűnik tehát, hogy itthon széles körben osztott lenne a karrier újszerű, a folyamatos fejlődésre, a különböző szerepeinkben való kiteljesedésre, azok váltogatására épülő megközelítés.

Pedig a karrier fogalmába a fejlődést is beleértő válaszadóknak a többi kérdés kapcsán a saját karrierjükéről alkotott képe pozitívabb, és nagyobb az elégedettségük a szervezet által nyújtott különböző karriermenedzsment eszközökkel, szolgáltatásokkal is. Felmerül a kérdés, hogy a fejlődés megjelenése a karrierképükben korábbról hozott személyes jellemző, vagy pedig a támogató szervezeti környezetet, az újraformált elvárásokat tükrözi. Mivel ezen a mintán nem figyelhető meg világos szervezeti kapcsolat, ezért inkább az első válasz tűnik most

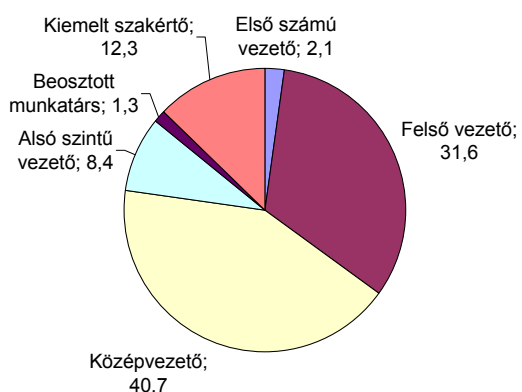
megalapozottabbnak. (Érdekes jelenség, hogy a pályakezdőknél magas ennek a szempontnak az említése. Nem világos, hogy itt valami újszerű – Y-generációs – jellemzőről, azaz trendszerű változásról, vagy pedig a pályakezdő helyzet örökös jellemzőjéről van szó.)

Végül a karrier szó kapcsán említett asszociációkat tekintve feltűnik a kifejezés árnyoldala is: áldozatot kell érte hozni. Úgy tűnik elsősorban a magánemberi oldalon: sok munka, stressz, törtetés a gyakran visszatérő kifejezések.

A karrier kettős kötésű szó: egyszerre utal a sikerre és az áldozatra. Egyben – illeszkedve a karrier hagyományos értelmezéséhez, és a klasszikus munkaadó, munkavállaló kapcsolathoz, pszichológiai szerződéshez – megállapítható, hogy egy üzletkötés jellegű értelmezésről van szó: kapok valamit a szervezettől, de ezért fizetnem is kell.

III.2. Karriercélok

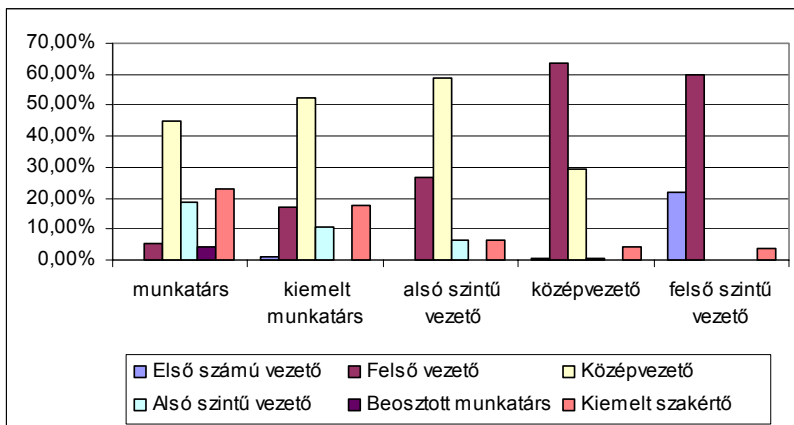
Az válaszadók széles körére jellemző, hogy az erős előmeneteli szándékot húzzák alá a karriercélokhoz kapcsolatos kérdések is. Mindössze öt év alatt a megkérdezettek túlnyomó többsége jelentős karrierugrást szeretne végrehajtani. Ez az elvárások magas szintjéről, egyben nagy belső feszültségről, és valószínűleg jelentős – nyugodtan mondhatjuk – túlzott önbizalomról, és irreális várakozásokról



tanúskodik, nem könnyítve ezzel a közvetlen vezetők, és HR-esek helyzetét. Mint látható, a megkérdezettek 72%-a nem adja alább középvezetői pozíciónál, és egyharmada kifejezetten felső vezető szeretne lenni! (Érdekes, és bizonyára komoly üzenettel is bír, hogy az első számú vezetői pozíció vagy túl misztikus magasságban van, vagy pedig valamiért nem vonzó, feltűnően kevesen célozzák meg.)

A kialakult elvárásokban rejlő feszültséget még jobban kiemeli az a bontás, ami a jelenlegi pozícióhoz mérten mutatja a karrierigényeket. Látható, hogy a munkatársi szintről a középvezetői, magasabbról pedig a felső vezetői pozíció jelenti a következő öt évre a célvonalat. Tanulságos, hogy a kiemelt – feltehetően szakértői jellegű – munkatársi pozíció sem rendelkezik „éhségcsökkentő” hatással, az itt dolgozók 80%-a tovább akar innen lépni, és vezetői karriert akar építeni.

Ezen a ponton érdemes emlékezni arra, hogy korábban bemutattuk: a megkérdezettek jelentős része inkább szakmai, mintsem vezetői tehetségnek tartja magát. Ez úgy látszik, nem tartja vissza őket attól, hogy gyors vezető karriert szándékozzanak befutni a közeljövőben.



Az emberek feljebb lépési vágya hihetetlenül erős, a munkatársak 95%-a, a kiemelték 82%-a, az alsó szintű vezetők 90%-a, a középvezetők 68%-a akar előrelépni az elkövetkező öt év alatt. Csak a felsővezetőknél lassul le az ütem, innen már – csak? – 20%-uk akar előrelépni a legelső vezető pozíciójába.

Önmagában ez a két ábra elárulja, hogy miért lett slágertéma ma itthon a karriermenedzsment, és egyben azt is, hogy miért tűnik reménytelennek is egyben ez a terület.

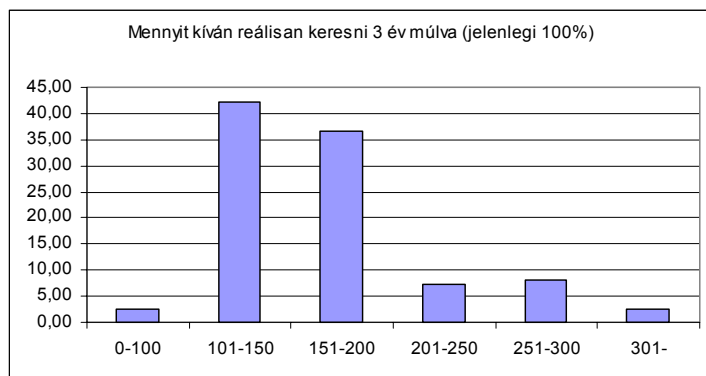
A korábbi eredményekre visszautalva el lehet mondani, hogy szignifikáns különbség van a nők és a férfiak karriervágyai között. A nők jóval nagyobb arányban megelégednek az alsó szintű vezetői pozícióval és a kiemelt munkatársi helyzettel. A férfiak viszont a felső vezetői pozícióra jelentenek be jóval nagyobb arányban igényt. Kérdés, hogy itt valamilyen félelmeken, esetleg értékalapon nyugvó önkorlátozásról van szó, vagy pedig a realitások tükröződnek a nők jóval visszafogottabb elképéléseiben. (Illetve szóba jöhet az is, tekintve a nagy arányú gyermektelen arányát a mintában, hogy a jelentős részük a következő öt évre kívánja időzíteni a gyerekvállalást, és ezért fogja vissza a karrierigényeit.)

III.3. És a pénz?

A megkérdezettek a jelenlegi fizetésük átlagosan 195%-át szeretnék három év múlva megkeresni. (A medián, vagyis a leggyakrabban említett érték a 200%-volt...) Ez – reméljük – nem az inflációalapú fizetésemelés üteme. Ugyanazokat írhatnánk le, mint az előrelépési tervek – vagy helyesebben: vágyak – esetében: magabiztosság, irrealitás, beépített feszültség. Nem tűnik egyszerű feladatnak ezeket a munkavállalókat – tehetségeket – elégedetté tenni.

Érdekes jelenség, hogy a kereseti elvárások nem függenek szignifikáns módon a szervezetben eltöltött időtől, pozíciótól, területtől, nemtől, viszont lényegi különbség figyelhető meg a következő két szempontból:

- korcsoport szerint: a 29 -35 éves korosztály reméli a legmagasabb anyagi növekedést (családalapítás időszaka?);



- Gyermekszám szerint: „nincs gyermek, de van karrier” – itt a legmagasabbak a kereseti elvárások: átlagosan 300%!

Szintén tanulságos eredmény, miszerint a karrierrel való elégedettség nem befolyásolja kimutathatóan a kereseti elvárásokat.

III.4. Összegzés

Az egyéni igényeket, karriermotivációkat tekintve tehát elég egyértelmű kép tárul elénk. A kérdőívet kitöltők gyorsan szeretnék előrejutni, és közben még gyorsabban jóval több pénzt keresni. Nagyon erős a sikerorientáció, és bár megjelent ugyan, ám csupán a kitöltők szűk körére jellemző a karrier fejlődés alapú felfogása.

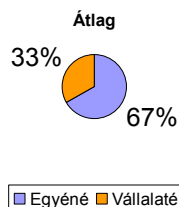
Sopánkodhatunk, vagy mosolyoghatunk az elvárások irrealitásán, de tény, azok a karriermenedzsment programok, amelyek nem számolnak ezekkel az elvárásokkal, illetve nem próbálják meg átfogalmazni őket, nem számíthatnak nagy sikerre.

IV. AZ EMBEREK ÚGY ÉRZIK MAGUKRA MARADTAK KARRIERJÜK MENEDZSELÉSÉBEN, SIKERÜK CSAK SAJÁT MAGUKON MÚLIK

Mind a szakirodalom, mind pedig a HR-vezetőkkel végzett interjúink alapján úgy tűnik, hogy ma az alapvető üzenet a munkatársak felé a karrier kapcsán az, hogy saját maguk felelősek érte. Elmúlt az az időszak, amikor karrier egy vonatúthoz hasonlított, ahol a kiépített pályán, meghatározott állomásokon „utazott” előre a lojális és jól teljesítő munkavállaló. Manapság az üzenet az, hogy mindenki üljön fel a biciklínnyeregbe, keresse a maga útját, maga lehetőségeit, a szervezet ebben támogató, keretteremtő felelősséggel bír. Kíváncsiak voltunk, vajon átmegy-e, illetve milyen módon értelmeződik ez az üzenet a túlsó térfelelő munkatársaknak.

A kérdőív több kérdése is lehetőséget adott e téma vizsgálatára Vizsgáltuk a felelősségvállalás egyéni/szervezeti megosztására való preferenciát, valamint a karriersiker feltételeit is.

IV.1. Kié a felelősség?

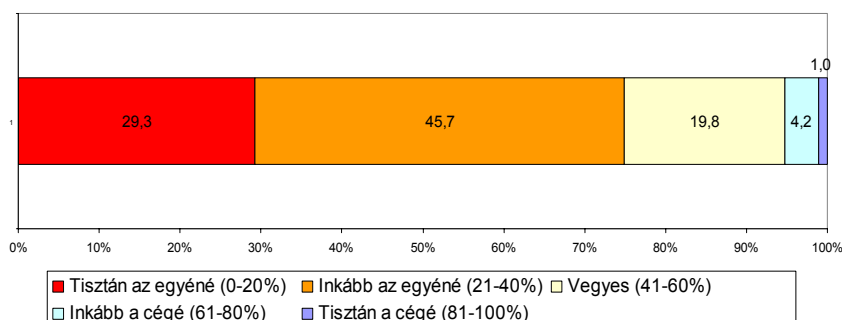


A kérdőívben nagyon egyszerűen rákérdeztünk arra, hogy a válaszadók hogyan látják a karrierjükért való felelősség megosztását a szervezet és önmaguk között. Az eredmény egyértelmű, mind a válaszok átlagát, mind azok megosztását tekintve. Ha a teljes felelősséget 100%-nak tekintjük, akkor az egyének jóval többet, átlagosan a kétharmadot tartanák

maguknál. Kicsit részletesebben ez azt is jelenti, hogy az emberek 90% legalább 50% felelősséget vállal személyesen, háromnegyedük pedig legalább 60%-ot. Kiugróan magas értékkel a leggyakoribb válasz (médián) a 70% egyéni felelősség volt.

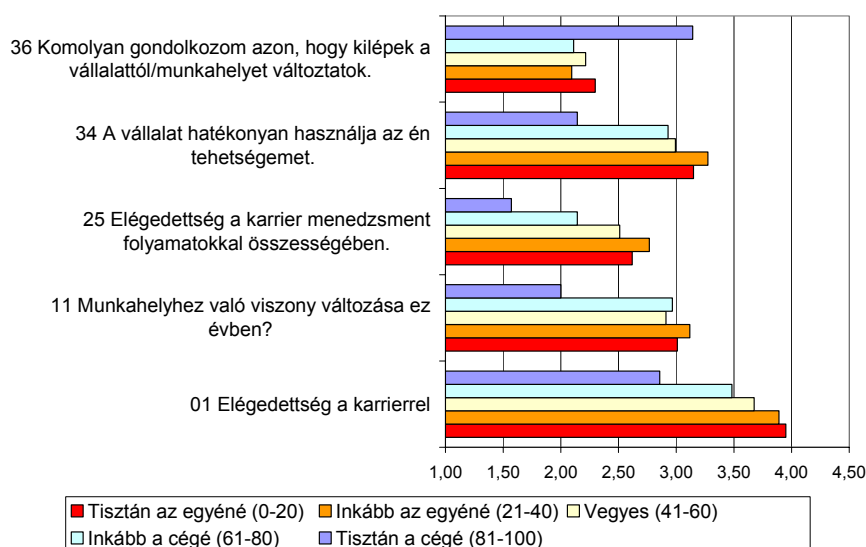
Úgy tűnik, mintha már tudnák az emberek, hogy a karrier elsősorban az egyén felelőssége. Talán nem is kéne akkor annyira üzenni, hangsúlyozni mindezt? Meglepő eredmény ez a HR-vezetői interjúkra visszagondolva, ahol a cégek többségénél az az észlelés, hogy az emberek inkább várnak a lehetőségekre, nem elég tudatosak. Persze felmerül a kérdés, hogy ez a magas felelősségvállalási hajlandóság mennyire tudatos, mennyire kényszer szülte, illetve milyen konkrét következményeket von maga után magatartási szinten. Igyekezünk ezekre a kérdésekre is választ kapni, ugyanakkor az alapképlet világos, a kitöltők megértették maguk felelősek a karrierjükért.

Van-e valami jellegzetes minta a felelősségvállalást illetően? Nem figyelhető meg például nagyon



erős generációs, vagy korosztályi hatás. Magas az egyéni felelősség vállalása azért a pályakezdőknél, a nagyon fiataloknál, valamint a legmagasabb szintű vezetőknél. Érdekes módon ugrásszerűen megnő a hat éve a jelen cégüknél dolgozóknál. (A felmérésben visszatérően, több kérdéscsoport kapcsán is a 6-7 éve egy munkahelyen dolgozók jellemzően kritikusabbak. Úgy tűnik ők egyfajta váltás előtt álló, különböző problémák miatt arra kinyíló csoportot képeznek. Emlékezzünk vissza, a 31-35 éves dolgozók egy harmada éppen váltás után volt a kitöltés idején!) Alacsonyabb a felelősségvállalás a munkatársi szintűek, a legidősebbek, régebb óta és nagyobb szervezetben dolgozók esetében.

A felelősség érzékelésének ugyanakkor nincsen kapcsolata azzal, hogy mennyire gondolják magukat – szakmailag, vagy vezetőileg – tehetségesnek az emberek, mennyi pénzt akarnak keresni, vagy hány munkahelyen akarnak dolgozni!



Érdeemes észrevenni még e kérdés kapcsán a szélsőértékek üzenetét is. A válaszadók 30% úgy gondolja, hogy gyakorlatilag CSAK ő maga felelős a karrierjéért. Tekintve, hogy nagy többségük nagyméretű szervezetekben dolgozik, ez meglepő, és megint kissé irreálisnak tűnő vélekedés. Mi lehet mögötte? Elkeseredettség, vállalkozói attitűd,

túlzott önbizalom, önfényezés? Önmagában nehéz-e kérdést megválaszolni. Ha az általános elégedettség-mutatókat tekintjük, akkor kiderül, hogy azok a legelégedettebbek, akik 60-80%-os felelősséget vállalnak. A szélsőségesen magas, vagy alacsony értékek, inkább elégedetlenséget eredményeznek. Azok, akik teljes mértékben a vállalatra helyeznék a felelősséget, szinte minden tekintetben a legelégedetlenebbek. Ismerve a szervezetek jellemző karrier üzenetét és filozófiáját ez nem is csoda.

Az outputokkal összevetve kitűnik, hogy az egyéni felelősséget – kiegyensúlyozottan nagyobb arányban – vállalók mind a személyes karrierjükkel, mind a cég támogatásával elégedettebbek. Kérdés, hogy mi van mitől? Feltehető, hogy a magas egyéni felelősséget vállalók eleve kevesebb cégtől kaptak támogatással is elégedettek, hiszen alacsonyabbak az elvárásaik. Az is látható, hogy a KM-szempontról jól teljesítő cégek esetében átlagosan jóval nagyobb az egyének felelősségvállalási hajlandósága. Az eredmények láttán biztos, hogy megéri tudatosítani az emberekben, hogy mi az ő felelőségük. A HR már attól hatékonyabb, eredményesebb KM-et tud végezni, ha a partnerei látják, hogy mi a saját dolguk.

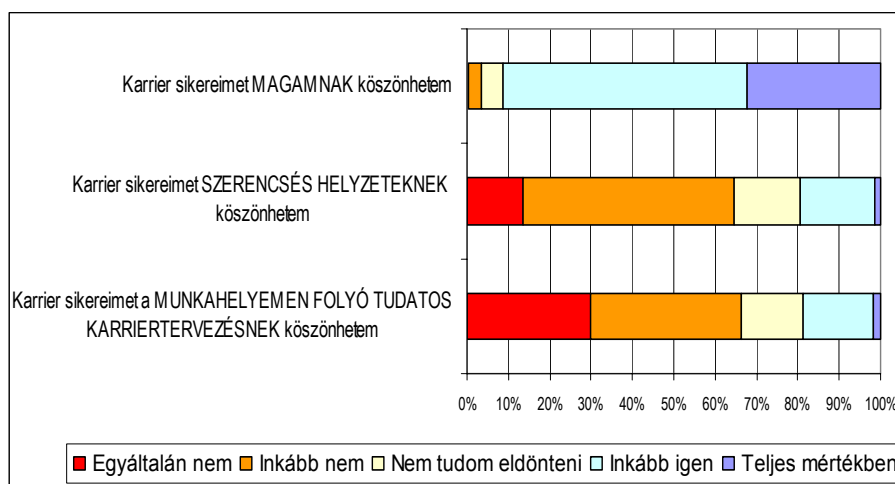
Természetesen felmerül a kérdés, hogy az egyéni felelősségvállalási hajlandóságnak van-e magatartási következménye? A különböző elemzések azt mutatják, hogy nem sok:

- A saját felelősséget nagyobb arányban vállalókra leginkább az eredményeik tudatos mutatása, a vizibilitás keresése jellemző.
- Emellett nagyobb a nyitottságuk a külső és vezetői coaching, valamint az e-learning iránt. (Mint olyan fejlesztési formák iránt, ahol különösen világos az egyéni felelőség?)

- Ezzel szemben azok, akik nem látják a saját felelősségüket, kevésbé tekintik „karrierpartnernek”, lehetőségnek a vezetőjüket, valamint kevésbé értékelik a fejlesztési lehetőségeket.

IV.2. Kin múlik?

Az egész felmérés egyik legmegdöbbentőbb eredményét az a kérdés szolgáltatta, amikor arra voltunk kíváncsiak, hogy a karriersikereiket milyen tényezőkre vezetik vissza a megkérdezettek. A kapott válaszok egyértelműek: szinte kizárólag önmagukban látják az előrejutás titkát. Sőt, hogy



még élesebb legyen az üzenet: még a szerencse faktornak is nagyobb szerepet tulajdonítanak, mint a szervezetüknél folyó tudatos karriertervezésnek. (Gyakorlatilag a kérdőív összes értékelő jellegű kérdése közül ez, a tudatos karriertervezés észlelése kapta a legalacsonyabb értéket!) Természetesen a kérdés értékelésénél mindenképpen figye-

lembe kell venni a torzító tényezőket: a szociálpszichológiában régóta ismert jelenség, hogy az emberek a sikereiket elsősorban önmaguknak, míg a problémáikat a környezeti tényezőknek tulajdonítják. Ezzel együtt az összkép felveti a kérdést, hogy van-e bármi nyoma a szervezeti karriermenedzsmentnek?

Az eredmények több szempontból is elgondolkodtatóak. Vajon a több kulturális kutatásból ismert individualista kulturális jellemző sejlik fel az eredményekben? (Ha igen, akkor vajon ez milyen változtatási kényszereket jelent a megszokott nemzetközi gyakorlatokhoz képest?) Vagy ez pozitív üzenet, a felelősségvállalás magas szintjét jelenti? Mi fenntartva az összes egyéb hipotézist lehetőségét, jelen pillanatban azt az értelmezést helyezzük az előtérbe, miszerint az eredmények inkább egyfajta magára maradottságot tükröznek. Nem a munkavállalók, tehetségek saját tudatos döntését mutatják, hanem egyfajta sodródást, alkalmazkodást. Bármi legyen is e kép mögött bizonyos, hogy nem a szervezetekbe, illetve a HR-eszközökbe vetett bizalmat tükrözi.

Az egyes vállalatok között kiugró különbségek vannak e kérdés tekintetében. Van, ahol a válaszadók 60%-a úgy érzékeli, hogy létezik tudatos karriermenedzsment, van ahol senki sem. Nem állapítható meg szigorú törvényszerűség vállalat típusok, iparág, tulajdonos, vagy méret szerint sem. Mindegyik csoportban lehetett jól és nagyon rosszul teljesítő cégeket is találni. A HR-vezetőkkel készített interjúk elemzéséhez viszonyítva azonban megállapítható, hogy az integrált szemléletű, folyamatos belső áramlást működtető cégek általában jobban teljesítenek. A szerencse faktor pedig az állami tulajdonban, szférában működő cégek esetében a legmagasabb.

IV.3. Összegzés

A pozitív üzenetnek tűnő magas egyéni felelősségvállalás a részleteket tekintve már sok dilemmát mutat fel. Egyfelől a felelősségvállalásnak csak nagyon kevés konkrét következményét lehetett azonosítani. Érdekes módon még éppen az általános karrierelégedettséget befolyásolja leginkább ez a tényező. Ezzel szemben, ha a karriersikerek okait is figyelembe vesszük, mintha már nem is tudatos felelősségvállalásról, hanem inkább magárahagyatottságról lenne szó...

V. A KITÖLTŐK NEM ÉRZÉKELNEK TUDATOS KARRIERMENEDZSMENT TEVÉKENYSÉGET, FOLYAMATOKAT A SZERVEZETÜK RÉSZÉRŐL

A kutatás egyik fontos kérdése volt, hogy a karrierrel és a szervezeti karriermenedzsmenttel kapcsolatos elégedettség milyen módon befolyásolja a munkavállalók általános elégedettségét, a szervezet elhagyásának szándékait.

A kérdőívben helyet kaptak olyan kérdések, amelyek különböző általánosabb, vagy konkrétan a karriermenedzsmenthez kapcsolódó eredmény, kimenet jellegű mutatóknak tekinthetők. Ezeket a következő csoportba lehet rendezni.

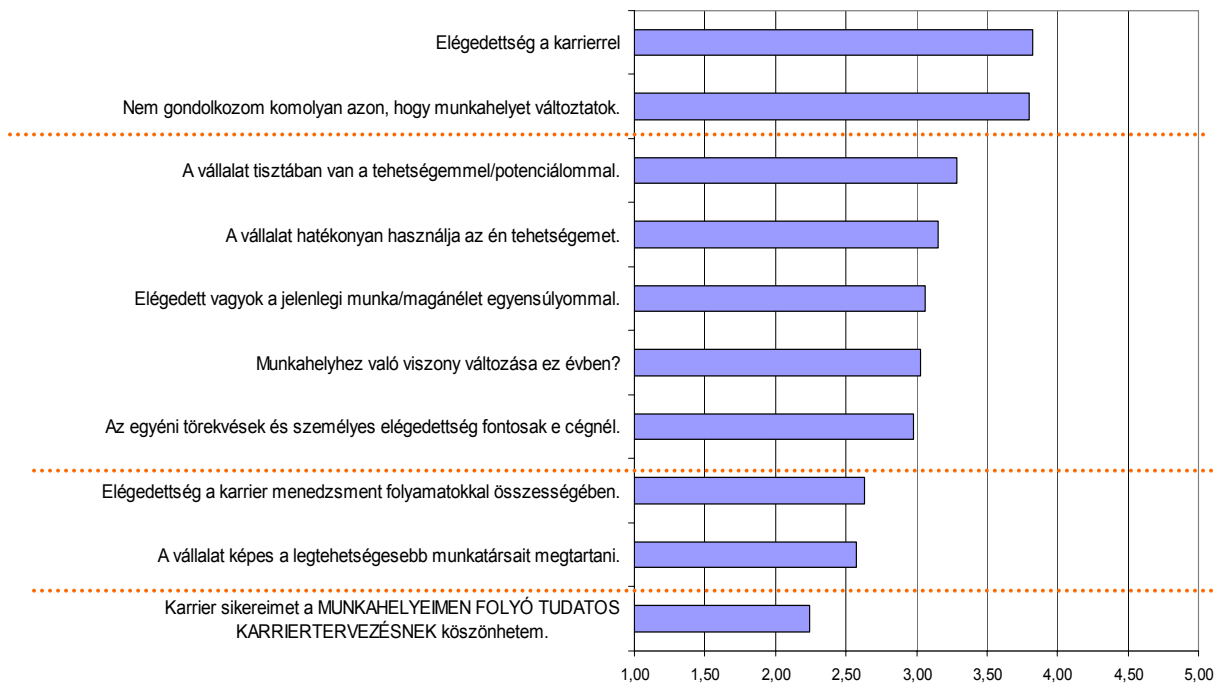
| Jelleg | Kérdés |
|--|---|
| ÁLTALÁNOS | Komolyan gondolkodom azon, hogy kilépek a vállalattól/munkahelyet változtatok. |
| | Munkahelyhez való viszony változása ez évben |
| KÖZVETLENÜL KM-HEZ KÖTŐDŐ | Elégedettség a karrierrel |
| | Karrier sikereimet a munkahelyeimen folyó tudatos karriertervezésnek köszönhetem. |
| | A vállalat tisztában van a tehetséggemmel/potenciálommal. |
| | A vállalat hatékonyan használja az én tehetségemet. |
| | Elégedettség a karrier menedzsment folyamatokkal összességében. |
| | A vállalat képes a legtehetségesebb munkatársait megtartani. |
| | Az egyéni törekvések és személyes elégedettség fontosak e cégnél |
| WLB | Elégedett vagyok a jelenlegi munka/magánélet egyensúlyommal. |

Ezen alfejezetben azt mutatjuk be, hogy a válaszadók hogyan értékelték ezeket a fontos, kimeneti jellemzőket.

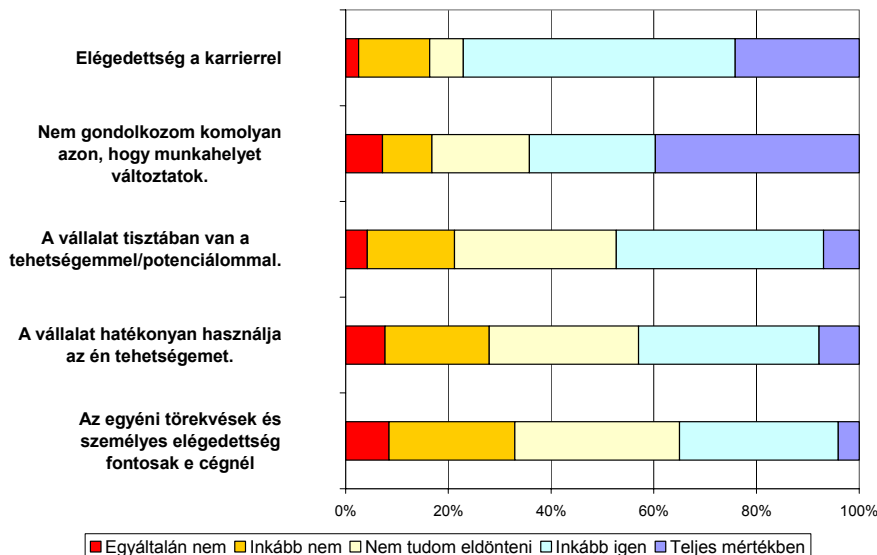
V.1. Az összkép

Ha az előző mondatban feltett kérdésre röviden kéne választ adni, azt mondhatnánk, hogy eléggé gyengére értékelték a kitöltők a karriermenedzsmenttel kapcsolatos eredményeket. A karriermenedzsment nem tekinthető sikertémának, sőt...

Ha az alábbi ábrára tekintünk, amely az összes kimeneti mutató átlagos értékelését mutatja, akkor azt látjuk, hogy van néhány közülük, amely közel jó értéket mutat, a többségnek vegyes/közepes az értékelése, és néhány kifejezetten gyenge.



Érdekes módon a legmagasabb értéket az egyének saját karrierjükkel való elégedettsége mutatja, majdnem 80%-uk az elégedett kategóriába sorolható. Persze azt már az előző fejezetben megtudtuk, hogy ezt úgy gondolják, hogy elsősorban önmaguknak köszönhetik. Ha ezt a két tényezőt összevetjük, akkor bátran feltehetjük azt a kellemetlen kérdést, hogy akkor végül is mi szükség van a szervezeti karriermenedzsment tevékenységekre? Az emberek elégedettek azzal, amit elértek, és amit el tudták érni magukra utalva is. (Itt természetesen el kell ismernünk a

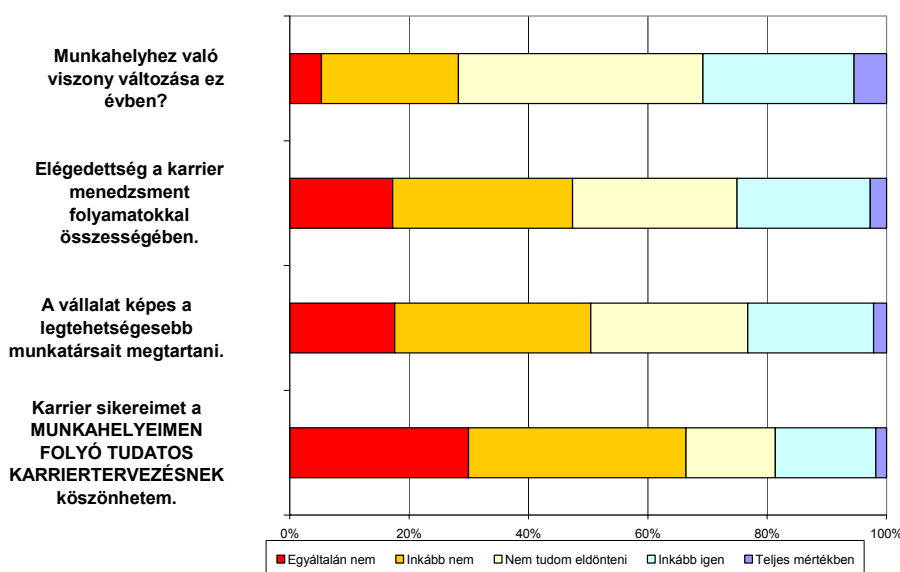


mintavételi módszerből származó torzítási sajátosságokat: ha valóban a szervezetek szempontjából érdekes, fontosabb emberek, tehetségek töltötték ki inkább a kérdőívet, akkor az ő elégedettségük minden bizonnyal magasabb, mint az átlagos munkavállalóké.)

Az is kiderül, hogy legtöbben nem tervezik elhagyni a szervezetüket, „csak” körülbelül a kitöltők harmadának fordul meg komolyan a fejében az, hogy elhagyja a jelenlegi munkahelyét. (Vagy ez nem is olyan alacsony szám?!)

Ráadásul azt is elmondhatjuk, hogy az emberek jelentős része legalábbis nem nagyon elégedetlen azzal, ahogyan az ő tehetségét értékelik, és használják a szervezetében. (Ugyanakkor ezek a kérdések már a közepes hármaskategóriában kapnak helyet, és feltehető, hogy csak kevés szervezet tekintene célnak azt, hogy ilyen visszajelzést adjanak a munkatársak. (Körülbelül 50% az elégedett kategória.)

Kifejezetten rosszak a szervezeti karriermenedzsment tevékenységekre vonatkozó értékelések. Korábban már láttuk, hogy nem érzékelnek tudatos karriertervezést a kitöltők, most az kiderül, hogy nem elégedettek a KM-folyamatokkal, és hogy szerintük a szervezetük nem is tudja megtartani a tehetségeket. Tehát, miközben egyéni személyes szinten nagyjából rendben vannak, a



szervezeti szintű tevékenységekről szólva kifejezetten elégedetlenek... (Feltehetően mindkét esetben lehet ezekről a jelenségekről alkotott képüket befolyásoló torzító tényezőket azonosítani.)

Tehát a szervezetről nyilatkozva elégedetlenek, önmagukról nyilatkozva közepes értéket adnak.

Végül kiegyensúlyozott az a mérleg, amibe az elmúlt évben elégedettebbé, illetve elégedetlenebbé váló munkavállalók kerülnek. Körülbelül a válaszadók egynegyede tartozik mindkét csoportba. (Ez a kérdés jelentősen befolyásolja a szervezet elhagyási szándékot, ebben nincsen semmi meglepő.)

Az elégedettséget leginkább a beosztás magassága befolyásolta. Minél magasabb hierarchia szinten dolgozik valaki, annál elégedettebb nemcsak a karrierjével, hanem a szervezeti folyamatokkal is.

V.2. Az elégedettségi mutatók egymás közti kapcsolata

Faktoranalízissel lehetséges az előbb bemutatott kimeneti tényezők egymás közötti kapcsolatát vizsgálni. Ez megmutatja, hogy melyek kapcsolódnak össze, és melyek függetlenek egymástól, valamint arra is lehetőséget ad, hogy ellenőrizzük, hogy a karriermenedzsment tevékenységhez kapcsolódó értékelések valóban kapcsolatban vannak-e az általános elégedettségi mutatókkal, mint a cégelhagyás szándéka és az elégedettség változása az elmúlt évben.

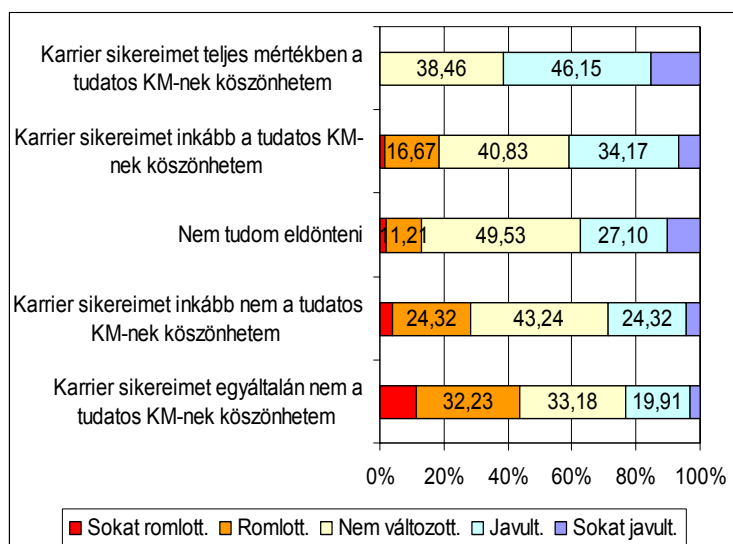
Az első vizsgálati eredmények igazolják az előzetes logikai feltételezéseken alapuló modellünket. Azaz a cégelhagyás szándéka, és az elégedettség változása valóban általános jellegű elégedettség mutatóknak tekinthetők. Emellett a munka és magánélet egyensúlyával való elégedettség egy elkülönülő, a többi, karriermenedzsment jellegű mutatótól függetlenül mozgó tényezőként jelentkezik. Ellenben nagyon fontos eredmény, hogy ez az önálló elégedettségi mutató legalább annyira hat a cégelhagyásra és a munkahelyhez való viszonyra, mint a karriertényezők. Vagyis a

munka/magánélet egyensúly komoly elégedettséget befolyásoló tényező. Ráadásul enyhén megfigyelhető az a tendencia is, hogy azok, akik sikerebbnek értékelik magukat a karrierükben, azok negatívabbra értékelik a munka és magánélet egyensúlyukat.

Mivel jelen kutatásnak ez a témakör csak kiegészítő szempontja, ezért ebben az összefoglalóban a továbbiakban nem tárgyaljuk az ezzel a témakörrel kapcsolatos eredményeket, a mellékelt részletes PowerPoint bemutatóban több adatot is bemutatunk e kérdésről. (Valamint utalunk arra, hogy tervezzük a témakör részletesebb megvizsgálását is egy következő kutatás során.)

A karriermenedzsment jellegű kimeneti tényezők együtt mozognak, nincsen kilógó, „külön életet élő” szempont. Ebben a tényező csoportban leginkább a „vállalat elismeri”, és „hatékonyan használja a tehetségemet” két kérdés tűnik a meghatározónak. Vagyis ezek befolyásolják leginkább a kitöltők általános elégedettségét. Ha ezekre jó választ adtak, akkor az nagy valószínűséggel a többi karriermenedzsment tevékenységgel és kimenettel kapcsolatban is jó értékelést adtak. Ez annyiban érthető is, hogy a kitöltők értékelését, beállítottságát leginkább a közvetlenül rájuk gyakorolt hatások, nem pedig az általános jellegű eredmények befolyásolják. Értsd, lehet nagyon jó általában egy cég abban, hogy megtartja a tehetségeit, de ha engem nem hajlandó felfedezni, akkor mégis gyengére fogom értékelni.

Továbbá az is kimutatható, hogy ezek a karriermenedzsmenttel kapcsolatos elégedettségi mutatók összefüggenek a kitöltők általános elégedettségével is, így például a szervezet elhagyási szándékával. A szomszédos ábrán



annak a kérdésnek a hatását mutatjuk be, amit a leggyengébbre értékelték a válaszadók az összes kimeneti tényező közül. Látható, hogy az ezzel a kérdéssel kapcsolatos attitűd, milyen döntő mértékben összefügg azzal, hogy miként változott az elmúlt évben a szervezethez való viszonya a kitöltőnek. (Azt pedig már korábban bemutattuk, hogy ez a kérdés erősen befolyásolja a szervezet elhagyásának a szándékát.) Kézzelfogható a karriermenedzsmentről való vélekedés, és

a szervezeti megtartás, elégedettség kapcsolata.

Mindaz bár feltehetően nem jelent komoly újdonságot, mégis érdemes kijelenteni, hogy a szervezet karriertámogató tevékenysége komoly megtartó és elkötelező erővel bír.

V.3. A rendszer működése

Gyakorlatilag szintén egyfajta karriermenedzsment eredményesség mutató csoportnak tekinthető az a kérdéskör is, amikor azt vizsgáltuk, hogy a válaszadók szerint összességében mi dönti el, hogy ki jut előre a szervezetben. Ez mintegy hitelesíti is az addigi tevékenységeket, és fontos üzenettel is bír a munkavállalók felé, hogy vajon mit is vár el tőlük a szervezet.

Az összkép megint csak nem biztató. Bár egyetlen megkérdezett szempont sem emelkedik ki a listából, mégis elgondolkodtató, hogy leginkább az önmarketinget gondolják az előrelépés feltételének a válaszadók. Ráadásul a második helyen sem a képességek következnek, hanem a lojalitás, a vezetői kultúrába való illeszkedés fontos még. Ez is, miként az első szempont, a kifelé való megfelelés szempontjait hangsúlyozza, és nem a teljesítmény, illetve a potenciál alapú, hanem inkább a politizálás, megegyezéssel alapú előrejutási elvekre utal.

Legalábbis a megkérdettek észlelésének, illetve vélekedésének szintjén.

Természetesen ebben az esetben az esetleg még megalapozatlan hiedelmek és vélekedések végül is valóságos viselkedésmintákat eredményeznek. Ha az emberek azt gondolják, hogy nem a bennük lévő potenciál számít, hanem az, hogy a kritikus döntéshozókkal milyen személyes kapcsolatuk van, akkor nyilván leértékeli az első szempontokhoz kapcsolódó eszközöket, résztvevőket és figyelmüket inkább a második tényezőben való mind jobb megítélésükre fordítják.

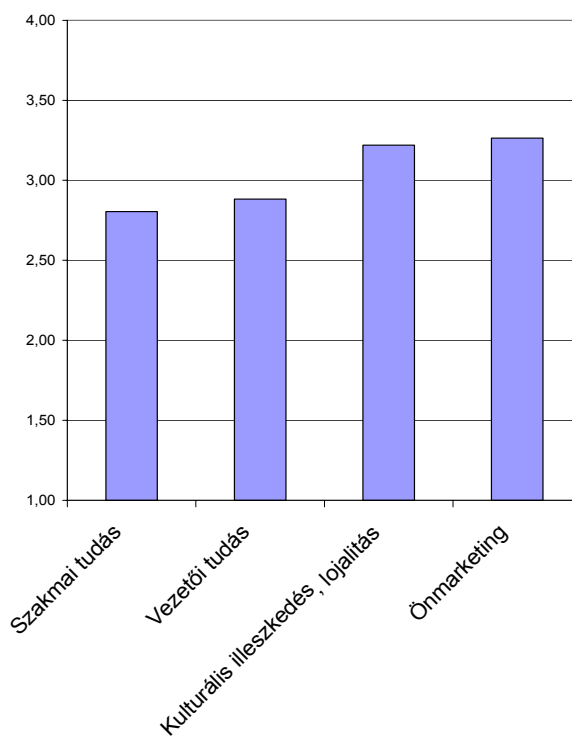
S még egy szempont e kérdés kapcsán: a szakmai tudásra és a vezetői képességekre alapozva lehetséges egy átlátható, jól kommunikálható, valamint viszonylag objektívnek tekintett tervezési és értékelési rendszert működtetni. Az önmarketing és a lojalitás elvű előrelépés esetén ez nem lehetséges, ezeknek az alapelvét pontosan a személyes elbírálás, és az egyedi szempontok jelentik.

Természetesen nem feledkeztünk meg mi sem a realitásokról. Nyilvánvaló, hogy a nagy szervezetekben a vizibilitás, illetve a vezetői csapatokba való bekerülésnél a személyes elfogadottság és illeszkedés fontos, és figyelembe veendő, és nem „bűnös” szempontok. Ami aggasztó, az nem a szerepük, hanem annak a többi tényezőhöz viszonyított aránya. A vezetői képességek és szakmai képességek fontossága az átlagot tekintve is alacsony, ám az a szám különösen elgondolkodtató, hogy mindegyik esetében a válaszadóknak csupán negyede gondolja azt, hogy ezek a tényezők valóban számítanak. Az önmarketing, és a lojalitás esetében szinte kétszer ekkora ez az arány. (Azt, hogy a szakmai tudás és a vezetői képességek teljes mértékben fontosak, csak 1-2% véli.)

Az előrejutás szempontjait illetően annál kritikusabbak a kitöltők, minél alacsonyabb szinten dolgoznak. (A vezetők nyilván önmaguk sikerének a titkáról is nyilatkoznak, ennyiben elfogultabbak.) Ráadásul a kiemelt munkatársak mindenkinél kritikusabbak, különösen a vezetői tehetség tekintetében. Ebben nyilván egyfajta személyes sértettség is szerepet játszhat a nem vezetői pályára való kerülés miatt. Érdekes az is, hogy szintén nagyon kritikusak a magukat az átlagnál kevésbé, illetve kimagaslóan tehetségesnek tartók. Ez esetben szintén a savanyú a szőlő, illetve az önkép, érintettség befolyása tételezhető fel.

Az is feltűnik, hogy a saját karrierrel való elégedettség egyértelműen befolyásolja azt, hogy milyen képük van arról, hogy kik jutnak előre a cégnél. Aki elégedett a karrierjével, annak egyértelműen

Mi kell az előre jutáshoz?



pozitívabb képe van erről a területről, tehát itt megint csak az önértékelés, érintettség problémájával állunk szemben.

Az is egyértelmű, hogy az önmarketing szerepét különösen az idősebb korosztály tartja erősnek. Érdekes, hogy még a legfiatalabbak, a 25 éven aluliak jelzik ennek a tényezőnek a fontosságát. Az nyilvánvaló, hogy ők ezt még nem személyes tapasztalat alapján mondják. Kérdés, hogy ez egy felénk sugárzó elvárás, amihez kényszeredetten illeszkednek, vagy pedig tudatos felkészültséget, egyfajta értékorientációt, jóval pragmatikusabb hozzáállást jelent a karriertervezéshez.

Az egyes előmeneteli tényezőket a különböző elégedettségi mintákhoz viszonyítva az is kiderül, hogy közülük háromnak alapvetően pozitív, egynek pedig negatív üzenete van. A lojalitásnak, a kultúrához való illeszkedésnek pozitív üzenete van, mint előmeneteli elv miként a szakmai tudásnak és a vezetői képességnek is. (Akik ezeket a tényezőket érzékelik erősnek, azok sokkal pozitívabban értékelik a karriermenedzsment rendszereket, azok eredményességét és saját karrierjüket is.) Ellenben az önmarketing összességében negatív. (Érdekes, hogy a HR-vezetőkkel folytatott interjúkban is az derült ki, hogy ezt a tényezőt kikerülhetetlennek, ám nem túl pozitívnak értékelik a legtöbben.)

Ráadásul a különböző eloszlások vizsgálata azt sugallja – ez még nem pontos statisztikai elemzés –, hogy az emberek szerint a szakmai felkészültségnek kell a legfontosabbnak lenni az előmenetel szempontjából. Ennek a tényezőnek a megítélése áll ugyanis leginkább kapcsolatban a különböző karriermenedzsment kimeneti mutatókkal. Vagyis itt jelentkezik legerősebben az a tendencia, hogy ha valaki azt tapasztalja, hogy ez alapján jutnak előre, akkor elégedett, ha nem, akkor elégedetlen. Ez viszont abban a tekintetben érdekes, hogy úgy tűnik a szakmai tudást még mindig fontosabbnak – értékesebbnek – tekintik az emberek, mint vezetői képességeket a karrier szempontjából. Ezt mi inkább problémának tekintjük, hiszen mind az oldalirányú mozgások, mint pedig a vezetői szerep értelmezése szempontjából problémákat vet fel.

V.4. Összegzés

A felmérésünkben kiválasztott karriermenedzsmentet általában jellemző értékelő mutatók mentén nem kedvező értékelések születtek. Miközben az emberek jelentős része legalábbis nem elégedetlen saját karrierje eddigi alakulásával, addig úgy érzi ez nem a szervezetükben folyó karriermenedzsmenttel kapcsolatos tevékenységeknek köszönhető.

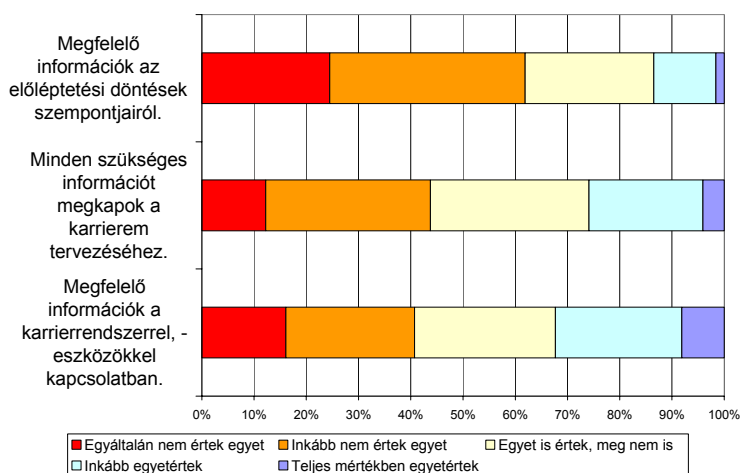
További fontos megállapítás, hogy a karriertámogatással való elégedetlenség – és a munka/magánélet egyensúly felborulása – erős előrejelzője a szervezet elhagyási szándékának. Vagyis kimutatható e témakörök megfelelő kezelésének komoly megtartó hatása.

Összességében ugyanakkor felmerül a kérdés, hogy ha a szervezetekben úgy lesz az emberek döntő többsége viszonylag elégedett a karrierjével, hogy közben azt csak magának, esetleg egy kicsit a szerencsének köszönheti, és közben nem is észlel a szervezet részéről tudatos és hatékony karriertámogatást, akkor valójában miért is annyira fontos ezeket az eszközöket működtetni?

VI. A KM-EVÉKENYSÉGEK LEGKRITIKUSABB PONTJA AZ INFORMÁCIÓK ÁRAMLÁSÁHOZ, A FOLYAMATOK ÁTLÁTHATÓSÁGÁHOZ KAPCSOLÓDIK

A HR-vezetőkkel folytatott interjúkat elemző tanulmányban bemutattuk, hogy a kommunikációnak több szempontból is fontos szerep jutna. Elemeztük azt, hogy milyen üzeneteket szándékoznak küldeni a szervezetek a munkavállalók felé a tekintetben, hogy mi a sikeres karrier „titka”, hogyan jelzik (nem jelzik), a tehetségnek/utódnak kiválasztott emberek felé helyzetüket, valamint mennyire teszik átláthatóvá a különböző előléptetési helyzetekben a döntési elveket, szempontokat az érintettek felé. Azt is megállapítottuk, hogy előfordulnak kettős üzenetek, vagy olyan helyzetek, amikor maga a HR-es sem hisz igazán mondanivalójában, például az előrejutás lehetőségeire vonatkozóan. Emellett az is kiderült, hogy a cégek jelentős részénél a „ráutaló magatartás”, a sejtetés a kommunikáció meghatározó módja a tehetségek felé. A kérdőív jó lehetőséget kínál arra, hogy megvizsgáljuk e témákat a másik oldal, az érintettek oldaláról.

VI.1. Az eredmények

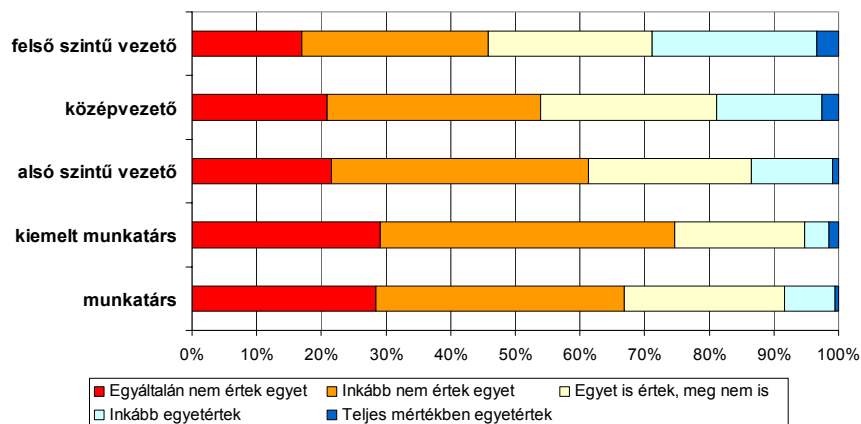


Az eredmények önmagukért beszélnek: a kérdőív összesítésében legalacsonyabbra értékelt kérdésblokkja a karriermenedzsment rendszerekkel kapcsolatos kérdéscsoport volt. Az átlagok is kritikusan alacsonyak, különösen az előléptetési döntések átláthatóságára vonatkozóan (csupán 2,24, ami a második legalacsonyabb eredmény az összes értékelő kérdés tekintetében).

Elmondható, hogy a karriermenedzsment rendszerek és eszközök kapcsán az információhiány a legkritikusabb probléma. Kommunikációelméletből viszont ismert az az állítás, hogy a kommunikációs gondok mögött a leggyakrabban kapcsolati – bizalomhoz, hatalomhoz, félelmekhez, manipulációhoz kapcsolódó – problémák állnak. A kérdőív önmagában nem ad pontos választ arra, hogy kitől, miben várnának mást a megkérdezettek. A HR-interjúkból viszont kiderült, hogy a karriermenedzsment kapcsán a közvetlen vezető, a legfelső vezető és maga a HR-es is fontos hírvivő, üzenetmegjelenítő lehet, így mindegyikük számára megszívlelendők az eredmények. (A különböző szereplők hitelességére kapott visszajelzések alapján feltehető, hogy a HR-eseknek különösen az.)

VI.2. Ki tud itt valamit?

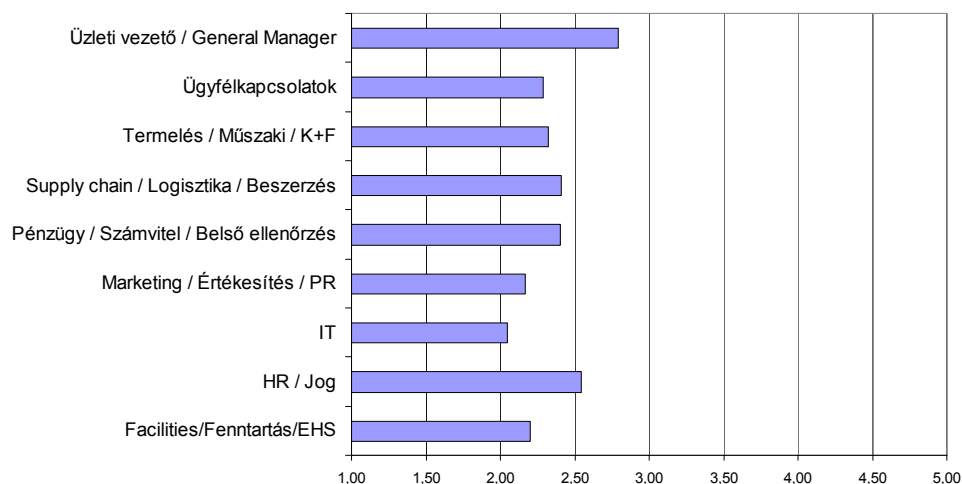
Különösen kritikus kérdést jelent az előléptetések átláthatósága. Utaltunk már az alacsony átlagra, ám még megdöbbentőbb a kapott eredmény, ha azt tekintjük, hogy a válaszadók 87%-a azt állítja,



hogy még nagyjából sincsenek megfelelő információi az előléptetések szempontjairól! Felmerül a kérdés, hogy akkor kinél vannak ezek az információk? A megoldás nem egyszerű, mert az eloszlások azt mutatják, hogy a triviális válasznak kínálkozó, „hát a felső-

vezetők ismerik őket” megközelítés sem igaz. Csak 3%-uk állította, hogy teljes mértékben képből van, és 29%-uk, hogy többé kevésbé. (A munkatársak és a kiemelt munkatársak gyakorlatilag nem rendelkeznek információkkal e kérdésben.) Egy másik bontásban bemutatott eredmények pedig azt a mítoszt is

elozslatják, hogy a HR-esek vannak képből. (Természetesen feltételezhetjük, azt is, hogy az ő eredményeiket a kezelhetőség miatt velük egy elemzési csoportba került jogászok rontják le. Ez azonban nem életszerű, tekintve, hogy még az üzleti vezetők/general managerek átlaga is messze a közepes 3-as érték alatt van.)



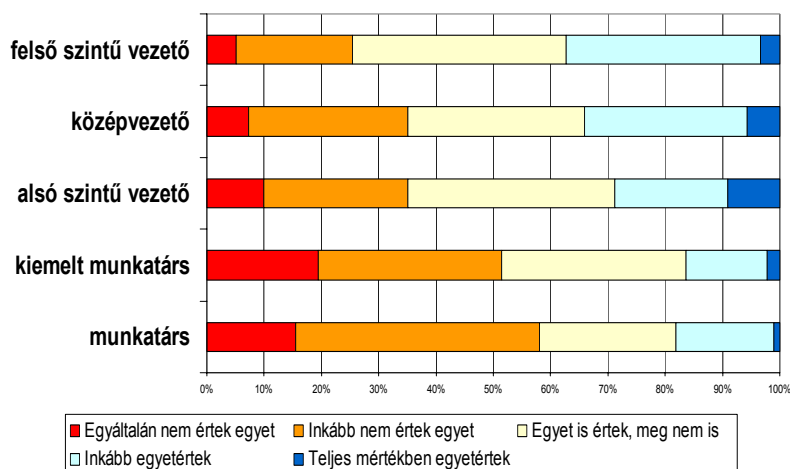
Ráadásul ez egy olyan ritka kérdéscsoport, ahol egyszerűen nem találhatunk élenjáró vállalatokat. A legkiemelkedőbb eredményt elérő cég átlaga 3,07... Nem méret, nem iparág, nem a tulajdonos nemzetisége a meghatározó jellemző. Általánosnak tekinthető, a jelenlegi magyar üzleti, szervezeti kultúrára jellemző eredményt láthatunk. (Persze a mintavétel nagyságának a korlátozó erejét figyelembe kell venni, így nagyfokú általánosításra még nincsen lehetőségünk.) Még a legmagasabb szinten sem kapnak elegendő információt a karriertervezéshez, az alsóbb szinteken pedig szinte semmit.

Bár a probléma minden cégnél és szervezeti szinten megjelenik, annak nagyságrendje különböző egyes területeken. Egyértelmű, hogy a vezetői szint az információ tekintetében nagyon erős befolyásoló tényező: szűrődnek az információk lefelé, egyre kevésbé világosak a döntési elvek. Ezzel szemben szokás szerint optimisták a még csak egy éve dolgozók. (Ők feltehetően még csupán a vállalati kommunikációs anyagokból ismerik ezeket az elveket, és nem a tapasztalt

gyakorlat alapján mondtak véleményt.) A cégnél eltöltött 2-3. évben aztán jelentősen visszaesik e kérdésben az értékelés, majd némi javulás után – bennfentessé válás? – az 5-6. évben van a mélypont. Ezzel összhangban korosztály szerint a 31-35 évesek a legkritikusabbak. Feltehető, hogy ők már a különböző kinevezési döntések érintettjei – esetleg kárvallottjai –, ez is magyarázhatja csalódottságukat.

Összességében természetesen világos, hogy minden egyes döntés kapcsán vannak döntéshozók, akik tudják milyen szempontok alapján cselekedtek. Az eredmények arra utalnak azonban, hogy ez feltehetően egy nagyon szűk kör, aki ráadásul vagy nem konzekvens, kiismerhető módon hozza meg az előléptetési döntéseket, vagy pedig nem átlátható keretek és elvek mentén. Arra is utalhatnak a számok, hogy a konkrét döntések után nem történik kommunikáció a tágabb szervezeti környezetben, de akár talán még az érintettek felé sem, hogy miért éppen ők (vagy ők nem) kapták ezt az elismerést. A probléma súlyosságát az is mutatja, hogy még azoknál a cégeknél is információhiány van, ahol pedig kidolgozott tehetségértékelési mércékkel, potenciál és kompetencia mátrixokkal rendelkeznek, ahol mindenki rendszeres visszajelzést kap felettesétől az előrelépési lehetőségeire vonatkozóan. Ez feltehetően arra utal, hogy a karriertervezési, -értékelési folyamat szempontjai nem érvényesülnek. Konzekvensebb később, amikor a konkrét előléptetésekre kerül a sor. Ezt a HR-vezetők véleményei is alátámasztják, akik az interjúk során többségében azt állították, hogy ezek a döntések sok esetben informálisak, és jelentős szerep jut az önmarketingnek. Mint már láttuk, ezt a vélekedést a munkavállalók is megerősítették, mint a legfontosabb előrelépési alapelvet.

Az információáramlás egy másik kérdése a karriertervezéshez szükséges információk megkapására vonatkozott. Ez az előzőnél sokkal „puhább” kérdés, és a HR-vezetői interjúi alapján azt



gondolhatnánk, hogy e tekintetben sokkal jobb a helyzet. A vállalatok egy része, ha csak informálisan is, de üzen a munkavállalóknak az elvárásokat és a rájuk vonatkozó értékeléseket illetően, jelentős részük pedig kidolgozott értékelési és tervezési eszközöket működtet. Az eredmények azonban e tekintetben is nagyfokú elégedetlenségről tanúskodik. Mint látható itt is

érvényesül a szervezeti szintek szűrő hatása. A kérdőív arra nem adott lehetőséget, hogy milyen típusú információk hiányoznak leginkább: az egyén potenciáljaira, a rá vonatkozó elvárásokra, vagy pedig az előrelépési lehetőségekre, esélyekre vonatkozóan. Ez utóbbi feltehetően a legkritikusabb tényező. Erre vonatkozóan a realitások tekintetében valóban nagyon kevés információval rendelkezik bárki is.

VI.3. Összegzés

Tapasztalataink szerint mindenféle szervezetben az elégedettségi felmérések kritikus kérdései a belső kommunikációra és a karriermenedzsmentre vonatkozóak szoktak lenni. (Természetesen a javadalmazással együtt.) Ennek megfelelően nem lehet meglepő, hogy a két kritikus kérdés közös metszete, a karriermenedzsmenttel kapcsolatos kommunikáció, ennyire rossz eredményeket hozott.

Tisztában vagyunk azzal is, hogy az emberek információigénye gyakorlatilag végtelen, és a cél nem is lehet az, hogy mindenki, minden kérdésben teljesen informáltnak érezze magát. Az is világos, hogy sok esetben az emberek olyan – a jövőbeli lehetőségeikre vonatkozó – információkra vágnak, amelyekkel senki sem rendelkezik a szervezetben. Ezért olyan tényezők miatt lesz alacsony az információkkal kapcsolatos elégedettségük, amelyek közvetlenül nem igazán befolyásolhatók. A kérdéseinkre kapott válaszokból azonban egy jóval általánosabb jellegű információhiány tűnik ki. Alacsony a karrierrendszer és -eszközök ismerete is, amire pedig nem vonatkozik a bizonytalansági feltevés; jó belső kommunikációval teljesen kezelhető kérdés. Továbbá a karrierdöntések kapcsán is a szempontokra, elvekre kérdeztünk rá, amelyeknek konkrét döntések körülményeitől függetlenül transzparensnek kellene lenniük.

Mi inkább úgy véljük, hogy itt a korábban már általunk kritikusan tárgyalt „ráutaló magatartáson”, sejtetésen alapuló kommunikációs stratégiák visszajelzéseit látjuk. Ezekben az esetekben csak a küldő érezheti magát biztonságban, a fogadó oldalán olyan jelentős mértékű zaj, és bizonytalanság övezi a kommunikációt, ami jelentős elégedetlenséget eredményezhet.

Emellett megerősödött az a tapasztalatunk is, hogy a karriermenedzsment rendszerek szakmaisága, tervezhetősége, és HR általi szakmai kontrollja elsősorban az előzetes tervezési, értékelési fázisban valósul meg. (Tehetségek és utódok kijelölése, értékelése, fejlesztése.) Az igazság pillanatában, az előléptetési döntések kapcsán azonban már a HR által elismerten is számos egyéb, egyedi, szervezeti, belső politikai és személyes tényezők kerülnek elő, amelyek lehetetlenné teszik a rendszer átláthatóságának és következetességének a megvalósítását. Egyébként valószínűleg ez a realitás, minden szervezetben a világszerte.

Kérdés még is az, hogy egy ilyen bizonytalan, és kényes helyzetben hogyan lehetne mégis inkább az egyenrangú, partneri kommunikáció kereteit megteremteni. Mi azt gondoljuk, hogy ez vezethet az információáramlással kapcsolatos elégedettség növelése felé.

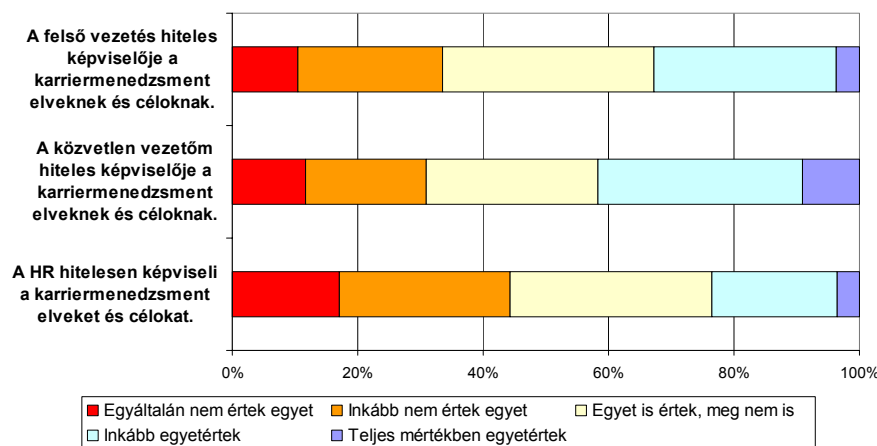
VII. A SZERVEZETI SZEREPLŐK KÖZÜL A KÖZVETLEN VEZETŐ VISZONYLAG HITELES, A HR A TÖBBSÉG SZÁMÁRA NEM HITELES TÁMOGATÓ

Az egész kutatásunk egyik fontos kiinduló tézise, hogy a karriermenedzsment rendszerek működésének alapfeltétele, hogy az egyes szereplők értsék és vállalják a folyamatban felelősségüket, valamint világos szerződéseket tudjanak kötni egymással, és ennek megfelelően működjenek együtt. A HR-interjúk során feltérképeztük a HR-vezetők észleléseit a különböző szereplőkre vonatkozóan, most a kérdőív jó lehetőséget adott arra, hogy a tehetségek és a vezetők oldaláról kapjunk erre a képre egy visszajelzést.

A különböző szereplők együttműködésének egyik fontos előfeltétele, hogy kölcsönösen hitelesnek tekintsék egymást. Az már korábban – a HRA-alprojekt kutatási jelentésben – kiderült, hogy a HR-esek gyakran számon kérik a vezetőknél a fejlesztői, visszajelzői szerepüket, illetve hiányolják a munkatársaktól a tudatosságot, a fejlesztési lehetőségek keresését. Lássuk, mit mondanak a tehetségek a vezetők és a HR-esek hitelességéről, működéséről.

VII.1. Hitelesség

A legfelső vezetők, a közvetlen vezető és a HR-es hitelességét vizsgáló kérdés kapcsán sem születtek örömteli eredmények. Bármelyik szereplő esetében nagyon ritkán fordult elő a teljes



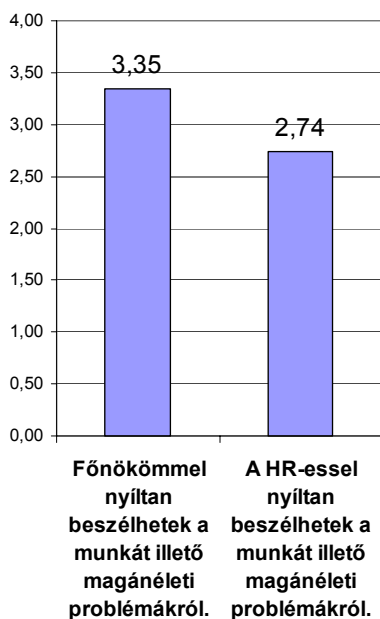
mértékben egyetérték válasz. Az átlagok a középérték körüliek a vezetők, és ennél lényegesen alacsonyabbak a HR-esek esetében (2,66). Vagyis egyetlen szereplő sem tekinthető hitelesnek az általános vélemény szerint. (Ebben a lényegi információkra fókuszáló össze-

foglaló anyagban nem mutatjuk be részletesen, de az is kiderül, hogy a válaszadók véleménye a kollégáikról sem szívderítő, a legnagyobb többség úgy látja őket, hogy inkább a biztonság a fontos számukra, mint a fejlődés, valamint nem a tudatosság mozgatja őket a karrierjük során, hanem inkább a szerencse.)

Az eredmények stabilitását mutatja az is, hogy a munka/magánélet kapcsán is inkább a vezetőik, mintsem a HR-es felé fordulnak bizalommal a megkérdezettek. Vajon mi lehet az oka annak, hogy nem érzik azt, hogy nyíltan beszélhetnek a HR-sel ezekről a problémáikról?

Mit jelent az, hogy a közvetlen vezetőt tekintik még a leghitelesebbnek a válaszadók? A kitöltők 42%-a szerint inkább hitelesek, mint nem, míg ezt a HR-esekre vonatkozóan csak kb. minden ötödik válaszadó állítja. Meglepő lehet ez az eredmény, különösen, hogy elméletileg – és

többnyire a HR-esek tapasztalatai szerint is – ő a leginkább ellenérdekelt fél a beosztottjai karrierjét illetően: nem ad visszajelzést, nem fejleszti a munkatársait, nem engedi el őket tréningre, a tehetségeket igyekszik megtartani magának. Vajon a munkatársak viszonylagos elégedettsége velük minek köszönhető:



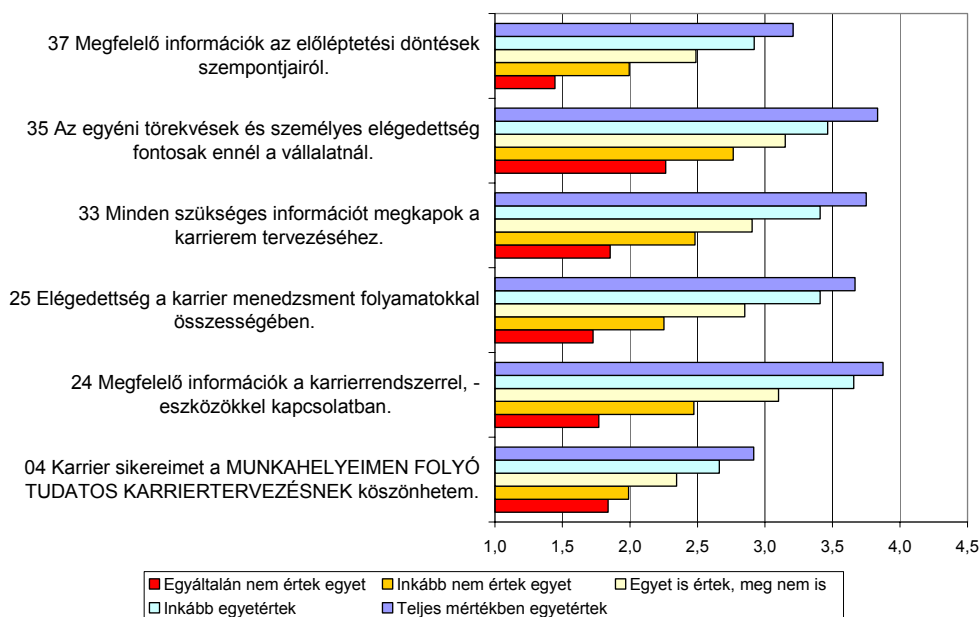
- Mégis létezik a vezetők jelentős körében a karriertámogató szerepfelfogás – legalábbis a tehetséges emberek felé, akik közül a kitöltők kikerültek?
- Vagy inkább az itthon oly sokszor leírt embereinek a – rövidtávú – érdekeit védő vezetői szerep visszatükrözését látjuk ebben az eredményben?
- Vagy azt, hogy a vezető csupán azért hitelesebb, mert ő van a legközelebb a kitöltőkhöz, ezért az ő motivációit, problémáit tudják leginkább megérteni a válaszadók? Ennek eredményeként pedig, még az összes velük kapcsolatos problémájuk ellenére is

hitelesebbnek tűnnek a munkavállalóknak, mint a sokszor misztikus távolságban lévő felső vezetők, illetve HR-esek?

- Esetleg a vezetők információt visszatartó és manipuláló tevékenységeinek az eredményét látjuk? Vagyis úgy torzítják a különböző előléptetésekkel, lehetőségprogramokkal kapcsolatos információkat, döntéseket, hogy azok kapcsán inkább a HR-es és a felső vezető tűnjön fekete báránynak?

Egy kérdőíves felmérés keretei között nem lehetséges ezekre a kényes kérdésekre választ adni, és az is bizonyos, hogy nem létezik egyetlen válasz. Szervezetenként, egyénenként máshol kell keresni az igazságot, amit másfajta kutatási módszerekkel lehet azonosítani.

Továbbhaladva felvethető az a kérdés is, hogy mit jelent az, hogy a HR-es legkevésbé hiteles szereplő, sőt kritikusnak tekinthető az elfogadottsága? Pedig a szakirodalom és az önképük alapján is ők lennének a karriermenedzsment elveinek és



céljainak legfőbb képviselői, a vezetők és a tehetségek támogatói, időnként tyúkanyók, tanácsadók, guruk stb. (Itt a HRA kutatási alprojektben azonosított HR-önkép metaforákra utalunk.)

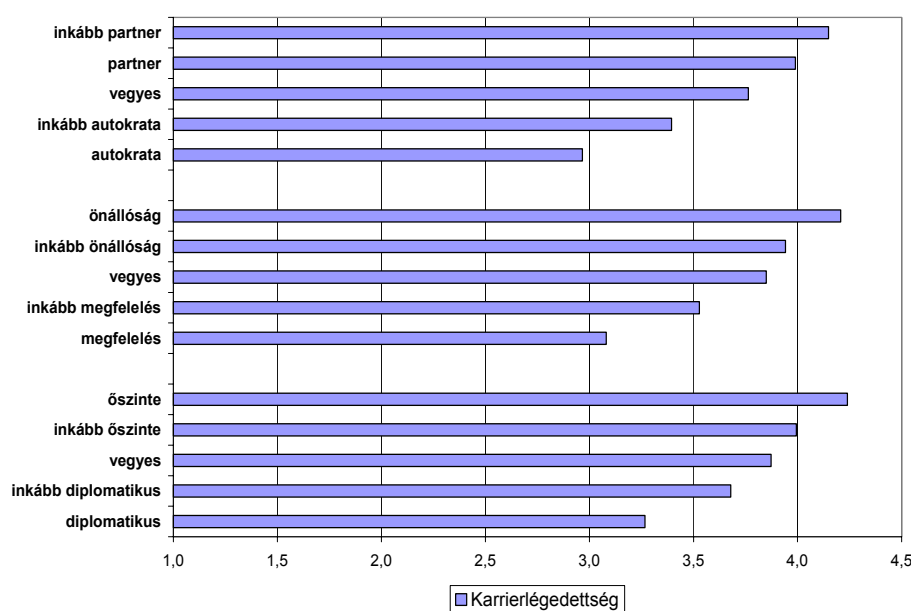
A HR-es általános megítélése ráadásul a szervezetek döntő többségére kiterjed, nem egy-egy szereplőről van szó, hanem egy általános vélekedésről. Egyetlen cégnél hitelesebb a HR-terület a karriermenedzsment ügyében a többi két szereplőnél, két másik esetben, legalább a felső vezetőknel hitelesebb. Ráadásul a HR-es legfőbb szövetségesei, a felső vezetők is bár a legmagasabb értéket adják, de ez is csupán 2,76, azaz bőven a közepes érték alatti, és kevesebb, mint harmaduk tekinti hitelesnek a HR-t. (A különböző bontásokat tekintve ez esetben is a hat éve dolgozók és a 31-35 év közöttiek a legpezzsimistábbak.)

Az okok kissé bizonytalan elemzését félretéve azonban egy dolog biztosan megállapítható. Mind a HR, mind a felső és a közvetlen vezető hitelessége döntő módon befolyásolja a karriermenedzsment eszközökkel és kimenetekkel való elégedettséget is. A HR hitelessége az összes információáramláshoz kapcsolódó kérdés kapcsán erős. Az előző fejezetben pedig bemutattuk, hogy ez egy kritikus tématerület. Egyben pedig kiindulási pontot is kínál arra, hogy milyen területeken és akciókkal lehetne a HR hitelességének az erősítését elérni. (Mit és hogyan kommunikál...)

A különböző szereplők hitelessége tehát úgy tűnik alapfeltétel a rendszerek működéséhez. Ráadásul a számok azt mutatják, hogy az egyes szereplők hitelessége között szoros kapcsolat van, vagyis egy hajóban eveznek. Azaz nem lehetséges olyan helyzet, amikor egyedül valamilyen szereplő hiteles, ez csak egy összmunka, összehangolt üzenetek, valamint az eszközöknek az elvekhez igazodó használata esetén lehetséges. Mindez egyben azt is sejteti, hogy az a magatartás, amikor az egyik szereplő a másik felé kezd – akár csak informálisan – is mutogatni, felé tolva a rendszer problémáitért való felelősséget, abban az esetben mind a saját maga, mind pedig az egész rendszer hitelességét aláássa. (Ez egyben a HR-esek, de a vezető számára is fontos üzenet lehet!)

VII.2. Munkatárs és vezető kapcsolata

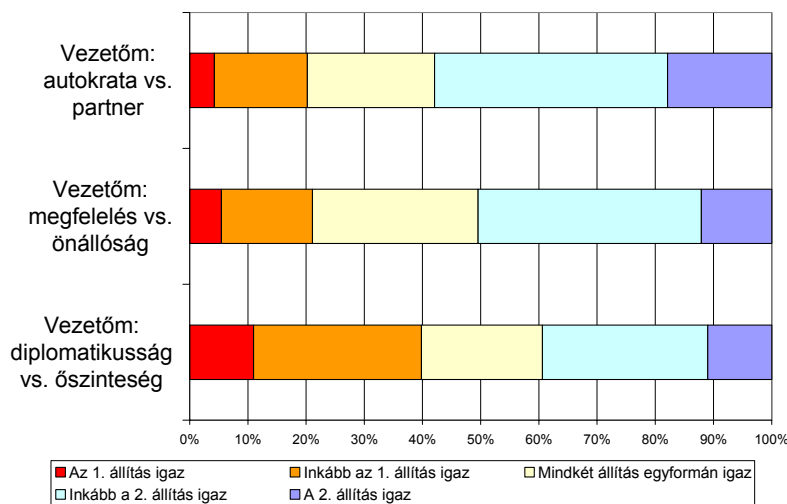
A vezető karriermenedzsmentben betöltött felelősségét további kérdéseken keresztül is próbáltuk megérteni. Megkértük a válaszadókat, hogy válasszanak különböző vezetői képek közül,



melyikhez hasonlít leginkább saját vezetőjükkel kialakult kapcsolatuk. Az erre a kérdésre adott válasz meghatározó erejét jól mutatja a szomszédos ábra, ahol jól látszik, hogy a válaszok szinte függvényszerű kapcsolatban állnak a válaszadók karrierelégedettségével. (A csíkok hosszúsága a karrierelégedettség nagyságát jelzi.)

Többféleképpen is elmondhatjuk ennek az ábrának az értelmét, feltehető, hogy mindegyik igaz is: 1. „Ha nem jó a főnököddel a kapcsolatotod, akkor a karriereddel sem vagy elégedett.” 2. „A főnököddel való jó kapcsolat sokat segíthet abban, hogy eléred a karriercéljaidat és elégedett légy”.

Látható, hogy két kérdés kapcsán a kérdőív általában „szigorú” eredményeihez képest egészen biztató eredményeket kaptunk. A válaszadók többsége inkább partnernek, mintsem autokratának,



illetve inkább önállóságot, mintsem megfelelést elvárónak látja a közvetlen főnökét. (Persze az relatív kérdés, hogy annak a 20%-nak az arányát, akikre ennek az ellenkezője igaz, azt kicsinek, vagy nagyoknak tartjuk. A két kérdésre egyformán negatív válaszadók között nagy átfedés, ám nem tökéletes azonoság van, tehát 20% helyett, valójában inkább kb. 30%-nyi ilyen szempontból

problémás vezető-beosztott kapcsolatról beszélhetünk a mintában, ami viszont már komoly arány.)

A karriermenedzsment szempontjából azonban alapvető, őszinte kommunikációra vonatkozó kérdés kapcsán már jóval kevésbé kedvező eredményeket kaptunk. Pedig az a kérdés nagyon erősen befolyásolja gyakorlatilag az összes karriermenedzsment, illetve általános elégedettségi mutatót.

Felmerül a kérdés, hogy mennyire lehet őszinte karriertervező, illetve visszajelző, fejlesztő beszélgetéseket folytatni, ahol nincsen tere az őszinteségnek. Márpedig a megkérdezettek 60%-ánál a diplomatikusságnak komoly szerep jut ebben a kapcsolatban. A helyzet nyilván érthető, hiszen az egyének karriercélja sérthetik a vezető érdekeit, illetve nem állhat érdekében esetleges gyengeségeit és problémáit, vagy (például gyerekvállalási) terveit feltárni. (A nők némileg kritikusabbak ebben a kérdésben.) Kérdés ugyanakkor, hogy ez esetben a felek akkor mennyire érzik értelmesnek, hasznosnak, hitelesnek ezt a beszélgetést, illetve az ebből fakadó megállapodásokat, terveket. Ha nem, akkor alkalmazhat egy szervezet bármilyen szakmailag kiváló eszközt, az nem fog eredményesen működni. (Talán nem meglepő, ha itt azt is eláruljuk, hogy a már éppen hat éve dolgozók a legkritikusabbak a vezetőjükkel kialakított kapcsolatot illetően.)

Összességében az is fontos tapasztalat, hogy az eredményeiket tekintve élenjáró cégeknél a válaszadók az átlagnál messze jobbra értékelték a vezetőjükkel kialakított kapcsolatot. Bár nem mutatható ki egyértelmű összefüggés, de a multinacionális szervezetek, illetve az erős belső áramlással rendelkezők, jobban teljesítenek ebben a tekintetben, mint a korábbi privatizált hazai nagyvállalatok, illetve ahol nem jellemzőek a belső mozgások.

VII.3. Összességében

Összességében a különböző szereplők hitelességének a megítélés vegyes, de ezen belül a HR-eseké kifejezetten alacsony. A vezetők értékelése bár kritikus, de az összes többi szereplőhöz és eszközhöz képest is viszonylag pozitív. Tanulságos ugyanakkor, hogy a szereplők hitelessége

együtt mozog, a karriermenedzsment területén nem tudják „hitelesen” egymásra hárítani a felelősséget.

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. A vezetővel kialakított jó kapcsolat és őszinte kommunikáció meghatározó mind a karrierelégedettség, mind pedig a rendszerek értékelése tekintetében.

A HR-esek számára az is elgondolkodtató lehet, hogy a vezetői kapcsolat még a KM-folyamatokkal és -eszközökkel való elégedettséget is befolyásolja. Vagyis a kifejezetten a HR szakmai felelősségébe tartozó kérdésekkel való elégedettség is a vezetők közvetítésén keresztül működik.

1. Melléklet

KARRIERKUTATÁSI KÉRDŐÍV

I. Demográfia

1. Neme: nő férfi

2. Életkora:

3. Jelenlegi pozíciójának szintje: munkatárs kiemelt munkatárs alsó szintű vezető
 közép szintű vezető felső szintű vezető

4. Melyik évben lépett be jelenlegi munkahelyére?

5. Családi állapota: hajadon/egyedülálló férjzett/nős elvált özvegy

6. Gyermekének száma: 0 1 2 3 4 5 6

7. Milyen területen dolgozik jelenleg? marketing/értékesítés/PR pénzügy/számvitel/belső ellenőr

IT Humán erőforrás/jog termelés/műszaki/K+F
ügyfélkapcsolatok

facilities/fenntartás/EHS(környezetvédelem, egészség- és munkabiztonság)

supply chain/logisztika/beszerezés egyéb, éspedig:

audit/könyvvizsgálat szakmai tanácsadás (adó stb.) vezetői tanácsadás

II. Önkép

8. Mi az első 5 szó, ami a KARRIER-ről az eszébe jut?

Mennyire ért egyet a következő állításokkal?

| | | Egyáltalán nem | Inkább nem | Nem tudom eldönteni | Inkább igen | Teljes mértékben |
|-----|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 9. | Elégedett vagyok a karrierem eddigi alakulásával. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. | Elért karrier sikereimet elsősorban MAGAMNAK köszönhetem. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11. | Elért karrier sikereimet elsősorban SZERENCSES HELYZETEKNEK köszönhetem. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12. | Elért karrier sikereimet elsősorban a MUNKAHELYEIMEN FOLYÓ TUDATOS KARRIERTERVEZÉSNEK köszönhetem. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

13. Saját értékelése szerint hol tart jelenleg a karrierpályáján?

- Még igazán el sem kezdődött a karrierem.
- Felfutó fázisban vagyok.
- Most vagyok a karrierem csúcán
- Jelenleg egy karrier hullámvölgyben vagyok.
- Már karrier csúcán túl, ereszkedő fázisban vagyok.

14. Hogyan értékeli saját szakmai tehetségét, karrierpotenciálját kollégáihoz képest?

- Az átlagnál kevésbé vagyok szakmai szempontból tehetséges
- Az átlagos mértékben vagyok szakmai szempontból tehetséges.
- Az átlagnál tehetségesebb vagyok szakmai szempontból.
- Kimagasló tehetség vagyok szakmai szempontból.

15. Hogyan értékeli saját vezetői tehetségét, karrierpotenciálját kollégáihoz képest?

- Az átlagnál kevésbé vagyok vezetői szempontból tehetséges
- Az átlagos mértékben vagyok vezetői szempontból tehetséges.
- Az átlagnál tehetségesebb vagyok vezetői szempontból.
- Kimagasló tehetség vagyok vezetői szempontból.

16. Ha a jelenlegi munkahelyi jövedelmét 100%-nak tekintjük, akkor mennyit kíván reálisan keresni 3 év múlva személyes céljai elérése érdekében? %

17. Milyen hierarchia szinten kíván dolgozni 5 év múlva?

- Első számú vezető Felső vezető Középvezető
 Alsó szintű vezető /Csoportvezető Beosztott munkatárs Kiemelt szakértő
 Egyéb, éspedig:

18. Melyek azok a legfontosabb tényezők, melyek miatt nem hagyja el jelenlegi munkahelyét? (Maximum 3 tényezőt választhat!)

- Munkafeltételek Kollégák
 Főnököm tevékenysége/működése A vezetés tevékenysége/működése
 A munkafeladatok általi kihívás Szakmai és személyes fejlődési lehetőségek
 Karrier lehetőségek A cég tevékenységi köre
 A cég megítélése Kereseti lehetőségek
 Olyan okok, amelyek nem kapcsolhatóak a munkához Elhelyezkedés nehézsége
 Más munkáltatónál sem számítok kedvezőbb feltételekre

19. Melyek azok a tényezők, amelyek akadályozzák karrierjének építésében? (Maximum 3 tényezőt választhat!)

- előrelépési lehetőségek hiánya vezetőm támogatásának hiánya
 saját motivációim hiánya „szervezetten belüli rosszakarók”
 nem megfelelő a felkészültségem nem világosak a céljaim
 családom igényei kapcsolatok hiánya
 nem tudom a szervezetnél hozott karrierdöntések és azok módja
 egyéb, éspedig:

20. Amennyiben a jövőben az üzleti szférán belül váltana munkahelyet milyen tulajdonú céget választana legszívesebben? (Több válasz is adható)

- hazai magántulajdonú hazai állami tulajdonú külföldi tulajdonú bármelyik

21. Amennyiben a jövőben az üzleti szférán belül váltana munkahelyet milyen méretű céget választana legszívesebben? (Több válasz is adható)

- nagy méretű (1000 fő felett) közepes méretű (100-1000 fő között) kis méretű (100 fő alatt)
 bármelyik

22. Kérjük, jelölje be, hogy az alábbi karrierlépések közül melyeket tartja reálisnak a következő 10 évben saját életútján. (Többet is választhat!)

- legalább egy éves időtartamra kilépni a munkaerőpiacról saját vállalkozás indítása
 pozíció vállalása egy teljesen új szakmai területen külföldi munkavállalás
 munkát vállalni a civil szférában/közhasznú szervezetnél részmunkaidős pozíció
 tanítási, kutatási tevékenység elkezdése egy új felsőfokú diploma megszerzése

23. Ha van esélye annak, hogy legalább 1 évig nem vállal munkát, ez milyen céllal történik? (Több válasz is adható)

- Tanulás Gyereknevelés Idős/beteg szülő ápolása Pihenés, feltöltődés
 Nem releváns kérdés

24. Véleménye szerint kb. hány munkahelye lesz összesen a karrierje során?

1

2-3

4-6

7-10

11-nél több

| | | Sokat romlott | Romlott | Nem változott | Javult | Sokat javult |
|-----|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 25. | Hogyan változott a jelen munkahelyéhez való viszonya az elmúlt 1 évben? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

III. Döntések

Mit tett eddig karriercéljai megvalósítása érdekében?

| | | Soha | Nem jellemző, de előfordult | Jellemző | Teljes mértékben jellemző |
|-----|--|--------------------------|-----------------------------|--------------------------|---------------------------|
| 26. | Teljesítményére vonatkozó visszajelzést kér. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 27. | Karrier szaktanácsadást kér. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 28. | Elbeszélget a vezetőjével a szervezeti karrierlehetőségeiről. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 29. | Elvállal új pozíciókat, feladatokat tapasztalatok gyűjtése céljából. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 30. | Elutasítja azon szerepeket, feladatokat, melyek nem támogatják szakmai fejlődését. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 31. | Folyamatosan nyomon követi a karrierje szempontjából releváns munkajánlatokat. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 32. | Rendszeresen részt vesz szakmai konferenciákon, továbbképzéseken. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 33. | Informális módon befolyásos támogatókat szerez. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 34. | Jó kapcsolatot épít ki a HR-el a támogatásuk elnyerése érdekében | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 35. | Tudatosan törekszem a magam és eredményeim láthatóvá tételére a döntéshozók felé | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

36. Állítsa rangsorba, hogy az elmúlt 3 évben hozott karrierdöntései szempontjából mennyire voltak fontosak a következő tényezők.

- Szakmán belüli új kihívások;
- Külföldi munkatapasztalat szerzése;
- Megfelelő időt tölteni a családdal;
- Több idő barátaimra, hobbijaimra
- Anyagi siker;
- Új szakterületen kipróbálni magát;
- Előrelépés a szervezeti hierarchiában;
- Biztonság;
- Jobb munkahelyi légkör és kollegiális kapcsolat;

IV. Karriermenedzsment eszközök és a szervezet

37. Kérjük, osszon el 100%-ot! Véleményem szerint a saját karrierem menedzselésének a felelőssége

a vállalaté: %

az enyém: %

Kérjük, jelölje be, hogy milyen mértékben ért egyet a következő állításokkal!

| | | Egyáltalán nem értek egyet | Inkább nem értek egyet | Egyet is értek, meg nem is | Inkább egyetértek | Teljes mértékben egyetértek |
|-----|---|----------------------------------|---------------------------------|----------------------------------|--------------------------|-----------------------------------|
| 38. | A vállalat megfelelő információt ad a cégnél működő karrierrendszerrel, -eszközökkel kapcsolatban. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 39. | A vállalatnál működő karrier menedzsment folyamatokkal összességében elégedett vagyok. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 40. | A vállalat az emberek/csoportok vezetésére legalkalmasabb munkatársakat lépteti elő. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 41. | A vállalat a szakmailag legalkalmasabb munkatársakat lépteti elő. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 42. | A vállalat az önmaguk marketingjére/eladására nagy hangsúlyt helyező munkatársakat lépteti elő | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 43. | A vállalat a vezetés kultúrájához legjobban illeszkedő, leglojálisabb embereket lépteti elő. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 44. | A vállalat képes a legtehetségesebb munkatársait megtartani | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 45. | A vállalat elegendő lehetőséget biztosít az előrelépésemhez szükséges készségeim fejlesztéséhez | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 46. | A vállalat tisztában van a tehetséggemmel/potenciálommal | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 47. | A vállalatnál minden szükséges információt megkapok, ami a karrierem tervezéséhez szükséges | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 48. | A vállalat hatékonyan használja az én tehetségemet | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 49. | Az egyéni törekvések és személyes elégedettség fontosak ennél a vállalatnál | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 50. | Jelenleg komolyan gondolkodom azon, hogy kilépek a vállalattól/munkahelyet változtatok | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 51. | A vállalat megfelelő információt ad arról, hogy milyen szempontok alapján dönt az egyes előléptetésekről. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 52. | A HR hitelesen képviseli a karriermenedzsment elveket és célokat | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 53. | A közvetlen vezetőm hiteles képviselője a karriermenedzsment elveknek és céloknak | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 54. | A felső vezetés hiteles képviselője a karriermenedzsment elveknek és céloknak | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Amennyiben van személyes tapasztalata a következő fejlesztési eszközökkel, kérjük, értékelje, hogy mennyiben támogatták karrier útján.

| | | Inkább káros volt | Nem volt hasznos | Volt némi haszna | Hasznos volt | Kiemelkedően hasznos volt |
|----|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|---------------------------|
| 55 | Részvétel projektekben | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 56 | Coaching a vezetőm által | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 57 | Formális (külső) coaching | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 58 | Kereszt-funkcionális projektben való részvétel | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 59 | Másik osztályra/egységbe való áthelyezés, rotáció | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 60 | Nemzetközi kiküldetés | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 61 | Shadowing (egy magasabb szintű vezető munkanapjainak a megfigyelése) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 62 | Szakirodalom olvasása | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 63 | Szakmai képzés megszerzése (újabb diploma, továbbtanulás) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 64 | E-learning, videók | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 65 | Részvétel konferenciákon | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 66 | Tréningek | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 67 | Egyéb: | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Milyen mértékben igazak a következő állítások az Ön szervezetében?

| | Állítás 1. | Az 1. állítás igaz | Inkább az 1. állítás igaz | Mindkét állítás egyformán igaz | Inkább a 2. állítás igaz | Az 2. állítás igaz | Állítás 2. |
|----|---|--------------------------|---------------------------|--------------------------------|--------------------------|--------------------------|--|
| 68 | A kollégáim számára fontos, hogy biztonságban érezzék magukat az állásukban. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | A kollégáim számára fontos a személyes fejlődés, előrejutás, és ennek érdekében kockázatot is vállalnak. |
| 69 | A kollégáim karrierjét elsősorban véletlenek, külső események befolyásolják. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | A kollégáim tudják, mit akarnak elérni a munkámban 3-5 év múlva és azon dolgoznak, hogy ez megvalósuljon. |
| 70 | A vezetőkkel nyíltan, őszintén beszélhetünk arról, milyen elképzeléseink vannak a karrierünkkel kapcsolatban. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Jobb diplomatikusnak lenni, ha a vezetőinkkel beszélgetünk, ha a karrierünkről van szó. |
| 71 | Nálunk könnyebb előrejutni, karriert csinálni, ha a főnököm elvárásainak mindig megfelelek, ha azt csinálom, amit mond. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Gyorsabban jutok előre a ranglétrán, ha használom a fejem, ha vannak ötleteim és azt rendszeresen kommunikálom is. |
| 72 | A vezetők nem tűrik munkatársaiktól az ellentmondást. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | A vezetők partnerként kezelik a munkatársaikat, mindig nyitottak a véleményükre. |

V. Work-life-balance

Mennyire ért egyet a következő állításokkal?

| | | Egyáltalán nem | Inkább nem | Bizonyos mértékben igen, bizonyos mértékben nem | Inkább igen | Teljes mértékben |
|----|---|--------------------------|--------------------------|---|--------------------------|--------------------------|
| 73 | Elégedett vagyok a jelenlegi munka/magánélet egyensúlyommal. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 74 | Úgy vélem, hogy a szervezeti hierarchiában való továbblépésem jelentősen veszélyeztetné a munka/magánélet egyensúlyomat | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 75 | Főnökömmel nyíltan beszélhetek a munkát illető magánéleti problémámról. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 76 | A HR-essel nyíltan beszélhetek a munkát illető magánéleti problémámról. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 77 | Ennél a cégnél lehetséges harmonikusan összeilleszteni a magánéletet és a munkát. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 78 | Ennél a cégnél „félelem nélkül” lehet gyereket vállalni. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 79 | Ennél a cégnél a kisgyermeket nevelő nők a többiekhez képest egyforma karrierlehetőségekkel rendelkeznek. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Milyen mértékben igazak a következő állítások Önre?

| | Állítás 1. | Az 1. állítás igaz | Inkább az 1. állítás igaz | Mindkét állítás egyformán igaz | Inkább az 2. állítás igaz | Az 2. állítás igaz | Állítás 2. |
|----|---|--------------------------|---------------------------|--------------------------------|---------------------------|--------------------------|---|
| 80 | Elsősorban a magánéletem kap nagyobb hangsúlyt a közeljövőben | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Elsősorban a munkahelyi céljaim kapnak nagyobb hangsúlyt a közeljövőben. |
| 81 | Magamat érzem felelősnek a munka/magánélet egyensúly dilemmáimért | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | A munkaadómat/főnökömet érzem felelősnek a munka/magánélet egyensúly dilemmáimért |
| 82 | Magamnak kell változtatnom a jobb munka/magánélet egyensúly érdekében | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | A munkahelyemnek kell lépéseket tennie a jobb munka/magánélet egyensúly érdekében |
| 83 | Elsősorban a munkaidőm csökkentése fontos számomra | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Elsősorban a fizetésem növelése a fontos számomra |

84. Milyen családi és munkaviszonyokat tart maga számára ideálisnak?

- Gyereke(i)m lesz(nek), és partneremmel mindketten teljes munkaidőben dolgozunk.
- Gyereke(i)m lesz(nek), és partnerem vagy én teljes munkaidőben dolgozik, míg másikunk otthon lesz.
- Gyereke(i)m lesz(nek), és partnerem vagy én teljes munkaidőben, míg másikunk rész-munkaidőben dolgozik.
- Várhatóan nem lesz gyermekem.
- Gyermekeim már önállóak
- Egyéb, éspedig:

V. Vezetői szerepében

(CSAK AKKOR TÖLTSE KI, HA VAN KÖZVETLEN BEOSZTOTTJA, AMENNYIBEN NINCSENEK BEOSZTOTTJAI, ÖN A KÉRDŐÍV VÉGEHEZ ÉRT, KÖSZÖNJÜK, HOGY MEGOSZTOTTA VELÜNK GONDOLATAIT)

Mennyire ért egyet a következő állításokkal?

| | | Egyáltalán nem | Inkább nem | Bizonyos mértékben igen, bizonyos mértékben nem | Inkább igen | Teljes mértékben |
|----|---|--------------------------|--------------------------|--|--------------------------|--------------------------|
| 85 | Beosztottjaim szerintem elégedettek a karrierjüket támogató tevékenységemmel. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 86 | A vállalat elismeri a beosztottjaimnak nyújtott karriertámogató tevékenységem. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 87 | Teljesítménycéljaim között szerepel beosztottjaim karrierútjának támogatása. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 88 | Teljesítménycéljaim között szerepel tehetséges beosztottjaim vállalatnál való megtartása. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Ennél a cégnél ahhoz, hogy vezetőként sikeres legyek:

| | | Egyáltalán nem | Inkább nem | Bizonyos mértékben igen, bizonyos mértékben nem | Inkább igen | Teljes mértékben |
|----|--|--------------------------|--------------------------|--|--------------------------|--------------------------|
| 89 | Okosabbnak kell lennem a beosztottjaimnál. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 90 | Tehetséges emberekkel veszem körül magam. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 91 | Kiemelten kezelem az utódnevelés kérdését. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 92 | A tehetséges beosztottjaimnak minél gyorsabb előrelépési lehetőséget biztosítok. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Mennyire jellemzőek a következő nehézségek beosztottjai karrierjének támogatásában?

| | | Egyáltalán nem | Inkább nem | Igen is meg nem is | Inkább igen | Teljes mértékben |
|----|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 93 | Hiányoznak a szükséges HR eszközök. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 94 | A HR szakmai felkészültsége nem megfelelő. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 95 | Jelenleg más, fontosabb vezetői feladataim vannak, mint a beosztottjaim | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| | | Egyáltalán nem | Inkább nem | Igen is meg nem is | Inkább igen | Teljes mértékben |
|----|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | karrierjének támogatása. | | | | | |
| 96 | Szervezeti kultúránk nem segíti a vezető karriertámogatói szerepét. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 97 | Szervezeti struktúránk nem biztosít megfelelő karrierlehetőségeket. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 98 | A beosztottjaim nem vállalnak felelősséget saját karrierjükért. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 99 | Pillanatnyi üzleti szempontok ütköznek a beosztottak egyeztetett karriertervével | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Köszönjük, hogy megosztotta velünk gondolatait!