

DOKTORI ÉRTEKEZÉS

Szabó-Bálint Brigitta

Pécs, 2020

PÉCSI TUDOMÁNYEGYETEM
KÖZGAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

GAZDÁLKODÁSTANI DOKTORI ISKOLA

Szabó-Bálint Brigitta

Szervezeti karrierfejlesztés és eszközei a 21. században

DOKTORI ÉRTEKEZÉS

Témavezetők: Karoliny Mártonné dr.
egyetemi docens
Dr. Jarjabka Ákos
egyetemi docens

Pécs, 2020

Absztrakt

Cím: Szervezeti karrierfejlesztés és eszközei a 21. században

Szerző: Szabó-Bálint Brigitta

Témavezetők: Karoliny Mártonné dr., egyetemi docens és Dr. Jarjabka Ákos, egyetemi docens

Az elmúlt évtizedekben megváltozott dolgozói-munkáltatói viszony mindenképpen azt indokolja, hogy érdemes átgondolni a karrierfejlesztési gyakorlat szerepét. Több ízben is szóba kerül a különböző földrajzi területekről származó szakirodalmakban, hogy manapság az egyének szeretik maguk irányítani sorsukat, valamint sokkal fontosabbá vált számukra, hogy foglalkoztathatóságukat növeljék, mint hogy hosszútávon stabil munkahelyük legyen. Viszont azzal a véleménnyel is találkozhattunk, hogy bár úgy tűnik, a szervezetek szava egyre kisebb ebben az ügyben, nem biztos, hogy ez ténylegesen így is van.

A dolgozatom célja, hogy a szakirodalmi kutatás során beazonosítsam a hatékony szervezeti karrierfejlesztés rendszer működtetésének legfontosabb sikertényezőit a 21. században, melyek közül különös tekintettel az alkalmazandó eszközök szerepét vizsgálom. Ezt megalapozandó megnézem a szervezeti karrierfejlesztés tartalmának és fókuszának időbeli alakulását tekintettel a munkavállalók és a munkáltatók viszonyának folyamatos formálódására. Az empirikus vizsgálataim célja pedig, hogy felmérjem az alkalmazott eszközökre fókuszálva, a versenyszférában működő nemzetközi és hazai szervezetek jelenlegi gyakorlata hol, milyen mértékben felel meg a beazonosított sikerkritériumoknak napjainkban. Kutatásom során egyrészt egy nemzetközi HR kutatói hálózat adatbázisának 2014/16-os globális és magyar mintáját elemeztem, az onnan nyert magyar vonatkozású eredményeim kiegészítéseként 2019-ben saját primer adatfelvételt is végeztem kvantitatív módszerrel (online 1000 hazai munkavállalót megkérdező kérdőív), valamint feltáró jellegű, kvalitatív kutatási megoldást is alkalmaztam (interjúk elvégzése HR vezetők és HR szakemberek körében).

A kutatások során arra jutottam, hogy közepesen aktívak a nemzetközi, és kevésbé a magyar szervezetek a karrierfejlesztés terén. Az igénybe vett megoldások az alapvető karrierfejlesztési eszközök csoportjába tartoznak, melyek alkalmazása egyszerű, és nem igényel túl nagy erőfeszítést a szervezet részéről. Illetve némely technikák az aktív tervezést igénylő megoldások kategóriájába sorolhatók, de nem szükséges speciális tudás az alkalmazásukhoz.

Az idézett és a saját kutatási eredmények, valamint a szakirodalmi vélemények alapján úgy gondolom tehát, hogy indokolt a szervezeteknek karrierfejlesztési gyakorlatot folytatniuk. Egyrészt lehetőséget ad a szervezet számára kritikus kompetenciák beazonosítására, valamint szervezeten belüli fejlesztésére. Segíthet olyan kihívások leküzdésében, mint a tehetséges munkaerő megtartása. Jobb alkalmazotti teljesítmény, jobb szervezeti teljesítményhez vezet. Másrészt pedig továbbra is kell a munkavállalóknak az iránymutatás, a segítség karrierjük egyengetésében, azonban figyelembe kell venni, hogy a régi gyakorlat helyett az egyénre fókuszáló támogató-fejlesztő karriermenedzsment gyakorlatot kell kialakítani.

Tárgyszavak (JEL): J24, J44, M12, M51, M53, M54

Tartalomjegyzék

Bevezetés	1
1. A változó karrier és szervezeti karrierfejlesztés sajátosságai	4
1.1. A munkaadók és a munkavállalók viszonyának változásai az EEM fejlődésének tükrében.....	4
1.1.1. A fejlet nyugati világ sajátosságai	5
1.1.2. Magyarországi sajátosságok	13
1.2. A karriertípusok időbeli alakulása	16
1.2.1. Tradicionális (szervezeti) karrier	17
1.2.2. Határtalan karrier	19
1.2.3. Formaváltó karrier	20
1.2.4. Új szervezeti karrier.....	20
1.3. A szervezeti karrierfejlesztés tartalmának és fókuszának változása	22
1.3.1. A szervezeti karrierfejlesztéshez kapcsolódó egykomponensű értelmezések	23
1.3.2. Karrierrendszerek és modellek	27
1.3.3. A szervezeti karrierfejlesztés komplex leíró modellje.....	30
2. A szervezeti karrierfejlesztés folyamata, kimenetei és hatékony működésének sikertényezői a 21. században	32
2.1. A szervezeti karrierfejlesztés folyamata	32
2.2. A szervezeti karrierfejlesztési gyakorlat kimenetei	36
2.2.1. A lehetséges pozitív kimenetek	36
2.2.2. A lehetséges hátrányos kimenetek.....	39
2.3. A szervezeti karrierfejlesztés hatékony működésének sikertényezői	41
2.3.1. A szervezeti karrierfejlesztés és a vállalati célok összhangja.....	43
2.3.2. A jól kiépített EEM folyamatokkal való integrált működés	50
2.3.3. A célcsoportok, a szereplők és a felelősségi körök tisztázottsága.....	55
2.3.4. Jól megválogatott karrierfejlesztési eszközök alkalmazása.....	66
2.4. A hatékony működés feltételeivel továbbfejlesztett komplex leíró karrierfejlesztési rendszer modellje.....	67
3. A szervezeti karrierfejlesztési eszközök alkalmazásával kapcsolatos elméleti megfontolások és empirikus kutatások	70
3.1. A szervezeti karrierfejlesztés eszközrendszeréhez kapcsolódó elméleti megfontolások	70
3.1.1. A karrierfejlesztési eszközök azonosítása és az alkalmazásukhoz kapcsolódó tanácsok, vélemények.....	70

3.1.2.	A karrierfejlesztési eszközlisták kategorizálási rendszerei.....	78
3.2.	Nemzetközi és hazai kutatások a karrierfejlesztési eszközök alkalmazási gyakorlatáról	84
3.2.1.	A világ különböző országaiban végzett kutatások jellemzői és eredményei 85	
3.2.2.	A hazai vizsgálatok jellemzői és eredményeik	96
4.	A 21. századi szervezetek karrierfejlesztési gyakorlatának eszközfókuszú empirikus vizsgálata	100
4.1.	A sikeres szervezeti karrierfejlesztés működésének vizsgálati modellje.....	100
4.2.	Kutatási kérdések és hipotézisek.....	105
4.3.	Módszertan.....	108
4.3.1.	Az adatok forrásai	108
4.3.2.	Az alkalmazott elemzési módszerek.....	110
4.3.3.	A minták alapadatai	111
4.4.	Saját kutatási eredmények egy nemzetközi felmérésben szereplő és a hazai szervezetek karrierfejlesztési gyakorlatáról	115
4.4.1.	A mai szervezetek karrierfejlesztési aktivitása	115
4.4.2.	A mai szervezetek gyakorlatában jellemző karrierfejlesztési megoldások 122	
4.4.3.	Karrierfejlesztési eszközök alkalmazásának mintázatai	129
4.4.4.	Karrierfejlesztési tevékenység kimeneteinek felmérése	137
4.4.5.	A szereplők és a felelősségi köreik vizsgálata.....	146
4.5.	A nemzetközi és hazai minta szervezeteinek 21. századi gyakorlatának összefoglaló áttekintése.....	152
4.5.1.	A kutatási eredmények összegzése	152
4.5.2.	A hipotézisek összefoglaló értékelése	156
4.5.3.	Az empirikus kutatás korlátai és az adatok megbízhatósága.....	159
Összegzés.....		160
A dolgozat tézisei.....		162
Konklúzió.....		165
A szervezeti karrierfejlesztési gyakorlat jövőbeli kilátásai.....		166
Jövőbeli kutatási irányok kijelölése		168
Az eredmények hasznosítása.....		169
Felhasznált irodalom.....		170
Függelék.....		190

Táblázatok jegyzéke

1. táblázat: Hagyományos kontra határtalan karrier	19
2. táblázat: Az új szervezeti karrier összehasonlítva a hagyományos szervezeti és a határtalan karrierrel	21
3. táblázat: A leggyakrabban használt karrierfejlesztési eszközök Baruch – Peiperl (2000) felmérése alapján	86
4. táblázat: A leggyakrabban használt KM eszközök Madagamage et al. (2018) felmérése alapján	92
5. táblázat: A korábbi karrierfejlesztési kutatások jellemzői és eredményei	94
6. táblázat: Nemzetközi és hazai szervezetek karrierfejlesztési gyakorlatának vizsgálati szempontjai	104
7. táblázat: A karrierfejlesztési eszközök alkalmazásának alakulása a vizsgált szervezeteknél (n=3385)	116
8. táblázat: A karrierfejlesztési eszközök alkalmazásának alakulása a magyar szervezeteknél (n=146)	120
9. táblázat: További karrierfejlesztéshez köthető tevékenységek alkalmazásának alakulása a globális és a magyar minta szervezeteinél	125
10. táblázat: A szervezeti karrierfejlesztési eszközök hasznossági rangsora a munkavállalók értékelése alapján	127
11. táblázat: Karrierfejlesztési eszközök alkalmazásának mértéke a különböző szervezeti méretek esetén	130
12. táblázat: Karrierfejlesztési eszközök alkalmazásának mértéke a szervezeti teljesítmény különböző mutatói alapján	133
13. táblázat: Karrierfejlesztési eszközök alkalmazásának mértéke a fizikai munkakörben dolgozók 30% alatti és 70% feletti arányai esetén	135
14. táblázat: A TKFE mutató alakulása a bruttó árbevétel, a nyereségesség és a termelékenység szintjei szerint	139
15. táblázat: A FKFE mutató alakulása a bruttó árbevétel, a nyereségesség és a termelékenység szintjei szerint	141
16. táblázat: A kutatási hipotézisek összefoglaló táblázata	157

Ábrák jegyzéke

1. ábra: A munkaadók és a munkavállalók viszonyának változásai Észak-Amerikában és Nyugat-Európában a 20-21. században	13
2. ábra: A működési környezet, valamint a munkaadók és a munkavállalók viszonyának változásai Magyarországon a 20-21. században	16
3. ábra: A szervezeti karrierfejlesztés komplex leíró modellje.....	30
4. ábra: A karrierfejlesztési folyamat főbb elemei.....	32
5. ábra: A szervezeti karrierfejlesztés komplex folyamatrendszere	34
6. ábra: A szervezeti karrierfejlesztés egyéni és szervezeti szinten jelentkező potenciális előnyei.....	38
7. ábra: A karrierfejlesztési gyakorlathoz kapcsolódó kimenetek	41
8. ábra: A karrierfejlesztési rendszer hatékony működésének feltételei.....	43
9. ábra: A karrierfejlesztési stratégiaalkotás folyamata	49
10. ábra: A sikeres karrierfejlesztési gyakorlat egyik feltétele a vállalati célokkal és stratégiával való összhang megteremtése	50
11. ábra: Karrierfejlesztés, mint integráló EEM rendszer	52
12. ábra: A sikeres karrierfejlesztési gyakorlat egyik feltétele az EEM folyamatokkal való kölcsönhatás biztosítása	55
13. ábra: A sikeres karrierfejlesztési gyakorlat egyik feltétele a szereplők és felelősségi köreik tisztázása.....	66
14. ábra: A komplex leíró karrierfejlesztési rendszer modellje és hatékony működésének feltételei	68
15. ábra: A szervezeti karrierfejlesztés komplex vizsgálati modellje.....	101
16. ábra: A vizsgált globális minta alapadatainak alakulása	112
17. ábra: A vizsgált magyar minta alapadatainak alakulása	113
18. ábra: A megkérdezett munkavállalók lapvető demográfiai és munkahelyi adatai .	114
19. ábra: Teljes KFE használati mutató megoszlása (n= 3385).....	117
20. ábra: Fókuszált KFE használati mutató megoszlása (n=3385).....	118
21. ábra: A karrierlehetőségekről való informáltság értékelése a munkahelyen (N=1000)	143
22. ábra: Karrierlehetőségek értékelése a munkahelyen (N=1000).....	144
23. ábra: A karrierlehetőségek értékelése és a munkahelyváltási szándék közötti összefüggések alakulása	145
24. ábra: A felelősség mértékének megoszlása a karrierfejlesztés során a munkavállalók véleménye alapján.....	147
25. ábra: A beosztás és a saját karrierért érzett felelősség mértékének összefüggése ..	148
26. ábra: Elvárt, illetve tényleges karrierfejlesztési segítség megoszlása.....	150
27. ábra: A különböző szervezeti szereplőktől elvárt és ténylegesen kapott karrierfejlesztési segítség megoszlása	151

Bevezetés

Az elmúlt egy-két évtizedben megkérdőjeleződött, hogy szükséges, vagy érdemes-e a szervezeteknek szerepet vállalniuk alkalmazottaik karriermenedzselésében. Köszönhető ez a meggyengült munkavállalói-munkaadói kapcsolatnak vagy a szervezeteken átívelő karrier utaknak (Cappelli – Keller, 2013). A megváltozott viszonyok mindenképpen azt indokolják, hogy érdemes átgondolni a karrierfejlesztési gyakorlat tartalmát. Több ízben is szóba kerül a különböző földrajzi területekről származó szakirodalmakban, hogy manapság az egyének szeretik maguk irányítani sorsukat, valamint sokkal fontosabbá vált számukra, hogy foglalkoztathatóságukat növeljék, mint hogy hosszútávon stabil munkahelyük legyen. Viszont azzal a véleménnyel is találkozhatunk, hogy bár úgy tűnik, a szervezetek szava egyre kisebb ebben az ügyben, nem biztos, hogy ez ténylegesen így is van. Számos kutatás azt igazolja, hogy a munkahelyváltás legfőbb oka a karrierlehetőségek hiánya vagy tisztázatlansága, a munkavállalók nem kapnak megfelelő tájékoztatást azokról (Pl.: Kelly Services, 2014; Hedge – Rineer, 2017). A munkáltatónak még mindig nagy szerepe van abban, hogy a munkavállaló miként tudja karrierjét fejleszteni, hiszen ő kínálja a lehetőségeket hozzá. Ha gondosan cselekszik a szervezet, akkor számára is előnyös módon tudja az egyén karrierjének kiteljesedését terelni.

Másik nézőpontból megközelítve a munkáltatóknak is szüksége van bizonyos fokú tudatos karrierfejlesztésre, és ezzel együtt utódlástervezésre, mivel a vezetői helyek betöltése ezáltal gyorsabb és hatékonyabb lehet. Viszont Kispal-Vitai – Wood (2018) felhívja rá a figyelmet, hogy bár az utódlástervezés kulcsfontosságú lenne a szervezetek emberierőforrás-menedzsment (EEM) tervezési gyakorlatában, mégsem szentelnek neki megfelelő arányú figyelmet. A helyzetet súlyosbítja, hogy számos országban a munkaadók az előregedő munkaerő problémájával néznek szembe, rengeteg szervezetben a babyboom generáció tagjai vannak többségben, akiknek a nyugdíjazására fel kellene készülniük a munkáltatóknak (Kispal-Vitai – Wood, 2018).

A dolgozatom célja, hogy a szakirodalmi kutatás során beazonosítsam a hatékony szervezeti karrierfejlesztés rendszer működtetésének legfontosabb sikertényezőit a 21. században, melyek közül különös tekintettel az alkalmazandó eszközök szerepét vizsgálom. Ezt megalapozandó megnézem a szervezeti karrierfejlesztés tartalmának és fókuszának időbeli alakulását tekintettel a munkavállalók és a munkáltatók viszonyának

folyamatos formálódására. Az empirikus vizsgálataim célja pedig, hogy felmérjem az alkalmazott eszközökre fókuszálva, a versenyszférában működő nemzetközi és hazai szervezetek jelenlegi gyakorlata hol, milyen mértékben felel meg a beazonosított sikerkritériumoknak napjainkban.

A dolgozat hat fejezetből épül fel. Az első elméleti fejezetben először áttekintem az egyén és a szervezet kapcsolatának időbeli alakulását a 20. század elejétől az EEM karrierfejlődésének tükrében, ami megalapozza az értekezés szempontjából fontosabb karriertípusok bemutatását, amire pedig szükség van, hogy megértsük a szervezeti karrierfejlesztés fogalmát, és fókuszának alakulását. A hazai és a nemzetközi szakirodalom áttekintése során azt tapasztaltam, hogy a karrierfejlesztés és a karriermenedzsment fogalmak értelmezése sokszor nem pontosan tisztázott, akár egymás szinonimájaként értelmezik azokat, ezért fontosnak éreztem, hogy tisztázzam ezen fogalmak tartalmát, és egymáshoz való viszonyát, ezért megalkottam a szervezeti karrierfejlesztés komplex leíró modelljét.

A második, szakirodalmi elemzésen nyugvó fejezetben azokat a sikerkritériumokat azonosítom be, amelyek teljesülése elengedhetetlen az eredményes karrierfejlesztési gyakorlat megvalósításához. Ezek a feltételek a következők: a szervezeti karrierfejlesztés célja és a vállalati célokkal való összhang megteremtése, az EEM folyamatokkal való integrált együttműködés biztosítása, a szereplők és a felelősségi körök tisztázása, valamint az alkalmazandó karrierfejlesztési eszközök átgondolása. Utóbbit a fejezetben érintőlegesen említtem meg. A harmadik fejezetben ismertetem részletesen, hogy a sikeres szervezeti karrierfejlesztés eszközei kapcsán milyen elméleti megfontolásokat kell tenni, majd korábbi empirikus kutatások eredményei alapján áttekintettem, hogy a nemzetközi és a hazai szervezetek karrierfejlesztési gyakorlata mennyiben felel meg a beazonosított sikerkritériumoknak, különös tekintettel a karrierfejlesztési eszközökre.

A vizsgálati modelletem és a hozzá tartozó kutatási kérdéseimet, valamint hipotéziseimet a negyedik fejezetben mutatom be. Ezek után ismertetem a vizsgálati eredményeimet.

Kutatásom készítése során a következő lehatárolásokkal éltem: dolgozatomban a versenyszféra vállalatainak jelenlegi gyakorlatára koncentrálok, azok karrierfejlesztési eszközhasználatát állítottam a középpontba. Ezért szekunder kutatásom során a

karrierfejlesztéssel kapcsolatos rengeteg szakirodalmi mű közül azokra koncentráltam, amelyek a szervezeti gyakorlattal foglalkoznak, és azon belül is kiemelt figyelmet fordítottam a karrierfejlesztési megoldásokat tárgyalóknak. Az állami szféra sajátos működését adja, hogy erőteljesen befolyásolják a közjogi szabályok (György – Hazafi, 2018), más szervezeti kultúra jellemzi az ott működő szervezeteket, valamint „a közszolgálati életpályák sajátossága, hogy egyes szerveknél lényeges különbségek lehetnek a szerint, hogy a foglalkoztatottak mely törvény hatálya alá tartoznak” (Szabó – Stréhlí-Klotz, 2014, 6.). Ezek alapján problémás lenne a két szektor karrierfejlesztési gyakorlatának összevetése. A jövőben további kutatás során érdemes lehet a kettő összehasonlító elemzését megtenni, viszont jelen doktori értekezés fókusza és terjedelmi korlátai ezt nem engedik meg.

A dolgozat záró részében megfogalmazom majd a téziseimet, ismertetem a kutatási eredmények alapján levont konklúziókat. Ezt követően összegzem a dolgozat újszerű eredményeit, valamint kitérek a kutatási eredményei hasznosítására általában, és a szervezeti karrierfejlesztés lehetséges jövőjét vetítem előre. A dolgozat zárásaként pedig további lehetséges kutatási irányokat vázoló fel.

Az értekezésemben megjelenő, idézett gondolatok saját fordítási munkáim, saját értelmezéseim.

Ezúton szeretnék köszönetet mondani a doktori értekezésem elkészítésében nyújtott segítségéért témavezetőimnek Dr. Karoliny Mártonnénak és Dr. Jarjabka Ákosnak, akik hasznos útmutatásokkal és tanácsokkal láttak el munkám során. Továbbá hálával tartozom Galambosné Dr. Tiszberger Mónika kolléganőmnek a módszertani elemzéshez nyújtott segítségéért, Dr. Rappai Gábornak, hogy kutatási munkámat támogatta, Dr. Bélyácz Ivánnak, aki a Gazdálkodástani Doktori Iskola egykori vezetőjeként segítette, támogatta a doktori tanulmányaimat, és a PTE KTK Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet kollégáinak, akik észrevételeikkel vagy bátorító szavaikkal segítettek a folyamatban.

Végül, de nem utolsó sorban köszönöm családomnak, hogy támogató háttérrel nyújtott számomra a disszertáció megírásához, nélkülük nem sikerült volna.

1. A változó karrier és szervezeti karrierfejlesztés sajátosságai

Poór et al. (2017a) alapján az emberierőforrás-menedzsment gyakorlatot számos külső és belső tényező befolyásolja úgy, mint például a demográfiai, gazdasági, munkajogi helyzet, a kulturális sajátosságok, valamint a menedzsment koncepciók, a szervezeti jellemzők (méret, tulajdonlási módja, profilja). Ezek alapján a szervezeti karrierfejlesztést, mint EEM funkciót is nagyban alakítják a felsorolt tényezők, melyek közül jelen fejezetben leginkább a munkaadók és a munkavállalók viszonyának változásaira, a szervezetek működésének átalakulására kell koncentrálni, továbbá ezek hatására a változó karriertípusokat és a szervezeti karrierfejlesztés tartalmának formálódását kívánom bővebben tárgyalni. Erre azért van szükség, hogy megalapozzam dolgozatom azon törekvését, hogy miért van szükség a szervezetek karrierfejlesztési gyakorlatának újra gondolására.

1.1. *A munkaadók és a munkavállalók viszonyának változásai az EEM fejlődésének tükrében*

A sikeres szervezeti karrierfejlesztés két fél, a munkaadó és a munkavállaló megfelelő együttműködése révén valósulhat meg. Szükséges megnézni, hogyan alakultak a két szereplő egymás iránti attitűdjei, milyen értékek voltak számukra fontosak, hiszen ezek a tényezők Borgulya (2012) alapján nagyban befolyásolják a közös munka, az együttműködés minőségét, és közvetve a szervezet teljesítményét is. A két szereplő közötti kapcsolat megértéséhez érdemes áttekinteni először a kapcsolat időbeni alakulását, valamint annak hátterét, a szervezetek és működési környezetük változásait, illetve az emberi erőforrás menedzsment tevékenység karrierfejlődését. A szakaszolást az utóbbi tényező függvényében alakítom, mivel a szervezeti oldal témával kapcsolatos hozzáállását nagyban befolyásolta az is, hogy a vállalati működésében milyen szerepet játszott a személyzetis, majd később a HR-es tevékenység.

A gazdasági, technológiai és információtechnológiai változások, valamint a globalizációs folyamatok erőteljesen befolyásolták mind a különböző tudományágak, mind a szervezeti gyakorlatok alakulását, fejlődését. Mint sok tudományterületen, Pieper (1990) és Staehle (1990) alapján összefoglalóan az látható, hogy az emberierőforrás-menedzsment tudományát és gyakorlatát is elsősorban a nyugati, azaz az amerikai, valamint a nyugat-

európai (pl.: angol, francia, német) kutatások és szervezeti gyakorlatok befolyásolták. Az új évezredben a magyar gyakorlatnál is az figyelhető meg, hogy „ az angolszász országok által követett USA-beli gyökerű HR-modell karakteres elemeivel mutattak hasonlóságot” (Karoliny – Poór, 2019, 155.). Ezért a következő bemutatásban többségében az amerikai viszonyok kerülnek előtérbe, azok ugyanis segítik a mai helyzet megértését is, majd végül kitérek a magyar sajátosságokra is. Az ismertetésben nagyrészt Karoliny (2017), Cappelli (2000), Cappelli – Bonet (2007) és Kalleberg (1995), valamint szerzőtársai tanulmányaira támaszkodom, mivel részletesen és átfogóan írnak ezekről az eseményekről.

1.1.1. A fejlet nyugati világ sajátosságai

Jelen alfejezetben az USA-beli és nyugat-európai (főképp angolszász) sajátosságokat emelem ki az EEM karrierfejlődése és a szervezet-egyén viszonyának alakulása, valamint azok karrierfejlesztésre gyakorolt hatásai kapcsán.

Az 1920-as évek környéke

Cappelli – Bonet (2007) tanulmányukban rámutatnak arra, hogy az 1920-as évek előtt viszonylag laza kapcsolat volt a munkaadók és a dolgozók között. A gyártó cégek elsősorban alvállalkozókkal végeztették el a különböző gyártási folyamatokat a gyáron belül. A személyzeti funkció először 1912-1915 között jelent meg a nagyobb cégekben, amelynek legdrámaibb bővülése az 1930-as évektől, különösen a második világháború alatt és után következett be (Thorntwaite, 2012). A funkció az ipari jóléti mozgalomból, valamint a szisztematikus és tudományos irányítás fejlesztésével összefüggő foglalkoztatás-irányítási mozgalomból nőtt ki. Nagyrészt a munkavállalók felvételének, értékelésének, képzésének és javadalmazásának technikai szempontjaival foglalkozott (Legge, 1995). A funkciót betöltő személy a személyzeti adminisztrátor címet viselte, és első sorban a „kék-galléros” munkásokhoz kapcsolódó operatív, adminisztratív ügyeket intézte. Ez a szerepkör bár fontos és összetett volt, a szervezeti működésben nem volt túl befolyásos Karoliny (2017).

A kulcspozíciókban dolgozó munkatársak fluktuációját szem előtt tartották, míg a többi munkavállalóra nem helyeztek nagy hangsúlyt, így azok fluktuációja magas volt (Cappelli 2000). A 20-as évektől a vállalatok egyre nagyobb figyelmet fordítottak a munkavállalóik védelmére. Nem önzetlenségből tették ezt, hanem a vállalati teljesítmény

fokozása érdekében, ugyanis ráeszméltek, hogy az alacsonyabb fluktuáció kifizetődőbb (Cappelli – Bonet 2007).

A II. világháború és az azt követő időszak

A II. világháború idején a toborzáson és a kiválasztáson van a hangsúly, majd a relatív teljes foglalkoztatottság elérése után a HR-esek szerepköre újabb elemekkel bővül úgy, mint a továbbképzés, a morál és a motiváció javítása (Legge, 1995), vagy a szakszervezetekkel való tárgyalás, konszenzuskeresés (Karoliny, 2017). Majd a 60-as, 70-es éveitől „személyzetisek már nemcsak az alkalmazottak közkatonaival, a fizikai dolgozókkal foglalkoznak, hanem a vezetőkkel, a menedzserekkel, sőt a csúcsvezetőkkel is” (Karoliny, 2017, 34.). Előtérbe kerülnek olyan funkciók, mint a képzés és fejlesztés, és a karrierutak felvázolása (Karoliny, 2017).

Cappelli – Bonet (2007) írása is megerősíti az előzőeket, hogy jellemző ebben az időszakban – elsősorban a „fehérgallérosok” körében – az életen át tartó foglalkoztatás. A vállalatok jellemzően pályakezdeket vesznek fel, akiket általános képességeik és tulajdonságaik alapján választanak ki, majd intenzív képzésben részesítik őket, és idővel mozgatják őket a szervezetben, aminek az eredményeképpen az adott munkaadónál maradnak egész életpályájuk alatt. Az alkalmazottak ehhez a helyzethez alkalmazkodnak, mivel a váltási lehetőségek beszűkülnek, mert minden munkáltató a saját embereit igyekszik kinevelni. Ahhoz hogy a vállalatok biztosítani tudják az életen át tartó foglalkoztatást munkavállalóik számára, megfelelően kiterjedt karrierrendszereket dolgoztak ki. A célszemélyek elsősorban a vezetők, az ő utánpótlásukról kell mindenk előtt gondoskodni. Sullivan (1999) szerint ebben az időben alakul ki a tradicionális pszichológiai – vagy másnéven lélektani – szerződés, amely a munkáltató és a munkavállaló által kötött íratlan szerződés. A következő elvárásokat tartalmazza ebben a korszakban: a munkáltató biztonságot és életen át tartó foglalkoztatást ígér a munkavállaló hűségéért cserébe. A munkavállaló pedig tudja, hogy ha hűséges munkaadójához és az elvártnak megfelelően teljesít, akkor ennek fejében hosszú távon biztos munkahelyre számíthat.

Tovább árnyalja ennek az időszaknak a képét Kalleberg et al. (1995) tanulmánya. A második világháború után, amikor az Egyesült Államok gazdaságilag dominánsá válik, a kormánya arra törekszik, hogy csökkentse a vállalatok költségeit és a bizonytalanságot.

Kölcsönös kötelezettségeket fogalmaz meg a szervezetek és a munkavállalók számára. A szakképzett munkaerő hosszú távú megtartása érdekében a nagyobb vállalatok biztos munkát, előléptetési lehetőségeket és kidolgozott képzési programokat kínálnak (Osterman, 1984; Knoke, 1996). A szakszervezetek és a kormány erős nyomást gyakorolnak a munkaadókra, hogy sztenderd alkalmazási gyakorlatokat folytassanak (Baron et al., 1986; Kochan et al., 1986).

Az 1980-as évek hozadéka

1980-as évektől a személyzeti menedzsment egyre inkább „átadja helyét” az emberierőforrás-menedzsmentnek (Legge, 1995). „A szervezetek személyzetének ügyeit intéző szakember pedig azóta a világban szinte mindenhol a HR-es” (Karoliny, 2017, 34.).

Az 1981-83-as világgazdasági recesszió újabb fordulatot hoz a vállalatok életében Cappelli – Bonet (2007) szerint. Az Egyesült Államokra koncentrálva a következő főbb változásokat emelik ki:

- *Nő a részvényesi érték emelésének nyomása:* A befektetők és az elemzők azt látják hatékony megoldásnak, – habár alátámasztó bizonyítékok nem állnak rendelkezésükre – hogy az álláshelyek csökkentése megnöveli a részvények értékét.
- *Változások a vállalatok határaiban:* Elterjed az a nézet, hogy érdemes eladni a melléküzletágakat, a főtevékenységhez nem kapcsolódó tevékenységeket pedig kiszervezni. Ez pedig hozzájárul a biztos foglalkoztatás megszűnéséhez, ugyanis bármikor megszűnhetett valakinek a munkaköre. Így eltűnnek a szervezetekből a hosszú távú karriertervek, a munkavállalók ugyanazon munkaadónál már nem tudnak hosszabb távra tervezni.
- *Átalakulás a verseny jellegében:* A verseny erősödése miatt a gyorsabb termelésnek és a gyakrabban módosuló üzleti stratégiák válnak jellemzővé, melynek következtében felmerül az igény más – az addigitól eltérő - munkavállalói képességekre, tudásra a szervezetek hatékony működése érdekében. A felfokozott verseny miatt pedig kevesebb idő jut a képzésre, helyette gyorsabb a tudást megvásárolni az új dolgozó felvételével. „Ez a jelenség leírható úgy is, hogy a termékek életciklusa rövidebb lett, mint egy adott munkavállaló várt karrierje.” (Cappelli-Bonet 2007, 102.)

- *A vállalatvezetés változása:* A szervezeti működés átalakulása magával hozza annak szerkezeti átalakulását, csökkennek a hierarchia szintek, laposodnak a szervezetek, ezzel az előrelépési lehetőségek is megfogyatkoznak.
- *Politikai döntések:* A vállalatok nyomására a politika lehetővé teszi számukra, hogy módosítsák a munkavállalók érdekében hozott korábbi védelmi intézkedéseiket, így lehetővé válnak a nagyobb méretű elbocsátások.
- *Új elvárások a foglalkoztatással kapcsolatos törvényi szabályozásban:* Módosítják a vállalaton belüli foglalkoztatási struktúrát, ezzel „felszabadulnak” a munkavállalók, nem köti őket tovább a munkajog a vállalathoz. Ezek az intézkedések hozzák létre például a határozott idejű munkaviszonyt.
- *Új piaci alternatívák:* A munkaerő-közvetítők és –kölszönzők létrejöttével könnyebbé válik megszerezni az éppen szükséges szakembert, akiket így nem kell feltétlenül állományba venni.

A változások egyik hatása lehet, amiről Bernes – Magnusson (1996) cikkében olvashatunk, hogy 1979-85 között az USA-ban a munkavállalók csupán kb. 25%-a részesül karrierfejlesztésben. Megjegyzendő, hogy ez az arány sosem volt 100%, mivel mindig is csak a munkaerő (főképp a vezetők) egy része jutott ilyen „szolgáltatáshoz”.

A 90-es évek történései

A 90-es években emelkedik stratégiai szintre az EEM tevékenység a szervezetek életében (Karoliny, 2017). Ebben a szakaszban a munkavállalóra, mint az alapvető versenyelőny forrására tekintenek a vállalatok, akinek a menedzseléséhez és a jobb vállalati teljesítményhez hatékony HR rendszerek és gyakorlatok alkalmazására van szükség (Guest, 2007). A HR funkció képviselője pedig a szervezet felsővezetésében kap helyet, aki így a stratégiai döntéshozatal részese lesz (Bokor et. al, 2007).

Kalleberg et al. (1995) rámutat, hogy az 1990-es évekre a hagyományos munkaszerződés komoly kihívásokkal néz szembe. A tradicionális pszichológiai szerződés volta is megkérdőjeleződik (Baruch, 2008). Olyan hatalmas vállalatok, mint az IBM, a General Motors és a Kodak leépítéseket hajtanak végre, elbocsátják az emberi erőforrásaik lényeges hányadát. Cappelli – Bonet (2007) kiemeli, hogy a hatékonyabb termelés megvalósítása miatt új menedzsment technikákat kezdenek alkalmazni a vállalatok. Az elbocsátások nem feltétlenül a piaci hanyatlás vagy a recesszió miatt következnek be,

hanem gyakran a költséghatékonyság áll a háttérben. Másrésztől gyakran átszervezések történnek, amelyhez új embereket is vesznek fel a meglévők mellé. Ez azt igazolja, hogy a szervezetek kezdenek kinyílni a külső munkaerő-piac számára. Nem feltétlenül átképzéseket alkalmaznak, ha megváltozik a működésük, hanem inkább kívülről szereznek be „kész” dolgozókat. A mozgolódások miatt az egy munkaadónál eltöltött idő is csökken.

Kalleberg et al. (1995) alapján megtudhatjuk továbbá, hogy a szervezetek decentralizálása miatt van, ahol megszűnnek a karrier utak, a munkavállalói terhek és a stressz egyre fokozódik, romlik a szervezeti morál. A szellemi dolgozókat, különösen a középvezetőket ez ugyan úgy sújtja, mint a fizikai munkásokat. Ahogy a belső munkaerőpiacok szétesnek, a vállalatok egyre több alkalmi munkavállalót alkalmaznak – részmunkaidős dolgozókat, alvállalkozókat, más szervezetek dolgozóit.

Cappelli (1999) szerint világossá válik, hogy a történések következtében a munkavállalók lojalitása egyre csökken, nem fognak életük végéig egy munkáltatónál maradni. Cappelli – Bonet (2007) szerint a 90-es években látványosan rövidülnek az egy munkáltatóhoz kötődő munkaviszonyok időtartamai, különösen a vezetői beosztásban dolgozóké. Amikor a munkavállaló azt tapasztalja, hogy korlátozottak a lehetőségek számára az adott szervezetben, munkahelyet vált (Cappelli – Bonet 2007). Wellington (1993) viszont arra az érdekességre mutat rá, hogy bár az összes munkavállalót tekintve valóban csökkenő tendencia érvényesül az egy munkáltatónál eltöltött időben, azonban a nőké növekszik, mivel nem mondanak fel akkor sem, ha férjhez mennek, vagy gyermeket vállalnak. Egy 2004-es felmérés szerint a 2000-es években a munkaviszony időtartama még tovább nő a nők esetében, viszont a férfiaknál, különösen az idősebbeknél, ez fordítva van (U.S. Bureau of Labor Statistics 2004).

Kialakul egy új pszichológiai szerződés a hagyományos alternatívájaként, amely a munkaadó és a munkavállaló lazább kapcsolatát tartalmazza, amiben a külső munkaerőpiac már sokkal nagyobb jelentőséggel bír (Kalleberg et al., 1995). A változások következményeként a dolgozóknak maguknak kell kifejleszteniük képességeiket, és kiépíteniük saját karrierjüket (Cappelli, 1994).

Cappelli – Bonet (2007) megjegyzi, hogy nem minden munkavállaló számára alapvető adottság a biztonságos munkahely vagy a karrierlehetőség. Számításuk szerint ezt a dolgozók csupán 10%-a tapasztalhatta meg. Oi (1983) becslése pedig azt mutatja a 80-as évekből, hogy egyáltalán a munkáltatók 40%-a volt elég nagyméretű és elég régóta a piacon, hogy belső képzési és karriermenedzsment rendszerei működjenek. Még ezeknél a szervezeteknél is elsősorban a vezetőkre érvényes az élethosszig tartó foglalkoztatás, akik a munkavállalók egy ötödét teszik ki.

Az ezredfordulótól napjainkig

A 90-es évek végén a dolgozók kerülnek jó alkupozícióba, így megválaszthatják, hova mennének dolgozni. Főként a javadalmazásban sikerül jó pozíciókat kialakítani maguknak. Ezt követően azonban 2001 után megint a munkáltatók kerülnek fölénybe, ugyanis a munkahelyek számát meghaladja az álláskeresők száma, továbbá sikerül a javadalmazás mértékén is faragniuk. (Cappelli – Bonet 2007)

Cappelli – Bonet (2007) azon az állásponton van, hogy bár akadnak olyan munkáltatók, akik a régi modellhez hasonlóan, törekednek a munkavállalók minél hosszabb távú foglalkoztatására, viszont azzal számolhatunk, hogy a régi rendszer szerintük nem fog visszaállni. Ugyanis nem lehet kivédeni a konkurencia csábítását, vagy a dolgozói hozzáállás változását, ami váltásra fogja ösztönözni a munkavállalót.

Az ezredfordulón túli időszak kapcsán Carter et al. (2009) is úgy látja, hogy a munkavállalók nem feltételezhetik, hogy a munkáltatók több éven keresztül helyet fognak számukra biztosítani, és a munkaadók sem számíthatnak a dolgozóik kitartó hűségére. Következésképp a munkavállalóknak kell vállalniuk a felelősséget karrierjük menedzseléséért, a szervezeteknek viszont tartalmas karrier utakat kell kínálniuk, hogy minél tovább megtartsák tehetséges embereiket. Azaz ők bíznak abban, hogy kialakítható egy hosszabb távú munkaviszony a két fél között, ha mind a ketten tesznek érte.

Baruch (2006) is hasonló véleményen van, mint Cappelli – Bonet (2007). Cikkében leírja, igaz, hogy a vállalatok változásokon mennek keresztül, már nem olyan merevek, de azok, amelyek rugalmasabbá válnak, még azok sem ennek a „rugalmasságot mérő” skálának a legvégén vannak, azaz rendelkeznek még kötött jellegzetességekkel is. Számos szervezet pedig még ma is kiszámítható környezetben tevékenykedik, és konkrét, határozott

előrejelzések alapján működik. Összességében Baruch véleménye az, hogy igen is van még beleszólásuk a szervezeteknek is a karriermenedzsmentbe, csupán figyelembe kell venniük, hogy az egyének kezükbe vették már az irányítást.

Hirsh – Jackson (2004) alapján a 21. században a következő tényezőkre kell odafigyelni, amelyek befolyásolják a karrier alakulását, és amelyekkel a munkaadóknak is számolniuk kellene:

- Életmód változások: Később kerülnek a munkaerő-piacra a fiatalok a továbbtanulás miatt, illetve később alapítanak családot is.
- Gender vonatkozások: Egyre több nő dolgozik vezetői pozícióban, egyre többen igényelnének rugalmas foglalkoztatási viszonyokat. A férfiak karrierjére is kihatással van partnerük karrierdöntése.
- Változatosság (diversity): Nem csak nemi vagy etnikai értelemben kell értelmezni, hanem sokan újra visszaülnek az iskolapadba másik végzettséget szerezni, majd újból belépnek a munkaerő-piacra, tehát kor alapján is számolni kell vele. A munkaerő egyre inkább változatos lesz képzettség és szakmai tapasztalat, attitűd és törekvés szempontjából is. A berögzült karrier-feltevés arról, hogy milyen emberek férhetnek hozzá valamilyen típusú munkához, vagy milyen korban, az tovább nem fenntartható.
- Magas potenciál, magas karrierelvárások: A tehetséges munkaerő igényli a minél jobb karrier- és képzési lehetőségeket, és ha nem kapják meg, amit ígértek nekik, akkor tovább állnak.
- Idősebb munkavállalók: A karrier utolsó szakaszának menedzselése igazi kihívássá vált azzal, hogy drámaian megnőtt az ötven éven felüli munkavállalók száma. Most mennek nyugdíjba közülük azok, akik gyors előrehaladást produkáltak karrierjük során. Míg a kevésbé szerencséseknek tovább kell dolgozniuk megélhetésük érdekében. A nagy szervezeteknek lehetőségük van rá, hogy újragondolják a foglalkoztatásukat úgy, hogy újabb munkaköröket alakítsanak ki számukra, vagy újratervezik a meglévőket, valamint hogy továbbfejlesszék ezt a korosztályt.
- Mobilitás menedzselése: A földrajzi mobilitás nőni fog, egyre többen mozognak majd nemzetközi karrierpályákon. Egyre gyakoribbá válik így, hogy a karrier időszakos földrajzi mozgásokat is tartalmazni fognak.

- Munka-magánélet egyensúlya is egyre fontosabbá válik: sok szervezetben már most is lehetőség van rugalmas foglalkoztatásra, de az gyakran együtt jár a karrierambíciók feladásával is. (Hirsh – Jackson, 2004)

A 2008-as világválság után Cappelli (2011) szerint a vállalatok a munkanélküliségi ráta csökkenése mellett egyre inkább arra panaszkodnak, hogy nem találják meg a megfelelő embert, és hónapokig is eltart, hogy egy álláshelyet betöltsenek. A cégek hajlamosak egyből mást hibáztatni ezért, pedig a probléma forrásai ők maguk. Rengeteg jelölt közül választhatnak, ezért hajlamosak olyan igényeket támasztani velük szemben, hogy ne kelljen őket betanítani, hanem egyből legyenek munkára foghatók. Vagyis a jelentkezőnek megfelelő munkatapasztalattal kell rendelkeznie, hogy felvegyék. Ez pedig egy 22-es csapdát idézhet elő, hiszen hogyan legyen a potenciális munkavállalónak tapasztalata, ha nincs lehetősége azt megszerezni? A munkaadóknak fel kell hagyniuk a panaszkodással, és elő kell hozakodniuk a megoldással, amely révén minimális idő és költségráfordítással tudják betanítani a megfelelőnek tűnő újoncot. A szakember úgy látja, hogy már most rengeteg eszköz áll a szervezetek rendelkezésére ehhez: hosszabbítsák meg a próbaidőt, helyezzenek nagyobb hangsúlyt a belső toborzásra. Szerinte egy illúzió, hogy nem találnak elég tehetséges munkaerőt a munkáltatók. A valós probléma az, hogy nem hajlandóak eleget fizetni a dolgozóknak. Inkább a rugalmatlanság a probléma. (Cappelli, 2011)

A világválság után a 2020-as évig egy fejlődő, munkalehetőségekben bővelkedő időszak köszöntött be, amelyben újfent a munkavállalók kerültek alkupozícióba. A koronavírus azonban felborította ezt a nyugalmas periódust, a szervezetek működése újra bizonytalanabbá vált, a működési környezet pedig kiszámíthatatlanabbá. Rengeteg munkahely megszűnt vagy átalakult, a munkalehetőségek sok helyen újból beszűkültek.

A jobb átláthatóság érdekében az eddig elmondottakat az alábbi ábra (1. ábra) foglalja össze:

1. ábra: A munkaadók és a munkavállalók viszonyának változásai Észak-Amerikában és Nyugat-Európában a 20-21. században

1920-as évek	<ul style="list-style-type: none"> • A személyzeti adminisztrátor megjelenése • Lazább munkaadói – munkavállalói kapcsolat • Kezdetleges karrierfejlesztési fókusz a kulcsembereken
1939-1980	<ul style="list-style-type: none"> • Személyzeti menedzsment időszak • A stabilan működő vállalatoknál életen át tartó foglalkoztatás • Tudatos szervezeti karrierfejlesztés indul • Fókuszban a vezetők és az utánpótlásuk, majd a szakképzett munkaerő • Tradicionalis pszichológiai szerződés létrejötte
1981 – 1990	<ul style="list-style-type: none"> • Emberierőforrás-menedzsment időszak • Nagy változások a szervezetek környezetében és működésében: kiszervezések – laposabb szervezetek – beszűkülő előrelépési lehetőségek • Kezdődő elbocsátások – életen át tartó foglalkoztatás lehetősége csökken
1990 – 2000	<ul style="list-style-type: none"> • Stratégiai szintre emelkedik az EEM • További átszervezések a szervezeti működésben: elbocsátások – felvételek a szervezeti hierarchia bármely szintjén • Munkavállalói lojalitás csökkent – önkéntes munkahelyváltások is megkezdődtek – rövidebb munkaviszonyok – nagyobb hangsúly az egyéni karrierfejlesztésen • Új pszichológiai szerződés
2000 után	<ul style="list-style-type: none"> • Sok szervezet számára kihívást jelent a számukra értékes munkaerő megszerzése, megtartása • Gyakori munkahelyváltások a munkavállalók körében • Egyén által irányított karrierfejlesztés a jellemzőbb, de van példa a munkaadói aktivitásra is • A szervezeteknek tartalmas karrierutakat kell kínálniuk, ha vonzóak akarnak maradni

Forrás: Saját szerkesztés Kalleberg et al. (1995), Sullivan (1999), Cappelli (2000), Cappelli – Bonet (2007) és Baruch (2008) alapján

A nyugati sajátosságok után egy rövid áttekintés következik a magyar jellegzetességekről.

1.1.2. Magyarországi sajátosságok

A hazai helyzet alakulása nagyban hasonlít az amerikai, vagy a nyugat-európaiakra csak esetleg időben később jelentkeznek, illetve bizonyos jelenségek némiképp máshogy alakulnak. Karoliny–Poór (2010) munkája nyomán az emberi erőforrás gyakorlat alakulásán keresztül nyomon követhetőek az események.

A Kiegyezéstől a II. világháborúig

A Kiegyezés (1867) idején jelennek meg itthon a gépesített nagyipari vállalatok, amelyek részben nagyméretű külföldi tőke segítségével jönnek létre, és magukkal hozzák a gondoskodó munkáltatói hozzáállást is. Azaz, ha meg is jelenik már valamilyen mértékű karriergondozási tevékenységek, akkor azt a szervezet kezdeményezi, irányítja.

A II. világháborútól a Rendszerváltásig

Majd a II. világháborút követően, a szocializmus időszakában sajátos körülmények uralkodnak hazánkban. A legtöbb HR-hez köthető tevékenység Poór et al. (2014) szerint szoros állami kontroll alatt áll a szocialista rendszer alatt. Nagyfokú tervgazdálkodás veszi kezdetét, amelyet szigorú politikai irányelvek mentén ellenőriznek (Berend 1964). A karrierfejlesztést tekintve valószínűsíthető, hogy továbbra is a szervezeti igények és törekvések vannak előtérben, és – ha egyáltalán figyelembe veszik – a munkavállalói igények csak ezután következhetnek. Csoba (2011) alapján úgy gondolom, hogy ebben az időszakban a tradicionális pszichológiai szerződés van érvényben.

A Rendszerváltás utáni évek

A következő mérföldkő Karoliny–Poór (2010) alapján a rendszerváltás után következik, amikor megkezdődik a privatizáció, megjelennek a magánkézben, és akár külföldi tulajdonban lévő vállalatok. Az EEM operatív feladatait több szervezetnél is a vezetők végzik, míg az adminisztratív teendőket a munkaügyi és a tb-ügyintézők látják el (Karoliny – Poór, 2019).

Ebben az időszakban az egyik legnagyobb kihívást a komoly létszámleépítések adják Poór et al. (2014) szerint. „Az olajválságok (illetve Kelet-Európában a rendszerváltás) után nem kizárólag a munkahelyek számának csökkenése jelentett komoly változást a foglalkoztatás területén, hanem a munka, a foglalkozás jellegének változása is.” (Csoba, 2011, 30.) Az országban megjelenő multinacionális vállalatok átformálják az eddigi HR alapelveket, és megkezdik saját HR gyakorlataik bevezetését, elterjesztését amennyire a lehetőségek és az adottságok engedik Poór et al. (2014).

Ez az időszak a munkaadói és munkavállalói viszonyt tekintve a nyugati sajátosságoknál említett 1980-as éveknek felelhet meg. Hazánkban ekkor tudatosul valószínűleg a munkavállalókban, hogy a munkahely biztonsága megszűnik, és az életen át tartó foglalkoztatás is egyre kevésbé biztosított.

Az ezredfordulótól napjainkig

Karoliny et al. (2010) szerint főképp a 2000-es évektől következik a hazai EEM gyakorlat fellendülése, amikor az már tetten érhetően igyekszik minél inkább felzárkózni a nyugati irányvonalakhoz, trendekhez. Szükség is van erre, mivel a hazánkban működő

vállalatoknak is képesnek kell lenniük arra, hogy felvegyék a versenyt nyugati társaikkal. Ezt erősíti meg például Farkas et al. (2008) kutatása is, mely bizonyítja, hogy formálódóban van a magyar HR gyakorlat, és ez a felzárkózás talán még gyorsabban is történik meg itthon, mint más közép- és kelet-európai, volt szocialista országokban. Azonban „a HR stratégiaalkotó szerepe bár erősödőben volt, de ekkor még a domináns adminisztratív, jóléti szerepkör mögött inkább másodlagos, vagy harmadlagos volt” (Karoliny – Poór, 2019, 151.).

Az ezredforduló utáni években az EEM tevékenységek – köztük a karrierfejlesztésnek is – a fókuszában a vezetők állnak, valamint fontosak a belső képzések. A 2010-es évektől kezdődően tapasztalható, hogy az EEM tevékenység stratégiai szintre emelkedik egyre több szervezetnél, azaz a HR vezető, mint üzleti partner foglal helyet a vállalat vezetői között (Karoliny – Poór, 2019).

Az elmúlt egy-két évtizedben pedig Csoba (2011) munkája alapján megfigyelhetők ugyan azok a jellegzetességek a munkaadók és a munkavállalók kapcsolata vonatkozásában, mint amik a nyugati viszonyoknál említésre kerültek: például a munkavállalók hajlamosabbak gyakrabban munkahelyet váltani, egyre inkább elterjedőben vannak a nem tipikus foglalkoztatási formák, a karrierépítés fontos velejárója az életen át tartó tanulás.

A magyar viszonyokat hivatott összefoglalni az alábbi ábra (2. ábra), amely magába foglalja a bemutatott négy korszak történéseit.

2. ábra: A működési környezet, valamint a munkaadók és a munkavállalók viszonyának változásai Magyarországon a 20-21. században



Forrás: Sajtó szerkesztés Karoliny–Poór (2010), Csoba (2011) és Poór et al. (2014) alapján

Az alfejezetben bemutatásra került az EEM karrierfejlődésének tükrében a munkaadó és a munkavállaló közötti kapcsolat időbeni alakulása, valamint annak háttere, azaz a szervezetek és működési környezetük változásai. Láthattuk, hogyan alakultak át a két fél egymás iránti elvárásai, attitűdjei. Ahogy a szervezetek működési környezete egyre bizonytalanabbá vált, úgy vált a két szereplő közötti kapcsolat is egyre érzékenyebbé, törekenyebbé. A történeti áttekintésre szükség volt azért, hogy jobban megértsük, hogyan alakult át a karrier fogalmának, fókuszának értelmezése az idők során. A következő alfejezet ezt hivatott bemutatni.

1.2. A karriertípusok időbeli alakulása

A karrierfejlesztés témakörének egyik fontos alapfogalma, a karrier. A fogalom értelmezésére, fókuszának alakulására nagy hatással volt a munkáltatók és a

munkavállalók viszonyának változása. Ezek alapján különböző típusai alakultak ki úgy, mint például tradicionális, határbontó vagy formaváltó karrier. Jelen alfejezet célja, hogy a különböző karrierfajtákat áttekintse, amelyek megismerése elengedhetetlen a karrierfejlesztési tevékenység bemutatása előtt.

A karrier szó eredetileg egy francia kifejezésből, a *carriere* szóból ered, magyarul pedig utat, lóversenypályát jelent. (Hovánszki, 2004) Ezért nem meglepő, hogy sokszor az életút, vagy akár a versengés, a küzdelem szavakat is a fogalom jelentéséhez társítják. A szakirodalom áttekintése során azt tapasztaltam, hogy a fogalom számos változáson ment át, többször kapott új köntöset, változatos megítélések illették, valamint az eltérő vélekedések alapján különböző változatai alakultak ki. Az egyik típus, a tradicionális szervezeti karrier, amelynek úgymond a halálát is kijelentették kutatók, majd sikerült feltámadnia némi újradefiniálás útján a 21. században.

1.2.1. Tradicionális (szervezeti) karrier

A tradicionális karriert, amelyet szervezeti karrierként is azonosítanak, kezdetben a vezetői beosztásba kerülést jelenteti, a ranglétrán való feljebb jutással azonosítotják. A szervezeti karrier jelensége már Weber (1947) művében is megjelenik a 20. század derekán, amikor a bürokratikus szervezet koncepcióját megalkotja. A bürokratikus szervezet pontosan meghatározott hierarchiára épül, ahol az előléptetés a szakmai kompetenciákon alapul. A pontos munkaköri leírásoknak köszönhetően mindenki tudja, hol a helye a szervezetben. Whyte (1956) a „The Organization Man” című könyvében már Webernél szorosabbra fűzi a kapcsolatot egyén és szervezet között, mivel úgy tekint a szervezeti karrierre, amely nem csupán azt fejezi ki, hogy az egyén a szervezetnek dolgozik, hanem ahhoz is tartozik. Ezzel egy szoros köteléket feltételez az ember és a szervezet között. A fogalom pontosabb leírása inkább az 1970-es években jelenik meg például Schein (1971, 1978) és Hall (1976) munkáiban, akik a hosszú távú foglalkoztatás, a szervezeti tagság és a biztonság ígéretével azonosítotják.

A tradicionális vagy hagyományos karrier a következő jellegzetességeket hordozza tehát magában:

- Egy-két szervezeten belül valósul meg, lineáris karrier állomásokkal. (Levinson, 1978; Super, 1957)
- A sikert az előléptetésben és a fizetésemelésben lehet mérni. (Hall, 1996)

- A munkáltató felelős a karrier menedzseléséért. (Baruch, 2004)

A hagyományos karrier fogalmának kialakulásához fontos figyelembe venni a környezeti tényezőket is. Akkoriban a szervezetek többnyire magasak, több hierarchia szinttel rendelkeznek, ahol bőven lehetőségük felfelé haladni az egyéneknek. A munkavállalók valóban jellemzően egy, esetleg két szervezetnél dolgoznak életük során.

Majd a 80-as és a 90-es években végbemenő környezeti változások, amelyekről már a korábbi alfejezetben szó volt, újításokat hoznak a szervezeti karrier kapcsán is. A globalizációnak, a munkaerő növekvő diverzitásának (Sullivan – Baruch, 2009), a gazdasági változásoknak és a nyugati országokban megnövekedett versenynek köszönhetően a szervezetek megszegik a „alku” rájuk eső részét és elkezdik a rövidebb távú alkalmazásokat favorizálni a hosszú távú foglalkoztatás helyett. Ahogy Sullivan (1999) is írja, a szervezetek ellaposodnak (lecsökken a hierarchia szintek száma). Igyekeznek rugalmasan reagálni olyan változásokra, mint például

- a gyors technikai fejlődésre,
- a növekvő globális versenyre. (Sullivan, 1999)

Ebben az időszakban szakértők kijelentetik, hogy a szervezeti karrierutak már elavultak és nem jelentősek, és ráaggatják a tradicionális jelzőt, hogy a karrier elavultságát hangsúlyozzák.

Ezek az események magukkal hozzák a lélektani szerződés módosulását is. Míg korábban az alkalmazottak a hűségüket adták a munka biztonságáért cserébe, addig az új alkutárgyuk a teljesítményük, amiért cserébe a fejlődést, a tanulást várják el. (Altman – Post, 1996; Hall – Mirvis, 1996; Rousseau, 1989; Rousseau - Wade-Benzoni, 1995) A szervezeti oldal elvárásai is ebbe az irányba változnak. Elvárják a jó teljesítményt a munkavállalói fejlesztés fejében. Ennek következtében háttérbe szorúlnak olyan értékek, mint a hűség (Sullivan, 1999), és többé nem szól egy életre a foglalkoztatás. Egyre többször fordult elő, hogy egyén és szervezet megválnak egymástól, aminek folyamán egy új karrier fogalom körvonalazódik, a határtalan karrieré (boundaryless career) (Koncz, 2002; Váradi et al., 2010).

1.2.2. Határtalan karrier

DeFillippi – Arthur (1996) fogalmazzák meg az elsők között ezt a karrierfogalmat. A határváltó karrier alatt olyan munkalehetőségek sorozatát értjük, amelyek túlmutatnak egyetlen szervezet határain (DeFillippi - Arthur 1996), azaz több munkáltatónál valósítható meg karrier, nem egyetlen vállalathoz kötött. Ez az új megközelítés a karrier általános definíciójának kibővítéséhez vezetett, amely már több tartalmat párosít annak jelentéséhez. Egyik ilyen jellegzetes meghatározás Greenhausé, aki szerint: „A karrier mindazoknak a munkatapasztalatoknak a teljes sora, amelyet az egyén felhalmoz életpályája alatt, és ezeknek az eseményeknek a szubjektív interpretálása egyéni aspirációk, szükségletek, érzések formájában.” (Greenhaus, 2000 – idézi Koncz 2004, 104.) Ezek az újabb meghatározások már nem teszik függővé a karriert a vezetői kinevezéstől, valamilyen beosztástól, vagy hivatástól, hanem az egyén megszerzett tapasztalatira, élményeire építkeznek. Továbbá nem minősíti a tartalmát, hogy mikor sikeres vagy sikertelen, illetve nem köti feltételhez a karrier teljesülését. A következő táblázat (1. táblázat) több ponton is összehasonlítja a hagyományos és a határtalan karriert, kiemelve a két fogalom közti fontos különbségeket.

1. táblázat: **Hagyományos kontra határtalan karrier**

	Hagyományos karrier	Határtalan karrier
Munkaviszony	A munkahely biztonsága hűségért cserébe	Alkalmazás a teljesítményért és a rugalmasságért cserébe
Határok	Egy vagy két vállalat	Több vállalat
Készségek	Cég specifikus	„Átvihető”
Mivel mérik a sikert?	Fizetés, előléptetés, státusz	Értelmes, változatos munka
Ki a felelős a karriermenedzsmentért?	Szervezet	Egyén
Képzés-fejlesztés	Formális programokkal	Munka közben
Mérföldkövek	Korfüggő	Tanulás (fejlődés) függő

Forrás: Saját szerkesztés Sullivan (1999, 458. oldal) alapján

Látható, hogy itt már az egyén a felelős karrierjének fejlesztéséért, és nem a szervezet, mint korábban. Több vállalatnál fog dolgozni élete során, ezért olyan készségekre,

kompetenciákra van szüksége, amelyek könnyen „átvihetők” másik szervezetbe. Ezért a munka közben megvalósuló, on-the-job képzésekre lesz szükség. A siker mércéje már nem feltétlenül a fizetés, hanem a munka tartalma lesz a fontos, azaz mennyiben végez a munkavállaló értelmes, élvezetes munkát. Az előrehaladás feltétele nem az életkor, hanem a tanulástól, a fejlődéstől függ.

1.2.3. Formaváltó karrier

A határtalan karrierrel szinte egy időben jelenik meg a formaváltó (Koncz, 2002) vagy változatos (protean) karrier fogalma (Arthur 1994; Sullivan 1999; Dessler - Cole 2008), amely az életpálya változatosságára fókuszál (Hall 1976; Arthur 1994; Sullivan 1999; Dessler – Cole 2008). Bár Hall már 1976-ban beazonosította ezt a karrierfajtát, csak az 1990-es években válik népszerűvé, illetve elfogadottá. Ezt a típust önállóan irányítottként és értékvezéreltként jellemzik, amely Arnold (2011) olvasatában azt jelenti, hogy az egyén felelős karrierjéért, és képes is azt irányítani a számára fontos értékek mentén. Az egyén szükség szerint formálja életpályáját az adott helyzethez úgy, mint – ahogy Baruch (2014) megjegyzi – a névadó, Proteus görög isten is képes volt alakot változtatni akaratának megfelelően.

A leírtak alapján látható, hogy a határtalan és a formaváltó karrierfogalmak az egyéntől követelik meg az aktív szerepvállalást karrierje fejlesztése kapcsán. Köszönhetően ennek, és a megváltozott munkaadó-munkavállalói viszonyoknak, a szervezetek inkább visszavonultak a karrierfejlesztési tevékenységből. Azonban egyre több tanulmány (pl.: Lips-Wiersma – Hall 2007; Sturges et al. 2010) mutat rá, hogy a munkáltatóknak nem szabad háttérbe húzódnia, nélkülük nem valósítható meg sikeres karrierfejlesztés.

1.2.4. Új szervezeti karrier

Az új típusú karrier fogalmak láttán a legtöbb szerző, köztük Hall (1996) is (a „The (organizational) career is dead: Long live the (protean) career” c. cikkében), eltemették a tradicionális szervezeti karriert, és az újabb típusait éltették. Majd az ezredforduló után nem sokkal ráeszmél a szakma, hogy talán korai volt a szervezeti karierről lemondani. Hall és szerzőtársa 2009-ben írt cikkükben beismerik, hogy tévedtek, a szervezeti karrier igen is él, és „köszöni”, jól van (Hall – Las Heras 2009). Clarke 2013-as cikkében megmagyarázza, hogy pontosan mi is vezetett ahhoz, hogy feltámasszák a hagyományos

szervezeti karrier fogalmát, és új köntösben tovább éltessék. Az alábbi táblázat (2. táblázat) megmutatja, hogy a régi szervezeti karrier miként módosult, és miben különbözik a határtalan karriertől, így szolgálva indokot arra, hogy igenis van létjogosultsága.

2. táblázat: Az új szervezeti karrier összehasonlítva a hagyományos szervezeti és a határtalan karrierrel

	Hagyományos szervezeti karrier	Új szervezeti karrier	Határtalan karrier
Foglalkoztatással szembeni elvárás	Foglalkoztatás biztonsága	Foglalkoztatás folytonossága	Foglalkoztathatóság
Foglalkoztatás jellege	Stabilitás	Rugalmasság és alkalmazkodás	Mobilitás
Szervezetbeni státuszok	Hosszú távú foglalkoztatás egy szerepben	Középtávú foglalkoztatás különböző szerepekben	Rugalmas foglalkoztatás különböző szervezetekben
A hűség tárgya	Hűség a szervezet iránt	Hűség a szervezet és külső csoportok iránt	Hűség a saját karrierhez
Ki a felelős a karrierért?	Szervezet által menedzselt karrier	Közösen menedzselt karrier	Egyénileg menedzselt karrier
Kinek az igényei fontosak?	Fejlesztés a szervezet igényeinek megfelelően	Fejlesztés a szervezet és az egyén igényeinek megfelelően	Fejlesztés elsősorban az egyén igényeinek megfelelően
Karrier fókusza	Karrier fókuszt szervezeten belüli	Karrier fókuszt szervezeten belüli és kívüli	Karrier fókuszt az egyénben?
Haladás jellege	Lineáris haladás	Spirális haladás	Átmeneti haladás
Munkaszerződés alapja	Kapcsolaton alapuló munkaszerződés	Kapcsolaton alapuló munkaszerződés	Tranzakción alapuló munkaszerződés
A siker mérése	A siker objektív mérése	A siker objektív és szubjektív mérése	A siker szubjektív mérése

Forrás: Saját szerkesztés Baruch (2004) és Clarke (2013) alapján

Az összehasonlító táblázat alapján látható, hogy az új szervezeti karrier egy köztes típus a tradicionális és a határtalan karrier között. Clarke (2013) leírja cikkében, hogy habár elterjedt vélemény, hogy az emberek manapság gyakran váltanak munkahelyet, a statisztikák még sem igazolják ezt a tényt egyértelműen. Nem feltétlenül csökkentek, sőt stabilak maradtak azok a mutatók, amelyek az egy munkáltatónál eltöltött időt jelzik.

Saját felmérései is azt támasztják alá, hogy ha történtek is váltások a megkérdezett interjú alanyainál, akkor is mindenki arra törekedett, hogy lehetőleg tovább tudjon egy helyben maradni, és az adott munkáltatónál fejleszteni tudja karrierjét. (Clarke, 2013)

Ez az új karrier felfogás úgy gondolom, hogy a szervezetek karriergondozásának is új lendületet adhat, és igazolhatja számukra, hogy érdemes energiát, időt és pénzt fektetniük az alkalmazottaik karrierjének menedzselésébe.

A bemutatott karriertípusokon kívül léteznek még más fajták is, például:

- Kaleidoszkóp: „Mint egy kaleidoszkóp, amely változó mintázatot hoz létre, amikor a csövet forgatják, és üveglapjai újféléképpen rendeződnek el, az (egyének) megváltoztatják karrierjük mintáját életük különböző aspektusainak megváltoztatásával, hogy új módszereket és kapcsolatokat alakítsanak ki”. (Mainiero – Sullivan, 2005, 111.)
- Projekt karrier, amely projektek sorozatán alapuló karrierre utal, és végbemehet egy vagy több vállalaton belül is (Noe, 2008).

Jelen dolgozat témája szempontjából, viszont a tradicionális, a határtalan, a formaváltó és az új szervezeti karriertípusokról kellett bővebben szólni, hogy alapul szolgálhassanak a szervezeti karrierfejlesztés tartalmának változó értelmezéséhez.

1.3. A szervezeti karrierfejlesztés tartalmának és fókuszának változása

A karrier fogalom fókuszának változása alaposan nyomon követhető volt a bemutatott tradicionális, határtalan, változatos és új szervezeti karrier tartalmán keresztül. Ezáltal pedig jól tetten érhető az a tánc, amire Lips-Wiersma – Hall (2007) cikke is utal, hogy a szervezeti karrierfejlesztési folyamat úgy alakult időben, hogy egyszer a munkáltatói, egyszer a dolgozói oldal igényeinek kedvezett inkább, máskor meg a kettő közti összhang megteremtésére törekedett. Ez utóbbi figyelhető meg manapság. Az alfejezet célja, bővebben megvilágítani, mit is kell szervezeti karrierfejlesztésen érteni, és miként kell ezt a táncot értelmezni.

A téma kapcsán első sorban olyan elismert kutatók munkáira hivatkozok, mint Hall, aki az 1970-es évektől kezdve aktív szerző ezen a területen, vagy Leibowitz és szerzőtársai munkáira a 80-as évekből, majd a 90-es évektől kezdve Baruch tölt be meghatározó szerepet a szervezeti karrierfejlesztési gyakorlat vizsgálata kapcsán.

Az elmúlt évtizedekben megjelent karriertanulmányok többsége az egyéni oldalra koncentrált (Greenhaus – Kossek, 2014; Gubler et al., 2014; Strauss et al., 2011), mivel a korábban már áttekintett munkaadó-munkavállalói kapcsolat változása kapcsán láthattuk, hogy a dolgozók sokhelyütt saját kezükbe vették karrierjük irányítását, és ezzel egy időben sok munkáltató úgy érezte, hogy felesleges szereplővé vált ebben a folyamatban. Jó néhány új évezredbeli publikáció azonban újra a szervezetek felé tereli a figyelmet (pl.: Baruch, 2006; Clarke, 2013; De Vos – Dries, 2013; Dries et al., 2012; Eby et al., 2005; Lee et al., 2014; Lips-Wiersma & Hall, 2007; Segers – Inceoglu, 2012). Azt hangsúlyozzák, hogy nem szabad teljesen háttérbe vonulniuk a munkaadóknak a téma kapcsán. Kiemelik, hogy szükség van a munkáltatói szerep újragondolására a folyamatban.

Jelen alfejezet célja, hogy áttekintést adjon a szervezeti karrierfejlesztésről, mint HR funkcióról. Tárgyalásra kerül többek között annak fogalma, tartalma és folyamata. Teszem ezt azzal a szándékkal is, hogy az alfejezet végén megalkossam a vizsgálati modellem alapját, egy komplex leíró modellt a szervezeti karrierfejlesztésről, és megmutassam, hogy a vizsgálataim során mit értek az egyes karrier tevékenységek alatt.

1.3.1. A szervezeti karrierfejlesztéshez kapcsolódó egykomponensű értelmezések

Mielőtt kifejteném bővebben a szervezeti karrierfejlesztési rendszer tartalmát, fontos először tisztázni három, a témakörhöz tartozó karrier tevékenységet: karriertervezés, karriermenedzsment és karrierfejlesztés. A karriermenedzsment (továbbiakban rövidítve: KM – angolul: career management) és a karrierfejlesztés (továbbiakban rövidítve: KF – angolul: career development) fogalmakat sok tanulmány és a szervezeti gyakorlat is gyakran szinonimaként használja. Ugyan a két fogalom tartalmilag nagyon közel áll egymáshoz, némileg fedik is egymást, azért fontos tisztázni a kettő közötti különbséget. Ide köthető még a karriertervezés (angolul: career planning) fogalma is, amelyet hol a

karrierfejlesztés, hol a karriermenedzsment folyamat részeként emlegetnek. A továbbiakban ezért megmagyarázom ennek a három tevékenységnek a tartalmát és a helyét is. Először az „egyszerűbb”, egykomponensű meghatározásokat mutatom be, amelyek többnyire csak az egyik fogalmat magyarázzák meg egy-két mondatban. Elsőként a karrierfejlesztéshez köthető meghatározások kerülnek ismertetésre, majd azt követi a karriermenedzsment és végül a karriertervezés. Majd a karrierrendszerekkel és modellekkel folytatom, amelyek már részletesebb képet adnak a szervezeti karrierfejlesztés tartalmáról, valamint kitérnek arra is, hogy hogyan kapcsolódik az említett három karrier tevékenység egymáshoz.

Leibowitz et al. (1986) definíciója szerint a szervezeti **karrierfejlesztés** nem más, mint formalizált és megtervezett erőfeszítések együttese arra vonatkozóan, hogy az egyéni karrier szükségletek és a szervezeti erőforrás szükségletek között megteremtsek az összhangot. Gutteridge (1986) alapján a karrierfejlesztés a karriertervekkel kapcsolatos cselekvések eredményeként jön létre. Ehhez kapcsolódóan Harrison (1989) kifejti, hogy a szervezetek által elérni kívánt eredmények közé tartozik a legmegfelelőbb illesztés megvalósítása az emberek és a pozíciók kapcsán. Az egyének számára kívánatos eredmény a státusztól kezdve a rugalmas munkavégzésen át a pénzbeli elismerésig bármi lehet, helyzettől függően.

Gutteridge et al. (1993) később úgy utal a szervezeti karrierfejlesztésre, mint olyan stratégiai folyamatra, amelyben az egyének karrierlehetőségeinek maximalizálása a szervezet sikerét is biztosíthatja. Bernes – Magnusson (1996) alapján ezen folyamat során a munkáltatók karrierinformációkat nyújtanak a munkavállalóknak, támogatják őket az előrelépési lehetőségek megtalálásában, elősegítik a munkával való elégedettséget és növelik a munkavállalói produktivitást.

Sims (2006) a szervezeti karrierfejlesztésről úgy ír – összhangban Leibowitz et al. (1986) meghatározásával, hogy a szervezet számára ez egy folyamatos, formalizált erőfeszítés, amely arra fókuszál, hogy fejlessze és gazdagítsa emberi erőforrását a saját és az alkalmazotti igényeknek megfelelően.

A fent említett meghatározásokból az látszik, hogy a karrierfejlesztési tevékenység tartalma az idők során nem változott, legfeljebb a fókusza módosult. Összefoglalóan azt

lehet mondani, hogy a szervezeti karrierfejlesztés során a szervezet előre meghatározott tervek és cselekvések révén a munkavállalók karrierjének kibontakozását, céljainak elérését kívánja segíteni úgy, hogy azzal a szervezeti célok megvalósulását is elősegítse, hozzájáruljon a szervezeti sikerhez.

Hall – Associates (1986), illetve Leibowitz et al. (1986) alapján a **karriermenedzsment** magában foglalja azokat a személyes kompetenciákat és szervezeti cselekvéseket, valamint struktúrákat, amelyek lehetővé teszik és irányítják az egyéneket a szükséges készségek, tudás és attitűdök megszerzéséhez annak érdekében, hogy elérjék személyes és karriercéljaikat, továbbá megfeleljenek a munkahelyi környezet követelményeinek. Ez egy folyamat, amely során az egyén és a munkahelye terveket készítenek, azokat finomítják, végrehajtják és nyomon követik. (Hall – Associates, 1986; Leibowitz et al., 1986 – idézi: Creed – Hood, 2009)

Orpen (1994) szerint a szervezeti karriermenedzsment gyakran azokat a szabályokat és gyakorlatokat fedi le, amelyek révén a szervezet az alkalmazottai karrierlehetőségeit igyekszik javítani. Arnold (1996) az előzőnél részletesebben azt mondja, hogy a szervezet által megtervezett és irányított, formális és kevésbé formális tevékenységek sora, amelyek révén az alkalmazottai karrierfejlesztését igyekszik befolyásolni, hogy ezáltal a szervezeti hatékonyságot növelje.

Ng et al. (2005) a szervezeti karriermenedzsmentre, mint a karrierfejlesztéshez nyújtott szervezeti támogatásra utal, amely a szervezet által nyújtott programok, folyamatok és egyéb tevékenységek összessége az alkalmazotti karriersiker elérése érdekében. Sims (2006) ennél mélyebbre megy, és azt mondja, hogy a karriermenedzsment során a szervezet segíti alkalmazottait, hogy jobban megismerjék és fejlesszék karrier kompetenciáikat és szükségleteiket, valamint azokat hatékonyan tudják felhasználni mind a szervezeten belül, mind azon kívül.

A bemutatott karriermenedzsment fogalmak tartalma is keveset módosult időben, mint ahogy a karrierfejlesztésé. A definíciók többségében megjelenik célként az alkalmazotti karrierfejlesztés elérése, továbbá cselekvéseket jelölnek ki, hogy az megvalósulhasson. Ezek alapján a szervezeti karriermenedzsment tevékenységet úgy fogalmaznám meg, mint

szabályok, programok, valamint formális és informális szervezeti és egyéni tevékenységek összessége, amelyek révén megvalósul az alkalmazottak karrierfejlesztése.

Hall – Associates (1986), illetve Leibowitz et al. (1986) alapján az egyéni **karriertervezés** úgy fogalmazható meg, mint egy folyamatos, ismétlődő folyamat, amely magában foglalja az egyén saját maga megismerését és céljainak megértését, valamint az oktatási és munkaerő-piaci lehetőségek felismerését, továbbá tudatában van annak, hogy milyen akadályokba ütközhet a munka világába való beilleszkedés során. Ideális esetben ez tudatos döntéseket tartalmaz a munkát és a magánéletét illetően (Hall – Associates, 1986; Leibowitz et al., 1986 – idézi: Creed – Hood, 2009). Hirsh – Jackson (2004) hozzáteszi az egyéni oldalhoz, hogy a karrier tervezése a szervezet oldaláról információk megosztását, tervezési keretek kijelölését és tárgyalást (vezetőkkel, az egyénnel) foglalja magába.

Sims (2006) szerint a **karriertervezés** során az egyén tudatába kerülnek személyes kompetenciái, tudása, érdeklődése, motivációja, továbbá tájékozódik a lehetőségekről, karriercélokat tűz ki, és azoknak megfelelően akcióterveket készít. Szerinte a karrierfejlesztési és tervezési tevékenységeknek egymást kell erősíteniük.

A karriertervezés fogalma is többnyire egységes maradt az idők során. Összefoglalóan azt mondhatjuk, hogy a karriertervezés során az egyén tisztába kerül saját képességeivel, igényeivel, céljaival és a szervezeti keretekkel, valamint azok alapján felméri karrierlehetőségeit, és terveket készít a munkaadóval közösen.

A bemutatott meghatározásokban változó módon jelenik meg, hogy a szervezet igényei vagy az egyén szükségletei dominálnak, vagy éppen mindkettő érdekei fontosak az adott karriertevékenység szempontjából. Úgy gondolom azonban, hogy többségük előrevetíti, hogy ha a szervezet figyelmet fordít alkalmazottai karriergondozására, akkor azzal ő is jól jár. Némelyik értelmezésben, ha érintőlegesen is, de látható volt, hogyan kapcsolódhat egymáshoz a karrier fejlesztése, menedzselése vagy tervezése. A következő alfejezetben szereplő modellek már konkrétan megmutatják, hogy ezek a tevékenységek hogyan kötődnek vagy viszonyulnak egymáshoz.

1.3.2. Karrierrendszerek és modellek

A következő részben hivatkozott kutatók egy rendszerben vagy egy modellben gondolkodva határozták meg a karrierfejlesztés, -menedzsment és -tervezés fogalmát.

Leibowitz – Lea (1986) a **karrierfejlesztési rendszert** integrált szolgáltatások és eljárások összességének tekinti, amelyek kiszolgálják a munkaadók és a munkavállalók érdekeit. Azokra a gyakorlatokra, amelyek a dolgozói szükségleteket elégítik ki, karriertervezésként hivatkoznak (pl.: karriertervezési workshop), amelyek pedig a munkaadói oldalt szolgálják, karriermenedzsment tevékenységnek jelölik (pl.: teljesítményértékelés, vezető utánpótlás, helyettesítés). Griffith (1980, 1981) egy másik komponenst is a rendszerhez csatolt, ez pedig az **élettervezés** (pl.: család-, házassági tanácsadás, alkohol, droproblémák kezelése). A szervezeti KF részeként egy holisztikus rendszerré egészíti ki azt, amely figyelembe veszi, hogy egymással kölcsönhatásban vannak az egyén munka szerepei más, az életben betöltött szerepeivel.

Slavenski – Buckner (1988, idézi: Harrison, 1989) három különböző fázisra osztja a **karrierfejlesztési folyamatot**. Ezek a szerzők szerint:

1. a személyzetbiztosítás és orientáció,
2. az értékelés és
3. a fejlesztés.

Harrison (1989) pedig a következőképp fejti ki a három szakasz tartalmát. Az első fázisban egyrészt karrierinformációkat nyújtanak a jelenlegi és a leendő munkavállalók számára a szervezeten belüli munkakörökről és a lehetséges karrier utakról. Továbbá kiválasztási technikákat vetnek be annak érdekében, hogy a megfelelő ember a megfelelő pozícióba kerüljön. Ilyen alkalmazott technikák például az értékelési központ gyakorlatok és a belső álláshirdetési rendszer. A második – értékelési – fázisban két fő feladat a teljesítmény-értékelés és az utódlástervezés. A teljesítményértékelés célja a karrierfejlesztés szempontjából az, hogy visszajelzést adjon a munkavállalóknak készségeikről és tudásukról, annak érdekében, hogy a munkahelyi elégedettségüket növelje, és felkészítse őket a következő munkakörükre. Az utódlástervezés az egyes munkavállalókról szóló információkat összekapcsolja a szervezet humán erőforrás igényeivel.

Harrison (1989) szerint a harmadik – fejlesztési – szinten átlátható karrierfejlesztési stratégiákat valósítanak meg. Az alkalmazott eszközök: karrierkonzultációk a munkavállaló és a felettes között, karrier erőforrásközpontok, önértékelés, karrier-tanácsadás, karrier tervezési workshopok. Az alkalmazottak és a felettes közötti karrierbeszélgetések szerves részét képezik a karrierfejlesztési rendszernek. A karrier erőforrásközpontok alkalmazása egy nagyobb karrierfejlesztési rendszer esetén hatékony (Harrison, 1989).

Armstrong (1992) a **karrierfejlesztést** két különálló, de egymással összefüggő funkciók együtteseként értelmezi Storey (1976) és Hall – Associates (1986) alapján:

- az egyik a karriertervezés, amely magában foglalja azokat a magatartásokat és attitűdöket, amelyeket az egyén felvállal és felelősséggel viseltet irántuk,
- a másik pedig a karriermenedzsment – amely egy intézményi folyamatnak tekinthető, amely az egyén által egyedül vagy a szervezettel közösen készített karriertervek létrehozását, megvalósítását és nyomon követését jelenti. (Storey, 1976, Hall et al, 1986 – idézi: Armstrong, 1992)

Herriot – Pemberton (1996) a pszichológiai szerződéshez hasonló **karriermodellben** gondolkodik a szervezeti karrierfejlesztési rendszer kapcsán. Koncepciójuk szerint az egyének karrier céljaiknak megfelelő szükségletekkel, értékekkel rendelkeznek, és azoknak megfelelő munkaköröket keresnek. A szervezetek pedig a struktúrájuknak, stratégiájuknak megfelelően meghatározzák, milyen munkavállalókra van szükségük. A modell ezek alapján egy állandó tárgyalási folyamatot feltételez a két fél között, amelynek eredményeképpen a munkavállaló és a munkaadó is megtalálja majd számításait. Creed – Hood (2009) véleménye szerint e modell erőssége az, hogy a karrierfejlesztést nem csak karrier-döntések sorozataként tekinti, hanem arra törekszik, hogy a karrierfejlesztést az egyén és a szervezet közötti permanens, interaktív folyamatként magyarázza. Hátrányának tekintik viszont, hogy nem helyez külön hangsúlyt arra, hogy vannak olyan munkavállalók is, akik kisebb alkupozícióval rendelkeznek egy szervezetben; például a kevésbé képzett dolgozók.

Baruch – Budhwar (2006) bár rövidebben fogalmaznak, de szintén **rendszerben** gondolkodnak a fogalmak kapcsán. Úgy tekintenek a karriertervezésre és – menedzsmentre együttesen, mint egy átfogó rendszerre, amely magában foglal minden

olyan tevékenységet és technikát, amellyel a szervezet elősegíti a munkavállalók karrierfejlesztését. Tulajdonképpen azt mondhatjuk, hogy a rendszer eredménye lesz a karrierfejlesztés.

A szervezeti karrierfejlesztési tevékenység fókuszának változása már az említett leírásokból is nyomon követhető, illetve a következő gondolatok világítják meg még jobban a folyamatot: Creed – Hood (2009) megemlíti, hogy hagyományosan a szervezeti karrierfejlesztést egyértelműen szervezeti felelősségnek tekintették, amely során a munkaadók olyan elveket és folyamatokat alakítottak ki, amelyek a karrierfejlesztés megvalósítását segítették. Ezt elsősorban a szervezet számára előnyös módon tették, és másodsorban történt az egyén javára. Majd a már korábban említett környezeti és működésbeli változásoknak köszönhetően Gratton – Hope Hailey (1999) szerint sok munkáltató már nem volt képes vagy hajlandó a munkavállalóknak olyan tradicionális támogatási és továbblépési lehetőségeket kínálni, amelyek arra ösztönözhatték őket, hogy elkötelezzék magukat a szervezet iránt, és hosszú ideig annak tagjai maradjanak, akár egész életen át. Winterton – Winterton (1999) szerint a szervezetek a saját érdekeire fókuszálnak inkább a továbbiakban a munkavállalókat célzó fejlesztési tevékenységeik során.

Storey (1987) alapján megkülönböztethetjük az EEM kemény (hard) és puha (soft) típusait (Storey, 1987 – idézi: Csillag, 2012). A puha változatban is lényeges az üzleti célok elérése, de itt a munkavállalóra, mint verselőnyre tekintenek, akinek fontos a hűsége és a szervezet iránti elkötelezettsége. Ezek megteremtése érdekében középpontba kerül az egyének fejlesztése és a megfelelő munkakörülmények megteremtése számukra (Legge, 2005). A bemutatott meghatározások alapján a karrierfejlesztési tevékenység is ebbe a puha irányzatba sorolható.

Az előzőekben ismertetett karrierfejlesztési rendszerek vagy modellek kiegészítik az egy komponensű meghatározásokat és megmutatják, hogy a karrierfejlesztés egy olyan komplex folyamat, amely egyik része a karriertervezés, a másik eleme pedig a karriermenedzsment tevékenység, és ezek együttműködése révén jön létre a szervezeti karrierfejlesztés. A folyamatban ezek alapján végig figyelemmel kell kísérni az egyéni és szervezeti igényeket, valamint lehetőségeket.

1.3.3. A szervezeti karrierfejlesztés komplex leíró modellje

A bemutatott egykomponensű és komplex meghatározásokat a következő ábrán (3. ábra) megjelenítve foglalom össze. A szervezeti karriertervezés, karriermenedzsment és karrierfejlesztés témakörét pedig a dolgozat további részében erre az előzőekben áttekintett definíciórendszerre építő, az empirikus vizsgálataimat megalapozó saját fejlesztésű komplex modell szerint fogom értelmezni.

3. ábra: A szervezeti karrierfejlesztés komplex leíró modellje



Forrás: Saját szerkesztés Griffith (1980, 1981), Gutteridge (1986), Leibowitz et al. (1986), Leibowitz – Lea (1986), Hall – Associates (1986), Slavenski – Buckner (1988), Armstrong (1992), Koncz (2002), Hirsh – Jackson (2004), Ng et al. (2005), Sims (2006), Baruch – Budhwar (2006) és Noe (2008) meglátásainak egybeépítésével

Modellemben a karrierfejlesztési rendszer első eleme a karriertervezési tevékenység, amely során az egyén tisztába kerül saját képességeivel, igényeivel és céljaival, továbbá azok alapján értékeli karrierlehetőségeit. A szervezet is felméri munkaerőforrás igényeit, és lehetőségeit, majd megfogalmazza céljait. Ezek után a munkavállaló és a szervezet közösen terveket készít.

A tervezési fázist az előzőekben bemutatott szerzők egy része a karriertervezés, míg mások a karriermenedzsment folyamatában jelenítik meg. Modellem ábráján ezért úgy szerepel, mint a karriertervezésből a karriermenedzsmentbe átvezető láncszem. A karriermenedzsment során finomítják az előzőleg készített terveket, majd végrehajtják és

nyomon követik azokat. A tervek tartalmazhatnak szabályokat, akcióprogramokat, melyek végrehajtásához különböző – formális és informális – eszközök állnak a szervezet rendelkezésére. A tervek készítésénél is különböző technikákat alkalmazhatnak a szervezetek. Ezek a karriertervezési és -menedzselési megoldások részletesebben egy későbbi fejezetben kerülnek ismertetésre.

A komplex rendszert véleményem szerint érdemes úgy szemlélni, hogy annak elemét képezi az élettervezési tevékenység is. Úgy vélem ugyanis, hogy a karrier alakulása, alakítása során nem szabad figyelmen kívül hagyni a magánéletet sem. Főleg mostanában, amikor egyre inkább növekvő igény van a munkavállalók részéről, hogy munkájukat egyensúlyba hozzák magánéletükkel. De gondolhatunk a női munkavállalókra is, akiknél a gyerekvállalás nagyban befolyásolja karrierjük alakulását, vagy éppen fordítva.

Ebben a fejezetben először áttekintettem a munkavállalók és a munkaadók viszonyának alakulását, ami megalapozta az értekezés szempontjából fontosabb karriertípusok bemutatását, amire pedig szükség volt, hogy megértsük a szervezeti karrierfejlesztés fogalmát és fókuszának alakulását. A fogalmi tisztázás alapján pedig megalkottam a szervezeti karrierfejlesztés komplex leíró modelljét annak érdekében, hogy világos képet kapjunk arról, mit kell szervezeti karrierfejlesztés alatt érteni, és milyen elemei vannak. A következő alfejezetben a modell működéséhez kritikus tényezőket mutatom be.

2. A szervezeti karrierfejlesztés folyamata, kimenetei és hatékony működésének sikertényezői a 21. században

A karrierfejlesztési tevékenység tartalmának tisztázása után folyamatának felvázolása következik, majd annak lehetséges kimeneteit veszem számba. Ezek után a hatékony karrierfejlesztési rendszer kialakítási és működési feltételeit tárgyalom. Célom azon sikerkritériumok azonosítása, melyek érvényesülése elengedhetetlen az eredményes karrierfejlesztési gyakorlat megvalósításához. A sikeres karrierfejlesztés Koncz szavaival élve „kétoldalú folyamat, a szervezeti és az egyéni igények összehangolásának eredménye, az egyén és a szervezet egymásra találása” (Koncz 2004, 134.).

2.1. A szervezeti karrierfejlesztés folyamata

Ezen alfejezet célja a karrierfejlesztési folyamat főbb elemeit tartalmazó modellek bemutatása. A 4. ábra annak a folyamatnak a fő fázisait jelzi, amelyek során lényegében az egyén tudását, kompetenciáit összeillesztik a szervezet igényeivel és a karrierlehetőségekkel, terveket készítenek, majd megvalósítják azokat.

4. ábra: A karrierfejlesztési folyamat főbb elemei



Forrás: Saját szerkesztés Hirsh – Jackson (2004, 17.) alapján

Ennek a Hirsh – Jackson (2004) által kifejlesztette folyamatmodellnek az alapelemei a következők:

- A munkavállalói kompetenciák és törekvések feltárása, ami az egyén megértéséről és megismeréséről szól. A szervezeti karriertervezés szemszögéből

ez jelenti a kínálati oldalt, azaz hogy a munkavállalók milyen igényekkel, preferenciákkal és képességekkel rendelkeznek.

- Az üzleti igények és a karrierlehetőségek azonosítása, amik a lehetséges karrierutakra és egyéb lehetőségekre utalnak. A karriertervezési folyamatban ez a keresleti oldal, azaz annak a megállapítása, hogy milyen emberekre van szüksége a szervezetnek, hol van belőlük hiány, vagy esetleg „felesleg”.
- A karriertervezés során az előző két elem információit vetik egybe. Lezajlanak a karrierbeszélgetések, a szervezet oldaláról megtörténik az információk megosztása, a tervezési keretek kijelölése és megtárgyalása (a vezetőkkel, az egyénekkkel).
- Munkatapasztalatok gyűjtése, munkakör-váltások megvalósulása azok a fontos momentumok, amelyek a mozgások megvalósulását lehetővé teszik. Ezek lehetnek az egyén vagy a szervezet által kezdeményezettek, irányítottak is. Nem minden esetben jelentenek valós pozícióváltást, pl.: rotáció, projektmunka vagy kiküldetés esetén.
- A kompetenciafejlesztés a tervek megvalósításához szükséges képzést, fejlesztést, munka közben megvalósuló tanulást, coachingot foglalja magába.

A megvalósítás járhat kompetenciafejlesztéssel, munkakörök közötti mozgással, illetve új munkatapasztalat megszerzésével. Az ábra felső sora a komplex karrierfejlesztési modellem első elemének, azaz a karriertervezésnek feleltethető meg, az alsó sora pedig a modellem második, karriermenedzselési fázisában jelenik meg. A karriertervezés vagy a kompetenciafejlesztés bár érintheti, de az ábrán nem jelennek meg olyan részek, amelyek egyértelműen a modellem harmadik szakaszához, az élettervezéshez lennének köthetők.

Egy szintén a Hirsh – Jackson (2004) szerzőpáros által kifejlesztett koncepció a karrier fejlesztését eredményező (egyéni és szervezeti) alfolyamatokat egy komplex rendszer elemeiként jeleníti meg, melyet a következő ábra (5. ábra) szemléltet. A rendszer három fő összetevővel rendelkezik:

1. Szervezet által irányított karrierfolyamatok

Az ide tartozó KF megoldások sokszor csak bizonyos célcsoportok (vezetők, tehetségek vagy gyakornokok, frissdiplomások) számára elérhetőek. A szerzők szerint a divatos "tehetségmenedzsment" fogalom az utódlástervezés és a magas potenciál fejlesztésére irányuló tevékenységek kombinációjának leírására szolgál.

5. ábra: A szervezeti karrierfejlesztés komplex folyamatrendszere



Forrás: Saját szerkesztés Hirsh – Jackson (2004, 18.) alapján

2. Alapvető HR folyamatok

Mivel a szervezet által alkalmazott KF eszközök gyakran csak az alkalmazotti bázis szűk csoportjának elérhetőek, ezért a saját karrierjükért felelősséget vállaló dolgozók többnyire ezeket az alapvető HR gyakorlatokat veszik igénybe – állítja Hirsh – Jackson (2004).

Ezeket a HR tevékenységeket nem feltétlenül karriertámogató céllal alkalmazzák a szervezetek, hanem mondjuk egy adott munkakör hatékonyabb betöltése érdekében, ennek ellenére alkalmasak a karrier menedzselésére. A különböző értékelések révén információt szerezhetnek magukról a munkavállalók, majd a képzéseken továbbfejleszhetik magukat. Ha a munkáltató csak egy bizonyos szűk réteg karriergondozására fókuszál, akkor érdemes ezt világosan kommunikálni a többi dolgozó részére is, hogy tisztában legyenek vele, nekik milyen lehetőségeik vannak karrierjük előmozdítására. Ez a méltányosság szempontjából is kritikus, hogy világossá tegyék a vezetők vagy a HR-es kollégák, hogy mely kolléga, mire számíthat. Tulajdonképpen ez alapfeltétele kell, hogy legyen a karrierfejlesztési rendszer működésének.

3. Egyéni karriermenedzsmentet támogató folyamatok

A szervezetek alkalmazhatnak olyan gyakorlatokat is, amelyek az egyéni karriermenedzselést hivatottak segíteni. Ilyen megoldás lehet a karrierlehetőségek láthatóvá tétele, az önfejlesztés segítése, vagy a nyitott belső álláshirdetési rendszer működtetése. A karrierfolyamatok működésével kapcsolatos információk fontosak (pl.: milyen karrier útvonalak érhetőek el, hogyan kell megtervezni a karriert, hogyan kell váltani), ezért egyre több vállalat teszi elérhetővé azokat a belső hálózatában. A karriertanácsok forrásai lehetnek vezetők, karriertervezési segédanyagok vagy szakemberek (külső tanácsadók, karrier-coachok), illetve erre specializálódott HR-esek. A belső álláshirdetésekhöz való hozzáférés is szükséges ahhoz, hogy a dolgozók képesek legyenek karrierjüket menedzselni.

A rendszer kiegészítő elemeinek tekinti Hirsh – Jackson (2004) az informális úton kapott információkat, tanácsokat, valamint az informális kapcsolatépítést, amelyek jelentősége egyáltalán nem elhanyagolható. A HR-esek többnyire tartanak ezektől az információforrásoktól, mivel nem tudják kontrollálni azokat, és téves híresztelések is terjedhetnek. Előfordulhat viszont, hogy a karrierfejlesztési rendszer hasznára is lehetnek (Hirsh – Jackson, 2004).

Az 5. ábra azt hangsúlyozza, hogy a munkavállalók önállóan is képesek lehetnek menedzselni karrierjüket, amennyiben kihasználják a sokhelyütt a szervezeti rutin részeként zajló HR folyamatokban rejlő lehetőségeket. A teljesítményértékelések eredményeit megismerve információt nyernek önmagukról, teljesítményükről. A képzéseken való részvétellel továbbfejleszthetik magukat, illetve ha szervezeten belül nyilvánosak a megüresedő pozíciók, akkor önállóan dönthetnek arról, hogy megpályázzák-e azokat, vagy nem, és inkább a távozás mellett döntenek. Viszont ennek hátránya, hogy ezek az önfejlesztések vagy munkaköri mozgások nem feltétlenül lesznek összhangban a munkáltató céljaival, terveivel. Nem igényel túl nagy erőfeszítést a szervezet részéről, hogy szerepet vállaljon a dolgozói karrierfejlesztésében: például a teljesítményértékelő beszélgetéseket ki lehet egészíteni karrierkonzultációkkal, és a szervezet érdekeivel összhangban lehet terelni az egyént; vagy a képzés-fejlesztés során tovább lehet tekinteni egy-egy pozíciónál, és át lehet gondolni, hogy milyen más későbbi pozíciókat tölthetne be az adott munkavállaló. Ezek a kis lépések már a szervezet

hasznára válhatnak, ezért megéri partnerként részt vennie a karrierfejlesztési folyamatban.

Amennyiben az alap HR tevékenységeken túl megjelennek egy szervezet gyakorlatában a szervezeti vagy egyéni karrierfejlesztést támogató folyamatok is (az 5. ábra alapján az 1. és a 3. folyamat), akkor az már a tudatosság magasabb szintjére utalhat, illetve nagyobb ráfordításokat (pénzt, időt, embert) igényel a munkáltatótól.

2.2. A szervezeti karrierfejlesztési gyakorlat kimenetei

A kritériumok kifejtése előtt, fontos tisztázni, hogy mit jelent a sikeres szervezeti karrierfejlesztés. Ezért a továbbiakban ismertetésre kerül, milyen egyéni és szervezeti oldalon megjelenő kimenetek érhetőek el általa. Számos pozitív, illetve néhány negatív hozadéka is lehet, amelyeket a komplex leíró karrierfejlesztési modell kimeneteinek tekinthetünk. A következőkben olyan potenciális előnyöket ismertetek, amelyeket a szakirodalomban megfogalmaztak. A hátrányok, mint a lehetséges kimenetek másik ága, az alfejezet végén kerülnek tárgyalásra.

2.2.1. A lehetséges pozitív kimenetek

Bizonyos szerzők a karrierfejlesztés előnyeit a tudás, a tanulás szemszögéből közelítik meg. Hall (1976) és Schein (1978) például a karriert és a tanulást egymástól egymáshoz hasonlóan elválaszthatatlannak tartják. Úgy vélik, hogy a karrier együtt jár a magasabb szintű és üzlet-specifikus készségek és tudás elsajátításával, ami nem csak az egyén számára hasznos, hanem munkaadója számára is. Hirsh – Jackson (2004) ide kapcsolódó gondolata szerint, ahogy az emberek egyik pozícióból a másikba mozdulnak, azzal az elsajátított készségek és a tudás is felhasználódnak, elterjednek a szervezetekben. Ezt a kapcsolatot friss kutatások is megerősítik, hiszen például Lu et al. (2019) azt tapasztalta, hogy az új ismeretek és készségek elsajátításának köszönhetően a munkavállaló hatékonyabban tudja teljesíteni szakmai feladatait, sőt kreatívabb és bonyolultabb feladatokat is képes lehet elvégezni. Ezáltal a képzés egyrészt előmozdítja a munkavállaló szakmai fejlődését, másrészt karrier-növekedését, valamint a vállalati növekedéshez és jóléthez is hozzájárulhat (Lu et al., 2019).

Schein (1978) azt emeli ki, hogy ha a szervezeti és az egyéni igények optimális összeillesztését sikerül elérni a KF során, az szervezeti hatékonyságot és munkavállalói karrier-elégedettséget eredményez. Ezt a nézetet Hall – Associates (1986) is vallja, hiszen, úgy gondolják, hogy a szervezet javát szolgálja, ha támogatja munkavállalói karriertervezését és -fejlesztését.

Antoniou (2010) a karriertervezés hasznossága mellett utánpótlás biztosítási nehézségek leküzdésének szempontjából érvel. Azt hangsúlyozza, hogy előnyös lehet a szervezet számára, mert így rövidebb idő szükséges az üresedések megoldásához, segíti az utódlástervezést, azonosítja azokat a munkavállalókat, akikből később potenciális vezető válhat, valamint biztosítja minden dolgozó számára a lehetőséget, hogy azonosítsák karriercéljaikat, melyek elérésére terveket dolgozzanak ki, majd a tervek révén megvalósítják azokat.

Az előzőeken túlmenően Lewis – Arnold (2012) még a következőket sorolja a szervezeti karrierfejlesztés előnyei közé: hatékonyabb a munkavállalók fejlesztése, jobb a foglalkoztathatóság, valamint ez jó eszköz a kiváló teljesítményű munkavállalók megtartására, mivel bízhatnak abban, hogy munkáltatójuk odafigyel a fejlesztésükre, és a megfelelő lehetőségek biztosítására. Ababneh (2013) szerint egy hatékony munkavállaló-fejlesztési program segít megtartani az alkalmazottakat, és megteremteni azok megfelelő munkamorálját. Osibanjo et al. (2014) pedig úgy véli, azért is előnyös a szervezetnek a dolgozók karrierjét menedzselnie, mert hatékonyabb és motiváltabb dolgozókat nyerhet általa, egyidejűleg biztosíthatja a számára szükséges tudású, kompetenciájú dolgozókat.

Dong – Seongdok (2020) szerint, ha egy szervezet fejleszti alkalmazottai karrierkompetenciáit – például karrierfejlesztési módszerekkel, mint coaching vagy mentoring –, akkor az növelheti az egyéni karriersiker realizálását, ami pedig a szervezeti teljesítmény növekedéséhez is hozzájárulhat. Mind a két fél számára egy nyer-nyer szituáció érhető el. A karrierkompetencia nem csak a munkavállalók számára lehet hasznos a karrierfejlesztés során, mert például csökkentheti a foglalkozási bizonytalanságot, javíthatja a munkaelégedettséget és a piaci versenyképességet (Eby et al., 2003; Colakoglu, 2011), hanem pozitív munkavállalói magatartást hozhat a szervezet

számára is, mint például nagyobb munkával való elégedettséget (Suutari & Makela, 2007; Kong, 2013; Akkermans et al., 2013).

Az elmúlt évtizedekben további sok empirikus kutatás született, amelyek a szervezeti karrierfejlesztési gyakorlat pozitív hatásait vizsgálták. Ezek részletes kifejtését az 1. függelékben teszem meg, itt a főbb kategóriákat emelem ki:

- Érzékelt karriertámogatás és pozitív hatásai
- Munkával való elégedettség és a munkába való bevonódás pozitív alakulása
- A munkaerő eredményesebb megtartása és a fluktuáció kedvező alakulása
- A teljesítmény javulása

Az előzőek összefoglalásaként az alábbi ábrán (6. ábra) tüntetem fel a szakirodalom által említett előnyöket az egyén és a szervezet szintjén csoportosítva. Úgy tűnik ugyan, hogy túlsúlyban vannak a közvetlenül a munkavállalóhoz köthető pozitívumok, de könnyen belátható, hogy azok többsége közvetve a szervezet érdekeit is szolgálja.

6. ábra: A szervezeti karrierfejlesztés egyéni és szervezeti szinten jelentkező potenciális előnyei

Munkavállalói szinten jelentkező előnyök	Szervezeti szinten jelentkező előnyök
<ul style="list-style-type: none"> • jobb készségek • több tudás • szükséges tudású, kompetenciájú dolgozók biztosítása • jobb foglalkoztathatóság • jobb egyéni teljesítmény • munkába való bevonódás <ul style="list-style-type: none"> • jobb munkamorál • optimizmus • nagyobb motiváltság • munkavállalói karrier-elégedettség <ul style="list-style-type: none"> • magasabb elköteleződés • kevesebb hiányzás 	<ul style="list-style-type: none"> • szervezeti hatékonyság • jobb szervezeti teljesítmény • gyorsabb az üresedések, vezetői utánpótlások megoldása • hatékonyabb a munkavállalók fejlesztése • munkavállalók, tehetségek eredményesebb megtartása • alacsonyabb fluktuáció

Forrás: Saját szerkesztés Hall (1976), Schein (1978), Winter – Jackson (1999), Rhoades – Eisenberger (2002), Long et al. (2002), Ruwan (2007), Zhou – Li (2008), Zaini et al. (2009), Antoniu (2010), Avey et al. (2010), Byars – Leslie (2011), Lewis – Arnold (2012), Ababneh (2013), Osibanjo et al. (2014), Mahmood et al. (2014), Lyria et al. (2017) és Rehman (2017) eredményei alapján

A KF-be történő befektetés megtérülésében kétkedők érvei kapcsán olyan szempontok is mérlegelhetők, amelyek kifejezetten a lehetséges negatív következményekkel foglalkoznak. A következő alfejezet ilyenekre mutat rá.

2.2.2. A lehetséges hátrányos kimenetek

A KF fent bemutatott számos potenciális előnye ellenére sok olyan szervezettel is találkozhatunk a gyakorlatban, amelyek mégis vonakodnak a karrierfejlesztéssel foglalkozni, vagy abba befektetni. Ezek gyakran azt hangoztatják, hogy szerintük nem éri meg ilyen tevékenységekkel vesződni, hiszen a munkavállalók bármikor tovább állhatnak egy másik munkáltatóhoz. Mások a kiszámíthatatlan működési környezet miatt nem képesek hosszabb távon tervezni, így nem mernek karriertervet készíteni.

Hirsh (2008) szerint a karrierfejlesztés lehetőség és egyben veszélyforrás is a szervezetek számára. Félnek tőle, mert a karriertervezés a jövőre való előretekintést kíván, míg az sokszor bizonytalan a szervezetek számára, és így nehéz róla beszélni. Továbbá félő, hogy a növekvő munkavállalói igényeket, elvárásokat nem tudja esetleg kielégíteni a szervezet, végül pedig attól is tartanak a szervezetek, hogy a karrierbeszélgetések arra ösztönözhetik a munkavállalókat, hogy jelenlegi munkakörüket vagy akár magát a szervezetet elhagyják.

Dargham (é.n.) is a lehetséges negatív hozadékokra hívja fel a figyelmet a KF gyakorlatának kapcsán. Arra pl, hogy a karriermenedzsment programok intézményesítése még nem feltétlenül növeli a karrierlehetőségek számát, ám növelheti a szereplők közötti versenyt. Továbbá, ha a munkavállalók törekvései magasabb szintre emelkednek, előfordulhat, hogy kevés lehetőség áll majd rendelkezésre azok kielégítésére. Ha a szervezet nem tesz lépéseket azért, hogy ezeket az igényeket kiszolgálja vagy átformálja, akkor a dolgozók könnyen más lehetőségek után nézhetnek a szervezeten kívül céljaik megvalósítására. Másik probléma lehet Dargham (é.n.) alapján, hogy irreális karrieraspirációkat teremtenek a különböző karrierprogramokkal. A munkavállalók hozzáállása negatívvá válhat a karriermenedzsment programok iránt, ha azt tapasztalják, hogy terveik megvalósítására nem lesz lehetőségük a szervezetben. Ha az egyéni és a szervezeti célok nem illeszkednek egymáshoz, akkor növekvő elégedetlenséghez vezethet az egyénben. Ide kapcsolódik Chepkemoui et al. (2020) gondolata is, amely

szerint, ha a munkavállalók arról szereznek tudomást, hogy a szervezet karrierfejlesztési tervei nincsenek összhangban az ő érdekeikkel, akkor ez távozásra készítheti őket.

Lewis – Arnold (2012) megemlíti, hogy nem csak a munkaadókban merülhetnek fel kétségek afelől, hogy érdemes-e gondozniuk dolgozóik karrierjét, hanem a munkavállalók is aggódhatnak amiatt, hogy megéri-e nekik megosztani karriercéljaikat a munkáltatójukkal. Tarthatnak attól, hogy majd a szervezet céljai előrébb valók lesznek saját szükségleteiknél, vagy az alkalmazott karrierfejlesztési technika nem lesz megfelelő számukra.

De Vos – Cambre (2016) kiemeli, hogy a munkavállalók karrierfejlesztése egy kockázatos befektetés, ami nem biztos, hogy megtérül. Ezért felmerül a kérdés, hogy milyen mértékben kellene a szervezeteknek ebbe a tevékenységbe fektetniük, és milyen megtérülést várhatnak el. A szerzők úgy vélik, hogy megéri a szervezeteknek, a régi gyakorlat helyett (amelyben például a HR részleg által kialakított egységes karrier-utak voltak jellemzőek, és a dolgozóknak valamint vezetőiknek korlátozott beleszólási lehetőségük volt), az egyénre fókuszáló támogató-fejlesztő karriermenedzsment rutint kell kiépíteni.

A megnevezett hátrányok sok esetben abból adódnak, hogy a szervezeti működést körülvevő bizonytalanságban a munkaadók nem mernek tervezni, egyértelműen kommunikálni az alkalmazottakkal – és ezt nem feltétlenül csak a karrierfejlesztési gyakorlathoz kapcsolható el. A problémák másik forrása pedig a nem jól átgondolt és működtetett karrierfejlesztési folyamatokhoz kötődik.

Összességében, a megnevezett hátrányok ellenére is, a felsorakoztatott pozitív vélemények és kutatási eredmények azt mutatják, hogy a szervezeti karrierfejlesztési tevékenység fontos és hasznos eszköz lehet a (kiváló) alkalmazottak motiválásához, megtartásához és jobb teljesítményre ösztönzéséhez. Ezáltal pedig hozzájárulhat a szervezet hatékonyabb működéséhez úgy, mint például gyorsabb szervezeti reakció érhető el általa egy pozíció megüresedése esetén, valamint nagyobb és jobb szervezeti tudással és kompetenciakészlettel rendelkezik a működési kihívások megoldásához. Az alábbi ábra (7. ábra) összefoglalóan mutatja a fentiekben vázolt kimenetek komplex leíró modellben elfoglalt helyét. Empirikus vizsgálataim során pedig fel kívánom mérni a szervezeti

karrierfejlesztési gyakorlatban használt eszközök bizonyos kimenetekre gyakorolt hatását is.

7. ábra: A karrierfejlesztési gyakorlathoz kapcsolódó kimenetek



Forrás: Saját szerkesztés

Az előnyös kimenetek akkor elérhetőek, ha a karrierfejlesztési gyakorlat átgondolásánál, megtervezésénél és megvalósításánál a szervezetek gondot fordítanak arra, hogy bizonyos kritériumoknak megfeleljenek. A további alfejezetekben ezek a feltételek kerülnek kifejtésre.

2.3. A szervezeti karrierfejlesztés hatékony működésének sikertényezői

A kritikus sikertényező beazonosításában a következő szakirodalmakra támaszkodtam: Garavan (1990), Armstrong (1992), Lam et al. (1999), Hirsh – Jackson (2004), Sanjeevkumar – Yanan (2011) és Koncz (2013a). Első sorban Koncz (2013a) által megfogalmazott szempontokra koncentrálok, amelyeket kiegészítem az előbb említett

munkákkal. A hivatkozott szerzők tehát a következő tényezőket találták kritikusnak a szervezeti karrierfejlesztési gyakorlat működtetése kapcsán:

- A felső vezetés elkötelezettsége és támogatása, mint az egyik legfontosabb feltétel, így szinte mindenkinél az első helyen említett tényező.
- A karrierfejlesztés összhangban van a személyes és a vállalati célokkal.
- A karrierfejlesztésért való felelősség megosztott, három félre oszlik: az egyén, a vezető és a szervezet.
- Vezetők (ki)képzése annak érdekében, hogy képesek legyenek segíteni alkalmazottaikat karrierfejlesztésükben.
- Olyan kultúra kialakítása, amely értékeli, támogatja és jutalmazza a tanulást.
- A karrier fejlesztéséhez szükséges folyamatok, információk, eszközök és erőforrások biztosítása a dolgozók számára. Továbbá hajlandóság idő és pénz befektetésére is.
- Jó kommunikáció az alkalmazottakkal.
- A karriertervezési és -menedzselési folyamatok integrálása más kulcsfontosságú EEM folyamatokkal.
- A karrierfejlesztési rendszer rendszeresen értékelése. Míg néhányan a programok hasznát nézik, mások a tréningekkel való elégedettséget mérik.
- Elszámoltathatóság a KF kapcsán mind az egyén, mind a felettes tevékenysége kapcsán.

(Garavan, 1990; Armstrong, 1992; Hirsh – Jackson, 2004 és Sanjeevkumar – Yanan, 2011; Koncz, 2013)

Lam et al. (1999) továbbá azt a konklúziót vonta még le, hogy nem működik minden folyamat vagy stratégia egyforma hatékonysággal minden szervezetben. A szervezeteknek meg kell vizsgálniuk saját kultúrájukat és elkötelezettségüket, értékelniük kell, hogy a fenti sikertényezők közül melyek fognak működni saját környezetükben, és miként tudják velük saját szükségleteiket kielégíteni a saját körülményeik között. (Lam et al., 1999) Azaz, nem feltétlenül kell mindegyik szempontnak egyszerre teljesülnie, de a minél jobb eredmény érdekében tanácsos, ha minél több feltételnek megfelel egy munkaadó a szervezeti karrierfejlesztési gyakorlata során.

A jobb átláthatóság és a könnyebb értelmezhetőség érdekében az említett sikerkritériumokat összegeztem és szintetizáltam, majd négy fő kategóriába vontam össze, amelyet a következő ábra (8. ábra) szemléltet.

8. ábra: A karrierfejlesztési rendszer hatékony működésének feltételei



Forrás: Saját szerkesztés Ganrose – Portwood (1987), Garavan (1990), Armstrong (1992), Lam et al. (1999), Koncz (2004), Hirsh – Jackson (2004) és Sanjeevkumar – Yanan (2011) alapján

A fejezet a továbbiakban az ábrázolt feltételcsoportok bemutatására épül. Mivel első sorban az alkalmazandó karrierfejlesztési eszközökre vizsgálatára fogok majd az empirikus kutatásom során koncentrálni, ezért azok kapcsán a bővebb elméleti kifejtést a 3. fő fejezetben fogom megtenni. A fejezet végén pedig összegzem a karrierfejlesztési rendszer hatékony működésének feltételeit a komplex leíró modellemben.

2.3.1. A szervezeti karrierfejlesztés és a vállalati célok összhangja

Ebben az alfejezetben kitérek arra, hogy mi a szervezeti karrierfejlesztési gyakorlat célja, valamint, hogy annak elérése érdekében milyen szempontokat kell figyelembe vennie a

karrierfejlesztési stratégia megalkotása során. Lam et al. (1999) azt tapasztalta, hogy a karrierfejlesztés összhangban van a személyes és a vállalati célokkal, és Koncz (2013a) is hangsúlyozza ennek tényét. Az emberek fejlesztését az üzleti teljesítmény elvárásaihoz kell igazítani, hogy mindkét fél számára nyereséges legyen a folyamat.

2.3.1.1. A szervezeti karrierfejlesztések célkitűzései

Az emberierőforrás-menedzsment egyik fő céljával összhangban Morrison – Hock (1986) úgy gondolja, hogy a szervezeti karriermenedzsment elsődleges célja, hogy a szervezet elegendő számú, megfelelően képzett és motivált személyzettel rendelkezzen, hogy jelenlegi és jövőbeli szükségleteit kielégíthesse. Byars – Rue (2004) az előzőnél részletesebb célokat azonosít be: egyrészt a szervezet jelenlegi és jövőbeli humán erőforrás-szükségleteinek időben történő kielégítése, másrészt a szervezet és az egyén jobb tájékoztatása a szervezeten belüli lehetséges karrier utakról, és harmadrészt a meglévő humán erőforrás-programok lehető legteljesebb kihasználása úgy, hogy integrálja a szervezet terveivel azokat a tevékenységeket, amelyek az egyéni karrier megtervezését és menedzselését szolgálják. A harmadik cél előrevetíti, hogy a karriertevékenységeknek az EEM funkciókkal együtt vagy azokkal integráltan kell működniük. Az utóbbi hogyanjáról a 2.5. sz. alfejezet fog szólni.

Csányi (2004) az előzőnél tömörebben fogalmazza meg, hogy mi a szervezeti karriermenedzsment célja: „...a szervezet emberi erőforrás szükségleteit összehangolják az egyén életpályájával kapcsolatos elképzeléseivel.” (Csányi 2004, 19.) Gottfredson (2005) úgy látja azonban, hogy a szervezeti karriermenedzsment tevékenységek első sorban a szervezet érdekeit szolgálják, és másodsorban segítik alkalmazottai karriercéljainak elérését. Viszont mindemellett szerinte bizonyos szervezetek elkötelezettek az iránt, hogy munkavállalóikat személyes, családi problémáik megoldásában is segítsék, mert megértették, hogy azok könnyen elterelhetik dolgozóik figyelmét a munkáról, és alááshatják a jó teljesítményt. (Gottfredson, 2005) Ezt úgy értelmezhetjük, hogy a munkáltatóknak az egész embert kell figyelembe venniük, mert a magánélet kihatással lehet a munkavégzésre és a karrierdöntésekre is. Ezért érdemes beletenni a szervezeti karrierfejlesztési modellbe az élettervezést is kiegészítő elemként, ahogy az látható volt korábban (3. ábra).

A karrierfejlesztési rendszer kapcsán a Yarnall (2008) által megfogalmazottak tovább árnyalják a lehetséges célrendszert:

- a szervezet jövőre való felkészítése azáltal, hogy a munkavállalói képességeket úgy fejleszti, hogy azok támogassák a hosszú távú üzleti stratégia megvalósulását,
- az üzleti igények rugalmas kielégítésének biztosítása azáltal, hogy tehetségbázist hoz létre és fejleszt a szervezeten belül,
- az alkalmazotti morál és motiváció növelése a nagyobb elköteleződés érdekében,
- a fluktuáció csökkentése,
- olyan kultúra és folyamatok megteremtése, amelyek révén a szervezet képes lesz a kiváló alkalmazottak vonzására és megtartására.

Creed – Hood (2009) az előző pontokhoz hasonlóan kifejti, hogy a szervezetek további célja, hogy a kiváló és a kritikus tudással rendelkező munkavállalókat megtartsák, ezért a szervezeti célokhoz igyekeznek hozzáigazítani ezeket a munkavállalóknak a karrierútjait, ezzel is erősítve szervezethez kötődésüket.

Bagdadli – Gianecchini (2019) azon a véleményen van, hogy a vállalatok a szervezeti karrierfejlesztési tevékenységeket elsősorban az egyén termelékenységének és szakmai fejlődésének fokozása érdekében végzik. Azonban nem tér ki arra, hogy az egyéni vagy a szervezeti érdekek domináljanak.

Összefoglalóan úgy gondolom, hogy a karrierfejlesztési gyakorlat elsődleges célja a szervezet érdekeinek megfelelő tudású és motivációjú munkavállalók biztosítása, és másodlagos célja a munkavállalók igényeit is figyelembe vevő karrierfejlesztési tevékenység megvalósítása. A szakirodalom nem tér ki arra bővebben, hogy milyen mértékben és milyen módon kellene az egyéni karriercélok is számításba venni a munkáltatóknak. Valószínűleg azért sem, mert ennél összetettebb a kérdés, viszont jelzés értékűnek kell vennie egy munkaadónak, ha már számos kolléga azért távozik a szervezettől, mert nem tartják megfelelőnek a karrierlehetőségeket. Továbbá kritikus fontosságú, hogy a megfogalmazott célok a szervezeti szintűekkel összhangban legyenek. A célrendszer áttekintése után az azok megvalósítását szolgáló lehetséges karrierfejlesztési stratégiák bemutatása következik.

2.3.1.2. A szervezeti karrierfejlesztési gyakorlat stratégiai megfontolásai

A következő lépés tehát a karrierfejlesztési stratégia meghatározása az üzleti szintű stratégiához igazodva. Csath (2008, 37.) alapján „a stratégiai tervezés olyan folyamat, amelynek során a vezetés általános hosszú távú célokat és konkrét rövidebb távú teljesítménycélokat határoz meg, olyan akciókat dolgoz ki, amelyek segítségével a célok elérhetők.” A stratégiai tervezés nagyobb volumenű, időben hosszabb munkát jelenthet (Barakonyi, 1999), ezt pedig manapság a szervezetek nem szívesen vállalják magukra a karriergondozás kapcsán. A szakirodalomban találkozhatunk konkrét stratégiamegfogalmazásokkal (Sonnenfeld – Peiperl, 1988 vagy Bakacsi et al., 2006), illetve arra vonatkozó javaslatokkal is, hogy milyen szempontokat érdemes figyelembe venni a karrierfejlesztési stratégia kialakításánál (Hirsh – Jackson, 2004; Yarnall, 2008).

Lehetséges karriergondozási stratégiákat határoz meg Bakacsi et al. (2006) az emberierőforrás-áramlásra alapozva:

- Élethosszig tartó alkalmazás: Az egyén a hierarchia alsó szintjén lép be a szervezetbe, és az idő múlásával lépeget felfelé. Az ilyen vállalatok nagy jelentőséget tulajdonítanak a szocializációnak, és folyamatosan működtetik a mentorrendszerüket. Mivel élethosszig tartó kapcsolatra építenek, sokat fektetnek alkalmazottaikba, és ritka az elbocsátás.
- A „fel vagy ki” modell: Az ebbe a típusba tartozó szervezetekben a hierarchia egy erőteljes és formalizált követelményrendszerre épül. Például a kutatóintézetekre jellemző. Az egyén vagy megfelel a vertikális előmeneteli feltételeknek, vagy pedig el kell hagynia a szervezetet.
- A „be vagy ki” modellt követő vállalatok belső vagy külső forrásból egyaránt toboroznak munkaerőt a szervezeti hierarchia bármely szintjén. Fontos eleme a rendszernek a teljesítményértékelés, mert a javadalmazás ennek alapján történik.

A bemutatott modelleket nem feltétlenül alkalmazzák a szervezet egészére Koncz (2013b) szerint, hanem egy-egy munkakörre, ami részben a belső munkaerőpiac tagoltsága, vagy az egyes munkakörök sajátosságai miatt szükséges.

Koncz (2013b) arra is rámutat, hogy a karrierstratégia szervezetenként eltérhet. Ezt tekinti kiindulópontnak London (2002) is, hiszen szerinte a szervezeti karriermenedzsment gyakorlatot befolyásolja a szervezet típusa, a stratégiai céljai és a működési környezete. Creed – Hood (2009) egy példával illusztrálja ezt: míg egy nagy szolgáltató vállalat rugalmas, önálló és a változatosságot kedvelő munkatársakat fog keresni, és kiválasztási, valamint fejlesztési gyakorlatát is ennek megfelelően szervezi, addig egy termelő vállalatnak stabil, szakképzett munkásokra van szüksége.

További befolyásoló tényezőket azonosíthatunk Yarnall (2008) alapján úgy, mint a szervezeti kultúra és értékek, a szervezet mérete, érettsége és folyamatai. Ő is kiemeli, hogy nincs egy ideális stratégia, amelyet minden munkaadónak alkalmaznia kellene. Helyette mindenkinek saját magára és az alkalmazottaira kell szabnia stratégiáját. Továbbá össze kell kötnie azt az EEM és az üzleti stratégiával.

A karrierfejlesztési stratégia tartalmának meghatározását illetően Hirsh – Jackson (2004) három lépést javasol megtenni. Először is azt kell megfogalmaznia a szervezetnek, hogy mit ért karrier alatt. Nemcsak vezetői karrier lehetséges, hanem a karrier arról is szólhat, hogy lehetőség van elmozdulni a szervezeten belül bármerre. Olyan munkakörök is betölthetők, amelyek élvezettel szolgálnak a munkavállaló számára, és amelyekben a lehető legjobb hozzájárulást nyújthatja a dolgozó a szervezetnek. Másodsor azt kell átgondolni Hirsh – Jackson (2004) szerint, hogy mit tartalmaz a szervezet karrierfejlesztési ajánlata. Azaz mit ajánl a dolgozóinak, és pontosan azok melyik csoportjának, továbbá azt, hogy a munkavállalóktól mit vár el cserébe. Sok karrierstratégia csak a munkavállalók kötelezettségeit rögzíti, vagy azt tartalmazza, mit nem kaphatnak meg (pl.: korlátozott az előmeneteli lehetőségek száma). Reális és pozitív karrierüzenetekre van szükség munkaadói oldalról. Harmadrészt úgy gondolja Hirsh – Jackson (2004), hogy fontos eleme a stratégiának az is, hogy meghatározzanak benne bizonyos elveket és értékeket a karrier tevékenységek végrehajtásának módjáról. Például méltányosság, objektivitás, meritokrácia, nyitottság, folyamatok átláthatósága és személyes információk tiszteletben tartása. Úgy vélem, ez azért fontos, hogy irányt mutasson mind a vezetőknek, mind a kollégáknak, hogy mihez tartsák magukat, miként viselkedjenek a karrierfejlesztési folyamat során.

Hirsh – Jackson (2004) még arra hívja fel a figyelmet, összhangban Yarnall (2008) írásával, hogy a karrierstratégiának, folyamatoknak és feladatoknak össze kell hangolódniuk a HR stratégiákkal, folyamatokkal és szerepekkel. Továbbá esettanulmányaik készítésekor arra jutottak, hogy a sikeres karrierfejlesztési stratégia megfelel az üzleti igényeknek, valamint a foglalkoztatottak típusainak és attitűdjének. Valamint megjegyzik, hogy a karrierfolyamatoknak egymással is konzisztensnek kell lenniük, különös tekintettel arra, hogyan határozzák meg a munkaköröket és a szükséges képességeket, valamint az információt, amit az egyik folyamat generál a másik számára. Gondolhatunk itt például a teljesítményértékelésre és az utódlástervezésre. Lehetőleg olyan eredménye legyen a teljesítményértékelésének, amelyet utána fel tudnak használni az utódlás tervezésénél. (Hirsh – Jackson, 2004) A karrierfejlesztési stratégia kialakításánál érdemes még megfontolni Hirsh (2008) alapján, hogy hibáznak, ha csak a képzésre és a fejlesztésre koncentrálnak karrierfejlesztés címén, és a karrier perspektívák kidolgozása elmarad; anélkül csak az aktuális munkakörre készítik fel jobban az alkalmazottat.

A Hirsh – Jackson (2004) által megfogalmazott gondolatok nagyon sokrétűek és értékesek, amelyeket ha átgondol egy szervezet, akkor sok kellemetlen kimenetet elkerülhet. Felmerül a kérdés azonban, hogy tudatosak-e ennyire a szervezetek, vagy van-e erre kapacitásuk, hogy ennyi szempontra odafigyeljenek.

A stratégiaalkotás folyamata – melyet a 9. ábra szemléltet – Yarnall (2008) meglátása szerint a következőképpen zajlik: először is a szervezetnek fel kell mérnie külső és belső környezetét, valamint azokat a tényezőket, amelyek az üzletmenetet befolyásolják. Majd átgondolva kultúráját, üzleti stratégiáját, valamint működési struktúráját és folyamatait, a karrierstratégia elemeit és céljait kell meghatároznia. A sikeres tervezés titka, hogy a szervezeti és a munkavállalói igényeket megfelelő hangsúllyal veszik figyelembe, mert így mindkét fél számára előnyös kimenetekre lehet számítani a stratégia megvalósítása nyomán. Úgy gondolom, hogy a nehézséget itt megint az okozhatja, hogy melyik oldal igénye mekkora hangsúlyt kapjon.

9. ábra: A karrierfejlesztési stratégiaalkotás folyamata



Forrás: Saját szerkesztés Yarnall (2008) alapján

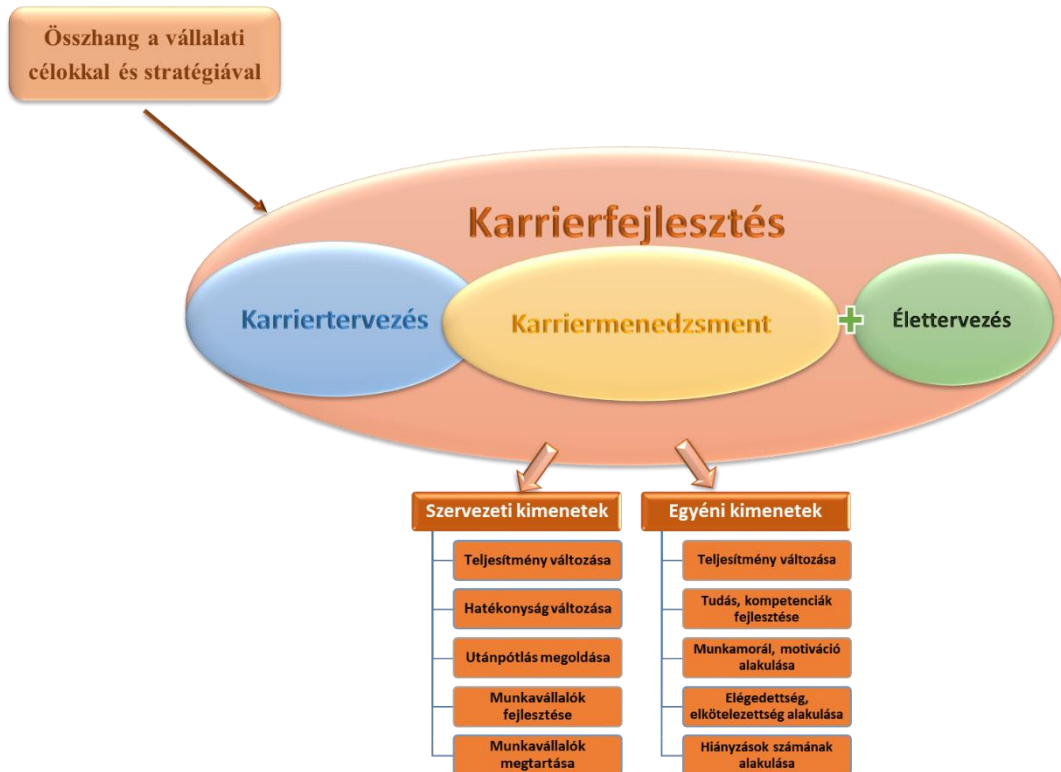
A stratégia megvalósítását, és ezáltal a szervezeti teljesítményt nagyban befolyásolja, hogy azt megfelelően kommunikálják a szervezet tagjai számára – ezt igazolja Gaál – Fekete (2012) kutatása is. Ugyan ez érvényes a karrierfejlesztési stratégia esetén, hogy a kialakítását követően megfelelő figyelmet kell fordítani annak kommunikálására is, ami majd a vezetők feladata lesz a folyamatban. Erről majd a későbbiekben részletesen értekezem még.

Az elszámoltathatóság megvalósulása az értékelés érdekében

Lam et al. (1999) szerint a legjobb gyakorlatú szervezetek rendszeresen értékelik karrierfejlesztési rendszerüket. Van, aki a programok hasznát nézi, míg mások a tréningekkel való elégedettséget mérik. Ahhoz, hogy az ellenőrzés megvalósulhasson, fontos többek között az elszámoltathatóság megteremtése a KF kapcsán. Egyik nézet szerint: a szervezet elszámolással tartozik a részvényeseknek azért is, hogy folyamatosan fejlessze az embereket. Az egyének pedig felelősséggel tartoznak maguknak és a szervezetnek a fejlődésükért. A vezető is kritikus pont a felelősség kérdésében. Nemcsak a teljesítményt értékelik, hanem a készségek és a fejlesztési igények terén tapasztalt hiányosságokat is fel kell mérniük, és menedzselniük. Az elszámoltatáshoz mindenek előtt nagyon fontos, hogy pontosan meghatározzák, kinek mi a feladata, és ezek megvalósításához milyen eszközök, erőforrások állnak rendelkezésre.

A szervezeti karrierfejlesztés céljának kijelölése és stratégiakészítési folyamatának megfontolásai után – amely tényezőket beépítettem a komplex leíró modellembe (10. ábra) – a következő alfejezetben áttérek arra, hogy a karrierfejlesztési gyakorlatnak az EEM folyamatokkal is együtt kell működnie.

10. ábra: A sikeres karrierfejlesztési gyakorlat egyik feltétele a vállalati célokkal és stratégiával való összhang megteremtése



Forrás: Saját szerkesztés

2.3.2. A jól kiépített EEM folyamatokkal való integrált működés

A szervezeti működésben a célokkal és a stratégiával való megfeleltetés után lényeges arról beszélni, hogy a karrierfejlesztési folyamat, mint EEM funkció, a szervezet humán erőforrás menedzselési gyakorlatával is összhangban működjön. Ezt igazolja, hogy Lam et al. (1999) is azt tapasztalta, hogy a legjobb cégek integrálják a karrierfejlesztési folyamatokat más kulcsfontosságú EEM folyamatokkal. A teljesítményértékelés során például azonosítják a hiányzó készségeket és a szükséges fejlesztési tevékenységeket, amelyek lehetővé teszik a jobb teljesítmény, fejlődés és karrierlehetőségek elérését.

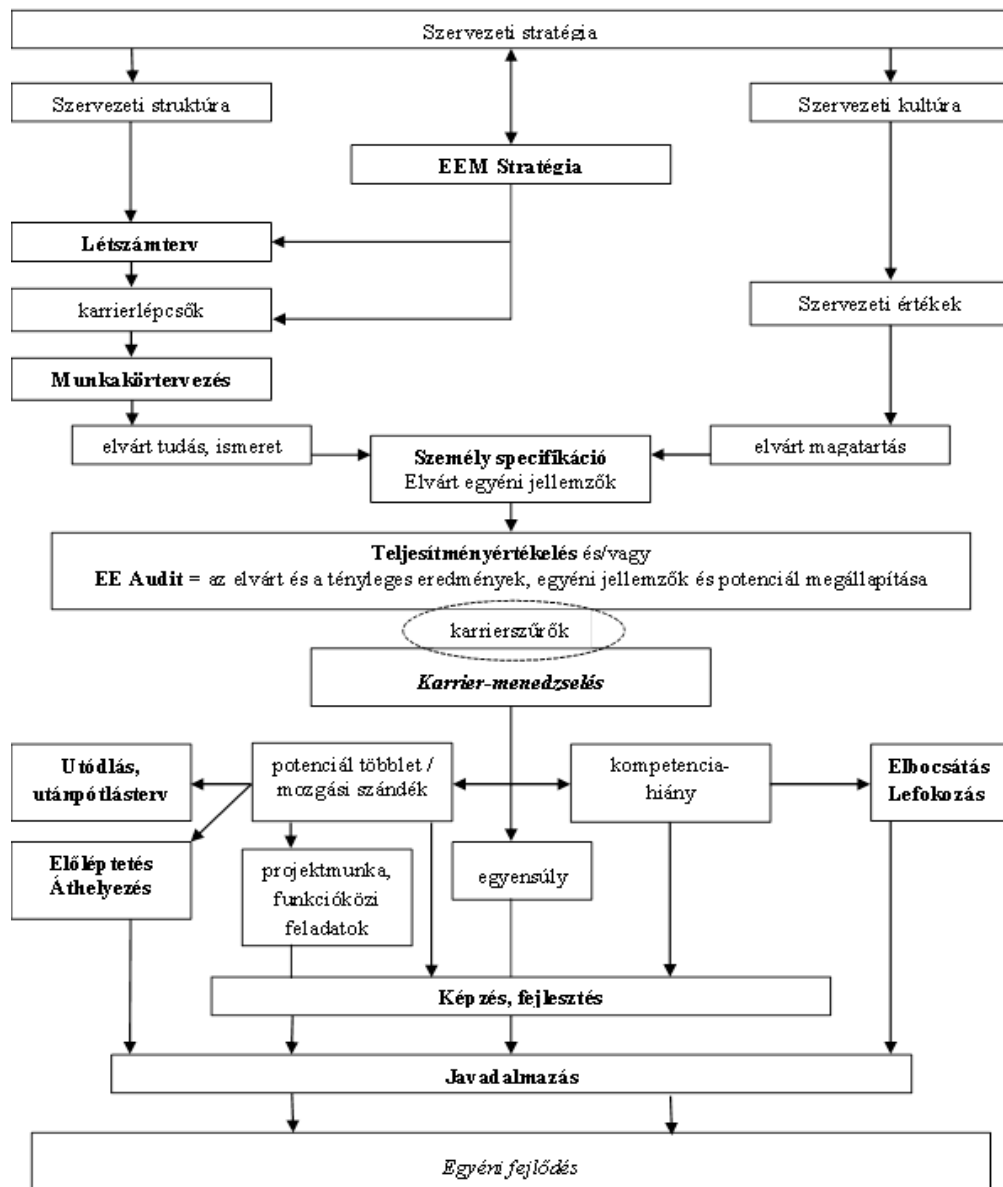
A munkaadó – munkavállaló viszonyának, illetve a karrier fogalmának változásai egyaránt kihatnak a karriermenedzsment tevékenységének értelmezéseire. Ennek köszönhetően a szervezet emberi erőforrás menedzsment (EEM) rendszerében elfoglalt helye és szerepe is módosult az idők folyamán, sőt, többirányú megközelítések is megjelentek. Számos emberierőforrás-menedzsment szakkönyv a képzés-fejlesztés részeként tekint rá, tehát egy EEM funkció elemeként értelmezi (pl.: Mathis – Jackson, 2008; Noe, 2008) azt. Ásványi – Nemeskéri (2012) ezzel összhangban azt gondolja, hogy abban az esetben, ha a szervezeti képzések célja egy jövőbeli kompetenciahiány kiküszöbölése, akkor a személyzetfejlesztés a formális karriermenedzsment rendszerhez illeszkedik. Ezzel szemben például Koncz (2002, 2013) az EEM gyakorlatának az újra értelmezéseként mutatja be a karriermenedzsmentet. Bizonyos vélemények a motiváció egy hasznos eszközének tartják, míg mások a szervezeti teljesítmény növelésének egyik lehetőségét látják benne: olyan eszköznek, amely által egy szervezet növelheti alkalmazottai termelékenységét. (pl.: Robbins, 1993) László et al. (2017) alapján a javadalmazásmenedzsment-rendszer egyik fontos elemének tekinthetjük a karrierépítés lehetőségét.

Bizonyos szakirodalmak pedig önálló EEM funkcióként tekintenek rá, amely működése során összekapcsolódik más EEM funkciókkal úgy, mint a toborzással, a kiválasztással, a bevonással/beillesztéssel, az utódlástervezéssel, a képzéssel, a fejlesztéssel és a jutalmazási rendszerekkel (Gutteridge, 1986, Leibowitz et al., 1990). A karrierfejlesztési gyakorlat Osibanjo et al. (2014) szerint is a toborzás és beillesztés, a teljesítménymenedzsment és a javadalmazási-jutalmazási funkciókkal van szoros összefüggésben. Ezek a funkciók nem működnek megfelelően anélkül, ha nem kapcsolódnak egymáshoz; együtt pedig eredményesebb szervezeti működéshez járulnak hozzá.

Poór et al. (2017b) ezen túlmenően úgy gondolja, hogy a karriermenedzsment tevékenység szinte mindegyik EEM funkciót érintheti. Ezek között megnevezik a munkakör-tervezést, emberi erőforrás biztosítást (toborzás, kiválasztás, leépítés), teljesítményértékelést, javadalmazást, képzés és fejlesztést, létszámtervezést, és a HR információs rendszert, valamint auditot is. Azon túlmenően, hogy a karrierfejlesztési gyakorlat szorosan együttműködik több EEM funkcióval, betölt egyfajta integráló szerepet is. A szerzők egy integráló EEM rendszerként tekintenek a szervezeti

karrierfejlesztés folyamatára (lásd: 11. ábra), amely az egyes EEM funkciók összehangolt működését támogatja.

11. ábra: Karrierfejlesztés, mint integráló EEM rendszer



Forrás: Poór et al. (2017b, 362.)

Segítségével az egyik EEM tevékenység outputja hasznos inputja lehet egy másik tevékenységnek. Jól definiált „...karrierlépcsők akkor jöhetnek létre a szervezetben, ha ahhoz tudatos munkakör-tervezés társul. Ha ez megvalósul, akkor tisztán látható, hogy a szervezetnek milyen elvárásai vannak a munkavállalóival szemben, milyen dolgozókra van szüksége. A teljesítményértékelésnek e követelmények tudatában kell megtörténnie,

majd annak eredményére alapozva a karrierszűrők segítségével határozható meg, hogy mely munkavállalónak hogyan alakulhat a szervezeten belüli karrierje.” (Poór et al., 2017b, 361-362.). A kijelölt iránynak megfelelően, amelyet a munkaadó és a munkavállaló közösen határozhat meg, megtörténhet az alkalmazott képzése, fejlesztése, mozgatása, valamint javadalmazása.

Az EEM funkciók kapcsán fontos azt is tisztázni, hogy a szervezeti karrierfejlesztési tevékenység milyen kapcsolatban áll a tehetségmenedzsment gyakorlattal. Ugyanis megfigyelhető a szakirodalomban éppúgy, mint a szervezeti működés során, hogy a két funkció, vagy annak megnevezése keveredik – erre például Héder – Dajnoki (2017) is utalnak. Arra is találunk példát, hogy a KM folyamatot a tehetségmenedzsment rendszer részeként tüntetik fel (pl.: Hatum, 2010). Ezért szükséges kitérni arra, mi a különbség a két fogalom között.

Már a tartalmukat vizsgálva is találhatunk eltéréseket. A tehetségmenedzsment Hatum (2010) megfogalmazásában egy olyan stratégiai tevékenység, amely igazodik a vállalat üzleti stratégiájához és célja, hogy bevonzza, fejlessze, és megtartsa a tehetséges munkaerőt a szervezeti működés minden szintjén. A korábban bemutatott meghatározások alapján úgy gondolom, azt mondhatjuk, hogy a KF nem ennyire proaktív folyamat, nem foglalkozik a munkavállalók megszerzésével, nem foglal magában egyfajta toborzási tevékenységet, hanem a meglévő emberi erőforrásból „gazdálkodik”. Héder – Dajnoki (2017) szerzőpáros véleménye is ehhez hasonló, hiszen ők is úgy gondolják, hogy a két gyakorlat fókusza eltérő. Míg a tehetségmenedzsment elsősorban a tehetséges alkalmazottak megszerzésére és megtartására összpontosít, addig a karriermenedzsment folyamat célja a meglévő alkalmazottak szervezeti karrierútjának egyengetése révén azok megtartása.

A célcsoport kapcsán is tehetünk különbséget, hiszen míg a tehetségmenedzsmenté egyértelműen a kiemelkedően teljesítő kollégák, a tehetségek, addig a karrierfejlesztés a tehetségeken kívül más munkavállalók is lehetnek (pl.: nők, vezetők, hátrányos helyzetűek). Ezeknek a csoportoknak pedig fókuszált, akár személyre szabott fejlesztési megoldásokat kínálhat.

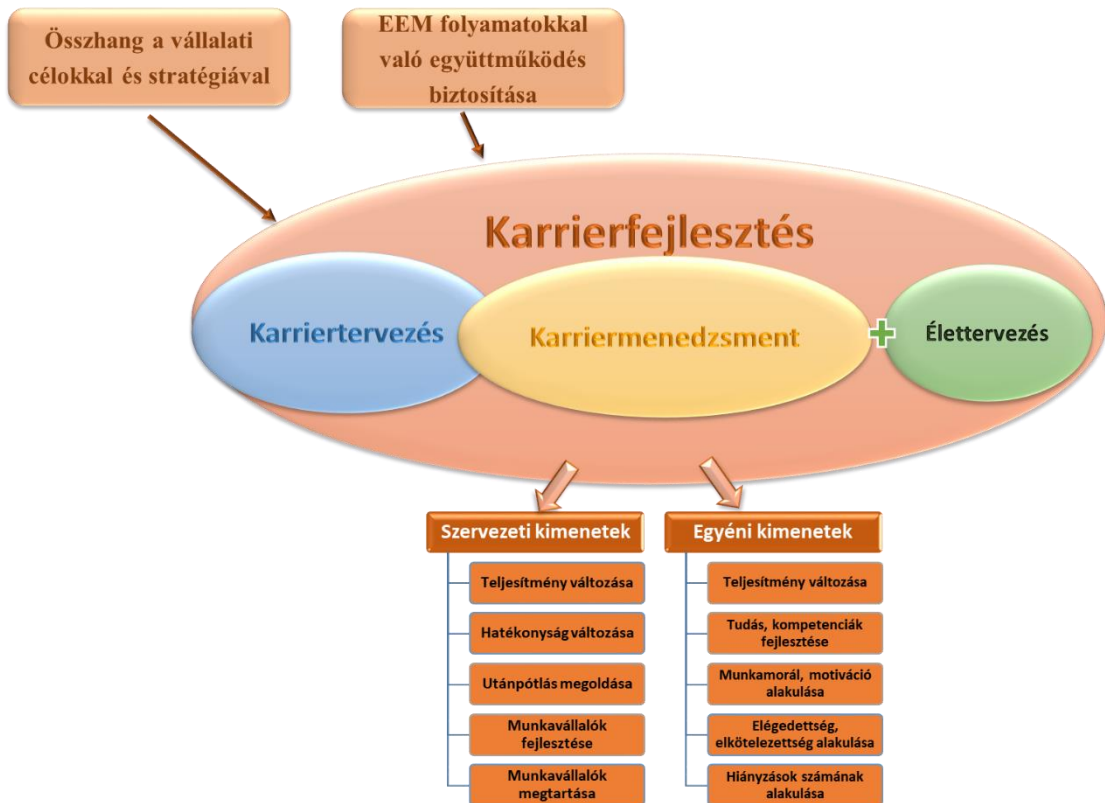
De Vos – Dries művükben (2013) további különbségeket is azonosítanak a két terület szakirodalmának tanulmányozása alapján. A karriermenedzsment folyamat fókusza, azaz, hogy kinek a célja az elsődleges, a karrier szakirodalom esetén (az új koncepciókat tekintve: határtalan és a változatos karrier) az egyén, míg a tehetségnél a szervezet. Ezt úgy pontosítanám, hogy a karrierfejlesztési folyamatban a szervezeti érdekek mellett hangsúlyosabbak lettek az egyéni érdekek, mint a korábbi tradicionális karrier esetén. Mivel a munkavállalók tudatosabban menedzselik saját karrierjüket, így nem tehetik meg a munkáltatók, hogy figyelmen kívül hagyják a dolgozók igényeit.

Mint már korábban többször is hivatkoztam rá, az új karriertípusok magukban foglalják a gyakori munkahelyváltásokat, amelyek szervezetek közötti mozgásokat jelentenek, míg a tehetségmenedzsment gyakorlat a szervezeten belüli mozgásokat preferálja. Az alkalmazott KM eszközöket tekintve az új karrierre fókuszáló tanulmányokban a kevésbé formalizált, és inkább egyénekhez köthető megoldások a relevánsak, míg a tehetségmenedzsment szakirodalom a nagymértékben formalizált technikákkal dolgozik.

Természetesen a két gyakorlat sok hasonlóságot is mutat, ezért nem véletlen, hogy azok a szakirodalomban, vagy a szervezeti gyakorlatban is keverednek egymással. Héder – Dajnoki (2017) alapján hasonló elemeket azonosíthatunk be a két folyamatban (pl.: kiválasztás, értékelés, tervezés, előrehaladás), azonban az eltérő fókuszok miatt megállapíthatjuk, hogy azok tartalma különbözik egymástól. Mindent összevetve úgy gondolják, hogy a két rendszer optimálisan együttműködhet egymással, de ennek feltétele, hogy szervezeti szinten egyértelműen tisztázzák és fogadják el azok tartalmát. A hasonlóság tekintetében De Vos – Dries (2013) megjegyzi, hogy a két EEM gyakorlat egyformán támogathatja az egyén karrierjét és a szervezet céljait.

Ebben az alfejezetben megtudhattuk tehát, hogy szükséges feltétel (amelyet beépítettem a komplex leíró modellembe – lásd: 12. ábra) az is a sikeres karrierfejlesztési gyakorlat megvalósulásához, hogy a szervezetek integrálják a karrierfejlesztési folyamatokat más kulcsfontosságú EEM folyamatokkal.

12. ábra: A sikeres karrierfejlesztési gyakorlat egyik feltétele az EEM folyamatokkal való kölcsönhatás biztosítása



Forrás: Saját szerkesztés

A szervezeti karrierfejlesztés szorosan összefonódik a létszámtervezéssel, a munkakör-tervezéssel, az emberi erőforrás biztosítás tevékenységeivel, a munkaerő beillesztésével, a teljesítményértékeléssel, a képzéssel és a fejlesztéssel, a jutalmazással, valamint a tehetségmenedzsmenttel.

2.3.3. A célcsoportok, a szereplők és a felelősségi körök tisztázottsága

Ebben az alfejezetben a karrierfejlesztési folyamat célcsoportjait és szereplőit nevezem meg, valamint tisztázom lehetséges feladataikat és meghatározom felelősségi köreiket. Az egyik fontos résztvevője a munkavállaló, további lényeges közreműködő a vezetés (mind a közvetlen felettes, mind a felsőbb vezetők), valamint a HR részleg. Mindig is vitatott kérdés volt, hogy ki tekinthető felelősnek a karrierfejlesztésért. Időről időre változik, ki felel érte. Korábban a szervezet kezkeskedett érte, az új karrierkonceptiók pedig az egyén kezébe teszik az irányítás felelősségét. Azonban ha alaposabban

megvizsgáljuk, hogy kinek mi is a feladata a folyamatban, akkor beláthatjuk, hogy a helyzet ennél árnyaltabb volt és maradt is.

2.3.3.1. A karrierfejlesztési gyakorlat célcsoportjai

A szakirodalomban fellelhető kutatási eredményekből az látszik, hogy a szervezeti karrierfejlesztési gyakorlat célcsoportját alkotók köre igen változatos, hiszen az összes munkavállalót célzó programoktól kezdve egy szűk alkalmazotti rétegre koncentráltó gyakorlatig szinte mindenre találhatunk példát. Armstrong (1992) a célcsoporttal kapcsolatban kiemeli, hogy vita van arról, hogy a szervezetek milyen mértékben célozzák meg bizonyos munkavállalói csoportjaikat programjaikkal. Egyes írók – mint például Stevens (1990) – úgy gondolják, hogy a problémás területekre érdemes a karrierfejlesztési erőforrásokatallokálni. A legtöbb kutatás azonban azt találta, hogy a karrierfejlesztési programok általában a fehérgalléros professzionális alkalmazottakra irányulnak, akik később a potenciális vezetők rétegét alkotják. Különösen a fiatal, gyorsan fejlődő kollégák érdemelnek ilyen fejlesztést – véli Armstrong (1992). Ez viszont jelentősen befolyásolja, akár korlátozza a nők és a kisebbségek fejlődési lehetőségeit. Az amerikai szakirodalomban csupán kevés példa van titkársági és műszaki támogató személyzet karrierfejlesztésére (Knowdell, 1984; Leibowitz et al., 1990). Armstrong (1992) leírja, hogy az ausztrál szervezetek gyakorlata is hasonló, hiszen 69%-uk gyorsan fejlődő vezetőjelölteket céloz, 52% célcsoportja pedig nők (AITD, 1991 – idézi: Armstrong, 1992).

Lam et al. (1999) kutatása során azt tapasztalta, hogy a legjobb szervezetek a nagy potenciállal rendelkező munkavállalókra fordítanak különös figyelmet. Beazonosítják, majd szisztematikus és szélesebb körű fejlesztéssel célozzák meg őket, és tervezett karriermozgásokban részesítik őket. Viszont ezek a szervezetek nem csak a kiemelkedőkre fókuszálnak, hanem a „szolid szervezeti polgárookra” is, akik talán nem tűnnek ki magas potenciáljukkal, de motivációjuk és hozzájárulásuk a szervezethez kritikus annak sikere tekintetében. Hirsh (2008) vizsgálatai szerint viszont manapság népszerű trend a kiemelkedő tehetségek menedzselése, akik kiemelt és átgondolt karriertámogatást kapnak. A másik végletre is talált azonban példát, amikor a leghátrányosabbakat segítették a szervezetek. A többi dolgozó, az átlagosak viszont

gyakran magukra maradtak, és jellemzően nem részesültek karrierfejlesztési szolgáltatásban.

Több tanulmány (pl.: Schein, 1978; Levinson, 1978; Super, 1980; Hall, 2001; Kim, 2005; Koncz, 2013ab; Szabó-Bálint, 2018) is felhívja rá a figyelmet, hogy a karrierfejlesztési megoldások alkalmazásakor azt is számításba kell venni, hogy a célcsoport tagjai korukat, nemüket, személyiségüket, igényeiket, céljaikat, sikerértelmezésüket, tudásukat vagy tapasztalataikat tekintve is lehetnek különbözőek. A karrierfejlesztési program kialakításánál bizonyos mértékig ilyen sajátosságokat is célszerű figyelembe venni. A dolgozat terjedelmi korlátai viszont nem adnak lehetőséget arra, hogy ezt bővebben kifejtssem, ezért ezzel a továbbiakban nem foglalkozom részletesen.

A lehetséges célcsoportok felvillantása után a továbbiakban a hatékony karrierfejlesztési gyakorlatban betöltött szerepeikre és feladataikra térek ki. Először azt mutatom be, hogy a meghatározó jelentőségű szerzők egy része azt emeli ki, hogy a KF folyamatában a dolgozók is elkötelezettek legyenek, és aktív szerepet vállaljanak. „Olyan magatartás kívánatos, amely előtérbe helyezi a saját szakmai önfejlesztést” (Vitár, 1996, 30.). Ennél részletesebben Armstrong (1992) véleménye szerint elvárható, hogy a munkavállaló...

- elsődleges felelősséggel bír karrierje fejlesztéséért és személyes fejlődéséért;
- motivációja és elkötelezettsége szükséges ahhoz, hogy részt vegyen a folyamatban, elfogadja felelősségét, és együttműködik felettesével;
- elszámoltatható azért, hogy milyen mértékben foglalkozik karriertervezési tevékenységekkel és önértékeléssel;
- részéről megköveteli a saját igényeinek, érdekeinek, erősségeinek, gyengeségeinek, értékeinek, céljainak és törekvéseinek tudatosítását;
- felismeri a különböző életszakaszokban jelentkező szükségleteit és a vezetőjével közösen tűz ki karriercélokat;
- elkötelezett ahhoz, hogy időt szánjon a folyamatra, és a megfelelő erőforrásokat használja (pl.: karrier munkafüzetek, karrierfejlesztési workshopokon és képzésen való részvétel);
- megfelelően motivált és képes arra, hogy keresse a szervezeti lehetőségeket, és jelentkezzen belső álláshirdetésekre, rugalmasan és reális elvárásokkal vágjon neki a karriertervezésnek.

Az Armstrong (1992) által az 1990-es években körülírt feladatkörökből az látszik, hogy a munkavállalótól erőteljes proaktivitást és elkötelezettséget várt el, valamint nagyon jó önismeretet feltételez az egyéni oldalról. Továbbá rendkívül komplexen áttekinti az alkalmazott felelősségi köreit, amelyre más szakirodalmakban kevés példa található. Felvetődhet kérdésként, hogy bizonyos elvárások mennyiben tekinthetők reálisnak, vagy inkább idealisztikusnak a munkavállalóval szemben.

A későbbi szakirodalmak is a kezdeményező munkavállalói magatartást emelik ki. Például Rousseau (2005) szerint a munkavállalók proaktívabbak karrierjük építésében, mint korábban a tradicionális karrier időszakában. Egyéni tárgyalásokat folytatnak munkaadóikkal karrierjük érdekében, és egyéni üzleteket kötnek, amelyek Bal et al. (2012) szerint egyéni fejlődési lehetőségeket és sajátos karrierállomásokat tartalmazhatnak.

Praktikus, ha a munkavállaló alapvető karriergondozással kapcsolatos ismereteit már az oktatás során megszerzi. Ezért Farkas et al. (2010) alapján megfogalmazható, hogy előnyös, ha szorosabb kapcsolat van a felsőoktatási intézmények és a munkáltatók között. Az együttműködés egyik eleme lehet, ha a felsőoktatási intézmény segíti a hallgatókat, a leendő munkavállalókat abban, hogy elsajátítsák az egyéni karrierfejlesztési gyakorlat alapjait, így a munkaadó már erre építve vonhatja be karriergondozási tevékenységeibe a dolgozót. A leendő munkavállalók számára ez azért is hasznos, kifizetődő számukra, ha foglalkoznak saját kompetenciáik – és közvetve saját karrierjük – fejlesztésével, mint az látható Sipos et al. (2013) tanulmányában. A szerzők a Diplomás Pályakövetési Rendszer adatainak elemzése során bizonyították, hogy bizonyos kompetenciák (pl.: nyelvtudás, mások irányítása) megléte magasabb bérelőnyt jelentett.

2.3.3.2. A vezetők

Koncz (2004) szerint a karriertámogatás vezetői funkció is egyben, mivel a vezető érdeke is, hogy a részlegén belül a különböző munkaköröket a legmegfelelőbb emberek töltsék be. Ezért a felső vezetés támogatása, a vezetők közreműködése is fontos momentum a sikeres szervezeti karriermenedzsmentben, hiszen motiváló hatással lehet a beosztottakra, ha látják, hogy vezetőjük elkötelezett a rendszer iránt.

A felső vezetés feladata

A vezetők kapcsán külön érdemes szólni a felső vezetők szerepéről, akiknek pozíciójukból kifolyólag a karrierfejlesztési folyamat céljait, stratégiáját kell kijelölniük, valamint a szükséges feltételeket (időt, pénzt) biztosítaniuk. A 2.4-es alfejezetben bemutattam, hogy a karrierfejlesztési tevékenység célját és stratégiáját a szervezeti célokkal és stratégiával összhangban kell megfogalmazni, illetve kidolgozni. Azért hogy ez ennek megfelelően történjen, a felső vezetők felelősek. A másik fél, akinek ebben részt kell vennie az a HR részleg, amelynek szerepéről majd a későbbiekben szólok még. Úgy gondolom, hogy ez egy olyan szervezetben valósulhat meg inkább, amelyben valóban elkötelezettek a topmenedzserek a téma iránt, ahol érték a dolgozói karrier fejlesztése. Az 1. fejezetben ismertetett megváltozott működési körülmények vagy munkakapcsolatok viszont azt sugallják, hogy a gyakorlatban ez egyre kevesebb szervezetben jelenik meg.

Az, hogy a karrierfejlesztés mennyire fontos egy szervezetben, nagymértékben függ a szervezeti kultúrától. Ezt fontos feltételnek tartja Koncz (2004) is, aki szerint a kialakítandó karrierfejlesztési rendszert a szervezeti kultúrához kell illeszteni. Ha ugyanis ez a kultúra nem támogatja a karriermenedzsment megvalósulását, akkor hosszabb távon kudarcra van ítélve. A kultúrához kapcsolódóan Garavan (1990) alapján még fontos a megfelelő tanulási környezet létrehozása, amelyben szükséges a visszajelzés a karrier előrehaladásáról.

A kultúra részeit képezik többek között a szokások, az erkölcsi szabályok, értékek, normák (Jarjabka 2012). Egy karriergondozási rendszer ugyanis csak olyan vállalatnál működhet eredményesen, ahol értéknek számít a szakmai tudás, az önfejlesztés, az előrehaladás preferálása, és támogatják az ambiciózus emberek kibontakozását. A szervezeti kultúra, valamint a szervezet által képviselt értékek a munkavállalói sikerérzetet is befolyásolhatják, illetve a dolgozók sikerének realizálásában is fontos szerepük van – állítja Szabó-Bálint – Karoliny (2019).

A közvetlen felettesek jelentősége

A vonalbeli vezetők, azaz a közvetlen felettesek az operatív tevékenységek végrehajtásában érdekeltek a karrierfejlesztés kapcsán. Megfigyelhető, hogy a karrierfejlesztési folyamatban bizonyos felelősségi körök, amelyek sokáig a HR-hez tartoztak, egyre inkább a vonalbeli vezetőkhez kerülnek át – állítja Baruch (2004; 2006)

és Sturges et al. (2010). Gondolhatunk itt például a karrierkonzultációra. Larsen – Brewster (2003) és Purcell – Hutchinson (2006) szerint helyi forrásaikat alkalmazva a közvetlen felettesek hatékonyabban képesek ellátni ezeket a feladatokat. Viszont egyes tanulmányok (pl.: Perry – Kulik, 2008; Whitaker – Marchington, 2003) rámutatnak, hogy a vonalbeli vezetők erre még nincsenek felkészülve, ugyanis nem rendelkeznek tudással vagy kompetenciákkal az új karriermenedzsmenthez köthető feladatok ellátásához. További nehézségeket okoz a vezetők számára, hogy a szerteágazó munkájuk során nem csak a rengeteg feladattal kell megküzdeniük, hanem a szervezeti működést jellemző változásokkal, például a változó szervezeti struktúrákkal, amelyek folytán „szükségszerűen megváltoznak a vezetés feladatai is... a tekintélyelvű vezetés gyakorlása helyett inkább a tréner szerepébe kell bújniuk” – véli Szűcs (2009), amely szerepre szintén nem biztos, hogy felkészültek.

Granrose – Portwood (1987) úgy véli, hogy a sikeres karriermenedzsment programok a következő feltételeken alapulnak: Ha a munkavállalókat bevonják a karriertervezési folyamatba, akkor sokkal valószínűbb, hogy személyes aspirációikat képesek lesznek elérni. Továbbá ha világossá teszik a szervezet terveit és az egyének számára elérhető lehetőségeket, az csökkenteni fogja a dolgozók frusztrációját, és növelni fogja pozitív hozzáállásukat a szervezet és a karrier-programok iránt. Sanjeevkumar – Yanan (2011) is azt javasolta, hogy a hatékony karrier tervezéséhez részt kell venniük a munkavállalóknak saját céljaik meghatározásában, amelyek révén biztosítható tanulásuk és fejlődésük. Ahhoz hogy a munkavállaló el merje mondani valódi céljait és igényeit, szükséges, hogy megfelelő bizalmi kapcsolata legyen felettesével, illetve visszatérve újra a vállalati kultúra szerepére, fontos, hogy a szervezeti közeg is erre ösztönözze a dolgozót.

Armstrong (1992) alapján olyan szempontokra kell figyelni, mint hogy a munkavállalóknak látniuk kell, hogy milyen előnyük származhat egy ilyen karrierfejlesztési programban való részvételből, különben nem lesznek elkötelezettek. Ha a menedzserek figyelmen kívül hagyják a karrierfejlesztési kérdéseket, akkor nem képesek összeegyeztetni az alkalmazottak fejlesztési igényeit az üzlet stratégiai személyzeti igényeivel. Azoknak a topdown programoknak, amelyek tervezésébe, végrehajtásába és értékelésébe nem vonják be a munkavállalókat, kisebb esélyük lesz az elfogadásra és a hosszú távú sikerre. A karrierfejlesztési programok egyik legfontosabb kihívása tehát az, hogy egyensúlyban kell tartani az egyéni igényeket a szervezettel, és

mint említettem ez az egyensúly nagyon szubjektív, nehezen meghatározható, adott szervezetnek, vagy jelen esetben a közvetlen vezetőnek kell értékelnie, hogyan alakuljanak az arányok az egyéni és a munkaadói oldal céljai fontosságát illetően.

Armstrong (1992) megemlíti még, hogy a vezetőtől elvárt az is, hogy tudatában van és értékeli a munkavállalói életszakasz kérdéseit, a munkahelyi- magánéletbeli kötelezettségvállalások összetettségét, amelyek hatással vannak a munkára, mint például kettős karriert építő párok, gyermekgondozási rendelkezések, „családbarát” munkahelyi rendszerek kialakítása, vagy alternatív (nem hagyományos) karrier-utak építése.

A bevonáson túl Lam et al. (1999) kiemeli még a kommunikáció fontosságát is. A legjobb gyakorlatokkal rendelkező szervezetek jól kommunikálnak az alkalmazottakkal. A kulcsfontosságú karrierfejlesztési információk és kezdeményezések kommunikációja kritikus sikertényező. Akármilyen jó egy új karrierfejlesztési eszköz, ha nem szereznek róla tudomást a munkavállalók és nem használják ki, feleslegessé válik. A megkérdezettek közül sokan a KF rendszerüket a dolgozókkal való kommunikációra is használják. Például a belső álláshirdetéseket nem csak az üres pozíciók közzétételére használják, hanem egyben tájékoztatják is embereiket arról, mi történik a szervezetnél. Chepkemoui et al. (2020) eredményei is ezt megerősítik, hogy a karrierfejlesztési gyakorlat támogatja a szervezeti kommunikációt, és egyben hozzájárul ahhoz is, hogy az alkalmazottak szervezeti állampolgárként való viselkedése erősödjön. Továbbá amikor a munkavállaló tisztában van a karrier-növekedéssel kapcsolatos szervezeti tervekkel, hajlamosabbak hűségesek és elkötelezettek maradni.

Látható, hogy kritikus szereplők a közvetlen felettesek: ők az összekötők a szervezet (a karrierlehetőségek) és a munkavállalók (a karrierigények) között, át kell gondolniuk a lehetséges karrier-utakat, tervezniük kell azokat, fontos, hogy jól kommunikáljanak és konzultáljanak a beosztottakkal. Ezért valóban elengedhetetlen, hogy megfelelő tudással és kompetenciákkal is rendelkeznek, valamint elég kapacitásuk is legyen – idővel, energiával és nyitottsággal –, hogy ezeket fejleszteni tudják.

2.3.3.3. A HR szakemberek

A szervezeti karriermenedzsment rendszer működtetéséhez Koncz szerint (2004) szükség van egy felkészült HR szervezeti egységre is, amely hatékony emberierőforrás-menedzsment gyakorlatot folytat. Az EEM elengedhetetlen feltétele a karriergondozási terv megvalósulásának, hiszen valamilyen szinten annak minden eleme az eredményes karriermenedzsmentet szolgálja. Hirsh – Jackson (2004) azt is kifejti, hogy a HR-nek milyen kulcsfeladatai vannak a KF folyamatában. Ezek között említik, hogy

- együtt kell dolgozniuk a vezetőkkel a karrierfejlesztési stratégia és a folyamatok formálásán, valamint ezeknek a dolgozók felé történő kommunikációján;
- általános információkat kell nyújtaniuk a szervezeti munkakörökről, karrierutakról;
- adatokat, információkat gyűjtenek, kezelnek a kollektív vállalati karrierfolyamatokhoz – pl.: utódlástervezés;
- támogatják a karrierfejlesztési programokat, közvetlen párbeszédet folytatnak a rendszer résztvevőivel, tájékoztatják őket;
- biztosítják, hogy a vezetők rendelkezzenek a kritikus készségekkel a karrierfejlesztéshez.

A HR további lényeges szerepére is rávilágít Hirsh – Jackson (2004), amikor kiemeli, hogy a munkavállalók és a vezetők elvárják a HR részlegtől, hogy megbízható, hasznos, értelmes karriertanácsokat adjanak. Ennek érdekében minden HR szakembernek megfelelő ismertekkel kellene rendelkezni a karrierfejlesztés terén, illetve minden nagy szervezetnek illene ilyen szakembereket is alkalmaznia.

A vezetők és a HR részleg feladatai kapcsán látható, hogy a két szereplőnek szorosan együtt kell működnie, hogy jól működjön a karrierfejlesztési gyakorlat. Ebben az együttműködésben a HR inkább támogató félként lép fel. Tekintve a közvetlen felettes rengeteg feladatkörét a folyamatban kérdésként merül fel, hogy nem kellene a HR-es kollégának is aktívabban fellépnie, és nem csak a háttérből támogatnia adott esetben.

Az egyéni, a vezetői és a HR-es feladatokról szóló vélemények áttekintése után a kérdés az, hogy ki tekinthető elsősorban felelősnek a szervezetben a karrierfejlesztésért. A következő alfejezet ezt hivatott tárgyalni.

2.3.3.4. A felelősség kérdései

Baruch 2008-ban azt írja, hogy gyakran vitatott és máig sem eldöntött kérdés, hogy ki felel a karrier fejlesztéséért. Az 1950-es években ugyanis főként úgy tekintettek rá, mint amiért a szervezet a felelős, az 1990-es években azonban más vélemény kezdett uralkodóvá válni. E szerint a karrierek személyesebbé váltak, és az egyének vették kezükbe annak irányítását (Hall, 1996; Briscoe et al., 2006). Bizonyos írások úgy, mint Arthur – Claman – DeFillippi (1995), az egyének dominanciáját elismerve, az egyén és a szervezet közösen viselt felelősségét is megemlítik. Lam et al. (1999) mindezt árnyaltabban látja, és azt vallja, hogy a felelősség hárompillérű, melynek elemei: az egyén, a vezető és a szervezet. Az egyénnek kell elsődlegesen felelnie saját karrierjéért; a vezetőnek kell támogatnia és mentorálnia őt a megfelelő irányba (a szervezet által kívánatos pozíció vagy tudás, képességek felé), ha szükséges; a szervezetnek pedig lehetőséget kell teremtenie a tanulásra, fejlődésre.

Lips-Wiersma – Hall (2007) munkájukban a két fél közötti egyensúlyteremtés fontosságát hangsúlyozzák. Hogy mit is jelent, hogy az egyén felelős a karrierjéért viselt felelőssége, a következőképpen írják körül:

- Saját maga tűz ki célokat, amelyek saját maga számára bírnak jelentőséggel.
- Belső mércével méri sikerét, valamint foglalkoztathatóságával és piacképességével.
- Tesz a fejlődéséért, tudása gyarapításáért.
- Új készségeket és attitűdöket sajátít el, úgy, mint: rugalmasság, vagy alkalmazkodóképesség.

A szerzők továbbá úgy vélik, hogy a szervezetek felelőssége, hogy csökkentsék a munkavállalót érő negatív hatásokat, úgy, mint a munka vagy a foglalkoztathatóság bizonytalansága, amelyek abból következhetnek, hogy a szervezet kevesebbet fektet képzésbe és fejlesztésbe (Lips-Wiersma – Hall, 2007).

Baruch (2004; 2006) és Sturges et al. (2010) munkái is azt támasztják alá, hogy a hatékony karriermenedzsment gyakorlat fontos feltétele a HR részleg, a vonalbeli vezetők és a munkavállalók közötti hármas partnerség. Habár a kutatások egy része azt mutatja, hogy a munkavállalók egyre inkább saját maguk vállalnak felelősséget karrierjükért,

Clarke – Patrickson (2008) úgy tapasztalta, hogy a legtöbb dolgozó, még mindig elvárja ehhez a munkahelyétől, a felettesétől jövő segítséget. Utóbbi kritikus szerepét mutatja Crawshaw – Game (2015) kutatási eredménye, ami szerint a munkavállalók úgy gondolják, hogy a karriermenedzsment folyamatokban a vonalbeli vezetők a szervezet kulcsfontosságú képviselői. Ők azt vizsgálták, hogy a munkavállaló és a vonalbeli vezető közötti kapcsolat minősége milyen hatással van a dolgozó karriermenedzselésére. Akik gondozó, szorosabb kapcsolatot alakítottak ki dolgozóikkal, az érintettek olyan biztonságos alapot éreztek, amire támaszkodhatnak karrierjük menedzselése közben. A negatív tapasztalattal rendelkező munkavállalók arról számoltak be, hogy vezetőjük túl elfoglalt, hogy karrierjük fejlesztésében segítse őket, vagy nem veszi figyelembe a dolgozók igényeit.

Donald et al. (2017) vizsgálatai azt mutatták, hogy az életen át tartó munkaért cserébe kínált a vállalat-specifikus készségfejlesztés a munkavállalók számára már nem perspektíva többé. Helyette egyre inkább az élethosszig tartó tanulás részeként megvalósuló tudás- és készségfejlesztés válik fontossá számukra. Ez pedig ismét egy olyan momentum, ami a karrier menedzseléséért való felelősség a szervezettől az egyénekhez mozdulását eredményezi.

A hivatkozott szakirodalmak megerősítik azt a képet, amit a bevezetésben már felvázoltam: nem egyértelmű, illetve időben is változó, hogy ki a szervezeti karrierfejlesztés elsődleges felelőse. Az empirikus kutatások eredményei azt sugallják, hogy az egyének maguknak érzik a kérdést, de ez valószínűleg azért van, mert látják, hogy különben nem fogja őket segíteni a munkáltatójuk – se a vezető, se a HR-es kolléga. Az áttekintett szakirodalmakból az tűnik ki, hogy inkább a szerzők hangsúlyozzák az erőteljesebb munkáltatói fellépést, és helyette a munkaadók passzívok, és csak akkor nyújtanak támogatást, ha szükséges.

A felelősség kapcsán számos további kérdés merülhet fel. Ezek közé tartozik például, hogy ki kérhető számon a hátrányos helyzetű csoportok (például: nők, megváltoztatott munkaképességűek) karrierjének gondozásáért, hiszen az üvegplafon-hatás máig érzékelhető esetükben (pl.: Karoliny - Galambosné Tiszberger, 2014; Adamecz-Völgyi, 2018; Egbuta, 2019), azaz akadályokba ütköznek karrierjük kibontakoztatása közben. A

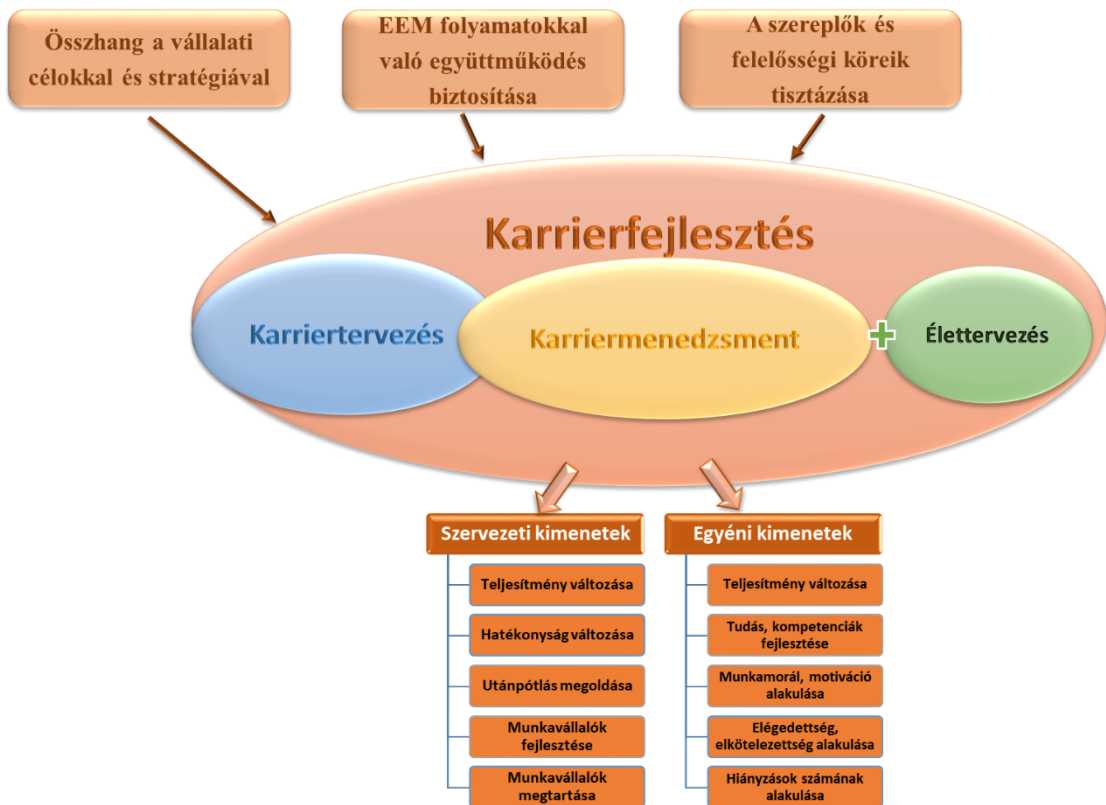
kérdés további tárgyalása a dolgozat keretei között nem történik meg, a jövőbeli kutatási irányok tárgyát képezheti majd.

A felelősségi kérdések tisztázását kiegészítendő meg kell még említeni az igazságosság és a méltányosság szempontjait is, aminek tárgyalása tovább árnyalhatja a képet. A megváltozott karrierfelfogások hatására sokkal komplexebb a kép, mint korábban, amikor az volt a központi kérdés, hogy igazságos döntés volt-e bizonyos személy előléptetése, vagy éppen kimaradása az ilyen jellegű mozgásból. Utóbbiak is még mindig jelentős problémát jelenthetnek (lásd pl.: Csillag, 2018). Ma már korlátozott lehetőség van a feljebb lépésre, illetve inkább a foglalkoztathatóság fejlesztésére van nagyobb igényük a dolgozóknak, valamint fontosabb a képességek fejlesztése, a tanulás, vagy a rugalmas foglalkoztatás lehetősége – állítja Crawshaw (2006). Ezek már kevésbé kézzel fogható tényezők, amelyeket objektív mércével értékelni lehet.

Nem elhanyagolható szempont, hogy a munkavállalók igazságérzékelése szoros kapcsolatban van a munkából fakadó elégedettséggel, a szervezeti elkötelezettséggel, a fluktuációval, a teljesítménnyel, a távolmaradással és a stresszel (lásd például: Colquitt et al., 2001; Hur – Ha, 2019).

Összegezve az elmondottakat úgy gondolom, hogy valóban az egyén tekinthető első sorban felelősnek az életén átívelő karrierjének fejlesztéséért, de egy szervezet keretein belül alakuló karrier gondozásáért a szervezeti oldal felelőssége is megkérdőjelezhetetlen. A munkavállalótól tehát nem várható el teljes mértékben, hogy a szervezeti céloknak megfelelően cselekedjen. Ehhez szükség van a szervezeti oldal aktív részvételére is, olyan szereplőkre, akik irányíthatják, terelgethetik a dolgozót az elérhető karrierlehetőségek (pl.: elérhető pozíciókkal, fejlődési vagy tapasztalatszerzési lehetőségekkel) felé a feltételeik tisztázásával, megismerési lehetőségük és elérhetőségük feltételrendszerének kidolgozásával és biztosításával. A következő ábra tanulsága szerint (lásd: 13. ábra) az ebben az alfejezetben vizsgált tényezőt is beépítettem a komplex leíró modellembe.

13. ábra: A sikeres karrierfejlesztési gyakorlat egyik feltétele a szereplők és felelősségi köreik tisztázása



Forrás: Saját szerkesztés

A kutatásom során ezek alapján igyekszem feltárni, hogy mit gondol a munkaadói, illetve a munkavállalói oldal a karrierfejlesztési folyamatban vállalt felelősség kérdéséről, illetve, melyik fél mekkora szerepet szán a másiknak. Azt is fel kívánom tárni, a felsorolt szervezeti szereplőktől (HR-es, közvetlen és felső szintű vezető) a dolgozók milyen mértékű részvételt, támogatást várnak el.

2.3.4. Jól megválogatott karrierfejlesztési eszközök alkalmazása

A szervezeti karrierfejlesztési gyakorlat kapcsán már szó esett annak céljáról, stratégiájáról és szereplőiről, viszont egy fontos elemet még nem érintettem, mégpedig, hogy milyen konkrét eszközök állnak a szervezetek rendelkezésére, hogy ezt a gyakorlatot megvalósíthassák.

Mint említettem Lam et al. (1999) alapján, a legjobb gyakorlatú szervezetek hajlandóak befektetni a karrierfejlesztési folyamataikba. Az időbeli, a pénzbeli és a technológiába

való befektetés azt sugallja, hogy fontos a munkavállalók karrierfejlesztése, és megerősíti, hogy megbecsülik a dolgozókat. A kutatásban vizsgált szervezetek számos információt és erőforrást biztosítanak az egyéni karriertervezés és -fejlesztés megkönnyítése érdekében. Nyilvánvaló, hogy a legjobb szervezetek megértik, hogy a fejlődés számos formában jön létre, és figyelembe veszik az erőforrások sokféleségét, amelyeket a különféle szükségletekkel rendelkező vagy a karrierjük különböző szakaszaiban lévő munkavállalói csoportok számára elérhetővé kell tenni. Ezek a szervezetek folyamatosan ilyen eszközök, szolgáltatások kifejlesztésén dolgoznak (Lam et al., 1999).

Többféle karriermenedzselési és tervezési technika áll a szervezetek rendelkezésére, amelyek megválasztását befolyásolhatják a szervezeti és a munkavállalói jellemzők, célok és igények, a működési keret, valamint anyagi feltételek is. Az előzőekben tárgyalt feltételeknek is meg kell felelniük, azaz a karrierfejlesztés céljának, stratégiájának. Csupán kevés tanulmány foglalkozik a karriermenedzsment eszközök használatával, amelyek közül is kevés az újabb, visszamenőleg pár éven belül végzett kutatás. Erre a jelenségre Lewis – Arnold (2012) is felhívja a figyelmet cikkében. A téma kapcsán leginkább Baruch és szerzőtársaival közös (1996, 2000, 2004) írásaira, kutatásaira lehet támaszkodni. Ezt jól bizonyítja, hogy több kutató (pl.: De Vos et al., 2009; Kong et al., 2011; Lewis – Arnold, 2012; Madagamage et al., 2018) is az ő karriermenedzsment eszköz listáját teszteli felmérései során.

Az alkalmazható eszközökről bővebben a következő nagy fejezet (3. fejezet) fog szólni, azonban az eddigi megfontolások alapján már beépítettem azokat a komplex modellembe, mint sikerkritériumokat egy jól működő karrierfejlesztési gyakorlatban (lásd: 14. ábra).

2.4. A hatékony működés feltételeivel továbbfejlesztett komplex leíró karrierfejlesztési rendszer modellje

Az elmúlt alfejezetekben bemutattam végül minden fontosabb sikerkritériumok az eredményes karrierfejlesztési gyakorlat kapcsán, és beépítettem mindegyiket a komplex leíró modellembe, ami így vált teljessé (lásd: 14. ábra).

Az eredményes karrierfejlesztési tevékenységnek számos egyéni és szervezeti oldalon jelentkező pozitív kimenete lehet: az alkalmazottak képzetebbek, motiváltabbak lehetnek általa, teljesítményük megnövekedhet, ezáltal pedig a szervezet is jobban teljesíthet. A megüresedett pozíciók gyorsabban és hatékonyabban betölthetők.

14. ábra: A komplex leíró karrierfejlesztési rendszer modellje és hatékony működésének feltételei



Forrás: Saját szerkesztés

A hatékony működés megvalósításához négy fő sikerkritériumot lehet beazonosítani:

1. A karrierfejlesztési gyakorlat célját a szervezeti és a munkavállalói törekvésekkel összhangban kell megfogalmazni. Nincs egy ideális karrierfejlesztési stratégia, amelyet minden munkaadónak alkalmaznia kellene. Hanem mindenkinek saját magára és a munkavállalóira kell szabnia, valamint össze kell kötnie azt az EEM és az üzleti stratégiával. A sikeres tervezés titka, hogy a szervezeti és a dolgozói igényeket megfelelő hangsúllyal veszik számba.
2. Szükséges feltétel az is, hogy a karrierfejlesztési folyamatok integráltan együttműködjenek más kulcsfontosságú EEM folyamatokkal, ugyanis szorosan összefonódnak a létszámtervezéssel, a munkakör-tervezéssel, az emberi erőforrás biztosítás tevékenységeivel, a munkaerő beillesztésével, a

teljesítményértékeléssel, a képzéssel és a fejlesztéssel, a jutalmazással, valamint a tehetségmenedzsmenttel.

- 3. A szereplők és felelősségi köreik kapcsán az mondható el, hogy az egyén tekinthető első sorban felelősnek karrierjének fejlesztéséért, de szervezeti karriergondozási gyakorlatról lévén szó, amelynek egyik elsődleges célja a szervezeti igények kielégítése, el kell ismerni, hogy a szervezetnek továbbra is meghatározó szerepet kell vállalni a folyamatban. A munkavállaló akkor fog a szervezeti céloknak megfelelően cselekedni, ha ehhez iránymutatás kap a szervezeti oldaltól. Szükség van ezért a felső vezetés, a közvetlen felettesek, valamint a HR aktív részvételére is, aki irányíthatja, terelgetheti a dolgozót az elérhető karrierlehetőségek felé (pl.: elérhető pozíciókkal, fejlődési vagy tapasztalatszerzési lehetőségekkel). A dolgozótól is elvárt az aktív felelősségvállalás, valamint hogy megfelelő önismerettel rendelkezzen, és tisztában legyen karrierigényeivel.*
- 4. A dolgozók számára biztosítani kell a karrierjük fejlesztéséhez a szükséges információkat, eszközöket és erőforrásokat. Számos karriergondozási megoldás közül választhatnak a munkaadók, amelyek megválasztását befolyásolhatják a szervezeti és a munkavállalói jellemzők, célok és igények, a működési keret, valamint anyagi feltételek is.*

Az áttekintett szakirodalmak bár erre nem térnek ki megfelelő részletezettséggel, de a megnevezett sikerkritériumokról érdemes úgy gondolkodni, hogy nem független kategóriák, hanem egymással kapcsolatban állnak, egymásra hatással lehetnek. A (felső)vezetők elkötelezettsége nélkül valószínűleg nem fog pénzt, energiát vagy időt fordítani a szervezet az egyes eszközök alkalmazására. Vagy megemlíthető példaként az is, hogy a karrierfejlesztési rendszer célja nagyban befolyásolhatja azt is, mely munkavállalói csoportokat fogják bevonni a gyakorlatba, illetve milyen megoldásokkal fogják azt megtenni. Egy átfogó empirikus kutatás során érdemes lenne megvizsgálni ezen kategóriák pontos szerepét, vajon szükséges vagy elégséges feltételnek tekinthetők a karrierfejlesztési gyakorlat működtetésében.

Mivel dolgozatom fókuszában a karrierfejlesztéshez alkalmazandó eszközök állnak, ezért azok részletes bemutatását a következő, 3. fejezetben teszem meg.

3. A szervezeti karrierfejlesztési eszközök alkalmazásával kapcsolatos elméleti megfontolások és empirikus kutatások

A hatékony karrierfejlesztés megvalósításához elengedhetetlen, hogy a szervezetek megfelelő megoldásokat alkalmazzanak. A lehetőségek tárháza igen széles, ezért sokszor az is nehézséget okozhat, melyik eszközt érdemes választani, illetve egyszerre hány technikát vessenek be a munkaadók. A fejezet célja, hogy számba vegye az alkalmazható karrierfejlesztési megoldásokat, valamint áttekintse a szakirodalmi véleményeket a használati sajátosságokról. Utóbbi kiegészítéseként a fejezet második felében tárgyalásra kerülnek az eddigi kutatások eredményei a gyakorlati tapasztalatokról a karrierfejlesztési módszerek alkalmazása kapcsán.

3.1. *A szervezeti karrierfejlesztés eszközrendszeréhez kapcsolódó elméleti megfontolások*

Elsőként a szakirodalom által javasolt karrierfejlesztési eszközöket mutatom be, majd a lehetséges kategorizálásukat.

3.1.1. A karrierfejlesztési eszközök azonosítása és az alkalmazásukhoz kapcsolódó tanácsok, vélemények

Armstrong (1992) már a múlt század végén azt állította, hogy nem létezik olyan lista, amely az összes karrierfejlesztési tevékenységet magába tudná foglalni, mivel már akkor rengeteg lehetőség állt a szervezetek rendelkezésére. Azért is igaz lehet ez, mert tulajdonképpen szinte minden emberierőforrás-menedzselési tevékenység és a legtöbb vezetési gyakorlat hatással lehet a munkavállalók pályafutására a szervezetekben.

E nézőpontra szolgálnak bizonyítékul például a Walker – Gutteridge (1979) által végzett vizsgálatok, melyben olyan karrierfejlesztési eszközöket azonosítottak, amelyek közül néhány inkább tekinthető EEM funkciónak (például: toborzás), mint önálló karrierfejlesztő technikának. Az 1970-es években született munkákra (pl.: Bowen & Hall, 1977; Walker, 1978) az a jellemző, hogy azokban inkább a formális tervezésre fókuszálnak, és utódlásterveik kidolgozásához kínálnak gyakorlati megoldásokat. Az 1980-as évek után pedig a legtöbb tanulmány (pl.: Baruch, 1996, 1999) a szervezeti KM gyakorlatok ismertetésével és alkalmazásával foglalkozott a vállalati működésben.

Egy már az új évezredben megjelent munkájában Wexley - Latham (2002) azt hangsúlyozza, hogy a KF területével foglalkozó kutatók még nem találtak olyan tudományos útmutatót, amely a leghatékonyabb technikák típusait lenne képes a szervezeteknek ajánlani. Khan et al. (2015) e nézőpontot elfogadva és továbbfejlesztve ezért azt javasolja, hogy minden szervezetnek úgy kell megterveznie karrierfejlesztési programját, hogy ahhoz saját szükségleteit, valamint alkalmazottai kompetenciáit és aspirációit veszi alapul.

Egy hazai kutató, Titkos (2011) véleménye alapján azt mondhatjuk, hogy fejlesztési megoldást aszerint érdemes választani, hogy min szeretne az adott szervezet változtatni. Ha ismereteket és tudást kíván bővíteni, akkor megfelelő választás lehet az oktatás. Ha inkább a viselkedésre kell hatni, akkor jó módszer lehet a tréning vagy a coaching, viszont ha ennél mélyebbre szükséges menni, és a viselkedés okait kívánják kideríteni, akkor a terápiás módszerek lehetnek célravezetőek. E véleményhez hasonló felfogást tükröz az a Hatum (2010) által publikált csoportosítás is, amely szintén a fejlesztés céljából indul ki. Ő tudásszerzés céljából az oktatás mellett, szakmai konferenciákat, vezetőképző programokat vagy coachingot javasol. Ha a tapasztalatokat kell bővíteni, akkor szerinte a különböző feladatmegbízások, projektek, illetve a mentorálás lehet hasznos eszköz. Az érzelmi intelligencia fejlesztéséhez viszont olyan megoldásokat javasol, mint például mentorálás, 360 fokos értékelés vagy alkalmazotti problémák kezelése. Hatum (2010) az előzőekben vázoltakon túl egy olyan csoportosítást is ajánl, melyben a vezetői karrierút különböző szakaszaiban alkalmazni ajánlott megoldásokat mutatja be. Ezek szerint:

- A karrier elején elsősorban a technikai kompetenciák fejlesztését kell célozni, és kisebb mértékben az interperszonális és vezetői kompetenciákat – olvasással, alapképzésekkel, mentorálással.
- A karrier derekán, a középvezetői szintnél már el kell kezdeni a vezetői kompetenciákkal is foglalkozni, így hasznos lehet a coaching, a projektekbe való bevonás, a visszajelzések adása.
- Felsővezetői szintnél érdemes vezetői programokat indítani, befolyásolási technikákat tanítani, kultúraközi és változatos csoportmunkákba bevonni a jelöltet. (Hatum, 2010)

Konkrét módszereket illetően érdemes Bernes – Magnusson (1996) cikkéhez mellékelt listából kiindulni, amely rengeteg karriertervezési és fejlesztési megoldást tartalmaz. A

jegyzék a dolgozatom függelékei között (2. függelék) megtalálható. A megnevezett eszközök közül a többség, úgy vélem, hogy ma is remek megoldásként szolgálhat. A továbbiakban viszont az új évezredből Baruch (2008) alapján mutatok be olyan általa népszerűnek és jó gyakorlatnak talált megoldásokat, amelyeket KM eszközöket vizsgáló szakirodalmakból és kutatásokból gyűjtött össze:

- Belső álláshirdetések (Posting – advertising – internal job openings)
 - o A szervezeteknek lehetőségük van kívülről és belülről is feltölteniük a megüresedett pozíciókat. A külsővel szemben sokan előnyben részesítik a belső toborzási forrást. Ez a munkavállalókra is pozitív hatással lehet karrierjük tekintve.
- Formális képzés a karrierfejlesztés részeként (Formal education as part of career development)
 - o A rövid idejű képzésektől a diploma megszerzését célzó oktatásig bármilyen lehetőség szóba jöhet. Kétélű fegyver, mivel növeli az alkalmazottak foglalkoztathatóságát, ők könnyen úgy dönthetnek, hogy máshol kamatoztatják tovább új tudásukat, másrészt viszont a szervezet számára is értékesebbek lesznek.
- Oldal irányú karriermozgások a tapasztalat bővítése érdekében (Lateral moves to create cross-functional experience)
 - o Egyre nagyobb népszerűségnek örvendő gyakorlat. A tapasztalatszerzési lehetőség mellett, kiváló opció a laposabb szervezetek számára, ahol kevés mód van a hierarchiában való feljebb lépésre.
- Nyugdíj előkészítő programok (Retirement preparation programs)
 - o A nyugdíjazás előtt álló kollégák részére kínált megoldás, hogy felkészítse őket különböző módon a nyugdíjba vonulásra. Ezek a programok nagy hangsúlyt fektetnek a pénzügyi kérdésekre, de a hatékonyabbak koncentrálnak az esemény pszichológiai oldalára is. Mivel a hivatalos nyugdíjkorhatár elérése után egyre többen maradnak tovább is munkában, lehet, hogy ritkulni fog e programok alkalmazása.
- Karriertájékoztatók, prospektusok (Booklets and/or pamphlets on career issues)
 - o Egyfajta formális tájékoztatóknak felelnek meg a szervezeti karrierrel kapcsolatban. Manapság már inkább belső elektronikus hálózatokon és nem papírformában elérhetőek.

- Kettős karrierutak (Dual ladder)
 - A vezetői karrierúttal párhuzamosan lehetőséget kínál a szervezet a szakmai előrehaladásra is, amely az olyan munkavállalóknak hasznos, akik nem kívánnak vezetői posztot betölteni.
- Beillesztés vagy szocializáció (Induction or socialization)
 - Az új munkavállalók szervezetbe való bevezetése, beillesztése az első olyan karriermenedzsment eszköznek is felfogható, amivel a dolgozó találkozik. Egy folyamat, amely során az új kollégákat megismertetik a szervezetben kívánatos viselkedési mintákkal és hozzáállással. Ez történhet formális és informális úton.
- AC/DC – értékelő- és fejlesztő központok (Assessment and development centers)
 - Habár elsőként a kiválasztás során használták az értékelő központokat, karriermenedzsment szempontból is megbízható, jó megoldásnak bizonyultak.
- Mentorálás (Mentoring)
 - Többnyire az újonnan belépő, pályakezdőket, illetve a potenciális vezetőjelölteket célozzák meg a mentorálás folyamán. A mentor, aki leggyakrabban egy tapasztalt szervezeti tag, vagy vezető, hasznos tanácsokkal látja el mentoráltját.
- Karrier workshopok (Career workshops)
 - A karriermenedzsment egy-egy szempontjára, részére összpontosítanak. Céljuk, hogy a vezetők megfelelő tudással, készségekkel és tapasztalattal rendelkezzenek, egyrészt azért, hogy beosztottjaikat tudják segíteni karrierjük építésében, másrészt, hogy saját maguk is hatékonyabban tudják karrierjüket menedzselni.
- Karriertervezés alapjául szolgáló teljesítményértékelés (Performance appraisal as a basis for career planning)
 - Egy teljesítményértékelési rendszer értékelési és fejlesztési célokat is szolgálhat, ezért a karrierfejlesztési gyakorlat fontos kiindulópontja lehet. Ha jól működik, és megbízható, akkor információt nyújt olyan döntésekhez, mint hogy, kit kell előléptetni, leépítés esetén kitől kell elsősorban megválni, vagy kinek milyen képzésre, fejlesztésre van szüksége.

- Karrier tanácsadás (Career counseling)
 - o Formális vagy informális beszélgetés a munkavállaló jövőjéről a szervezetben vagy azon kívül. Jellemzően a közvetlen vezető, aki elvileg jól ismeri beosztottja képességeit, viselkedését, és/vagy egy HR-es kolléga vesz részt rajta, de a szervezeti erőforrásoktól függően külső tanácsadó is jelen lehet.
- Utódlástervezés (Succession planning)
 - o Meghatározza az összes vezető helyettesítési lehetőségeit a szervezeten belül, illetve értékeli az egyes menedzserek előléptethetőségét. A tervezéskor tekintettel kell lenni a kiemelt figyelmet érdemlő munkavállalói csoportokra is.
- Programok a munkavállalók speciális csoportjai számára (Programs for special populations of employees)
 - o A változó munkavállalói jellemzőknek vagy foglalkoztatási körülményeknek köszönhetően a karrier-programoknak a speciális csoportokat – úgymint nők, kisebbségi csoportokhoz tartozók, fogyatékkal élők, kiküldöttek, kettős karriert építő párok – is meg kell célozniuk.
- Megbízások (Secondments)
 - o Ideiglenesen a szervezeten belül más területre, vagy néha egy másik kapcsolódó szervezethez (például ügyfélhez vagy beszállítóhoz) küldik a munkavállalót.
- Személyes írott karriertervek készítése (Written personal career planning for employees)
 - o Az írott tervek formálisak, és egyfajta elkötelezettséget jelentenek, legalább a szervezet részéről. Manapság a hosszú távú foglalkoztatás eltűnése miatt sokhelyütt problémás ilyen terveket készíteni, valamint mert olyan elvárásokat generálhat ezzel munkavállalói oldalon, amelyet a szervezet nem biztos, hogy a későbbiekben teljesíteni tud.
- Gyakori/ tipikus karrierutak (Common career paths)
 - o A karrierutak kedvelt és ajánlott irányvonalak voltak korábban a menedzserek számára, amelyek vagy úgy keletkeztek, hogy egy-egy felső vezető életútja volt a minta, vagy pedig a felső pozíciók követelményeinek az elemzése alapján logikailag építettek fel utakat. A szervezetek

laposodásának és a rövidülő foglalkoztatási viszonyoknak köszönhetően manapság egyre ritkább az ilyen karrierpályák használata.

A listából kimaradt többek között egy olyan manapság népszerű és hatékony módszer, mint a karrier coaching, amely korlátozott ideig nyújt támogatást a munkavállalónak karrier-fejlesztési problémákhoz (Ebner – Kauffeld, 2019). A coaching során az ügyfél visszajelzést kap képességeiről, valamint a célja, hogy az alkalmazott hatékonyságát javításák jelenlegi pozíciójában (Feldman, 2001), továbbá jobb karrierdöntésekre legyen képes (Hube, 1996).

Baruch (2008) szerint lehet önállóan is alkalmazni az egyes karriertervezési és -menedzselési megoldásokat, de jobb, ha egy szervezet ezek variációit együttesen használja, természetesen a saját lehetőségeihez és jellemzőihez (méret, kor, kultúra, stb.) illesztve azokat.

A kulturális sajátosságok kapcsán érdemes egy rövid kitekintést tenni Papalexandris – Panayotopoulou (2004) munkájára, akik vizsgálatuk során azt találták, hogy a kulturális sajátosságok hatással vannak az alkalmazott karrierfejlesztési módszerre. A formális karriertervek és az utódlási tervek használata kapcsán:

- pozitív kapcsolatot mutattak ki a hatalmi távolsággal,
- negatív kapcsolatot fedeztek fel a bizonytalanságkerüléssel és
- erős negatív kapcsolatot találtak a humánorientációval, a kollektívizmussal.

A karriergondozásieszközök kapcsán a Hirsh – Jackson (2004) szerzőpáros néhány gyengeségére is felhívja a figyelmet. A szerzők szerint a karrier beszélgetések, a belső álláshirdetési rendszer vagy a tervezési, fejlesztési programok (mint például: utódlástervezés, magas potenciál programok, gyakornoki programok) csupán félmegoldások. A belső munkaerő-piac csak akkor segíti a karrierfejlesztést, ha a munkavállalóknak már van reális karriertervük, és tudják, milyen munkát keresnek. Viszont gyakran előfordul, hogy nem kapják meg az alkalmazottak a kellő segítséget és információt, hogy ilyen szintre eljuthassanak. Ennek következtében bizonyos munkavállalók állásvadásszá válhatnak. A közvetlen felettessel történő karrierbeszélgetéseknek két fő gyengeségére is rámutatnak. Az egyik, hogy ez általában az évente egyszer előforduló teljesítményértékelő megbeszélés végén történik, ami egy hosszas tárgyalás is lehet, akár a fizetésemelés kérdését is érintve. Úgy vélik, hogy ezek

után még a karriercélokról is beszélgetni nem szerencsés dolog. Hirsh et al. (2001) vizsgálata ezt alá is támasztja, hogy a hatékony karrierkonzultációk csupán 7%-a történik ilyen beszélgetések folyamán. A másik probléma maga a főnök lehet, aki nem biztos, hogy elég tájékozott a karrierlehetőségeket illetően, továbbá egy (munkakör) váltást nem valószínű, hogy bárki is szívesen egyeztet a közvetlen főnökével. Arról sem szabad megfeledkezni, hogy a főnökkel való viszony lehet rossz is, van, aki nem szívleli főnökét, és nem szívesen fog neki megnyílni. A specifikus célcsoportok számára szóló karriertervezési programok pedig azért lehetnek problémásak, mert sokszor nem elég következetesen hajtják végre azokat, vagy a résztvevőket nem készítik fel eléggé a következő szintre (Hirsh – Jackson, 2004).

Egyetértek a szerzőkkel, hogy az említettek valóban problémát okozhatnak a gyakorlatban, éppen ezért a szervezeteknek, a felelős HR-es szakembereknek ügyelniük kell ezek kiküszöbölésére a megfelelő tájékoztatással, felkészítéssel. Bár Baruch (2008) szerint lehet egyetlen vagy több megoldást is alkalmazni, Hirsh – Jackson (2004) arra is rámutat, hogy nem mindegy a kombináció. Bizonyos eszközök előfeltételei lehetnek a többi alkalmazásának – például megfelelő karrierfejlesztési ismeretek nélkül, amiket karriertanácsadás keretein belül, vagy karriertájékoztatókból gyűjthet be a dolgozó, nem feltétlenül fogja átlátni, miért érdemes oldalirányú mozgásokat tennie a szervezetben, vagy megbízatásokban részt vennie.

Sturges et al. (2008) arról számolnak be, hogy ha a KF gyakorlatokat hatékonyan alkalmazzák, akkor elérhető, hogy a szervezeti és az egyéni karriertörekvések egymást konstruktív módon építsék. Sok vállalat azonban csak nagyon szűk és korlátozott karriermenedzsment gyakorlatokat hajt végre (Scholarios et al., 2008). Hirsh és Jackson (2004) arra figyelmeztet, hogy jobb néhány karriermenedzsment gyakorlat működtetni, mint sokat gyenge minőségben. Azaz jobb, ha a mennyiség nem megy a minőség rovására. A HR vezetők számára kihívás az, hogy tudják, melyik megoldást helyezték előtérbe (Crawshaw & Game, 2015). Arnold et al. (2019) szerint egyik módja annak, hogy növeljék a karrierfejlesztési gyakorlatok hatékonyságát, illetve hogy tudják, mely módszereket részesítsék előnybe, ha jobban figyelembe veszik a munkavállalók személyes igényeit vagy karrierhorgonyait (Schein – Van Maanen, 2016). Ez utóbbi gondolat összecseng azzal, amit a 2.6.3-as alfejezetben már megemlítettem, hogy a

célcsoport különböző jellemzőire is érdemes tekintettel lenni, például a személyiségre vagy a tapasztalati szintre.

Míg korábban a hagyományos, formális megoldások használata volt jellemző, addig Baruch (2003) szerint az új karrierfogalmakkal új, innovatív eszközök jelentek meg. Ezért úgy gondolja, hogy a munkaadóknak fontolóra kell venniük, hogy sokszor a formális szervezeti határokon kívül is kell menedzselniük munkavállalók karrierjét, vagy újra kell gondolniuk kapcsolatukat a dolgozókkal, illetve egyre inkább önállósodnak az egyének karrierjük irányítását illetően. Végül pedig azzal is számolniuk kell, hogy ma már a foglalkoztathatóság a fontos (nem a hosszú távú alkalmazás), ezért olyan karrierfejlesztési megoldásokat kell alkalmazni, amelyek azt segítik elő. De Vos – Cambre (2016) megerősíti ezt, ugyanis a szerzők is azt látják, hogy az elmúlt években a szervezetek a tradicionális top-down karrierfejlesztési megoldások helyett sokkal inkább támogató-fejlesztő technikákat alkalmaznak. Hamori et al. (2011) alapján tradicionális módszerek például a rigid karrierlétrák, a potenciál felmérés vagy a promóciós utak, míg Clarke (2013) szerint támogató-fejlesztő megoldások például a coaching, a karriertervező workshopok vagy az önértékelési gyakorlatok.

Nagy et al. (2018) a rugalmasabb foglalkoztatást lehetővé tevő megoldások mellett a munka-magánélet egyensúlyának könnyebb megteremtését támogató gyakorlatok alkalmazására hívja fel a figyelmet. Arnold et al. (2019) is kiemeli, hogy karrierrendszerek fejlesztésének jelenlegi tendenciája nagyobb rugalmasságot és sokszínűséget igényel, és ilyen újszerű változatos megoldásként megemlíti többek között a munkaátalakítás (job crafting) módszerét (Wrzesniewski – Dutton, 2001), ami hasznos lehet abban, hogy az egyén újraértelmezze aktuális szerepét a munkahelyen, illetve a betöltött munkakör helyét karrierjében.

Zárásképpen megemlíthető Bagdadli – Gianecchini (2019) elemzése, mely alapján a szerzők úgy vélik, hogy az irodalom által javasolt karrierfejlesztési eszközök listája nem teljes és naprakész. A jövőbeli kutatásoknak meg kell vizsgálniuk azokat a karrierfejlesztési megoldásokat is, amelyek a munka és a magánélet közötti egyensúly megteremtését segítik, vagy a millenniumi generáció vagy az az öregedő alkalmazottak karrierigényeire reagálnak, illetve a kulturálisan sokszínű munkavállalókhöz igazodnak. Egyetértek ezzel az elgondolással, érdemes lenne elgondolkodnia a kutatóknak és a

gyakorlati szakembereknek azon, hogy a manapság előtérbe került munkavállalói igények, vagy az említett célcsoportok karrierszükségeinek kielégítésére alkalmasak-e az eddig ismert és alkalmazott eszközök, és csak át kell gondolni alkalmazásuk módját, vagy új megoldások kifejlesztésére van szükség. Ennek érdekében kutatásom során kitérek arra is, hogy az alkalmazottak mely karriergondozási módszereket tartják maguk számára hasznosnak.

Összességében azt tudhattuk meg, hogy számos karrierfejlesztési megoldás (Bernes – Magnusson 1996; Baruch, 2008) közül választhatnak a szervezetek, viszont nincs egy konkrét ajánlás arra vonatkozólag, hogy melyiket érdemes használni. A szervezeti és az egyéni igények figyelembevételével kell megtervezni a karriergondozási tevékenységeket. Lehet egyszerre több technikát is alkalmazni (Baruch, 2008), de ügyelni kell azok megválasztására, hogy azok milyen hatással lehetnek egymásra, milyen kapcsolatban állnak, valamint a mennyiség ne menjen a minőség rovására (Hirsh – Jackson, 2004). Továbbá a legújabb szakirodalmi vélemények (Baruch, 2008; De Vos – Cambre, 2016; Nagy et al., 2018; Arnold et al., 2019) innovatívabb, újszerű technikák alkalmazását javasolják, amelyek lehetővé teszik a rugalmas foglalkoztatást, az egyén fejlődését és ezáltal foglalkoztathatóságának növelését, valamint a munka-magánélet egyensúlyának megteremtését. Erre példaként olyan támogató-fejlesztő technikákat említenek, mint a coaching, karriertervező workshopok, önértékelési gyakorlatok (Clarke, 2013).

3.1.2. A karrierfejlesztési eszközlisták kategorizálási rendszerei

A könnyebb átláthatóság és kezelhetőség érdekében érdemes kategorizálni a karriermenedzselési és tervezési eszközöket. A következőkben a lehetséges csoportosítási opciók kerülnek bemutatásra.

Armstrong (1992) úgy gondolja – és később Creed – Hood (2009) munkájában is megjelent ez a fajta csoportosítás –, hogy a karrierfejlesztési tevékenységeket el lehet helyezni egy olyan dimenzió mentén, melynek egyik végpontjában lényegében az egyénközpontú gyakorlatok (egyéni karriertervezés és annak szervezeti támogatása) helyezkednek el (pl.: karriertervezési workshopok, szoftverek). A másik végpontjában pedig a szervezet-fókuszú megoldások (karriermenedzsment – pl.: utódlástervezés, álláshirdetés, karrierközpontok) találhatóak. A kettő között félúton olyan tevékenységek

azonosíthatók be, amelyek kettős fókuszúak, mint például a beosztott-felettes közötti karrierbeszélgetés, vagy a mentorálás. Úgy gondolom, hogy ez összhangban van Hirsh – Jackson (2004) alapján felvázolt, karrierfejlesztés során alkalmazott alfolyamatokkal (lásd: 5. ábra), amelyek részben a szervezeti, részben az egyéni oldal aktívabb szerepvállalásához kötnek karrierfejlesztési gyakorlatokat.

Több szerző (pl.: Sturges et al., 2002; Kraimer et al., 2003) különbséget tesz formális és informális gyakorlatok között. Formális módon megvalósulhatnak például képzések, készülhetnek egyéni fejlesztési és karriertervek. Formális, de informális módon is történhet például mentorálás, karrierkonzultáció vagy kapcsolatépítés.

Baruch – Peiperl (2000) már tudományosabb módszert alkalmaznak, hiszen a szerzők faktoranalízissel – egy többváltozós statisztikai eljárással, amelynek célja a változók csoportosítása, a változók számának redukálása (Sajtos – Mitev, 2007) – csoportosítják a karrierfejlesztési eszközöket, melynek során a következőket azonosítják:

- Alapvető eszközök: Ebbe a csoportba az alapvető karrierfejlesztési gyakorlatok tartoznak, amelyeket a legtöbb fejlett EEM rendszerrel rendelkező szervezet alkalmazhat. Ezek a belső álláshirdetések, a formális képzés a karrierfejlesztés részeként, és az oldal irányú karriermozgások a tapasztalat bővítése érdekében, valamint a nyugdíj előkészítő programok. Véleményük szerint ezek a megoldások inkább a hagyományos szervezeti modellekhez illenek jobban, mint a dinamikusakhoz, hiszen például az utóbbiak esetében nem feltétlenül szükségesek a nyugdíj előkészítő programok, mert nem számítanak arra, hogy munkavállalók sokáig maradnak velük. Ebből kifolyólag nem is fektetnek be alkalmazottaik képzésébe, inkább "készen megveszik" az adott tudással rendelkező munkaerőt.
- Aktív tervező csoport: Ide sorolható a karriertervezés alapjául szolgáló teljesítményértékelés, a felettséssel vagy a HR-es kollégával történő karrierkonzultáció és az utódlástervezés. Ezek a gyakorlatok aktív részvételt és tervezési tevékenységet kívánnak a szervezet részéről. Az ilyen megoldásokat alkalmazó szervezetek jellemzően előrenéző, kezdeményező EEM gyakorlatot folytatnak.
- Aktív menedzsment csoport: Értékelő központ, formális mentoring és a karrierworkshop eszközök használata került ebbe a kategóriába. Mindegyik információs értékkel bír mind a vállalat, mind a munkavállaló számára.

- Formális csoport: Ebbe a kategóriába tartozik az írott karrierterv, a kettős karrier-utak, valamint a különböző karriertájékoztatók és prospektusok, amelyek által a szervezet az információkat és lehetőségeket írott formában közvetíti a dolgozó felé.
- Többirányú eszközök csoportja: Közvetlen munkatársi és beosztotti értékelés, valamint a tipikus karrier-utak. Bár utóbbi a formális csoportba is beleillik, a szerzők végül ide sorolták. Az előző kettő megoldás pedig lehetővé teszi a több irányból érkező visszajelzést, és ezáltal a többirányú fejlődést.

A fenti klasztereket a szerzők egy olyan két dimenziós modellben helyezik el, melyben az egyik dimenzió az eszköz kifinomultságát méri, a másik pedig az igényelt szervezeti részvételt. Az alapvető eszközöket a legkevésbé kifinomult kategóriában találhatjuk, ezeket a formális, az aktív tervező és aktív menedzsment megoldások követik, míg a többirányú eszközök minősülnek a legszofisztikáltabbnak. A másik dimenzió mentén az egyes csoportokat következőképpen értékelik: a formális technikák igénylik legkevésbé a szervezet bevonását, az alapvető, az aktív menedzsment és többoldalú eszközök közepes mértékben tartanak igényt a szervezet részvételére, míg az aktív tervező megoldásoknál a szervezetnek is jelentős szerepet kell vállalnia.

Baruch – Peiperl (2000) azt is vizsgálják, hogy hogyan alakul a leghatékonyabbnak tartott technikák használati gyakorisága. A technikák kategorizálásához Bray (1983); Miner – Miner (1979); Tziner et al. (1993) minősítését alapul véve az értékelő központok (AC), az utódlástervezés, és a szakértői és beosztotti értékelések vizsgálata kapcsán azt állapítotják meg, hogy azok nem szerepelnek a leggyakrabban használt eszközök között. Ezt pedig egyrészt azzal magyarázzák, hogy az utódlástervezést nehezíti a változó üzleti környezet, másrészt az AC egy rendkívül drága megoldás.

Segers – Inceoglu (2012) vizsgálataik során az alkalmazott eszközök, valamint üzleti stratégiájuk alapján négy klaszterbe sorolják a karriermenedzsment tevékenységet folytató szervezeteket Ezek: a támogató-fejlesztő, a fejlesztő, a hagyományos, felülről lefelé haladó és a kezdetleges.

- A támogató-fejlesztő csoport tagjai olyan innovatív szervezetek, amelyek az alkalmazotti elkötelezettség növelésére törekednek. Előléptetési gyakorlatuk során nagy hangsúlyt fektetnek az alkalmazotti karriertörekvésekre, de közben a

szervezet szükségleteit is figyelembe veszik. Ez a klaszter olyan KM megoldásokat használ leggyakrabban, mint coaching, utódlástervezés, karriertervezés alapjául szolgáló teljesítményértékelés és képzés-fejlesztés.

- A fejlesztő kategóriába tartozó szervezetek jellemzően egyszerre működnek változó és stabil üzleti környezetben (pl.: FMCG termékek piaca), amelyekben innovatív, illetve költséghatékony stratégiát követnek. Karriermenedzsment tevékenységüket tekintve szintén költséghatékonyra törekednek, például azáltal, hogy a vonalbeli vezetőket alkalmazzák coachként, nem pedig külső szakértőket, továbbá kevesebb figyelmet fordítanak képzésekre és utódlástervezésre.
- Megállapításuk szerint a vizsgált szervezetek többsége a hagyományos felülről lefelé irányuló karrierfejlesztési gyakorlatot követte, amelyet az előző csoportnál még költséghatékonyabban igyekeztek kivitelezni. Ezekben a szervezetekben jellemző a felülről lefelé történő vezetés, a hierarchikus útvonalak és az erős kontroll. Fontos szerepe van a teljesítményértékelésnek abban, hogy tisztában legyenek azzal, melyik munkavállaló mennyivel járult hozzá a szervezet működéséhez. A középvezetők többnyire innen mennek nyugdíjba. Jellemzően a szolgáltató, a telekommunikációs és az IKT szektor vállalatai tartoztak ide.
- Az utolsó csoport a kezdetleges KM gyakorlattal rendelkezőké, akik tipikusan nagyon stabil környezetben működtek (pl.: állami vagy nonprofit szektor, egészségügy). Alig alkalmaznak képzési vagy fejlesztési eszközöket, nem fordítanak nagy figyelmet az alkalmazotti elkötelezettség megteremtésére. Ennek ellenére elvárják, hogy a középvezetők nyugdíjba vonulásukig náluk maradjanak. Ha egy középvezető elhagyja a szervezetet, akkor nem keresnek másikat a helyére. Viszont ennek valószínűsége nagyon alacsony. Ők pedig jellemzően nem bocsátanak el embereket.

Madagamage et al. (2018) faktoranalízis alapján a következő négy csoportba sorolja a vizsgálatba bevont karrierfejlesztési eszközöket:

- Alapvető eszközök: nyugdíj előkészítő programok, karrier weboldal, könyvek, szórólapok a karrierrel kapcsolatban, tandíj visszatérítés, formális képzés a karrier fejlesztés részeként, formális e-learning lehetőségek és formális fejlesztés a karrier fejlesztés részeként. Úgy vélik a szerzők, hogy ezek az alapvető

megoldások szükségesek egy hatékony karrierfejlesztési rendszer működtetéséhez, amely révén megtarthatja fontos és tehetséges munkavállalóit a szervezet. Bizonyos mértékig ezek az eszközök jól illenek az olyan szervezetekhez, amelyekben még jellemző az élethosszig tartó foglalkoztatás.

- Fejlesztő eszközök: karrierkonzultáció HR-es kollégával, karrierkonzultáció a vezetővel, formális mentoring és teljesítményértékelés a karriertervezés alapjaként. Ez a klaszter kiemeli a karrierfejlesztési folyamatban résztvevő HR osztály, a közvetlen vezető és a mentorok fejlesztő szerepét. Ezek a szereplők értékes információval rendelkeznek a munkavállaló teljesítményéről, karriercéljairól és fejlesztési szükségleteiről, és olyan pozícióban vannak, hogy azokat megfelelően használhatják fel az alkalmazott fejlesztésére.
- Aktív tervező eszközök: kettős karrier-utak, speciális megbízatások, rotáció és általános karrier-utak. Ez a csoport a vezető felelősségére és jelentőségére mutat rá a munkavállaló karrierfejlesztési folyamatában, hiszen többnyire ő alkalmazza ezeket a megoldásokat.
- Potenciálazonosításra, utódlástervezésre szolgáló megoldások: utánpótlás-tervezés, belső álláslehetőségek meghirdetése és értékelő központok. Ezek a gyakorlatok alkalmasak arra, hogy segítségükkel beazonosítsák a munkavállalókban rejlő potenciált, vagy információval szolgáljanak a jövőre vonatkozó potenciális lehetőségekről és a lehetséges utánpótlási megoldásokról.

Bagdadli – Gianecchini (2019) egy olyan – a szakirodalomban eddig nagyrészen mellőzött – elméleti modellben vizsgálja a karrierfejlesztési eszközöket, amely szerint figyelembe kell venni azok alkalmazása során, hogy nem feltétlenül közvetlenül fejtik ki hatásukat, hanem háromfajta mechanizmust indíthatnak el a karrierfejlesztési folyamat során: fejlesztési, információs és relációs. A három hatásmechanizmus alapján csoportosíthatók a karrierfejlesztési megoldások:

1. A fejlesztési mechanizmus olyan szervezeti karriergondozási gyakorlatokból ered, amelyek fejlesztik az egyén azon kompetenciáit, amelyek fontosak a teljesítményhez, ami pedig egy inputként szolgál az előléptetési és kompenzációs kérdések eldöntésénél. Ilyen technikák például: külső képzések, workshopok, munkakör gazdagítás, mentorálás.
2. Az információs mechanizmus olyan karrierfejlesztési módszerekből származik, amelyek karrierrel kapcsolatos információkat szolgáltatnak a

szervezet és annak alkalmazottai számára. Ezek az adatok felhasználhatók promóciós és kompenzációs döntéseknél, valamint az egyének számára szakmai fejlődésükhöz szükséges visszajelzéseként szolgálnak. Ezt támogató karrierfejlesztési eszközök például: az értékelő központok, a teljesítménymenedzsment – pl.: 360 fokos értékelés, a képzések, a nemzetközi megbízások, vagy a karriertanácsadás, és a karriertervező workshopok.

3. A relációs mechanizmushoz olyan karrierfejlesztési gyakorlatok tartoznak, amelyek biztosítják az alkalmazottak számára vezetőik és társaik támogatását és a dolgozó láthatóságát. Az egyének társadalmi/szociális tőkéjüket használhatják arra, hogy információt szerezzenek a megüresedő pozíciókról, vagy befolyásoljanak egy előléptetéssel kapcsolatos döntést. A mentorálás egy jó példa erre.

Bagdadli – Gianecchini (2019) feltételezései szerint az egynél több mechanizmust (fejlesztési, információs vagy relációs) aktiváló karrierfejlesztési gyakorlatok hatékonyabban növelik az egyén teljesítményét és karrier sikerét, mint azok az eszközök, amelyek csak egyet indítanak be. Továbbá ugyanazt a mechanizmust (fejlesztési, információs vagy relációs) stimuláló karriermegoldások megerősítik egymást az egyén karrier sikerének növelésében. Ez összhangban van azzal a megállapítással, amit a 3.1.1-es alfejezetben tettem, hogy érdemes több megoldást is alkalmazni egyszerre, viszont a szerzők inkább a gyakorlatok egymást erősítő hatását hangsúlyozzák, és nem tesznek említést arról az esetről, ha ezek esetleg ellentétesen hatnak egymásra.

Ezen kívül Bagdadli – Gianecchini (2019) szerint tekintettel kell lenni arra is, hogy a karrierfejlesztési gyakorlatok különböző időhorizonton keresztül fejtik ki hatásukat, ezért a vállalatoknak figyelembe kell venniük az időbeli perspektívát, amikor a karrierfejlesztési rendszerüket megtervezik és tesztelik. Kezdetben egy megoldás hatásos lehet, majd hosszútávon már nem biztos, hogy érdemi hatást tud kifejteni – például külföldi megbízások.

Összegzésképpen azt láthatjuk, hogy a csoportosítások a következő alapelvek szerint történtek – amelyek részben elméleti elgondolásokon, részben módszertani vizsgálaton alapultak:

- *Ki áll a középpontban, kinek a céljai elsődlegesek (Armstrong, 1992; Creed – Hood, 2009)*
- *Formális, tervezett módon történnek a karrierfejlesztések, vagy informális módon, adhoc jelleggel (Sturges et al., 2002; Kraimer et al., 2003)*
- *Az igényelt szervezeti részvétel mértéke és az adott eszköz kifinomultsága alapján (Baruch – Peiperl, 2000 vagy Madagamage et al., 2018)*
- *Az üzleti stratégia típusa alapján, amely meghatározza a karrierfejlesztés szerepét is a szervezeti gyakorlatban – például fontos az alkalmazottak karrierjének segítése vagy csupán minimális erőfeszítéseket hajlandóak ebbe a területbe fektetni (Segers – Inceoglu, 2012)*
- *Vagy az eszközök által generált hatásmechanizmusok alapján (Bagdadli – Gianecchini, 2019)*

Visszacsatolva a korábban bemutatott sikerkritériumokhoz, a vezetők felelőssége, hogy mely karrierfejlesztési megoldásokat alkalmazza a szervezet annak céljához és stratégiájához igazítva, viszont a HR szakértőnek kell megfelelő információkat és tájékoztatást szolgáltatnia ehhez. Ennek érdekében mindkét félnek kellő ismerettel szükséges rendelkeznie a módszerekről és azok használatáról, különben hiába hatékony egy technika, ha nem jól alkalmazzák. Az alkalmazottaknak is ismernie kell az egyes megoldásokat, hogy tudják, miként segíti az őket karrierjük fejlesztésében. A kérdés az, hogy a gyakorlatban mennyiben valósulnak meg az imént vázolt feltételek, mennyire ismerik, és tartják hasznosnak azokat a folyamat résztvevői. Erre a kérdésre is keresem a választ majd a kutatásom során.

3.2. Nemzetközi és hazai kutatások a karrierfejlesztési eszközök alkalmazási gyakorlatáról

A szakirodalom áttekintése után az a célom, hogy megvizsgáljam, a szervezeti karrierfejlesztés nemzetközi és hazai gyakorlata mennyiben felel meg az elméleti megfontolásoknak és ajánlásoknak. Ennek érdekében az elmúlt két évtized kutatásait és azok eredményeit mutatom be, mivel a 2000-es években formálódott egy újabb típusú karrier, az új szervezeti karrier, és ahhoz kapcsolódóan, valamint a bemutatott működési változások alapján szükségesség vált a szervezeti karriergondozási tevékenység újra gondolására. A kérdés, hogy ez mennyiben történt meg. (A 1990-es években is születtek

jelentős kutatások, de az azokról szóló összefoglaló áttekintést a terjedelmi korlátokra való tekintettel a dolgozat 3.függelékébe tettem.) Ezek alapján azokat a felméréseket gyűjtöttem össze, amelyek többnyire a szervezetek karrierfejlesztési gyakorlatát, azon belül is az alkalmazott eszközök típusát, gyakoriságát vizsgálják.

3.2.1. A világ különböző országaiban végzett kutatások jellemzői és eredményei

A nemzetközi szakirodalmat áttekintő kutatásaim szerint a következő szerzők emelhetők ki azok közül, akik kifejezetten karriermenedzsment gyakorlatok vagy eszközök kutatásával foglalkoztak: Arnold (1996), Baruch (1996, 2004), Baruch – Peiperl (2000), Baruch – Budhwar (2006), Garavan (1990), Greenhaus et al. (2008), Gutteridge (1986), Gutteridge et al. (1993), Iles – Mabey (1993), valamint Granrose – Portwood (1987). Ezek a publikációk azonban jellemzően 2010 előttiak. Napjainkban az figyelhető meg, hogy a friss eredmények többségében Ázsiában születnek (pl.: Kong et al., 2011; Mahmood et al., 2014; Madagamage et al., 2018).

Az eredmények bemutatása előtt fontosnak tartom megjegyezni, hogy azok összehasonlítása nem könnyű, hiszen a kutatók nem feltétlenül azonos karrierfejlesztési megoldásokat vizsgáltak, illetve eltérő mintákat különböző feltételek mellett teszteltek. Az eltérő kutatási paraméterek ellenére azért van lehetőség bizonyos fokú összevetésre, a főbb eredmények és a tanulságok összehasonlítására.

Az első fontos kutatás, amelynek eredményeiről beszámolok, az Baruch – Peiperl (2000) munkája, melyben Baruch 1996-os vizsgálatát ismétlik meg a szerzők, amely során 17 KF gyakorlatot azonosítanak. A vizsgálatban 194 angliai szervezet gyakorlatát elemzik, majd alkalmazási gyakoriság alapján rangsorolják a használt karrierfejlesztési eszközöket (lásd: 3. táblázat). Eredményeik szerint az öt legnépszerűbb megoldás: a belső álláslehetőségek nyilvános meghirdetése, a karrierfejlesztés részeként alkalmazott formális képzés, a teljesítményértékelésre alapozó karriertervezés, a karrierkonzultáció a vezetővel, valamint a funkcióközi tapasztalatok gyűjtésére irányuló oldalirányú (laterális) mozgás volt.

3. táblázat: A leggyakrabban használt karrierfejlesztési eszközök Baruch – Peiperl (2000) felmérése alapján

Rang-sor	Karrierfejlesztési eszköz megnevezése	Rang - sor	Karrierfejlesztési eszköz megnevezése
1.	belső álláslehetőségek nyilvános meghirdetése	10.	általános karrier-utak
2.	karrierfejlesztés részeként alkalmazott formális képzés	11.	kettős (vezetői és szakmai) karrier-utak
3.	teljesítményértékelésre alapozó karriertervezés	12.	könyvek, szórólapok karrierrel kapcsolatban
4.	karrierkonzultáció a vezetővel	13.	írott egyéni karrierterv (szervezet vagy az egyén által)
5.	oldalirányú (laterális) mozgás funkcióközi tapasztalatok gyűjtéséhez	14.	AC – értékelő központok
6.	karrierkonzultáció HR-es kollégával	15.	közvetlen munkatársi értékelés
7.	nyugdíj előkészítő programok	16.	karrier workshop
8.	utánpótlás tervezés	17.	beosztott értékelése
9.	formális mentoring		

Forrás: Saját szerkesztés Baruch – Peiperl, 2000 alapján

Hirsh – Jackson (2004) a CIPD (Chartered Institute of Personnel and Development, UK) 2003-as eredményeit dolgozzák fel tanulmányukban, amely alapján azt állapítják meg, hogy az ezredforduló Angliájában a leggyakrabban alkalmazott megoldások:

- a karriertervezési beszélgetések, amelyek többnyire a teljesítményértékelés részét képezik,
- a belső álláshirdetési rendszer és
- a tervezési, fejlesztési programok – mint például: utódlástervezés, magas potenciál programok, gyakornoki programok.

A European Centre for the Development of Vocational Training (Cedefop, 2008) az EU-25 tagállamaiban mérte fel a munkaerő-fejlesztést támogató karrier-tanácsadási gyakorlatot. A vizsgálatok azt mutatják, hogy számos szervezetben nincsenek világos karrierfejlesztési folyamatok, és gyakran csak a legfontosabb tehetségszoportokra

összpontosítanak, olyanokra, mint a diplomások és a vezetők. Azt feltételezik a kutatás készítői, hogy a többi dolgozó a vonalbeli vezetőktől kap karriertanácsot, és valószínűleg informálisan. A munkaadók számára kulcsfontosságú tanulság szerintük, hogy ha segítik az alkalmazottaikat és vezetőiket kihasználni, és fejleszteni a dolgozók képességeit és készségeit, akkor ezáltal magukhoz fogják vonzani, és képesek lesznek megtartani a képzetesebb és motiváltabb munkaerőt. A karrierfejlesztési tevékenységek csak akkor lesznek hatékonyak és fenntarthatók, ha azok előnyöket biztosítanak (azaz értéket teremtenek) mind az egyén, mind pedig a munkáltató számára.

A Cedefop (2008) további fontos eredményei közül kiemelésre érdemes, hogy:

- Néhány szervezet rengeteg karrierfejlesztési megoldást alkalmaz, amelyek többsége viszonylag egyszerű. A legfrissebb innováció a vállalati intranet, mint információs és tanácsadó forrás. Néha ez magában foglalja az önértékelést és a tanulási tevékenységeket, és az önsegítő anyagok elektronikus változatait.
- A legtöbb szervezet az alap HR folyamatok (lásd: 5. ábra) révén nyújt karriersegítést, mégpedig a teljesítményértékelési gyakorlat során. Ennek következtében a munkavállalók kénytelenek informális forrásokból, saját kapcsolati hálójukon keresztül is segítséget szerezni.
- A másik gyakori megoldás a belső álláshirdetés, viszont célzott karrier-tanácsadás híján a munkavállalók nem feltétlenül tudják kihasználni ennek a rendszernek az előnyeit, hisz nem tudják, mire érdemes jelentkezniük.
- A legtöbb karrierfejlesztési gyakorlat egy bizonyos csoportot céloz, mégpedig a kiemelkedő, tehetséges munkavállalókat (a gyakornokok és a vezetők között). A hátrányos helyzetű csoportokkal (pl.: nők vagy kisebbségi etnikai háttérrel rendelkezők) nagyon kevesen foglalkoznak.
- Vitás kérdésnek számít, hogy a fejlesztés mire vonatkozzon: a dolgozó jelenlegi munkájára, vagy jövőbeli pozícióira. A tapasztalat azt mutatja, hogy a munkaadók inkább a jelenre, mint a jövőre fókuszálnak.

A Cedefop (2008) fent idézett tanulmánya azt is megállapítja, hogy kevés információ áll rendelkezésre a KKV-k karrierfejlesztési tevékenységéről. Ezeknél a szervezeteknél még inkább jellemzőek az informális megoldások, hiszen az ekkora szervezeteknél a KF tevékenység egy vagy két ember kezdeményezésétől függhetnek. Ha az ügyvezető és (ha

van) a HR vezető ezt fontosnak tartja, akkor foglalkoznak vele, egyébként könnyen látókörön kívülre kerülhet ez a fajta tevékenység. Karrierfejlesztés kapcsán pedig sokan úgy vélekednek, hogy felesleges ezzel foglalkozniuk, mert elveszíthetik az embereiket. A tanulmány megállapítása szerint azonban erre a tevékenységre üzleti növekedési lehetőségként is gondolhatnának. A KKV-knál a vezető elkötelezettségén múlik a dolog, míg nagyvállalatok részlegein belül is megfigyelhetőek ilyen jelenségek, hogy az adott részlegvezetőn múlik, mennyire veszi komolyan a vállalati központból érkező kezdeményezést (Cedefop, 2008).

Kutatótársaimmal közösen is végeztünk egy nemzetközi mintán elemzéseket, a 2008-10-es Cranet forduló eredményeit dolgoztuk fel (Karoliny et al., 2016). A felmérésünk releváns mintájában 4966 szervezet válasza szerepel, mivel kiszűrésre kerültek azok a válaszadók, amelyek a karrierfejlesztési eszközök használatát illetően nem adtak választ egyik eszköz esetében sem. A minta nagy részét (kb. 60%-át) európai országok cégei – köztük 121 db magyar – teszik ki, ám találhatóak benne amerikai, japán, orosz, dél-afrikai valamint ausztrál szervezeteket is. A felmérés alapján azt lehetett megállapítani, hogy a karrierfejlesztési technikák alkalmazása átlagosan alacsony gyakoriságokat mutat. (A karrierfejlesztési eszközök alkalmazásának mértékét egy 0-tól 4-ig terjedő skála méri, ahol 0 azt jelenti, hogy egyáltalán nem, a 4 pedig, hogy nagyon nagymértékben használják az adott megoldást.) A projektmunkában való részvételt alkalmazzák az európai résztvevők a legnagyobb mértékben (2,01). Majd ezt követi a speciális feladatok alkalmazása a tanulás érdekében (1,83). Harmadik leggyakoribb megoldás a tudomány-/szervezet-/funkcióközi feladatokba való bevonás volt (1,69). A mentorálás és a kapcsolatépítés a következők a sorrendben, mindkettő 1,36-os alkalmazási átlaggal. Az országok közötti különbségeket nézve Berber – Slavic (2014), akik hozzánk hasonlóan ezt a mintát elemezték, megjegyzik, hogy nem meglepő, hogy a volt szocialista országokban alacsonyabb átlagok figyelhetők meg. Véleményük szerint ezek az országok a gazdasági, politikai változások miatt kevesebb tudással rendelkeznek például a vállalatirányítás területén, továbbá szűkösebb anyagi erőforrással rendelkeznek az egyes eszközök alkalmazásához. A szerzők a szerbiai eredményekre fókuszálva azt állapítják meg, hogy a hazájukban alkalmazott gyakorlat az európai átlagok alatti intenzitású.

Empirikus kutatásom során többek között a Cranet felmérés legutóbbi, 2014-16-os fordulójának válaszait elemzem, amelynek eredményei a következő, negyedik részében kerülnek majd bemutatásra.

Folytatva a sort, érdemes megnézni Lewis – Arnold (2012) eredményeit. A szerzők az Egyesült Királyságban kereskedelmi szervezetek vezetői körében végeztek felmérést. A legnépszerűbb megoldások a belső álláslehetőségek meghirdetése, a teljesítményértékelés, a beillesztés, a személyes fejlesztési tervek és a kompetenciafejlesztés. A szerzők arra jutnak, hogy – Baruch – Peiperl (2000) egyik karrierfejlesztési eszköz kategóriáját használva – a szervezetek az alapvető technikákat részesítik inkább előnyben, mert azok alkalmazása egyszerű, és nem igényelnek túl nagy erőfeszítést a szervezet részéről.

Lewis – Arnold (2012) amikor arra keresik a választ, hogy az aktív tervező megoldások közül a felmérésükben miért népszerűbb a karriertervezés alapjául szolgáló teljesítményértékelés, az egyéni fejlesztési terv és a kompetenciafejlesztés, mint a már speciális tudást is igénylő vonalbeli vezetővel folytatott karrierkonzultáció és a speciális karrierkonzultáció, szintén használja és magyarázatként elfogadja Baruch – Peiperl (2000) kategorizálás és érvrendszerét. Azok magas fokú részvételt igényelnek a szervezet részéről, és közepes mértékben kifinomultak. Néhány ezek közül a technikák közül nem igényel speciális tudást a szervezetek részéről, így rendkívül vonzóak lehetnek azok számára.

Vizsgálataik szerint az aktív menedzsment technikákat nem túl gyakran alkalmazzák a szervezetek, pedig a költség-erőforrás szükséglet alapján az aktív tervezőknél népszerűbbnek kellene lenniük, mert ezek Baruch – Peiperl (2000) szerint kevesebb szervezeti részvételt igényelnek. A válaszadók mégsem kedvelték az olyan megoldásokat, mint a gyors előrejutási programok vagy a kiküldetések, mert igazságtalannak értékelték, ezért ritkábban is alkalmazzák azokat.

Baruch – Peiperl (2000) megállapításai alapján az volt várható, hogy a formális technikákat elsősorban a nagy és a strukturált vállalatok részesítik előnyben. A Lewis – Arnold (2012) vizsgálataiban szereplő kereskedelmi vállalkozások ugyan nagyméretűek,

de inkább informálisak és strukturálatlanok, ezért is fordulhat elő, hogy a vizsgált szervezetek ritkábban használják ezeket a KM eszközöket. A felmérésükben szereplő nagyobb szervezetek ugyanakkor az átlagosnál nagyobb mértékben alkalmazzák azokat, ebben az értelemben eredményeik megerősítik Baruch – Peiperl (2000) megállapításait. Lewis – Arnold (2012) a munkavállalói oldalt is megkérdezte arról, ők milyen megoldásokat vennének igénybe szívesen. Számukra a legkedveltebb megoldások a képzési-fejlesztési lehetőségek, a karriertervezési workshopok, a személyes fejlesztési tervek, a beillesztés és a gyors előmeneteli programok. Látható, hogy a dolgozói preferencialista nem teljesen egyezik meg a szervezetekével.

Khan et al. (2015) vizsgálatukban egy szervezet HR vezetőit, vonalbeli vezetőit és a dolgozókat kérdezték meg. A tanulmányozott vállalat egy korlátozott felelősségű társaság Ománban, amelyben többségi (51%) tulajdonnal az állam rendelkezik, míg a maradék 49% magán partneré. A leggyakrabban alkalmazott karrierfejlesztési eszközök a vizsgált vállalatnál a rövid tréningek és a munkavégzés közbeni (on-the-job) képzések. A legkevésbé a kereszt-funkciós tréningeket alkalmazzák. A megkérdezett munkavállalók háromnegyede szerint a leghatékonyabb megoldás a munkavégzés közbeni (on-the-job) képzés, mivel így közvetlen lehetőségük van tanulni és tapasztalatot szerezni. Sokan a rövidtávú megbízásokat is kedvelik, mivel az lehetőséget nyújt számukra új környezetben, új csapattal, új feladatokat megoldani. A vonalbeli vezetőket is bevonják a KF gyakorlatba, és időnként a képzésért, fejlesztésért felelős munkatársakat is. A munkavállalók úgy érzik, hogy jó lenne, ha a két másik szereplő folyamatosan részt venne a KF programokban.

A Khan et al. (2015) felmérésében érintett dolgozók többsége (55,5%) részt vett már karrierfejlesztési tevékenységben, de csupán kis hányaduk (12%) mondja, hogy ez folyamatos volt. A válaszolók harmada pedig még egyáltalán nem volt részese a karrierjét érintő megfontolásoknak, döntésnek. Magas százalékuk közepesen vagy alacsony mértékben elégedett a jelenlegi KF tervekkel, valamint a folyamat átláthatóságával. Arról számolnak be továbbá a válaszadók, hogy a terveket nem mindig tartják be, és váratlan változtatások is előfordulnak. Azok a munkavállalók viszont, akik átlátható karriertervvel rendelkeztek, arról panaszkodnak, hogy nehéz azt teljesíteni. Azok elérését gyakran

valamilyen bizonyítványhoz köti a szervezet, amelyet kemény munkaórákkal lehet megszerezni, és a családtól is nagy elköteleződést kíván. Az alkalmazottak úgy vélik, hogy a szervezetnek figyelembe kell vennie a munka és a magánélet egyensúlyát, és lehetővé kellene tennie egyfajta rugalmasságot és több választási lehetőséget biztosítani a karrierfejlesztést illetően. Ezek a visszajelzések összhangban vannak a 3.1.1-es alfejezetben bemutatott szakirodalmi ajánlásokkal. A szerzők a kutatási eredmények alapján arra jutnak végül, hogy a munkavállalók az átláthatóságot is értékelik, és szükségük van rá, hogy bevonják őket a karrierfejlesztési folyamatokba (is) (Khan et al., 2015).

Végül pedig Madagamage et al. (2018) kutatását említem meg. A szerzők a Sri Lanka-i tőzsdén jegyzett vállalatoknál vizsgálják a karriermenedzsment gyakorlatot. Összesen 19 darab KM eszközt tesztelnek, amelyek közül 14-et Budhwar – Baruch (2003) felméréséből, hármat Gutteridge et al. (1993) kutatásából és kettőt (karrier weboldal és e-learning lehetőség) a technikai haladás kapcsán tartanak fontosnak szerepeltetni a vizsgálatukban. Az 4. táblázat összefoglalóan szemlélteti vizsgálatuk eredményét, mely szerint az öt legnépszerűbb megoldás a teljesítményértékelésre alapozó karriertervezés, a karrierfejlesztés részeként alkalmazott formális fejlesztés, a belső álláslehetőségek nyilvános meghirdetése, a speciális megbízatások és a karrierfejlesztés részeként alkalmazott formális képzés.

Madagamage et al. (2018) eredményei azt mutatják, hogy a karriermenedzsment gyakorlat részeként sok szervezet még mindig inkább a tagok képzésébe és fejlesztésébe fektet és a használati gyakoriságot tekintve a sor végén találhatóak olyan hatékony és népszerű megoldások, mint az írott személyes karriertervek vagy az értékelő központok. Figyelemre méltó a szerzők számára az is, hogy a HR részleggel történő karrierkonzultáció, az utódlástervezés és közvetlen felettséssel folytatott karrierbeszélgetés a gyakorisági lista közepén helyezkedik el, nem pedig a tetején. Úgy gondolják, hogy talán a gyorsan változó működési környezetnek és a jelenkori karrier típusoknak is köszönhető, hogy a szervezetek számára nehézkessé vált a hosszútávra szóló karriertervezés.

4. táblázat: A leggyakrabban használt KM eszközök Madagamage et al. (2018) felmérése alapján

	Karriermenedzsment eszközök	Átlag*		Karriermenedzsment eszközök	Átlag*
1.	a teljesítményértékelésre alapozó karriertervezés	3,66	11.	nyugdíj előkészítő programok	3,23
2.	a karrierfejlesztés részeként alkalmazott formális fejlesztés	3,66	12.	karrierkonzultáció a vezetővel	3,2
3.	belső álláslehetőségek nyilvános meghirdetése	3,65	13.	formális mentoring	3,18
4.	speciális megbízatások	3,47	14.	karrier weboldal	3,12
5.	a karrierfejlesztés részeként alkalmazott formális képzés	3,44	15.	tandíj visszatérítés	3,11
6.	oldalirányú (laterális) mozgás funkcióközi tapasztalatok gyűjtéséhez (rotáció)	3,35	16.	kettős (vezetői és szakmai) karrier-utak	3,06
7.	formális e-learning lehetőségek	3,34	17.	könyvek, szórólapok karrierrel kapcsolatban	3,01
8.	általános karrier-utak	3,32	18.	írott egyéni karrierterv (szervezet vagy az egyén által)	2,98
9.	karrierkonzultáció HR-es kollégával	3,31	19.	AC – értékelő központok	2,95
10.	utánpótlás tervezés	3,25			

Forrás: Saját szerkesztés Madagamage et al. (2018) alapján

**A válaszadóknak egy 1-5-ig terjedő skálán kellett értékelni, hogy milyen mértékben alkalmazzák az adott eszközt, ahol 1 azt jelentette, hogy egyáltalán nem, 5 pedig, hogy nagyon nagymértékben.*

Madagamage et al. (2018) vizsgálatainak további célja, hogy kapcsolatot mutasson ki az egyes klaszterek (amelyek a 3.1.2-es alfejezetben már ismertetésre kerültek: alapvető eszközök, fejlesztő eszközök, aktív tervező eszközök és potenciálazonosításra, utódlástervezésre szolgáló megoldások) és olyan szervezeti jellemzők között, mint a tulajdonosi forma, a szervezet kora, a mérete (foglalkoztatottak száma alapján), valamint az iparága. Ezek a vizsgálatok csupán kevés jelentős eredményt hoznak. Míg a tulajdonosi forma és a szervezet kora kapcsán nem tudnak szignifikáns kapcsolatot kimutatni, az iparág esetében csak az első két klaszterrel (alapvető és fejlesztő eszközök) sikerül kapcsolatot találni. A szervezeti méretnél egyedül az első csoportnál érzékelnek relációt,

amiből a szerzők arra következtetnek, hogy a nagyobb szervezetek engedhetik meg maguknak, hogy az alapvető megoldásokat alkalmazzák, mert azok igényelnek bizonyos mértékű befektetést.

A korábbi kutatások ismertetése alapján látható, hogy meglehetősen eltérő felmérési paraméterek alapján dolgoztak a kutatók, ezért eredményeiket összevetni nem könnyű. Az 5. táblázatban látható egy összefoglaló a főbb kutatási paraméterek és eredmények mentén.

A kutatási cél mindegyik esetben a szervezeti karrierfejlesztési gyakorlat felmérése volt, fókuszban a használt technikákkal. Emellett néhány felmérés (pl.: Cedefop, 2008) kitért a karriergondozási tevékenység célcsoportjára, illetve azok karrierigényeire is, valamint értékelték velük az egyes megoldások hasznosságát is (Lewis – Arnold, 2012; vagy Khan et al., 2015).

Vastagon jelöltem a táblázatban azokat a karrierfejlesztési megoldásokat, amelyek szinte mindegyik vizsgálatban a legnépszerűbb eszközök között voltak, azaz a belső álláshirdetések alkalmazása, a teljesítményértékelés felhasználása karriertervezéshez vagy a különböző képzések, fejlesztések. Aláhúztam azokat a technikákat, amelyek bár nem mindegyik kutatásban jelentek meg, de szintén gyakran alkalmazott módszereknek tekinthetők úgy, mint a karrierkonzultációk vagy beszélgetések, illetve a különböző tapasztalatszerzést célzó speciális gyakorlatok, megbízatások.

5. táblázat: A korábbi karrierfejlesztési kutatások jellemzői és eredményei

Kutatók	Kutatás helye	Mintaelem-szám	Szervezeti profil	Eredmény – legnépszerűbb karrierfejlesztési eszközök				
Baruch – Peiperl (2000)	Egyesült Királyság	194 vállalat (150 főnél többet foglalkoztató)	Vegyes	belső állás-lehetőségek meghirdetése	formális képzés	teljesítmény-értékelésre alapozó karriertervezés	karrier-konzultáció a vezetővel	oldalirányú mozgás funkcióközi tapasztalatok gyűjtéséhez
CIPD vizsgálata (Hirsh – Jackson, 2004)	Egyesült Királyság	Nincs adat	Nincs adat	karriertervezési beszélgetések a teljesítmény-értékelés részeként	belső álláshirdetési rendszer	tervezési, fejlesztési programok		
Cedefop (2008)	EU-25 tagállamai	Nincs adat	Vegyes	karrier-beszélgetés a teljesítmény-értékelés részeként	belső álláshirdetés			
2008-10-es Cranet felmérés (Karoliny et al., 2016)	Globális	4966 szervezet	Vegyes	projekt-munkában való részvétel	speciális feladatok alkalmazása a tanulás érdekében	tudomány-/szervezet-/funkcióközi feladatokba való bevonás	mentorálás	kapcsolatépítés
Lewis – Arnold (2012)	Egyesült Királyság	30 szervezet 41 alkalmazott	Kereskedelmi	belső állás-lehetőségek meghirdetése	teljesítmény-értékelés	beillesztés	személyes fejlesztési tervek	kompetencia-fejlesztés
Khan et al. (2015)	Omán	1 szervezet 476 alkalmazottja	Olajtermelő vállalat	rövid tréningek	munka közbeni (on-the-job) képzések	kereszt-funkciós tréningek	megbízások	
Madagamage et al. (2018)	Sri Lanka	216	Vegyes	teljesítmény-értékelés a karriertervezés alapjaként	formális fejlesztés	belső állás-lehetőségek hirdetése	speciális megbízások	formális képzés

Saját szerkesztés Baruch – Peiperl (2000), Hirsh – Jackson (2004), Cedefop (2008), Lewis – Arnold (2012), Khan et al. (2015), Karoliny et al. (2016), valamint Madagamage et al. (2018) alapján

Ezek az eredmények megerősítik azokat az elméleti munkákban megfogalmazott véleményeket, melyek szerint a szervezetek a hagyományos, formális megoldások helyett egyre inkább támogató-fejlesztő karrierfejlesztési eszközöket alkalmaznak: fejlesztést képzést, valamint a tapasztalatszerzést célzó megbízatásokat. Ezek a megoldások viszont többnyire az Alapvető karrierfejlesztési eszközök csoportjába tartoznak, melyek alkalmazása egyszerű, és nem igényel túl nagy erőfeszítést a szervezet részéről. Illetve némely technikák (karriertervezés alapjául szolgáló teljesítményértékelés, a felettséssel vagy a HR-es kollégával történő karrierkonzultáció) az Aktív tervezést igénylő megoldások kategóriájába sorolhatók. Ezek a konkrét módszerek bár magas fokú részvételt igényelnek a szervezet részéről, nem szükséges speciális tudás mindegyik alkalmazásához, mint azt korábban megtudtuk (lásd: Baruch – Peiperl, 2000 és Lewis – Arnold, 2012). Nem derül ki azonban ezekből a felmérésekből, hogy az említett karriergondozási megoldások mennyiben segítik az egyén fejlődésén kívül a rugalmas foglalkoztatás elérését, vagy a munka-magánélet egyensúlyának megteremtését, amelynek fontosságára az aktuális szakirodalmak felhívták a figyelmet (lásd például: De Vos – Cambre, 2016; Nagy et al., 2018; Arnold et al., 2019)

Az igénybe vett megoldások kapcsán az volt még látható néhány felmérés esetén, hogy a formális technikákat elsősorban a nagy és a jól strukturált vállalatok használják. Láthattuk, hogy több karrierfejlesztési módszert is bevetnek egyszerre a szervezetek, de azok gyakoriságáról vagy mértékéről kevés információ áll rendelkezésre. Továbbá a vizsgálatok jellemzően egy-egy ország szervezeteinek gyakorlatát nézték különböző kutatási ismérvek mentén, ezzel pedig korlátozva az összehasonlítás lehetőségét.

A karriereszközök alkalmazásának vizsgálatán túl megjelent még a felmérésekben a karrierfejlesztési célok, az igazságosság, a hatékonyság vizsgálata is, illetve a munkavállalói oldal preferenciáit is megkérdezték a karrierfejlesztési eszközök kapcsán. Az általuk legkedveltebb megoldások: a képzési-fejlesztési lehetőségek, a karriertervezési workshopok, a személyes fejlesztési tervek, a beillesztés és a gyors előmeneteli programok voltak. A leghatékonyabbnak minősített megoldások a felmérésekben: a különböző képzések (pl.: munka közbeni), a vezetővel (közvetlen vagy felső) való karrierkonzultáció. Sokan a rövidtávú megbízatásokat is kedvelik. A célcsoportokról bár kevés információ

állt rendelkezésre, de a korábbi és egy pár éve lezajlott felmérésben is látható volt, hogy a munkavállalók csak egy bizonyos hányada (negyede, vagy a fele) részesül karrierfejlesztésben, illetve alkalmazásukkor előszeretettel fókuszálnak a szervezetek a kiemelkedő teljesítményűekre, a gyakornokokra és a vezetőkre.

3.2.2. A hazai vizsgálatok jellemzői és eredményeik

A hazai vizsgálatokat tekintve a 21. században átfogó kutatást Bokor et al. (2006a,b,c) végez a témában, így ez az alfejezet ennek főbb jellemzőit és megállapításait mutatja be. A felmérés során összesen 51 HR-vezetővel vagy karriermenedzsment feladatokat ellátó szakértővel készítettek interjút, és munkavállalók körében végeztek kérdőíves felmérést. A cél nem a reprezentatív, hanem a minél színesebb minta. A következő szempontok alapján különböztetik meg a vállalatokat:

- Szervezeti jellemzők: méret, iparág, tulajdonosi forma.
- Karriermenedzsment formája: rendszerezett és formális vagy informális alapon való működés.
- Karriergondozási dilemmák és kezelésük jellege: erős vagy minimális belső áramlás; magas vagy lapos hierarchia, nagyszámú szakértői munkakör (Bokor et al., 2006a,b,c).

A szervezetek vizsgálata közben kiderült, hogy sok helyen még nem működik jól bevált karriergondozási rendszer, hanem éppen átalakulás alatt van, vagy esetleg kialakulóban. A szerzők azt találják, hogy a cégek eltérő sajátosságai és piaci helyzetük befolyásolja karrierfejlesztésük jellemzőit. Egyrészt azt, hogy céljaik inkább a szervezeti vagy az egyéni igényekre alapozottak. Célcsoportjai különbözőek. Kevés cégnél beazonosítható az, hogy az összes dolgozót, és sok helyen az, hogy a dolgozók egy-egy szűkebb rétegét érintik. A leírtak alapján a kutatás készítői az emberi erőforrás vezetők karriermenedzsment gyakorlatok jellemző csoportjait az alábbiak szerint nevezik el:

- KM „klasszikus”: A szervezet és a dolgozó karrierigényeinek összeegyeztetésére épül.
- KM „tehetség”: A hangsúly a tehetségek megtartásán, fejlesztésén és alkalmazásán van a vezetői utódlás és az üzleti siker érdekében.

- KM „wellness”: Az a fontos, hogy a karriertervvel rendelkező és a vállalat szempontjából értékes munkatársak igényeit kielégítsék, hogy ők motiváltak legyenek.
- KM „utánpótlás”: A cél hosszú távon biztosítani az utánpótlást.
- KM „felzárkóztató”: A fő szempont, hogy mindenki megfelelően teljesítsen a pozíciójában.
- KM „délibáb”: A karriermenedzsmentre, mint hosszú távon elérendő célra tekintenek, mert az számukra még a HR rendszernek egy összetettebb és magasabb szinten létező része.

Bokor et al. (2006a,b,c) azt találja a megkérdezettek körében – ahogy azt a többféle azonosított típus is sugallja –, hogy a karriergondozással kapcsolatos kép meglehetősen homályos, a gyakorlat szegmentált. Az interjúk igazolják, hogy egyelőre a legtöbb HR-vezető számára nem világos, hogy mi is a rendszer funkciója, annak működtetésében kinek mi legyen a felelőssége, vagy, hogy a rendszer értékelése érdekében mit kellene mérniük. A különböző vállalati szereplők elvárásait sem ismerik eléggé. A vezetők a munkatársak felé küldött karrierüzenetekkel kapcsolatban gyakran nem kapnak, illetve nem tudnak leszűrni egyértelmű válaszokat. A HR-vezetők maguk is bevallották, hogy nem közvetítenek tiszta üzeneteket a karriergondozással kapcsolatban. E vélekedésüket a vezetőkkel és tehetségekkel kitöltött on-line kérdőív eredményei is visszatükrözik.

Bokor et al. (2006a,b,c) szerint fennáll az az ellentmondás a hazai vállalatoknál is – ahogy azt a 2.6.4-es alfejezetben is tárgyaltam –, hogy az emberi erőforrással foglalkozó kollégák fontosnak tartják, hogy a dolgozók maguk tervezzék a karrierjüket, legyenek konkrét céljaik, és tegyenek is érte, hogy azokat elérjék. Ezzel ellentétben helyezkednek el azok a szervezetek, ahol viszont gyanús, ha a munkatárs túl sokat törődik karrierjével. Az ilyen cégek szemében megkérdőjeleződik az alkalmazott munkateljesítménye és akár a hűsége is.

A kutatásban résztvevő szervezetek karriermenedzsment gyakorlatainak elemzése után azokat Bokor et al. (2006a,b,c) a három típusba sorolva jellemzi:

1. Integrált megközelítésű:

- Az egyén és a szervezet igényeit is figyelembe veszik a rendszer kialakítása során. Az egyénnek lehetőséget adnak céljai megvalósítására, de közben az üzleti siker mindig szem előtt marad.
 - A célcsoport nem egy szűk réteg, hanem a munkavállalók minél szélesebb köre, akiket igyekeznek megszerezni, fejleszteni, megtartani és előreléptetni.
 - Formális, világosan megfogalmazott eszközrendszeren és elveken alapszik.
 - A különböző rendszerelemek kapcsolatban állnak egymással.
2. Fókuszáló megközelítésű: A készítő a tehetségprogramokat emelik ki, és mutatják be beszámolójukban. Ezek a programok háromféle filozófiára épülhetnek:
- Utódlásszervezés („Kiválasztott vagy”): A szervezeti erőforrások minél eredményesebb felhasználásával igyekeznek megtalálni a potenciális utódokat.
 - Megtartás („Légy türelmes!”): A fejlesztési programok kampányszerűen vagy juttatásként szerveződnek.
 - Fejlesztés („Támogatunk, használd ki”): Erősebb integráció jellemzi. Tisztább üzleti kapcsolódás, értékteremtés.
3. Ad hoc, informális felfogású: Kis méretű cégekre, illetve a volt szocialista nagyvállalatok utódaira jellemző.
- Nem alakult még ki a karriermenedzsment rendszer, és formális eszközeik sincsenek.
 - Egyelőre informális, ad hoc jellegű keretek között folyik karriergondozás.
 - A teljesítményértékelés közben érintik a karriertervezést is, de mindenféle következmény nélkül.
 - Az ilyen szervezetek a rendszer kialakítását tekintve az első lépcsőfokokon taposnak.

Ahogy az a kutatási tapasztalatokból leszűrhető, e vizsgálatok alig említik a KF során bevezethető módszereket. A megoldások alkalmazásának háttéréről, a mögöttes szervezeti szándékról nyújt több információt a karriergondozás terén kezdőnek tekinthető munkáltatóktól kezdve a profi gyakorlatot működtető munkaadókig, illetve azokról is, akik a kettő közötti átmeneti időszakban vannak.

A fenti kutatási eredményekből a hazai gyakorlatról összefoglalóan az állapítható meg, hogy abban részben visszatükröződnek a nemzetközi kutatások eredményei, miszerint bizonyos szervezetek foglalkoznak karrierfejlesztési gyakorlattal, bizonyos munkaadók viszont nem fordítanak még rá figyelmet. A célcsoportokat tekintve: vannak, akik mindenkit bevonnak a karriergondozási tevékenységbe, míg mások egy-egy szűkebb alkalmazotti csoportra fókuszálnak csupán. Ahogy az a kutatási jellemzőkből látható e vizsgálatok alig érintették a KF során alkalmazható és használt eszközök témakörét, így ennek hazai jellemzőiről inkább feltételezéseink, mint empirikus megalapozottságú tudásunk van.

Az elméleti áttekintés (lásd: 3.1-es alfejezet) alapján megtudtuk, hogy nincs egy siker recept arra vonatkozólag, hogy milyen konkrét megoldásokat kellene alkalmazniuk a munkáltatóknak, hiszen azok kiválasztásánál több szempontot kell figyelembe venniük, saját működésükhöz és a munkavállalói igényekhez kell igazítani. Egy olyan ajánlást láthattunk, hogy bár önállóan is lehet alkalmazni az egyes karriertervezési és -menedzselési megoldásokat, de jobb, ha egy szervezet ezek variációit együttesen alkalmazza. A szakirodalom véleménye szerint a hagyományos, formális megoldások helyett a támogató-fejlesztő módszerek kerültek előtérbe (De Vos – Cambre, 2016; Nagy et al., 2018; Arnold et al., 2019). Ezt a korábbi empirikus vizsgálatok (lásd: 3.2-es alfejezetben pl.: Khan et al., 2015; Karoliny et al., 2016; valamint Madagamage et al., 2018) meg is erősítették. Ezen felül az eredményekből az olvasható ki az idő előre haladtával, hogy a szervezetek inkább a jelenre fókuszálnak, mint a jövőre az alkalmazott technikákat nézve. Nem mernek nagyon tervezni, és ehhez kapcsolódó megoldásokat alkalmazni, illetve a célok között is ez jelenik meg, azaz inkább a jelenlegi munkakörre fókuszálnak, ha fejlesztésről van szó.

Az e fejezetben feltárt és bemutatott nemzetközi és hazai kutatási eredmények nyújtotta, még ki nem használt ígéretes lehetőségeket, illetve hiányosságokat észlelve állítom saját vizsgálataim fókuszába azokat a területeket, amelyek a karrierfejlesztés folyamatában használt eszközrendszerhez kapcsolható, új, vagy újszerű megállapítások feltárásának és megfogalmazásának lehetőségével kecsegtetnek.

4. A 21. századi szervezetek karrierfejlesztési gyakorlatának eszközfókuszú empirikus vizsgálata

Az empirikus vizsgálataim célja felmérni, hogy a versenyszférában működő nemzetközi és hazai szervezetek jelenlegi gyakorlata hol, milyen mértékben felel meg a beazonosított sikerkritériumoknak tekintettel a karrierfejlesztési eszközök alkalmazására. Ennek érdekében egy vizsgálati modellt fejlesztettem ki, amely alapján megmutatom, milyen területekre fogok koncentrálni kutatómunkám során. Ez után bemutatásra kerülnek a kutatási kérdéseim és hipotéziseim, az alkalmazott módszertan, majd az eredmények részletes ismertetése történik meg. A fejezet a saját empirikus kutatási tapasztalatok összegzésével zárul, amelyeket összevetek a korábbi elméleti és vizsgálati megállapításokkal.

4.1. *A sikeres szervezeti karrierfejlesztés működésének vizsgálati modellje*

Az elméleti fejezetek (2. és 3. fejezetek) célja egyrészt az volt, hogy áttekintést adjon a szervezeti karrierfejlesztési gyakorlat sikeres működésének kritikus feltételeiről – különös tekintettel az alkalmazható eszközökre. Másrészt a szakirodalomban talált egybevágó és eltérő megközelítések, vélemények rendszerezésével megalapoznak egy komplex vizsgálati modellt, amelynek a segítségével a szervezeti karrierfejlesztési gyakorlat jelenlegi helyzetét tudom vizsgálni a rendelkezésemre álló adatbázison és mintákon. Az egyes alfejezeteknél már jeleztem, hogy kutatásom során mit vizsgállok meg pontosan a bemutatott tartalomból. Összesítve ezeket, a 15. ábra szemlélteti a teljes vizsgálati modellt, amelynek az alapja a 14. ábra. A modellen sötétebb zölddel jelöltem a vizsgálandó tényezőket, és szürkével azokat, amelyek felmérésére e munkában nem lesz módomban. Az egyik tényező szürkés zöldes jelölése azt jelzi, hogy csupán bizonyos szempontok elemzésére fogok kitérni a kategórián belül. Látszólag a modell kisméretű részét vizsgálom majd, azonban a jelölt területek feltérképezése is rengeteg információt tud nyújtani arról, hogyan – milyen eszközökkel zajlik jelenleg a karrierfejlesztési gyakorlat a szervezetekben, annak milyen hatásai vannak, és a résztvevői miképpen gondolkodnak a megvalósításról, kinek az elsődleges feladata, és milyen megoldások lennének hasznosak. A modell többi részének vizsgálata nem képezi a dolgozat fókuszát, illetve a rendelkezésre álló mintáim azok felmérésére nem adnak lehetőséget, ezért azok elemzésétől jelen dolgozatban eltekintek.

15. ábra: A szervezeti karrierfejlesztés komplex vizsgálati modellje



Forrás: Saját szerkesztés

Az empirikus vizsgálataim fókuszában tehát a bemutatott feltételek közül a karrierfejlesztési eszközök alkalmazása áll: milyen eszközöket, milyen mértékben alkalmaznak a munkáltatók, megfigyelhető-e valamilyen összefüggés bizonyos szervezeti jellemzők (méret, iparág, szervezeti teljesítmény) és az alkalmazott megoldások között.

Az előzőket kiegészítve vizsgálataim során továbbá fel kívánom mérni a szervezeti karrierfejlesztési gyakorlat lehetséges előnyeit. Vizsgálom majd, hogy a szervezeti karrierfejlesztési tevékenység hatására megfigyelhető-e jobb szervezeti teljesítmény és hatékonyság, valamint eredményesebb-e a munkavállalók megtartása, illetve kevesebb hiányszok érhető-e el általa. A munkavállalók kapcsán a szervezeti elkötelezettséget kívánom elemezni majd oly módon, hogy a szervezet által végzett karrierfejlesztési gyakorlat hatására nem gondolkodnak-e munkahelyváltásban, hanem hajlamosabbak-e az ott maradásra.

Végül a kutatásom során megvizsgálom azt is, hogy a munkaadói, illetve a munkavállalói oldal miképpen vélekedik a felelősség kérdéséről a karrierfejlesztési folyamat során, melyik fél mekkora szerepet szán a másiknak. Illetve a felsorolt szervezeti szereplők (HR-

es, közvetlen és felső szintű vezető) kapcsán felmérem, hogy a dolgozók milyen mértékű részvételt, támogatást várnak el tőlük.

A kutatásom során nem áll szándékomban és módomban a karrierfejlesztés célját, minden lehetséges kimenetét, EEM funkciókkal való kapcsolatát, valamint célcsoportjait, az egyes szereplők pontos feladatait vizsgálni. Ezek későbbi, további kutatások tárgyát képezhetik majd.

A következőkben részletezem, hogy kutatásom során milyen szempontokra fogok kitérni az előzőleg ismertetett nemzetközi kutatásokkal megegyezően vagy azoktól eltérően.

Karrierfejlesztési eszközök vizsgálata

Az empirikus vizsgálataim fókuszában a karrierfejlesztési eszközök alkalmazása áll. A célom, hogy, kiindulva a korábbi kutatások tapasztalataiból, azokat megismételve vagy kiegészítve a következőket vizsgáljam meg:

- A korábban bemutatott kutatásokhoz hasonlóan én is megnézem, milyen karriertervezési és -menedzselési eszközöket, milyen mértékben alkalmaznak a munkáltatók, valamint jellemzően hány megoldást alkalmaznak egyszerre. Utóbbira az áttekintett felmérések nem tértek ki számottevően. Az élettervezéshez kapcsolódó módszerek felmérésére nincs túl sok példa a 90-es évek óta, a lehetőségeimhez mérten ennek utána kívánok járni. Továbbá a korábbi kutatások többségében egy-egy országban vizsgálódtak, nekem lehetőségem adódik egy nemzetközi minta elemzésére, amelyet egy egyenlő kérdőív segítségével kérdeztek le.
 - o Az igénybe vett módszerek típusaival kapcsolatban azt tapasztaltam, hogy az alapvető technikákat részesítik inkább előnyben a szervezetek, mert azok alkalmazása egyszerű, és nem igényelnek túl nagy erőfeszítést a szervezet részéről. Valamint támogató-fejlesztő karrierfejlesztési eszközöket alkalmaznak inkább manapság.
- Részletesebben megvizsgálom, hogy megfigyelhető-e valamilyen összefüggés bizonyos szervezeti jellemzők (méret, iparág, szervezeti teljesítmény) és az alkalmazott megoldások között.
 - o A szervezeti jellemzők közül többségében a méret kapcsán olvashattunk kutatási tapasztalatokat, illetve két kutatás vizsgált profil szerint

(kereskedelem és informatika) munkáltatókat, de ott sem történt különösebb összehasonlítás más profilú szervezetekkel. A nagyméretűek munkáltatók kapcsán azt tudtuk meg eddig, hogy hajlamosabbak a formális megoldások alkalmazására. Még kevesebb információ áll rendelkezésre a KKV-k karrierfejlesztési tevékenységéről. Annyit tudunk, hogy ezeknél a szervezeteknél inkább jellemzőbbek az informális megoldások.

- A legutóbbi felmérések közül csak kisszámú foglalkozott a munkavállalói oldal véleményével az alkalmazott karriermegoldások hasznosságával kapcsolatban, ezért én vizsgálataimban ennek felmérésére is kitérek.

Karrierfejlesztési tevékenység kimeneteinek részleges felmérése

Az előzőket kiegészítve vizsgálataim során a szervezeti és egyéni kimenetek kapcsán fel kívánom mérni:

- a szervezeti karrierfejlesztési gyakorlat lehetséges előnyeit, ezért azokat beépítem majd a vizsgálati modellembe. Korábbi kutatók rengeteg kimenetet vizsgáltak, én ezek közül arra térek ki, hogy a szervezeti karrierfejlesztési tevékenység hatására megfigyelhető-e jobb szervezeti teljesítmény és hatékonyság, valamint eredményesebb-e a munkavállalók megtartása, illetve kevesebb hiányzás érhető-e el általa.

A szereplők és a felelősségi köreik részleges vizsgálata

Az áttekintett kutatások során kevés példát találtam arra, hogy a szereplők és a felelősségi köreik folytán a következőkkel foglalkoztak volna:

- A kutatásom során megvizsgálom, hogy a munkaadói, illetve a munkavállalói oldal mit gondol a felelősség kérdéséről a karrierfejlesztési folyamat során, melyik fél mekkora szerepet szán a másiknak.
- Illetve a felsorolt szervezeti szereplők (HR-es, közvetlen és felső szintű vezető) kapcsán felmérem, hogy a dolgozók milyen mértékű részvételt, támogatást várnak el tőlük.
- A szervezeti elkötelezettséget kívánom elemezni majd oly módon, hogy a szervezet által végzett karrierfejlesztési gyakorlat (karrierlehetőségek kialakításának és kommunikálásának) hatására gondolkodnak-e munkavállalók munkahelyváltásban, hajlamosabbak-e az ott maradásra.

Az említett vizsgálati szempontokat az alábbi táblázatban (6. táblázat) foglaltam össze a jobb átláthatóság érdekében:

6. táblázat: Nemzetközi és hazai szervezetek karrierfejlesztési gyakorlatának vizsgálati szempontjai

Vizsgálandó sikerkritérium	Vizsgálati szempontok korábbi kutatások alapján	Új vizsgálati szempontok
Karrierfejlesztési eszközök	Alkalmazott karriertervezési és –menedzselési eszközök típusa és gyakorisága	Alkalmazott élettervezéshez kapcsolódó módszerek típusa és gyakorisága
	Méretből, működési iparágból fakadó különbségek	Szervezeti teljesítményből és az alkalmazotti összetételből fakadó különbségek
	Csoportosítási lehetőségek	-
	Alkalmazott karrierfejlesztési megoldások munkavállalók által megítélt hasznossága	-
Karrierfejlesztési tevékenység kimenetei	Szervezeti teljesítmény és hatékonyság alakulása	-
	EEM gyakorlat hatékonyságának (Munkavállalók megtartása, hiányzás) alakulása	-
A szereplők és a felelősségi köreik	-	Felelősség kérdése
	Szervezeti szereplőktől elvárt karrierfejlesztési támogatás	Szervezeti szereplőktől elvárt karrierfejlesztési támogatás mértékének megállapítása
	-	Karrierlehetőségek alakulása, valamint azok kommunikálásának és a munkahelyváltási hajlandóság kapcsolata

Forrás: Saját szerkesztés

A vizsgálati modellem és szempontjaim ismertetése után a következő alfejezetben a kutatási kérdéseimet és hipotéziseimet vetem fel.

4.2. Kutatási kérdések és hipotézisek

A kutatási céljaim elérése érdekében az előbb bemutatott kutatási szempontok alapján kutatási kérdéseket fogalmaztam meg, valamint azokhoz kapcsolódóan hipotéziseket definiáltam. A megfogalmazott kérdések és hipotézisek mentén vizsgálom a szervezeti karrierfejlesztési gyakorlatot (azaz a kijelölt modellelemeket):

Karrierfejlesztési eszközök vizsgálata

1. Folytatnak-e rendszeres és tudatos karrierfejlesztési tevékenységet a szervezetek? Alkalmazznak-e karrierfejlesztési eszközöket? Ha igen, milyen mértékben teszik azt?

1. Hipotézis:

- a. A mai szervezetek karrierfejlesztési eszközhasználata a Cranet értékelési skáláján mérve átlagosan közepes mértéket mutat.**

Magyarázat: A vizsgálat célja, hogy kiderüljön, megerősítést nyer-e az a szakirodalmi vélemény, hogy a szervezetek többsége továbbra is inkább passzívabb fél a karrierfejlesztés során. Mindemellett a korábbi, 2008-10-es Cranet felmérés eredményei is ezt jelezték már.

A hipotézis teszteléséhez felhasználandó vizsgálati eredmények: karrierfejlesztési eszközök alkalmazásának átlagos mértéke, és a változókból képzett mutatók mértéke.

- b. A mai szervezetek karrierfejlesztési eszközhasználata a Cranet értékelési skáláján mérve elmarad Magyarországon a globális gyakorlattól.**

Magyarázat: A korábbi hazai (Bokor et al., 2006) és térségbeli (Berber – Slavic, 2014) kutatási eredmények kapcsán ez várható, és tekintve, hogy a HR funkciónak eleve nincs évtizedekre visszamenő múltja Magyarországon, ennél fogva a HR tevékenység is sok szervezetnél gyerekcipőben jár, nem várható, hogy a karrierfejlesztési gyakorlat túlságosan kiforrott legyen.

A hipotézis teszteléséhez felhasználandó vizsgálati eredmények: karrierfejlesztési eszközök alkalmazásának átlagos mértéke, és a változókból képzett mutatók mértéke, valamint nem paraméteres statisztikai próbák eredményei.

2. Milyen eszközökkel fejlesztik a szervezetek alkalmazottaik karrierjét? Melyek a leggyakoribb megoldások? Vannak-e az országok között különbségek? Mely módszereket tekintik hasznosnak a dolgozók karrierjük alakításához?

2. Hipotézis: A mai szervezetek legnépszerűbb (leggyakrabban) alkalmazott karrierfejlesztési megoldásai a fejlesztést és a fejlődést segítő, valamint a tapasztalatszerzést célzó technikák.

Magyarázat: A 2000. utáni felmérési eredmények és a szakirodalom álláspontja (De Vos – Cambre, 2016; Clarke, 2013) szerint a szervezetek a hagyományos, formális megoldások helyett támogató-fejlesztő karrierfejlesztési eszközöket alkalmaznak úgy, mint például különböző képzési és fejlesztési módszerek, tapasztalatszerzést célzó speciális gyakorlatok, megbízatások, karrierkonzultációk, valamint a teljesítményértékelés felhasználása karriertervezéshez.

A hipotézis teszteléséhez felhasználandó vizsgálati eredmények: az egyes karrierfejlesztési eszközök alkalmazásának átlagos mértéke, belső toborzási gyakorlat gyakorisága és a teljesítményértékelési gyakorlat eredményének felhasználási módja.

3. Beazonosíthatók-e tipikus esetek, azaz összefüggések a karrierfejlesztési eszközök alkalmazása és a szervezeti jellemzők között tekintettel a szervezeti teljesítményre, vállalati méretre, a működési ágazatra, és a munkavállalói összetételre (fizikai-szellemi dolgozók arányát nézve)?

3. Hipotézis: Bizonyos szervezeti jellemzők és az alkalmazott karrierfejlesztési gyakorlat közötti kapcsolat a mai szervezetekben kimutatható:

- a. A szervezeti méret növekedésével a karrierfejlesztési eszközök alkalmazásának mértéke is növekszik, valamint a formális megoldások válnak gyakoribbá.**
- b. A jobb teljesítményű vállalatok eltérő karrierfejlesztési megoldásokat használnak, mint a rosszabbul teljesítő társaik.**
- c. A szervezetben a fizikai – szellemi dolgozók különböző mértékű aránya és az alkalmazott karrierfejlesztési eszközök típusa között kapcsolat mutatható ki.**

Magyarázat: A kutatók (pl.: Baruch – Peiperl, 2000; Lewis – Arnold, 2012; vagy Madagamage et al., 2018) eddigi tapasztalatai szerint a formális technikákat elsősorban a nagyvállalatok részesítik előnyben. Bár a korábbi szakirodalmi kutatások a teljesítménykülönbségekből vagy a munkavállalói összetételből fakadó eltérő eszközhasználatra nem tértek ki, úgy gondolom, hogy az eltérő

teljesítményű szervezetek eltérő működési kapacitásokkal is rendelkeznek. Valamint az eltérő munkakörökben dolgozók karrierfejlesztése eltérő célokat szolgálhat, így az alkalmazott karrierfejlesztési módszerek is eltérőek lehetnek.

A hipotézis teszteléséhez felhasználandó vizsgálati eredmények: az egyes karrierfejlesztési eszközök alkalmazásának átlagos mértéke vállalati méret szerint, valamint kapcsolatvizsgálatok és nem paraméteres statisztikai próbák eredményei.

Karrierfejlesztési tevékenység kimeneteinek részleges felmérése

4. Milyen lehetséges (szervezeti, egyéni) kimenetei vannak a karrierfejlesztési gyakorlatnak a felhasznált eszközök hatására?

4. Hipotézis: Az alkalmazott karrierfejlesztési megoldások és a szervezeti, valamint az EEM gyakorlat teljesítménye közötti kapcsolat megragadható:

a. A karrierfejlesztési eszközök nagyobb mértékű alkalmazása a szervezeti teljesítménymutatók pozitív alakulását eredményezi.

b. A karrierfejlesztési eszközök nagyobb mértékű alkalmazása a fluktuáció, valamint a hiányzási napok csökkenő tendenciáját eredményezi.

Magyarázat: többek között ezeket a kimeneteket igazolták vissza korábbi kutatások a szervezeti karrierfejlesztési tevékenység kapcsán, valamint ezek vizsgálatára van lehetőségem.

A hipotézis teszteléséhez felhasználandó vizsgálati eredmények: a karrier mutatók és a szervezeti teljesítmény mutatók, valamint a fluktuáció mértéke és a hiányzási napok száma közötti kapcsolat vizsgálatának eredményei.

A szereplők és a felelősségi köreik részleges vizsgálata

5. Ki a felelős a szervezetben a karrier gondozásáért? A munkaadói, illetve a munkavállalói oldal mit gondol a felelősség kérdéséről a karrierfejlesztési folyamat során? A dolgozók kitől, milyen mértékű segítséget várnak el a szervezeti szereplők közül? A szervezetek mennyire informálják a munkavállalókat karrierlehetőségeikről? Hogyan értékelik a dolgozók az elérhető karrieropciókat?

5. Hipotézis: A hazai karrierfejlesztési gyakorlat során is érvényesül az egyéni felelősségvállalás dominanciája, azaz a munkavállalók magukat tekintik első sorban felelősnek karrierjük fejlesztéséért.

Magyarázat: Annak igazolása, hogy itthon is jellemző-e, hogy manapság inkább a munkavállalók vették kezükbe karrierjük irányítást, viszont igénylik továbbra is a szervezet segítségét.

A hipotézis teszteléséhez felhasználandó vizsgálati eredmények: a felelősség mértékének átlagos alakulása, az elvárt segítség átlagos megoszlása.

A következő alfejezet részletesen kifejti, hogy pontosan milyen vizsgálati módszereket fogok alkalmazni az említett területek elemzéséhez.

4.3. Módszertan

Az empirikus vizsgálódásaim során az a célom, hogy változatos statisztikai eszköztárat használjak fel annak érdekében, hogy minél több szempontból megvizsgáljam a kutatási kérdéseimet, és ellenőrizzem a hipotéziseimet. Vizsgálataim során egyrészt egy nemzetközi HR kutatói hálózat adatbázisának 2014/16-os globális és magyar mintáját elemzem, az onnan nyert magyar vonatkozású eredményeimet kiegészítem egy 2019-ben kvantitatív módszerrel elvégzett saját primer adatfelvétel tapasztalatival (online 1000 hazai munkavállalót megkérdező kérdőív), valamint feltáró jellegű, kvalitatív kutatási megoldást tanulságaival is (interjúkat készítettem HR vezetők és HR szakemberek körében).

4.3.1. Az adatok forrásai

A Cranetről

A kutatásom fő alapját a Cranfield Network (Cranet - az angliai Cranfield Business School által koordinált nemzetközi Emberi Erőforrás Menedzsment Kutatási Hálózat – lásd www.cranet.org) 2014/16-os felmérési fordulójának adatbázisa adja. A hálózat által mintegy 30 éve használt sztenderdizált kérdőív csak kismértékben változott az évek során. Eredetileg angol nyelven készült el, majd minden tagország lefordította a hivatalos nyelvére, ahol szükséges volt. A statisztikai elemzés megkönnyítése érdekében a Cranet zárt kérdéseket alkalmaz. A kérdőív 7 fő részből áll, és mintegy 60 kérdést tartalmaz.

A kitöltés korábban papír alapon történt, ma már egyre több tagországban térnek át az online alapú megoldásra. A legtöbb országban 12–25%-os a válaszadási arány. A válaszoló minden esetben az adott szervezet HR tevékenységéért való felelős volt. A

mintavételi kereteket rétegezett reprezentatív minták előállítására tervezték (szektor és méret szerint). (Cranet, é.n.)

A Cranet adatbázis segítségével elemezni tudom, hogy milyen karrierfejlesztési eszközöket alkalmaznak a szervezetek, milyen karrierfejlesztéshez köthető tevékenységeket végeznek még az EEM gyakorlatuk során. Valamint felmérem, hogy beazonosíthatók-e tipikus karrierfejlesztési megoldások használata bizonyos szervezeti jellemzők esetén. Továbbá megvizsgálom, hogy milyen (egyéni, szervezeti) kimenetek azonosíthatók a gyakorlat hatására (pl.: szervezeti teljesítménnyel és a HR kimenetekkel való kapcsolat alakulása).

A kérdőíves felmérésről

A kérdőíves felmérés eredményei egy szervezeti karrierfejlesztési gyakorlatot vizsgáló, munkavállalói oldalt megkérdező online 1000 fős lekérdezésen alapulnak, amelyet az EFOP-3.6.3-VEKOP-16-2017-00007 kódszámú pályázat támogatásával valósítottam meg. Az adatfelvétel 2019 tavaszán történt. A lekérdezést egy piackutató vállalat bonyolította le az általam összeállított kérdőív és a meghatározott kutatási paraméterek alapján. (A kérdőív fejlesztése az ÚNKP-18-3 kódszámú Új Nemzeti Kiválóság Program keretein belül történt.) A kitöltők a versenyszféra fő- és mellékállású dolgozói. Disszertáciomban a következő kutatási kérdések válaszait használom fel, és elemzem – viszont a teljes kérdőív megtalálható a 4. függelékben. A dolgozókat megkérdeztem a munkáltatójuk karrierfejlesztési gyakorlatáról, illetve saját karrierfejlesztési igényeiket vizsgáltam meg. A felmérés eredményei információval szolgálnak a szervezetek által alkalmazott karrierfejlesztési megoldások gyakoriságáról. Továbbá olyan kimeneteket tudok azonosítani, mint hogy a szervezeti karrierfejlesztési tevékenység milyen hatással van a munkavállalók karrierlehetőségeinek értékelésére és munkahelyváltási szándékukra. A dolgozók karrierfejlesztési igényei kapcsán vizsgálom, melyik karrierfejlesztési eszközt milyen mértékben tartják hasznosnak karrierjük előmozdítására, továbbá kitől milyen mértékű segítséget várnak el ehhez a szervezeten belül. Bemutatom majd a munkavállalói álláspontot arról is, kit tekintenek felelősnek karrierjük fejlesztéséért.

A lefolytatott interjúkról

Harmadik adatgyűjtési módszerem az interjúk lefolytatása volt, amelyek során HR vezetőket, munkatársakat és szakértőket (két coachot és egy szervezetfejlesztő

pszichológust) kérdeztem meg személyesen és telefonbeszélgetés formájában. Az időtartam 30 és 60 perc között alakult, és előre rögzített kérdések mentén zajlott. (A pontos kérdések listája megtalálható az 5. és a 6. függelékben.) Az interjúk (összesen 9 db) célja az volt, hogy megvizsgáljam, mekkora hangsúlyt helyeznek a magyar szervezetek a karrier gondozására. Folytatnak-e valamilyen tudatosan kialakított, tervezett karriermenedzsment gyakorlatot. Mit gondolnak, érdemes-e vele foglalkozniuk. Ha foglalkoznak vele, kiket céloznak meg, és milyen módszerekkel teszik azt. Végül pedig megkérdeztem, kit tekintenek felelősnek a folyamatért, kinek mekkora szerepe van benne munkavállalói és munkáltatói oldalról. Az interjúk során kapott válaszokat összegzem, a releváns információkat kiemelem, és az előző két alkatatás eredményeit kiegészítem azokkal.

4.3.2. Az alkalmazott elemzési módszerek

Az adatok elemzése IBM SPSS Statistics 25 program segítségével történik. Első lépésként Sajtos – Mitev (2007) alapján adattisztítást végzek, azaz a nem releváns adatokat kiszűröm az adatbázisokból. Majd megállapítom a változók mérési szintjét (nominális, ordinális, intervallum vagy arányskála mérési szintű). Ezután végzem el az egy- és kétváltozós elemzéseimet. A leíró statisztikákhoz gyakorisági és keresztábra lekérdezéseket hajtok végre. A metrikus változók közötti összefüggéseket korrelációelemzéssel, a minőségi ismérvek közötti kapcsolatokat keresztábra-elemzéssel – Pearson-féle χ^2 módszerrel és Cramer-féle kapcsolat-szorossági mutatóval – vizsgálom meg. Azokban az esetekben, ahol a magyarázó változó nem metrikus, a függő változó viszont igen, egyutas varianciaanalíziseket (ANOVA) végzek el F-próba segítségével. Paraméteres próbákat nem tudok alkalmazni az elemzéseim során, mivel nem teljesülnek az előfeltételeik, ezért nem paraméteres tesztek tudok végrehajtani, ahol releváns. A Mann-Whitney-Wilcoxon próbát alkalmazom ezekben az esetekben, amely két ordinális mérési szintű változó összehasonlítására alkalmas. A változók közötti kapcsolat grafikus ábrázolása érdekében korrespondencia-analízist végzek.

A Cranet adatbázis elemzésekor zömében nominális, illetve ordinális skálán mért változókkal tudok dolgozni, nagyon kevés az arányskálás változó, ami meghatározza a felhasznált módszereket. Gyakorlatilag páronkénti kapcsolatvizsgálatokra nyílik lehetőségem. A kérdőív 60 kérdéséből csupán egyetlen foglalkozik célzottan

karriergondozással: a karrierfejlesztési eszközök alkalmazásának mértékét értékelteti a kitöltőkkel egy 0-tól 4-ig terjedő skálán. Az ebből nyert válaszok egy ordinális változót alkotnak, amelyből mutatókat kell képeznem további információk nyerése és bizonyos kapcsolatvizsgálatok elvégzése érdekében. Ez a sajátosság meghatározza azt is, hogy okozati összefüggéseket és modellépítést nem tudok megvalósítani. Továbbá faktoranalízist sem tudok végrehajtani, mivel – az egyes módszerek alkalmazásának mértékét kifejező – változó nem metrikus, ami a faktoranalízis egyik feltétele.

4.3.3. A minták alapadatai

Az eredmények bemutatása előtt a vizsgált minták alapadatainak ismertetése következik.

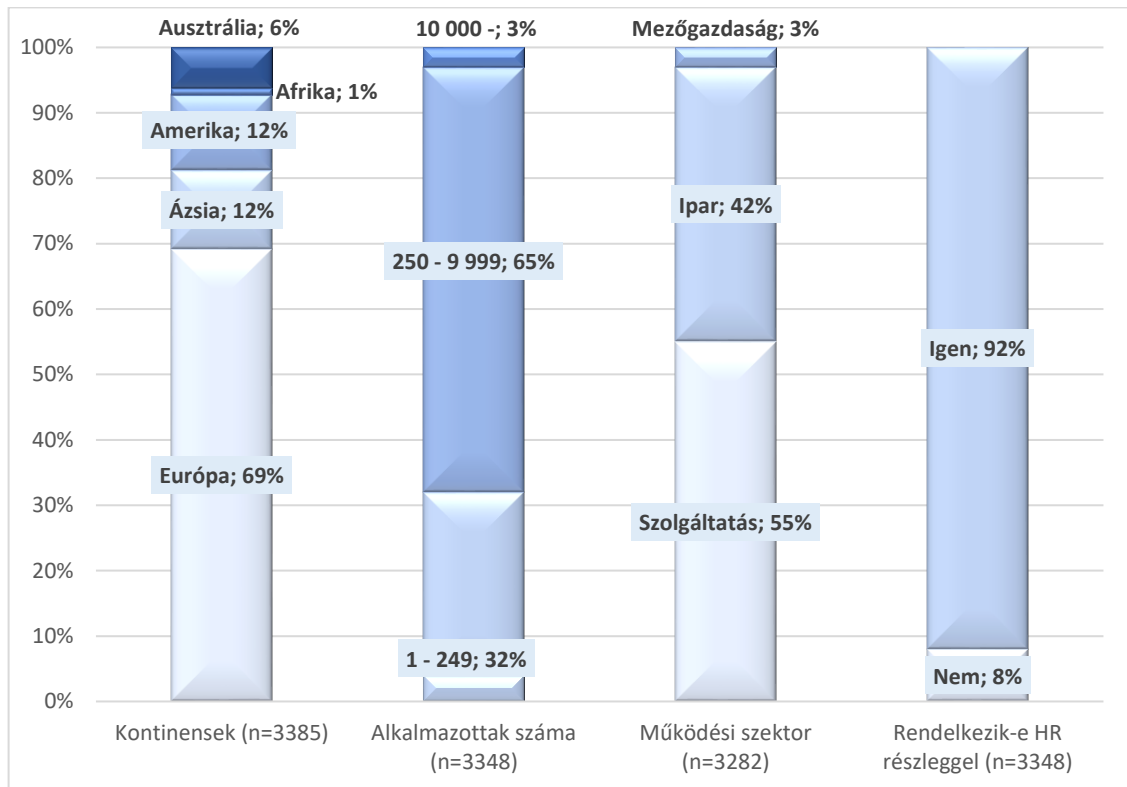
A Cranet minta alapadatai

A felmérés teljes mintájában 6801 szervezet válasza szerepel, amelynek nagy részét (kb. 69%-át) európai résztvevők teszik ki, ám találhatóak benne amerikai, ázsiai, dél-afrikai valamint ausztrál szervezeteket is. A megkérdezettek között a verseny szféra szereplőin (70%) túl a non-profit (4%), valamint az állami szféra intézményei (23%) is megtalálhatóak. Vizsgálataim során a versenyszféra vállalataira koncentrálok, ami összesen 4385 válaszadó szervezetet jelent, ott egyértelműbben megragadható a kimenetekkel feltételezett kapcsolat. Ezt a mintát tovább kell szűkítenem, mivel a kutatásom szempontjából érdekes kérdéseknél a kitöltöttség nem teljes, illetve a hibás, nem konzisztens válaszokat is ki kell szűrni. A nemválaszolások, illetve a hibás válaszok nem mutatnak mintázatot, tehát nem visznek szisztematikus torzítást a mintába. „Nemválaszolásról akkor beszélhetünk, ha bizonyos egyedekről nem sikerül a kívánt információt részben vagy egészben megszerezni.” (Galambosné Tiszberger, 2019, 20.) Végül egy 3385 elemű mintát kaptam, amelyen a továbbiakban az elemzéseimet elvégzem. Mivel a további vizsgálandó változók esetén még mindig vannak hiányzó válaszok, ezért ott az eredmények bemutatásánál mindig feltüntetem, hogy mekkora a releváns minta, aminek a válaszait elemzem. A megoszlási arányok mindig a releváns mintára vonatkoznak.

Az alábbi ábra (16. ábra) tanulsága szerint a vizsgált mintában az európai szervezetek részaránya a legmagasabb (69%). Az ázsiai és az amerikai válaszadók 12%-ot tesznek ki,

az Afrikából és Ausztráliából érkezett válaszok részaránya mind 10% alatti (1% valamint 6%).

16. ábra: A vizsgált globális minta alapadatainak alakulása



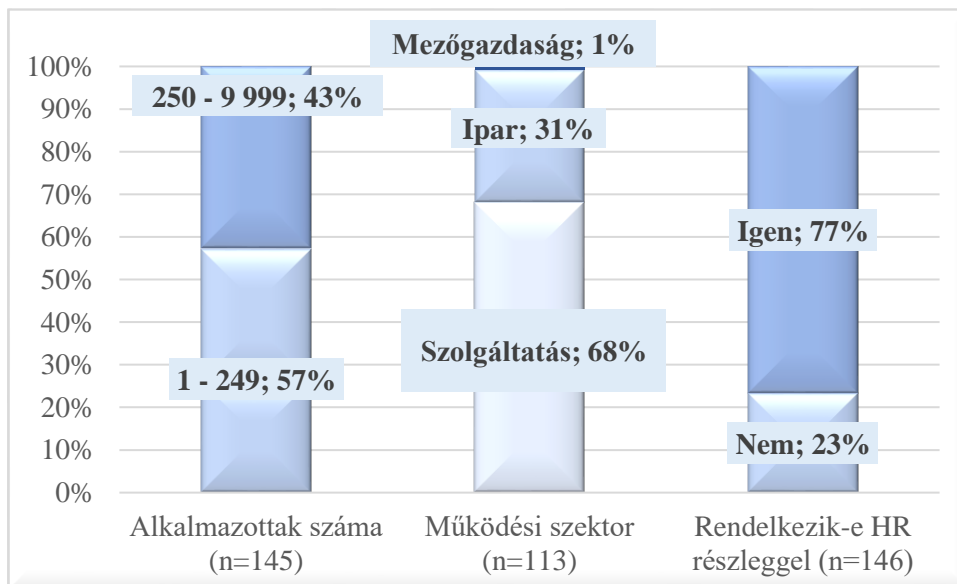
Forrás: Saját szerkesztés

A vizsgált szervezetek majdnem egy harmada (32%) 250-nél kevesebb személyt foglalkoztat, azaz alkalmazotti létszám alapján a kis- és középvállalkozások kategóriájába tartozik. A minta nagyobb részét (65% + 3%) tehát a nagyvállalkozások alkotják. A válaszadók szektor szerinti megoszlása kapcsán az látszik, hogy legnagyobb hányaduk (55%) a szolgáltató szektorban tevékenykedik, és 42%-uk az ipari szektort képviseli, míg csupán 3% származik a mezőgazdaság területéről. Az ágazatokat tekintve a felmért vállalatok (n= 3282) többsége a következőkben tevékenykedik: nagy- és kiskereskedelem (10%); élelmiszer, ital, textil-, fa és papír-, kőolaj-, és kapcsolódó termékek gyártása (9,3%); pénzügyi, biztosítási tevékenység (8,4%); távközlési, informatikai és egyéb információs szolgáltatások (7,9%); fémalapanyag és fémfeldolgozási termék gyártása (5,7%); valamint egyéb iparág és szolgáltatás (14,5%). A felmért szervezetek több, mint 90%-ánál (92 % n=3348) található HR részleg.

Mivel vizsgálataimban kitérek a magyar szervezetek elemzésére is, a magyar minta sajátosságairól is szólok pár szót, amely bár nagyságát tekintve jóval szerényebb, mint a nemzetközi minta (n=3385), mivel összesen 146 db szervezet szerepel benne, az elemzési eredményei mégis mutatnak némi érdekességet.

Az alábbi ábra (17. ábra) szerint a válaszadók kicsivel több, mint a fele (57%) 250-nél kevesebb személyt foglalkoztat, azaz alkalmazotti létszám alapján a kis- és középvállalkozások kategóriájába tartozik. 43% pedig nagyvállalatnak minősül.

17. ábra: A vizsgált magyar minta alapadatainak alakulása



Forrás: saját szerkesztés

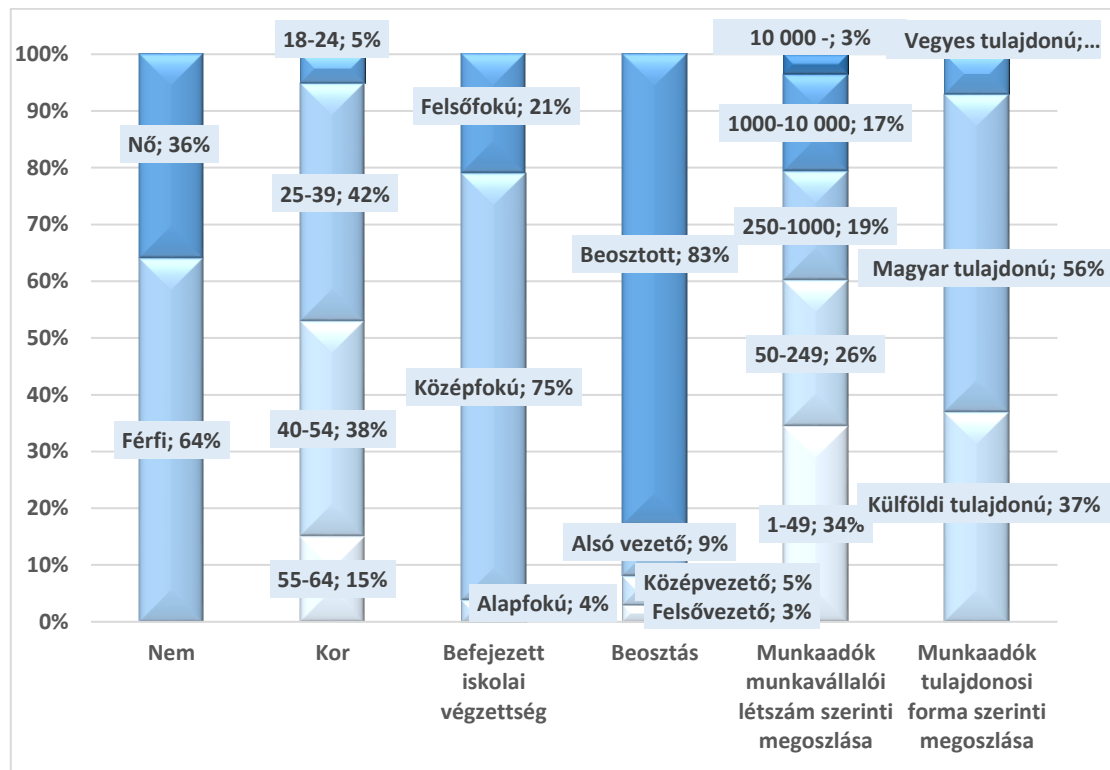
A vizsgált magyar kitöltők legnagyobb hányada (68%) a szolgáltató szektorban tevékenykedik és 31%-uk az ipari szektort képviseli, míg csupán 1% származik a mezőgazdaság területéről. A felmért vállalatok többsége profiljuk alapján a következő ágazatokba sorolható: Távközlési, informatikai és egyéb információs szolgáltatások (20%), Pénzügyi, biztosítási tevékenység (16%), valamint Nagy- és kiskereskedelem (14%). Döntő többségük (77%) rendelkezik HR részleggel.

A kérdőíves megkérdezés mintájának alapadatai

A munkavállalói minta reprezentatív kor, nem, képzettség és lakhely szerint. Az alábbi ábrán (18. ábra) az alapvető demográfiai és munkahellyel kapcsolatos adatok láthatóak.

A kitöltők jelentős többsége férfi (64%), átlagéletkora 42 év. A legtöbben (75%) középfokú végzettséggel rendelkeznek. A kitöltők többsége beosztottként dolgozik (83%). A legtöbben kis- és középvállalkozások alkalmazottai (60%). A munkáltatók több, mint fele (56%) magyar tulajdonban van.

18. ábra: A megkérdezett munkavállalók alapvető demográfiai és munkahelyi adatai



Forrás: Saját szerkesztés

A megkérdezett munkavállalók 94%-a főállású alkalmazott. Az ágazatot tekintve a legtöbben a következő öt kategóriában dolgoznak: feldolgozóipar, egyéb szolgáltatás, kereskedelem és gépjárműjavítás, építőipar, valamint információ és kommunikáció.

Az interjúk alapjául szolgáló minta alapjellezői

A megkérdezett minta nem tekinthető reprezentatívnak. A cél inkább a mögöttes szándékok feltárása volt, további információk szerzése a szervezetek karrierfejlesztési gyakorlata kapcsán. Összesen három szakértőt (két coach-ot és egy szervezetfejlesztő pszichológust), valamint hat vállalat HR vezetőjét vagy munkatársát kérdeztem meg. A vizsgált munkaadók között található: termelő és szolgáltató, közép- és nagyméretű, dél-dunántúli és országos, illetve nemzetközi szinten működő vállalat. A szakértők

válaszaikat olyan vállalkozásokkal folytatott közös munkájuk alapján adták, amelyek méretüket tekintve kis-, közepes- vagy nagyvállalkozásnak minősülnek, illetve például kereskedelmi vagy informatikai profillal rendelkeznek.

A minta alapjellemezőinek bemutatása után a következőkben a vizsgálatok eredményei kerülnek bemutatásra.

4.4. Saját kutatási eredmények egy nemzetközi felmérésben szereplő és a hazai szervezetek karrierfejlesztési gyakorlatáról

A következőkben a megfogalmazott öt kutatási kérdéscsoport szerint ismertetem a vizsgálataim eredményeit. Először a karrierfejlesztési eszközökről, majd a karriergondozási tevékenység kimeneteiről, ezután a szereplők felelősségéről lesz szó, végül pedig összegzem a kutatási tapasztalatokat.

4.4.1. A mai szervezetek karrierfejlesztési aktivitása

Az első kérdéscsoport alapján megvizsgálom, hogy folytatnak-e aktív, azaz rendszeres és tudatos karrierfejlesztési tevékenységet a szervezetek, pontosabban alkalmaznak-e karrierfejlesztési eszközöket. Megnézem, hogy milyen mértékben teszik azt. Összehasonlítom a globális minta és a magyar minta eredményeit is. Az eredmények alapján pedig ellenőrzöm az 1. hipotézisem helyességét.

A Cranet kérdőív egyik kérdése a karrierfejlesztési eszközök alkalmazásának mértékére vonatkozik. Mint ahogy az elemzési módszereknél említettem, a 4.3.2-es alfejezetben, a válaszadóknak egy 0-tól 4-ig terjedő skálán kellett értékelniük a karrierfejlesztési eszközhasználatukat. A 0 azt jelentette, hogy egyáltalán nem alkalmazzák az adott eszközt, míg a 4-es érték, hogy nagyon nagymértékben. Ez alapján az 1-es érték kismértékű alkalmazásnak felel meg, míg a 2-es közepes mértéket jelöl, a 3-as és a 4-es értékek pedig nagy, illetve nagyon nagymértékűt. Összesen 14-féle technikával kapcsolatban kellett nyilatkozniuk a válaszadóknak.

A globális Cranet minta eredményei

Összesítve a globális eredményeket azt kapjuk, hogy a vizsgált szervezetek átlagosan alig közepes mértékben (1,5) használnak valamilyen karrierfejlesztési eszközt, valamint átlagosan 62%-uk teszi ezt. A következő táblázat (7. táblázat) részletesen megmutatja, hogy a vizsgált minta válaszadói milyen mértékben használják az egyes karriermenedzsment eszközöket.

7. táblázat: A karrierfejlesztési eszközök alkalmazásának alakulása a vizsgált szervezeteknél (n=3385)

Karrierfejlesztési eszköz		Átlag*	Módusz	Szórás	Alkalmazók aránya
1.	On-the-job (munkavégzés közbeni) képzés	2,70	4	1,323	71%
2.	Részvétel projekt team-munkában	2,15	3	1,361	81%
3.	Coaching	1,72	0	1,371	74%
4.	Tudásbővítő projektmunkák	1,67	0	1,357	71%
5.	Speciális munkafeladatok	1,61	0	1,330	70%
6.	Mentorálás	1,61	0	1,383	70%
7.	Utódlási tervek	1,50	0	1,384	66%
8.	Számítógép-alapú csomagok/e-tanulás	1,42	0	1,419	62%
9.	„Tálatum” programok	1,36	0	1,436	57%
10.	Formális karriertervek	1,28	0	1,314	55%
11.	Formális hálózat-/kapcsolatépítő program	1,10	0	1,253	55%
12.	Tervezett munkaköri rotáció	1,08	0	1,212	56%
13.	Nemzetközi megbízatások/tapasztalatszerző programok	0,99	0	1,264	47%
14.	Fejlesztő központ (DC)	0,83	0	1,241	39%
	Összesen:	1,50	-	-	62%

Forrás: Saját szerkesztés 2014/16-os Cranet kutatás alapján

**Ahol 0=Egyáltalán nem, a 4=Nagyon nagymértékben használják az adott eszközt*

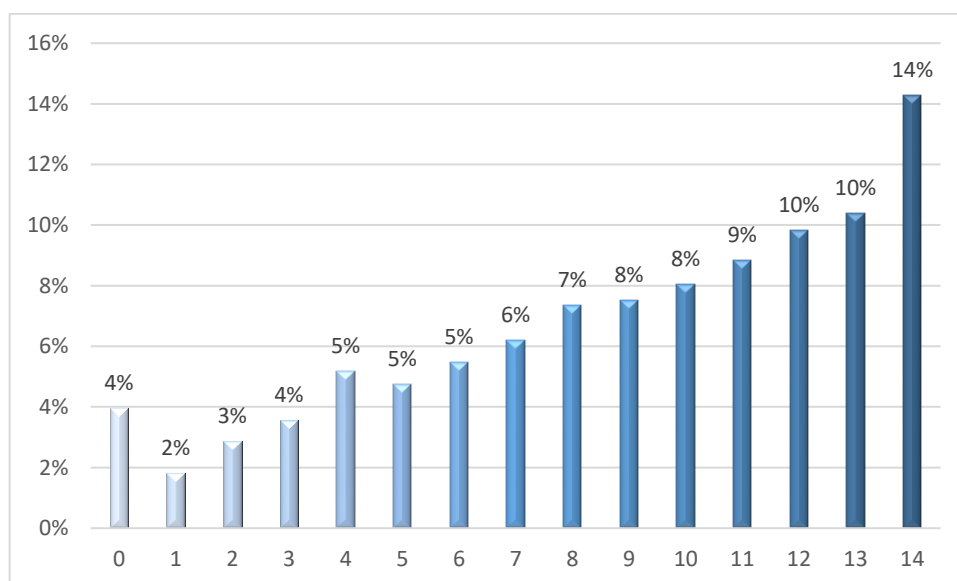
A 14 megoldás közül csupán kettőnek az alkalmazási átlaga haladja meg a kettes értéket (on-the-job képzés és részvétel projekt team-munkában), és közülük is csupán egy mutat nagymértékű használatot. Az egyes eszközök értékeinek további részletes értelmezésével és összehasonlításával majd a 2. hipotézis kapcsán fogok részletesebben foglalkozni.

A karrierfejlesztési technikák alkalmazása folytán további információk megszerzése érdekében két karrierfejlesztési-mutatót képezek, amelyek célja, hogy egy értékkel kifejezve jelezzék az egyes válaszadók által alkalmazott karrierfejlesztési eszközök számosságát. A két mutató tehát:

- a Teljes Karrierfejlesztési Eszközhasználat mutatója (TKFE) és
- a Fókuszált Karrierfejlesztési Eszközhasználat mutatója (FKFE).

A *Teljes Karrierfejlesztési Eszközhasználat (TKFE)* mutatója azt fejezi ki, hogy egy válaszadó a 14 vizsgált karrierfejlesztési eszköz közül hány esetében adott legalább 1-es értéket válaszként, azaz legalább ritkán, a munkatársak szűk körében, de alkalmazza az adott módszert. A mutató így 0 és 14 között vehet fel értékeket. 0 az értéke, ha egyáltalán nem alkalmaz semmilyen megoldást a kitöltő. 14 az értéke, ha minden eszközt legalább ritkán, de alkalmaz. A következő ábra (19. ábra) a mutató értékeinek százalékos megoszlását jeleníti meg.

19. ábra: Teljes KFE használati mutató megoszlása (n= 3385)

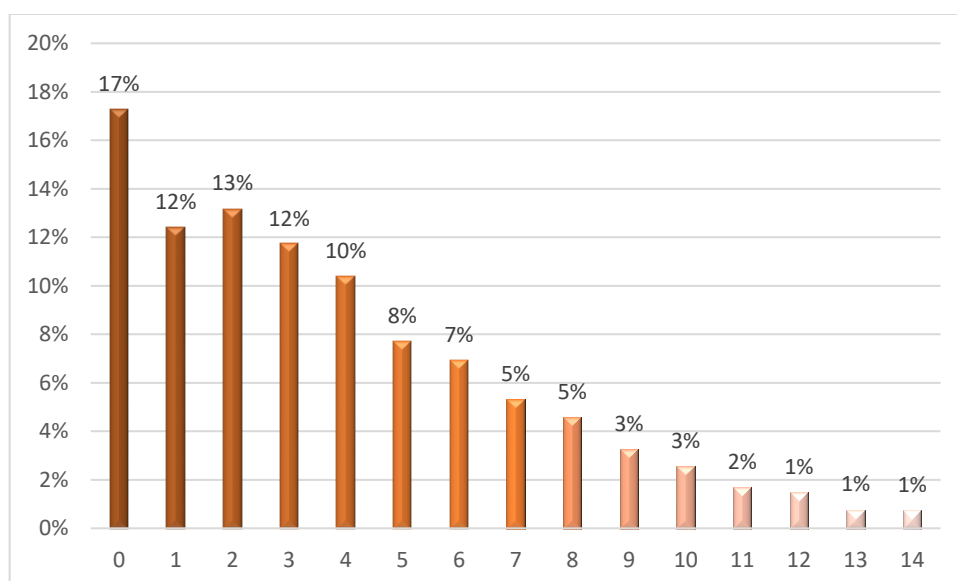


Forrás: Saját szerkesztés

Megállapítható, hogy a szervezetek legnagyobb arányban (14,3%) azt a választ adták, hogy – ha csak kis mértékben is –, de minden, a kérdőívben szereplő eszközt alkalmaznak, 4%-uk viszont közülük egyet sem. A diagramon megfigyelhető, hogy tipikus az egyszerre több karriergondozási megoldás alkalmazása. A válaszadók kb. fele (51,4%) 10-14 eszközt is alkalmaz a munkavállalók karrierjének fejlesztéséhez.

A *Fókuszált Karrierfejlesztési Eszközhasználat (FKFE)* mutatója a gyakoribb használatot jelzők megoldásait kívánja feltárni. Ezért azt mutatja meg, hogy a 14 vizsgált karrierfejlesztési eszköz közül hány esetében adott legalább 3-as értéket válaszként a megkérdezett szervezet, azaz mely megoldásokat használja rendszeresen, illetve a munkatársai tágabb körét illetően. Ez a mutató is 0 és 14 között vehet fel értékeket. 0 az értéke, ha rendszeresen nem alkalmaz semmilyen megoldást a kitöltő. 14 az értéke, ha minden eszközt rendszeresen, illetve kifejezetten gyakran vesz igénybe. Az alábbi ábra (20. ábra) e mutató értékeinek százalékos megoszlását szemlélteti.

20. ábra: Fókuszált KFE használati mutató megoszlása (n=3385)



Forrás: Saját szerkesztés

A fókuszált mutató kapcsán született eredmények a mintában szereplő szervezetek karrierfejlesztési gyakorlatáról az előző mutatóéval ellentétes tendencia érvényesülését jelzik, hiszen nagyobb gyakorisággal csupán néhány módszert alkalmaznak a kitöltők. Ahogy növekszik az alkalmazott eszköz-típusok száma, úgy csökken azok aránya, akik azokat nagymértékben használják. A kitöltők 17%-a semmilyen eszköztől nem állította,

hogy azokat nagymértékben, azaz teljes-körűen és rendszeresen használná. 1%-uk alkalmazza mind a 14 megoldást legalább nagymértékben. Tipikusan néhány (1-4 db) eszközt használnak a megkérdezettek gyakran vagy nagyon gyakran. Ez a felmért szervezetek 65%-át teszi ki.

A bemutatott eredmények alapján az *1. hipotézis a. részét elfogadom, vagyis a mai szervezetek karrierfejlesztési eszközhasználatát a Cranet értékelési skáláján mérve átlagosan közepes mértéket mutat.*

A magyar Cranet minta eredményei

Az alábbi táblázat (8. táblázat) tartalmazza a magyar szervezetek karrierfejlesztési eszközhasználatának gyakorisági mértékeit. Összességében az látható, hogy a vizsgált haziai szervezetek átlagosan kismértékben (1,38) használnak valamilyen karrierfejlesztési eszközt, valamint átlagosan 58%-uk teszi ezt.

A magyar minta átlagértékei többségében elmaradnak a globális mintáétól, viszont nem minden karrierfejlesztési eszköz esetében kisebbek. 14-ből öt esetben meghaladják azokat: projektmunkában való részvétel, tudásbővítő projektmunkák, speciális munkafeladatok, számítógép-alapú csomagok/e-tanulás, valamint nemzetközi megbízatások/ tapasztalatszerző programok.

Mann-Whitney nem paraméteres próbával ellenőrizve az eredményeket, azaz a nemzetközi és a magyar minta átlagértékeit párosával összehasonlítva szignifikánsan különböznek-e az eredmények, azt kaptam, hogy nem minden esetben. A részletes eredményeket a 7. függelék tartalmazza. A próbák alapján a következő hat esetben – amelyek magyar értékeit vastagon jelöltem a táblázatban – kimutatható szignifikáns kapcsolat: speciális munkafeladatok, tudásbővítő projektmunkák, on-the-job (munkavégzés közbeni) képzés, utódlási tervek, tervezett munkaköri rotáció, „Tálerum” programok, nemzetközi megbízatások/ tapasztalatszerző programok és coaching. Ebből négy esetben a nemzetközi minta átlagai nagyobbak a magyarénál, ezeket *-gal jelöltem a táblázatban.

8. táblázat: A karrierfejlesztési eszközök alkalmazásának alakulása a magyar szervezeteknél (n=146)

Karrierfejlesztési eszköz		Magyar átlag*	Teljes minta átlaga*	Módusz	Szórás	Alkalmazók aránya
1.	Részvétel projekt team-munkában	2,22	2,15	3	1,48	77%
2.	On-the-job (munkavégzés közbeni) képzés	2,21*	2,70	4	1,47	77%
3.	Tudásbővítő projektmunkák	1,92	1,67	2	1,34	77%
4.	Speciális munkafeladatok	1,84	1,61	0	1,45	72%
5.	Mentorálás	1,53	1,61	0	1,45	62%
6.	Számítógép-alapú csomagok/e-tanulás	1,43	1,42	0	1,55	58%
7.	Coaching	1,20*	1,72	0	1,30	58%
8.	Utódlási tervek	1,18*	1,50	0	1,28	58%
9.	Formális karriertervek	1,14	1,28	0	1,30	52%
10.	Nemzetközi megbízatások/ tapasztalatszerző programok	1,05	0,99	0	1,30	47%
11.	Formális hálózat-/kapcsolatépítő program	1,01	1,10	0	1,20	52%
12.	Tervezett munkaköri rotáció	0,99	1,08	0	1,18	51%
13.	„Talentum” programok	0,99*	1,36	0	1,39	43%
14.	Fejlesztő központ (DC)	0,64	0,83	0	1,06	33%
Összesen:		1,38	1,50	-	-	58%

*Ahol 0=Egyáltalán nem, a 4=Nagyon nagymértékben használják az adott eszközt

Forrás: Saját szerkesztés

Összességében *elfogadom az 1. hipotézis b. részét, amely szerint a mai szervezetek karrierfejlesztési eszközhasználata a Cranet értékelési skáláján mérve elmarad Magyarországon a globális gyakorlattól. A szignifikánsan igazolt hat eset közül négyben a globális minta átlagai a magasabbak.*

A magyar helyzet kiegészítéseként az interjúkból az a tanulság vonható le, hogy általában véve a szervezetek eltérő fázisban vannak a karrierfejlesztési gyakorlatok bevezetése, megvalósítása kapcsán. Van, ahol egyelőre tervezési fázisban vannak, és találhatóak olyan példák is, ahol már több éve jól működik a karriermenedzsment program –

haszonlón a korábbi hazai kutatáshoz (Bokor et al., 2006a,b,c). Nem egyedi példa, hogy a vezetők esetében működik tudatosabb karrierfejlesztési gyakorlat. Gyakori, hogy a Teljesítményértékelés (TÉR) keretében történik karrierbeszélgetés a vezető és a beosztott között. A feletttestől függ viszont, hogy mennyire működik normálisan a beszélgetés. Van ahol nagyon jó a viszony a felek között, és a vezető akár magától jelzi, hogy kivel mit lehetne kezdeni, vagy a munkavállaló maga szól. Idekapcsolható az egyik szakértői észrevétel, hogy KKV-knál gyakran nincs HR részleg, ott a tulajdonostól függ, hogy van-e ilyen beszélgetés. Megjelentek viszont a negatív példák is az interjúk során: egy nagyobb termelő cégnél előfordul az is, hogy a szellemi dolgozók esetén sincs karrierbeszélgetés. Volt már rá példa az egyik munkáltatónál, hogy többet gondoltak a vezetők az alkalmazott kariervágyairól, és ebből lett probléma később. A konklúziójuk, hogy kell egy közös beszélgetés, ahol átgondolhatja mindkét fél, hogy mit tehet hozzá az alkalmazott karrierépítéséhez.

A megkérdezett szakértők véleménye összességében az, hogy alapvetően nem annyira foglalkoznak a szervezetek karrierfejlesztéssel, mint kellene. Még mindig elhanyagolt, vagy inkább a felső vezetőket érinti. Illetve a napi működés problematikája annyira felemészti őket manapság, hogy nem marad idejük és kapacitásuk a karrierfejlesztésre. Ez több munkáltatói interjúból is kitűnt. Sokszor a háttérben a hirtelen szervezeti növekedés áll, vagy egyéb kulcsfontosságú HR funkciók kiépítése prioritást élvez. Továbbá függ az adott szervezet érettségétől is. Ha még a saját működésének fejlesztésével sem foglalkozik az adott szervezet, akkor ilyen tevékenységnek még inkább nem szentel figyelmet. Ha olyan érettségi szinten van az szervezet, akkor elkerülhetetlen, hogy ezt a területet is gondozza. Az interjú alany tapasztalta már ezt nagy és kis (3fős) cégnél is. Vagyis ez azt sugallja szerinte, hogy nem méret függő, ki foglalkozik karrierfejlesztéssel.

A továbbiakban a második kutatási kérdéscsoportéhoz tartozó vizsgálatok eredményeit ismertetem.

4.4.2. A mai szervezetek gyakorlatában jellemző karrierfejlesztési megoldások

Az alkalmazás mértékének elemzése után azt vizsgálom, hogy milyen eszközökkel fejlesztik a szervezetek alkalmazottaik karrierjét, melyek a leggyakoribb megoldások a globális és a magyar mintában. Megvizsgálom azt is, hogy mely módszereket tekintik hasznosnak a hazai dolgozók karrierjük alakításához.

A globális Cranet minta eredményei

A 7. táblázat megmutatja, hogy a legnagyobb mértékben alkalmazott megoldás a globális válaszadók körében az on-the-job (munkavégzés közbeni) képzés (2,70), majd ezt követi a projektmunkában való részvétel (2,15). Az átlagértékek messze sokkal magasabbak a többi lehetőségénél. Nagy népszerűségüket az is jól alátámasztja, hogy a két technika módusza 4, illetve 3 – eltérően a többitől, amelyeké 0 – azt mutatja, hogy a legtöbb válaszadó nagyon nagy (4-es érték alapján), illetve nagymértékben (3-as érték alapján) veszi igénybe ezeket a karrierfejlesztési eszközöket.

A táblázatban látható az is, hogy az egyes megoldásokat a válaszadók hány százaléka alkalmazza (akármekkora mértékben). Az eredményekből leolvasható, hogy a legnagyobb arányban (80%) a projektmunkában való részvételt alkalmazzák, majd ezt követi a coaching (74%). Némiképp módosul a sorrend a használat mértékéhez viszonyítva, de nem jelentősen. A két eredményt összevetve az állapítható meg, hogy a válaszadó szervezetek számára a két legnépszerűbb karrierfejlesztési eszköz a projektmunkában való részvétel és a coaching, de nem feltétlenül ezeket használják a leggyakrabban a szervezetek. Az alkalmazás mértékét nézve ugyanis a képzések az elsők a rangsorban.

Az átlagos használati mérték rangsorát tovább szemlélve látható, hogy harmadik helyen a már említett coaching (1,72) áll. A következő gyakran alkalmazott karrierfejlesztési megoldás a tudásbővítő projektmunkák (1,67), a speciális munkafeladatok (1,61), a mentorálás (1,61) és az utódlási tervek (1,50). Ezek használatának átlagos értéke 1,5 felett van, tehát azt mondhatjuk az értékelési skála alapján, hogy átlagosan közepes mértékben alkalmazzák ezeket a szervezetek.

Már inkább kismértékben, azaz ritkábban alkalmaznak olyan megoldásokat, mint számítógép-alapú csomagok/e-tanulás (1,42), „Tálfntum” programok (1,36) és formális karriertervek (1,28). Még ritkább a formális hálózat-/kapcsolatépítő programok (1,10), a tervezett munkaköri rotáció (1,08), a Nemzetközi megbízatások/ tapasztalatszerző programok (0,99) és a Fejlesztő központok (0,83) igénybevétele.

A magyar Cranet minta eredményei

A magyar eredményeket tekintve elmondható, hogy a legnagyobb mértékben alkalmazott megoldás a projektmunkában való részvétel (2,22), majd ezt követi a sorrendben nagyon kevésse lemaradva az on-the-job (munkavégzés közbeni) képzés (2,21). Ezek a módszerek voltak a legnépszerűbbek a nemzetközi mintában is, azonban a hazai mintában helyet cseréltek a rangsorban. Továbbá hasonlóan a nemzetközi eredményeknél ennek a két eszköznek a használati átlagértékei sokkal magasabbak a többi karrierfejlesztési lehetőségnél. Illetve meglepő eredmény még, hogy a projektmunkát átlagosan nagyobb mértékben alkalmazzák a hazai vállalatok, mint a nemzetközi minta vállalatai.

A használati mérték rangsorát tovább szemlélve látható, hogy a következő gyakran alkalmazott karrierfejlesztési megoldás a tudásbővítő projektmunkák (1,92), a speciális munkafeladatok (1,84), a mentorálás (1,53) és a számítógép-alapú csomagok/e-tanulás (1,43). Ezen a részen teljesen borul a sorrend a nemzetközi listához képest, illetve látható, hogy bizonyos eszközök tekintetében a magyar átlagérték megint meghaladják a nemzetközi mintáét (pl.: tudásbővítő projektmunkák, speciális munkafeladatok). A nemzetközi válaszadóknál oly népszerű coaching gyakorlat (amely náluk a 3. helyen szerepelt) a magyar mintában a 7. helyig jutott. További érdekesség, hogy a hazai szervezetek inkább a mentoring megoldást alkalmazzák, mint a coachingot ellentétben a nemzetközi minta válaszadóival. A coaching (1,20) után a következő két népszerű technika az utódlási tervek (1,18) és a formális karriertervek (1,14). Ezeket a megoldásokat már inkább kismértékben, azaz ritkábban alkalmazzák a magyar szervezetek. A legkevésbé alkalmazott módszerek pedig a nemzetközi megbízatások/ tapasztalatszerző programok (1,05), a formális hálózat-/kapcsolatépítő programok (1,01), a tervezett munkaköri rotáció (0,99), a „Tálfntum” programok (0,99) és a Fejlesztő központok (0,64).

Az interjúk során is végigkérdeztem a karrierfejlesztési eszközök listáját. Az eredmények összecsengenek a magyar mintáéval, azaz a megkérdezettek is a képzési lehetőségekre és a projektmunkákra mondták szinte egyöntetűen, hogy alkalmazzák azokat, és nagyon gyakran. A többi módszer esetén még ezen a szűk mintán is nagyon változó volt a használatok gyakorisága. Például fejlesztő központot volt, ahol egyáltalán nem tartanak, volt, ahol akár két havonta is. A karrierkonzultáció többnyire adhoc módon történik, bármelyik munkatárs számára, de van ahol rendszeres. A jellemző az a meginterjúvult szervezetek körében, hogy inkább más beszélgetések részeként megy végbe, mint például a teljesítményértékelő egyeztetések.

A karriertervek kapcsán érdekes kettősséget tapasztaltam a beszélgetések során: Az egyik szakértő szerint azért nincs írásos karrierút, mert nem vállalnak érte felelősséget a cégek, a vezetők, „lebegtetés megy inkább”. Egy másik szakértő kicsi informatikai cégeknél találkozott karriertervvel, amelynek az volt a célja, hogy megtartsák a dolgozókat. Azaz a magyar gyakorlatban is fennáll az a jelenség, hogy nem mernek karrierutakat tervezni a szervezetek, de van ellenpélda is, aki felismerte, hogy milyen előnyös is lehet számára.

További karrierfejlesztéshez köthető tevékenységek alkalmazásának alakulása

A Cranet kérdőív többi részében további, a karrierfejlesztési gyakorlathoz köthető tevékenységeket vizsgáló kérdések azonosíthatók be, amelyek további értékes információval szolgálnak a vizsgálataim szempontjából. A korábbi kutatások ezeket is karrierfejlesztési megoldásként vizsgálták, azonban a kérdőívben nem szerepelnek a karrierfejlesztési eszközlístában. Ezeknek a megoldásoknak az alkalmazási gyakoriságát a 9. táblázat tartalmazza.

A szervezetek döntő többségénél aktív a belső toborzási gyakorlat, ugyan is 72%-uk alkalmaz belső erőforrásból történő utánpótlást. A Vezetők, a "Szellemi (szak)alkalmazottak" (nem vezetői beosztásban), az "Irodai/adminisztratív és/vagy fizikai dolgozók" esetében is nagymértékben (75%, 72%, 68%) alkalmazzák ezt a gyakorlatot. Az alkalmazók közül legtöbben (49,2%) mindhárom célcsoport esetén használják a belső forrásaikat a megüresedő álláshelyek betöltésére. A hazai válaszadóknál a teljes mintához képest a belső toborzási aktivitás némileg alacsonyabb.

9. táblázat: További karrierfejlesztéshez köthető tevékenységek alkalmazásának alakulása a globális és a magyar minta szervezeteinél

Karrierfejlesztéshez köthető tevékenységek	Alkalmazók aránya a teljes mintában	Alkalmazók aránya a magyar mintában
Belső toborzás a vezetők esetén (n= 3356 / n= 146)	75%	66%
Belső toborzás a szellemi (nem vezető) alkalmazottak esetén (n= 3341 / n= 146)	72%	71%
Belső toborzás az Irodai/adminisztratív és/vagy fizikai dolgozók esetén (n= 3336 / n= 146)	68%	51%
Belső toborzás alkalmazása általában	72%	63%
TÉR eredményeinek felhasználása karrier mozgásokhoz (n= 3176 / n= 128)	77%	73%
TÉR eredményeinek felhasználása munkaerő tervezéshez (n= 3167 / n= 129)	57%	47%
TÉR eredményeinek felhasználása általában KF-hez kapcsolódóan	67%	60%
Karrier-megszakítási programok alkalmazása (n= 3344 / n= 146)	19%	9%
Vállalati nyugdíjprogram alkalmazása (n= 3347 / n= 145)	43%	10%
Egészség-megőrzési programok alkalmazása (n= 3350 / n= 146)	49%	50%
Tanulmányi szabadság alkalmazása (n= 3351 / n= 144)	52%	44%
Juttatási programok alkalmazása általában KF-hez kapcsolódóan	41%	28%

Forrás: Saját szerkesztés

A válaszadók 67%-a felhasználja általában a teljesítményértékelési elbeszélgetések eredményeit a karrierfejlesztéshez kapcsolódóan. 77% a karrier-mozgások kapcsán hozott döntéseknél, valamint 57% létszámtervezésnél is figyelembe veszi az eredményeket. A hazai eredmények itt is alacsonyabbak a teljes mintához képest.

Végül pedig elmondható, hogy a szervezetek alkalmaznak olyan juttatási programokat, amelyek a karrierfejlesztéshez kapcsolhatóak, azonban ezek alkalmazási aránya általában alacsonyabb (41%) az előző kategóriákhoz képest: Karrier-megszakítási programok (a

szervezetek 19%-a), Vállalati nyugdíjprogram (43%-a), Egészség-megőrzési programok (49%-a), Tanulmányi szabadság (52%-a). Ezek a lehetőségek a teljes mintához képest ugyan csak kisebb arányban léteznek a hazai vizsgált szervezeteknél.

Az Egészség-megőrzési programokat úgy gondolom, hogy a szervezeti karrierfejlesztés komplex leíró modelljében az élettervezési megoldásokhoz sorolhatjuk. Ez alapján pedig az látszik, hogy bizonyos szervezetek foglalkoznak a karrierfejlesztés ezen területével is, bár ők ezt valószínűleg nem így neveznék meg.

A 2000. utáni felmérési eredmények megerősítették a szakirodalmat olyan szempontból, hogy a leggyakoribb megoldások a fejlesztéshez és a tapasztalatszerzéshez köthetők voltak. A bemutatott eredményeim szintén igazolják ezt a tendenciát, a Cranet minta válaszadóinál is inkább az olyan módszerek a gyakoriak, amelyek kevésbé formálisak, és inkább támogató-fejlesztő technikának minősíthetők (pl.: munkavégzés közbeni képzés, projektmunka, coaching). Ennek következtében **teljesül a 2. hipotézisem, azaz a legnépszerűbb (leggyakrabban) alkalmazott karrierfejlesztési megoldások a fejlesztést és a fejlődést segítő, valamint a tapasztalatszerzést célzó technikák a mai szervezetekben.**

A magyar szervezetek gyakorlatára is igaz a második hipotézis, ugyanis náluk is inkább az olyan módszerek a gyakoriak, amelyek kevésbé formálisak, és inkább támogató-fejlesztő technikának minősíthetők (pl.: munkavégzés közbeni képzés, projektmunka, mentoring), összhangban a nemzetközi eredményekkel (lásd: 8. táblázat).

A magyar eredmények kiegészítéseként úgy gondolom, hogy érdemes a magyar munkavállalók preferencia sorrendjét megtekinteni az egyes karrierfejlesztési eszközök hasznosságát illetően. A kérdőíves lekérdezésemhez a Cranet felmérésben szereplő karrierfejlesztési módszerekből (14 db) és a szakirodalmi elemzésben ezeken felül említett technikákból készítettem egy közös listát. Így összesen 18 db megoldás kapcsán kellett válaszolniuk a kitöltőknek, hogy az elmúlt egy évben hányszor alkalmazták az adott gyakorlatokat karrierfejlesztésre, illetve értékelniük kellett azokat egy 1-től 5-ig terjedő skálán, hogy mennyire tartják azokat hasznosak karrierjük előmozdítása érdekében. (Az egyes értékekhez a következő minősítések tartoztak: 1 – Egyáltalán nem hasznos; 2 – Kevésbé hasznos; 3 – Részben hasznos; 4 – Inkább hasznos és 5 – Teljes

mértékben hasznos.) Ez egy ötfokozatú Likert-skála volt, amely népszerű és elterjedt módszer a társadalomtudományokban és attitűdvizsgálatokban (Rappai – Kehl, 2006).

Az alkalmazási gyakoriságra vonatkozó eredmények megtalálhatók a 8. függelékben. A megítélt hasznossághoz tartozó eredményeket az alábbi táblázat (10. táblázat) tartalmazza.

10. táblázat: A szervezeti karrierfejlesztési eszközök hasznossági rangsora a munkavállalók értékelése alapján

	Karrierfejlesztési eszköz	Hasznosság*	Igénybe vétel aránya az elmúlt egy évben (%)	Használati gyakoriság szerinti rangsor
1.	Képzési lehetőségek	4,34	39%	4.
2.	Tudásbővítést szolgáló projektmunka	4,12	25%	7.
3.	Kapcsolatépítési lehetőségek	4,07	30%	3.
4.	Speciális munkafeladatok	4,06	44%	1.
5.	Előléptetés, utánpótlás-tervezés	4,02	20%	14.
6.	Számítógép-alapú csomagok/e-tanulás	3,98	25%	9.
7.	Projektmunka	3,92	32%	2.
8.	Fejlesztő központ (DC)	3,91	6%	15.
9.	Tehetség program	3,90	10%	13.
10.	Nemzetközi megbízatások, tapasztalatszerző programok	3,86	12%	17.
11.	Mentorálás, coaching	3,86	20%	6.
12.	Teljesítményértékelés a karriertervezés alapjaként	3,86	28%	5.
13.	Nyugdíj előkészítő program	3,75	7%	18.
14.	Karrierkonzultáció	3,72	16%	10.
15.	Karrier workshopok, információs anyagok	3,67	18%	8.
16.	Karrierterv készült számomra	3,67	13%	16.
17.	Munkaköri rotáció	3,62	18%	11.
18.	Oldalirányú mozgás a szervezetben	3,57	10%	12.

Forrás: Saját szerkesztés

**Ahol 1 - Egyáltalán NEM hasznos; 2 - Kevésbé hasznos; 3 - Részben hasznos; 4 - Inkább hasznos; 5 - Teljes mértékben hasznos*

Mindegyik karrierfejlesztési megoldást átlagosan inkább hasznosnak minősítették a megkérdezettek. A leghasznosabb eszköznek a képzési lehetőségeket ítélték a munkavállalók (4,34-es átlaggal), amely a 4. leggyakrabban alkalmazott karriermenedzsment eszköz. Az első öt leghasznosabbnak vélt technika között vannak még a következők: tudásbővítést szolgáló projektmunka (4,12), kapcsolatépítési lehetőségek (4,07), speciális munkafeladatok (4,06) és előléptetés, utánpótlás-tervezés (4,02). Ezek közül a képzési lehetőségek és a speciális munkafeladatok sokaknak elérhetőek is voltak (a válaszadók 39%-ának és 44%-ának). Érdekes, hogy az előléptetési gyakorlatot az 5. leghasznosabb technikának ítélték meg a válaszadók, pedig kevesen részesülnek benne, illetve ritkábban is alkalmazzák a munkaadók. Ez talán magyarázható azzal is, hogy sokan a hierarchiában való előrelépésben látják karrierjük további fejlődésének lehetőségét, viszont ez keveseknek adatik meg köszönhetően a korábban már említett okok miatt is.

Hátrébb sorolódtak a lista közepére olyan karrierfejlesztést segítő megoldások, amelyek a használati gyakoriságot tekintve előrébb végeztek a rangsorban, mint például projektmunka (3,92), mentorálás és coaching (3,86), valamint teljesítményértékelés a karriertervezés alapjaként (3,86). Illetve a középmezőnybe kerültek olyan eszközök, amelyek a gyakorisági rangsor végén vannak, mint például fejlesztő központ (3,91), tehetségprogram (3,90) vagy nemzetközi megbízatások (3,86), ami utalhat arra is, hogy gyakrabban is alkalmazhatnák a szervezetek ezeket a megoldásokat.

A lista utolsó harmadában olyan karriermenedzsment technikák vannak, amelyek a munkavállalók kevesebb, mint ötödét érik el, illetve a használati gyakoriságot tekintve is inkább a rangsor közepén vagy végén végeztek. Egy kivétel van, még pedig a karrier workshopok, információs anyagok, amelyik a 8. leggyakoribban alkalmazott eszköznek tekinthető.

A korábban bemutatott kutatások közül többek között Lewis – Arnold (2012) szerzőpáros kérdezte még meg a munkavállalói oldalt is, hogy ők milyen megoldásokat vennének igénybe szívesen. Számukra a legkedveltebb megoldások a képzési-fejlesztési lehetőségek, a karriertervezési workshopok, a személyes fejlesztési tervek, a beillesztés és a gyors előmeneteli programok voltak. Az én eredményeim részben fedik ezt a preferencia listát: az általam vizsgált válaszadók számára is az öt legkedveltebb megoldás

egyike a képzés-fejlesztés és az előléptetés, viszont számukra a személyes karrierterv vagy a karrierworkshopok kevésbé preferáltak. Felmerülhet a kérdés, hogy esetleg azért nem, mert nem is alkalmazzák ezeket a munkaadók gyakran, így nem is tudják a dolgozók, hogy miben tudnának nekik segíteni az ilyen megoldások. A beillesztést viszont én nem vizsgáltam, mivel nem ítélt meg kifejezetten karrierfejlesztést segítő módszereknek.

4.4.3. Karrierfejlesztési eszközök alkalmazásának mintázatai

A harmadik kérdéscsoport alapján azt elemzem, hogy beazonosíthatók-e tipikus esetek, azaz összefüggések a szervezeti jellemzők és karrierfejlesztési eszközök alkalmazása között. A szervezeti karakterisztikák kapcsán vizsgálom a szervezeti teljesítményt, a vállalati méretet, a működési ágazatot, és a munkavállalói összetételt (fizikai-szellemi dolgozók arányát nézve).

A vállalati méret és a használt karrierfejlesztési eszközök összevetése

Első lépésként a szervezeti méret kapcsán végzek elemzéseket. Megvizsgálom, hogy a szervezeti méret változásával megfigyelhetők-e különbségek az alkalmazott karrierfejlesztési eszközök gyakorisági sorrendjében, illetve az alkalmazás mértékében.

Szignifikáns kapcsolat van a vállalkozás mérete és az alkalmazott eszközök gyakorisága között. A Pearson-féle χ^2 próba alapján a p-érték mindkét esetben kisebb, mint 0,01. A kapcsolat szorossága a Cramer-féle asszociációs együttható alapján gyenge ($0,06 < C < 0,16$) erősséget mutat (Pintér – Rappai, 2007). Az egyes eszközök esetén külön jelöltem a mutató értékeit az alábbi táblázatban (11. táblázat). A táblázat szemlélteti az eredményeket szervezeti méretenként, ahol a cellák világos, közepes és sötét kék színezése jelzi az átlagok egymáshoz viszonyított alacsony, közepes vagy magas voltát soronként.

A táblázatból leolvasható, hogy a nagyvállalatok eszközhasználati átlagértékei magasabbak, mint a teljes mintáé, ezért azokat vastagon kiemeltem. Illetve némiképp módosul az alkalmazott eszközök gyakorisági sorrendje náluk. Például az Utódlási tervek az ötödik legnépszerűbb technika náluk. A táblázatban szereplő első 10 eszköz esetén a nagyvállalatok használati átlagértékei a legmagasabbak.

11. táblázat: Karrierfejlesztési eszközök alkalmazásának mértéke a különböző szervezeti méretek esetén

Karrierfejlesztési eszköz		Cramer V értékei	Átlagok*			
			Kisvállalkozások (n=114)	Középvállalkozások (n=936)	Nagyvállalatok (n=2298)	Teljes minta értékei (n=3385)
1.	On-the-job (munkavégzés közbeni) képzés	0,06	2,38	2,56	2,77	2,7
2.	Utódlási tervek	0,15	1,02	1,1	1,68	1,5
3.	„Talentum” programok	0,16	0,73	0,95	1,56	1,36
4.	Tervezett munkaköri rotáció	0,1	0,81	0,86	1,19	1,08
5.	Fejlesztő központ (DC)	0,12	0,43	0,54	0,96	0,83
6.	Coaching	0,09	1,63	1,51	1,81	1,72
7.	Számítógép-alapú csomagok/e-tanulás	0,09	1,25	1,21	1,51	1,42
8.	Formális karriertervek	0,11	1,08	0,99	1,41	1,28
9.	Formális hálózat-/kapcsolatépítő program	0,09	1,04	0,91	1,18	1,1
10.	Nemzetközi megbízatások/ tapasztalatszerző programok	0,08	0,87	0,81	1,07	0,99
11.	Részvétel projekt team-munkában	0,07	2,29	2,03	2,19	2,15
12.	Tudásbővítő projektmunkák	0,1	2,04	1,41	1,75	1,67
13.	Speciális munkafeladatok	0,1	2,01	1,44	1,66	1,61
14.	Mentorálás	0,06	1,66	1,56	1,62	1,61

Forrás: Saját szerkesztés

Továbbá összhangban Baruch – Peiperl (2000) kutatási eredményeivel a formalizált eszközöket valóban a nagyvállalatok alkalmazzák nagyobb mértékben. Az interjúk során is ezt megerősítve azt a visszajelzést kaptam, hogy például tehetségprogram egyedül a szolgáltató nagyvállalatnál működik.

Érdekesség viszont, hogy az igénybe vett megoldások népszerűsége nem feltétlenül növekszik a vállalatik mérettel. Az első öt módszer kapcsán igaz ez az állítás. Az utána következő kilenc eszköz esetében a kisvállalkozásoknál magasabb az alkalmazás gyakorisága (pl.: Coaching vagy Formális karriertervek), mint a középvállalkozások esetében, négy megoldás esetén (amelyek a táblázat utolsó négy sorában láthatóak: Részvétel projekt team-munkában, Tudásbővítő projektmunkák, Speciális munkafeladatok és Mentorálás) átlagértékeik meghaladják nem csak a középvállalkozásokét, hanem a nagyvállalatokét is. Méretükből fakadóan valószínűleg olyan karrierfejlesztési megoldásokat alkalmaznak inkább, amelyeket a rendelkezésre álló kapacitásaikkal, működési feltételeikkel könnyebben biztosítani tudnak.

Kruskal-Wallis nem paraméteres próbával ellenőrizve az eredményeket, azaz a különböző szervezeti méretek átlagértékeit összehasonlítva, szignifikánsan különböznek-e az eredmények, azt kaptam, hogy csak a mentorálás esetében nem. A részletes eredményeket a 9. függelék tartalmazza. Ezek alapján az mondható, hogy a részvétel projekt team-munkában, a speciális munkafeladatok és a tudásbővítő projektmunkák tipikusan olyan megoldások, amelyeket a kisvállalkozások alkalmaznak inkább. Míg a különböző képzéseket, formális és tervezett megoldásokat (pl.: karriertervek), vagy a komplex módszereket (pl.: „Tálatum” programok) a nagyvállalkozások vetik be nagyobb mértékben.

A coaching kapcsán a szakértők megjegyezték az interjúk során, hogy egyre több KKV ébred rá, hogy milyen hasznos módszer, és nem feltétlenül csak felsővezetőknek való.

Ezek alapján a **3. a. hipotézisemet, amely szerint a szervezeti méret növekedésével a karrierfejlesztési eszközök alkalmazásának mértéke is növekszik, valamint a formális megoldások válnak gyakoribbá, csupán részben igazolódott, részben tudom elfogadni.** A formális megoldások valóban gyakoribbá válnak a nagyobb szervezeteknél, viszont a szervezeti mérettel a használat mértéke nem növekszik konzisztensen.

A vállalati teljesítmény alakulása és az alkalmazott karrierfejlesztési eszközök összevetése

A kérdéskör kapcsán azt vizsgálom, hogy megfigyelhető-e, hogy a jobban teljesítő vállalatok más karrierfejlesztési megoldásokat alkalmaznak, mint gyengébben teljesítő társaik. Vajon létezik-e „siker recept”, vagyis kimutatható-e különbség az alkalmazott eszközök típusát tekintve a jobban és gyengébben teljesítők között.

A karrierfejlesztési eszközök használata kapcsán a jobban és a rosszabbul teljesítők esetében is megegyezik a gyakorisági sorrend, mint az az alábbi táblázatban (12. táblázat) is látható, azaz azonos típusúakat használnak. Az igénybe vett technikák számában van szignifikáns különbség az eltérő teljesítményű szervezetek között, amelyről majd még a 4.4.4-es alfejezetben bővebben írok.

Legnagyobb mértékben az on-the-job (munkavégzés közbeni) képzést, a projektmunkában való részvételt, a coachingot, a tudásbővítő projektmunkákat és a speciális munkafeladatokat alkalmazzák a szervezetek karrierfejlesztés céljából. Ez a sorrend egyébként megegyezik a teljes minta rangsorával is. A különbség abban rejlik a jobban és rosszabbul teljesítők esetében, hogy a nyereségesebbek és termelékenyebb vállalatok jóval nagyobb mértékben vetik be az egyes megoldásokat. A jobban teljesítők eszközhasználati átlagértékei minden esetben meghaladják a teljes minta átlag értékeit, a gyengébb teljesítményű válaszadóké pedig minden esetben alacsonyabbak azoknál.

Mann-Whitney nem paraméteres próbával ellenőrzöm, hogy a szervezeti teljesítmény különböző szintjei és a karrierfejlesztési módszerek használati átlagai közötti különbségek valóban szignifikánsak-e. Egy esetben, a termelékenység szerinti nézve a Fejlesztő központ alkalmazása esetén nem jelentős az eltérés, ami az átlagokra ránézve is látszik, mivel igen kismértékű a különbség a gyengébbek és a jobbak értékei között. A részletes eredményeket a 10. függelék tartalmazza.

12. táblázat: Karrierfejlesztési eszközök alkalmazásának mértéke a szervezeti teljesítmény különböző mutatói alapján

Karrierfejlesztési eszközök	Teljes minta	Veszteségesek (árbevétel alapján)	Nyereségesek (árbevétel alapján)	Veszteségesek (versenytársakhoz képest)	Nyereségesek (versenytársakhoz képest)	Gyenge termelékenységűek	Jó termelékenységűek
On-the-job (munkavégzés közbeni) képzés	2,72	2,53	2,78	2,49	2,87	2,43	2,84
Részvétel projekt team-munkában	2,18	1,90	2,29	1,88	2,34	1,73	2,32
Coaching	1,73	1,51	1,79	1,48	1,89	1,33	1,87
Tudásbővítő projekt munka	1,70	1,43	1,79	1,44	1,85	1,34	1,82
Speciális munka-feladatok	1,66	1,40	1,75	1,36	1,80	1,19	1,76
Mentorálás	1,63	1,31	1,70	1,30	1,78	1,24	1,76
Utódlási tervek	1,54	1,28	1,63	1,32	1,70	1,38	1,64
Számítógép-alapú csomagok/e-tanulás	1,45	1,13	1,54	1,16	1,59	1,23	1,55
„Talentum” programok	1,41	1,12	1,49	1,14	1,57	1,17	1,53
Formális karriertervek	1,31	1,06	1,37	1,15	1,44	1,03	1,43
Formális hálózat-/kapcsolatépítő program	1,12	0,85	1,20	0,91	1,27	0,99	1,22
Tervezett munkaköri rotáció	1,09	0,90	1,13	0,95	1,19	0,73	1,20
Nemzetközi megbízatások/ tapasztalat-szerző programok	1,00	0,83	1,07	0,73	1,14	0,76	1,10
Fejlesztő központ (DC)	0,85	0,63	0,90	0,79	0,95	0,93	0,91

Forrás: Saját szerkesztés

Összességében az állapítható meg, hogy bár a jobban teljesítő vállalatok többféle eszközt és az átlagosnál nagyobb mértékben alkalmaznak egyszerre, addig a módszerek típusát tekintve azok hasonlóak, mint a gyengébben teljesítő társaiknál. Ezek alapján a **3. b. hipotézisemet**, miszerint *a jobb teljesítményű vállalatok eltérő karrierfejlesztési megoldásokat használnak, mint a rosszabbul teljesítő társaik, nem fogadom el.*

A munkaerő összetételének alakulása és az alkalmazott karrierfejlesztési eszközök összevetése

A harmadik vizsgálat a tipikus esetek keresése kapcsán arra koncentrál, hogy a szervezetek karrierfejlesztési eszközhasználata eltérő-e a munkaerő különböző mértékű összetétele esetén. Az eredmények ismertetése előtt fontos egy kis áttekintést adni a teljes minta munkavállalói összetételéről a munkaköröket tekintve. A vezetők átlagos aránya a vizsgált mintában (n= 2898) 13%, a vezető beosztás nélküli szellemi alkalmazottaké 35% és a fizikai dolgozóké 52%. A válaszadók kicsivel több, mint felénél (57%) a fizikai munkakörben dolgozók vannak többségben.

Az alábbi táblázat (13. táblázat) szemlélteti, hogy a fizikai munkakörben dolgozók 70% feletti és 30% alatti szervezeti arányai esetén hogyan alakul a karrierfejlesztési eszközök alkalmazásának átlagos mértéke. Megvizsgáltam 50% alatti és feletti arány esetén is a megoldások alkalmazását, ami hasonló eredményeket mutatott – lásd 11. függelék –, de a markánsabb eltérések a nagyobb arányok fennállásánál jelentkeznek.

Az első két módszer esetén nincs változás a sorrendben. A fizikai alkalmazottak nagyarányú jelenléte esetén kisebb mértékben alkalmazzák az adott szervezetek az egyes karrierfejlesztési eszközöket. Azzal párhuzamosan, hogy csökken a fizikai munkavállalók aránya az alkalmazottak körében, növekszik a karrierfejlesztési módszerek alkalmazásának mértéke. Ahol nagyon magas a szellemi foglalkoztatottak aránya (70% feletti), ott az átlagosnál nagyobb mértékű a karrierfejlesztési eszközök használata. Továbbá a tudásbővítő projektmunkák, a mentorálás vagy a Számítógép-alapú csomagok/e-tanulás népszerűbb megoldásokká válnak, mint az előző esetben voltak. További részletek a sorrendet illetően a 12. függelékben láthatóak.

Mann-Whitney nem paraméteres próbával ellenőrzöm, hogy a fizikai munkavállalók jelentős túlsúlya (70% feletti) vagy éppen kisebb reprezentativitása (30% alatti) esetén, valamint a karrierfejlesztési módszerek használati átlagai közötti különbségek valóban szignifikánsak-e. Világos kékre színeztem a cellákat, ahol szignifikánsak az eltérések. A részletes eredményeket a 13. függelék tartalmazza.

13. táblázat: Karrierfejlesztési eszközök alkalmazásának mértéke a fizikai munkakörben dolgozók 30% alatti és 70% feletti arányai esetén

Karrierfejlesztési eszköz	Fizikai munkavállalók aránya az összes alkalmazott körében		Teljes minta átlaga
	70% felett (n=1006)	30% alatt (n=806)	
On-the-job (munkavégzés közbeni) képzés	2,62	2,78	2,70
Részvétel projekt team-munkában	1,91	2,37	2,15
Coaching	1,45	1,72	1,72
Tudásbővítő projektmunkák	1,52	1,80	1,67
Speciális munkafeladatok	1,57	1,68	1,61
Mentorálás	1,37	1,75	1,61
Utódlási tervek	1,40	1,42	1,50
Számítógép-alapú csomagok/e-tanulás	1,13	1,65	1,42
„Táalentum” programok	1,30	1,34	1,36
Formális karriertervek	1,08	1,43	1,28
Formális hálózat-/kapcsolatépítő program	0,87	1,22	1,10
Tervezett munkaköri rotáció	1,06	1,01	1,08
Nemzetközi megbízatások/ tapasztalatszerző programok	0,82	1,08	0,99
Fejlesztő központ (DC)	0,71	0,87	0,83

Forrás: Saját szerkesztés

A kapcsolatvizsgálatok 10 esetben mutatnak ki szignifikáns összefüggést az alkalmazott eszköz és az adott alkalmazotti típussal. Ezek alapján a **3. c. hipotézisem, mely szerint a szervezetben a fizikai – szellemi dolgozók különböző aránya és az alkalmazott karrierfejlesztési eszközök típusa között kapcsolat mutatható ki, elfogadom.**

A karrierfejlesztési eszközöket aktívan használó szervezetek jellemzése

Vizsgálataim során a tipikus esetek kapcsán kitértem arra is, hogy elemezzem azokat a szervezeteket, amelyek aktívan használják a karrierfejlesztési eszközöket. Az elemzésbe azokat a vállalatokat vontam be, amelyek legalább öt karrierfejlesztési megoldást

legalább nagymértékben alkalmaznak. A tipikus gyakorlat az volt, hogy egy-négy eszközt alkalmaznak gyakrabban a válaszadók, ezért úgy gondoltam, hogy azokat vizsgálom, akik a tipikusnál nagyobb aktivitást mutatnak. Ez a szervezetek 35%-át jelenti. Azt találtam, hogy az egyes karrierfejlesztési eszközök alkalmazásának átlagos mértéke jóval magasabb ezeknél a szervezeteknél, mint a teljes minta szervezeteinél. (Az eredményeket szemléltető táblázatot a 14. függelékbe tettem.) A módszerek rangsora nagyjából azonos a teljes minta esetében látottal, csekély mértékű eltérés tapasztalható. Például ezek a vállalatok nagyobb mértékben alkalmaznak utódlási terveket, mint speciális munkafeladatokat, vagy népszerűbbek a körükben a tehetségprogramok, mint a számítógép-alapú csomagok/e-tanulás. További jellegzetességek ezen szervezetek kapcsán, hogy a karrierfejlesztéshez köthető további EEM tevékenységek alkalmazása is az átlagosnál magasabb.

A szervezeti jellemzőket tekintve elmondható, hogy a szellemi munkavállalók vannak többségben. Az átlagos teljesítmény értékek magasabbak a teljes minta átlagánál. Alacsonyabb a fluktuáció is e vállalatok körében. Valamint az átlagosnál nagyobb arányban képviseltetik magukat a nagyvállalatok ebben a szűrt mintában. Jellemzően ugyan abból az öt ágazatból érkezett a legtöbb válaszadó, mint a teljes minta esetében, de a sorrend módosult. Az egyéb szolgáltatásokat nyújtó cégek mellett a pénzügyi és biztosítási ágazat, valamint a telekommunikációs ágazat vállalkozásai jelennek meg a lista elején. Ami érdekesség, hogy az első négy helyen a szolgáltató szektor szervezetei vannak, és csak utána jelennek meg a termelő szektor képviselői.

A tipikus esetek vizsgálata kapcsán tehát a következő főbb tanulságokat tudom levonni:

- A vállalati teljesítmény alakulása nem feltétlenül hozható összefüggésbe az alkalmazott karrierfejlesztési megoldások típusával. Az viszont látható, hogy a jobban teljesítő vállalatok többféle eszközt és az átlagosnál nagyobb mértékben alkalmaznak egyszerre.
- A formális megoldások valóban gyakoribbá válnak a nagyobb szervezeteknél, viszont a szervezeti mérettel a használat mértéke nem növekszik konzisztensen. A kisvállalkozások esetén kilenc eszköz esetében magasabb az alkalmazás gyakorisága (pl.: Coaching vagy Formális karriertervek), mint a középvállalkozások esetében, négy megoldás esetén (Részvétel projekt team-

munkában, Tudásbővítő projektmunkák, Speciális munkafeladatok és Mentorálás) átlagértékeik meghaladják nem csak a közép vállalkozásokét, hanem a nagyvállalatokét is.

- A fizikai és a szellemi alkalmazottak eltérő arányai mellett módosul a karrierfejlesztési módszerek alkalmazásának mértéke, illetve némileg a preferált megoldások sorrendje is. A fizikai dolgozók nagyarányú jelenléte esetén kisebb mértékben alkalmazzák az adott szervezetek az egyes karrierfejlesztési eszközöket. Ahol nagyon magas a szellemi foglalkoztatottak aránya (70% feletti), ott az átlagosnál nagyobb mértékű a karrierfejlesztési eszközök használata. Továbbá a munkavégzés közbeni képzés és a különböző projektmunkák mellett a mentorálás és a coaching válik a legnépszerűbb megoldások egyikévé.
- Az aktív karrierfejlesztési eszközfelhasználó szervezetek főbb jellemzői, hogy jóval magasabb mértékben alkalmaznak karrierfejlesztési megoldásokat, mint az átlag, de a módszerek típusa nagyjából azonos. A szellemi munkavállalók vannak többségben ezekben a szervezetekben. Az átlagos teljesítmény értékeik magasabbak a teljes minta átlagánál. Alacsonyabb a fluktuáció is e vállalatok körében. Valamint az átlagosnál nagyobb arányban képviseltetik magukat a nagyvállalatok ebben a szűrt mintában.

A karrierfejlesztési tevékenység kimeneteinek részleges felmérését teszem meg a következő részben.

4.4.4. Karrierfejlesztési tevékenység kimeneteinek felmérése

A karrierfejlesztési tevékenység kimeneteit elemzem elsőként a szervezeti, majd a munkavállalói oldal kapcsán is.

A karrierfejlesztési eszközök alkalmazásának hatása a szervezeti teljesítményre

A következőkben a karrierfejlesztési tevékenység lehetséges hatásait vizsgálom meg a szervezeti és az EEM részleg működése kapcsán a Cranet adatbázison. A vizsgálat során az alkalmazott módszertant tekintve egy korábbi, Karoliny Mártonnéval és Galambosné, Tiszberger Mónikával közösen írt publikációmra hagyatkozom. (Karoliny et al., 2016) A rendelkezésre álló adatok a következő öt tényező vizsgálatát teszik lehetővé: a szervezeti teljesítmény kapcsán az árbevétel, a nyereségesség és a termelékenység alakulása,

továbbá a hiányzási napok száma, valamint a fluktuáció mértéke. A korábban bemutatott két mutató (TKFE, FKFE) segítségével vizsgálom, hogy a szervezeti karrierfejlesztési gyakorlat milyen kapcsolatban áll az öt említett tényezővel.

A szervezeti teljesítmény kapcsán következő adatok állnak rendelkezésre egész pontosan: a szervezet által realizált árbevétel és a költségek viszonyát kifejező skála, valamint a versenytársakhoz viszonyított nyereségesség és a termelékenységszint relatív értékei kerültek figyelembe vételre. Mivel az utóbbi három mutató csak ordinális skálán mért, ezért a függetlenségvizsgálat egyutas varianciaanalízissel (ANOVA) történik. A hiányzási napok száma, valamint a fluktuáció mértéke mennyiségi ismérvek tekinthető, ezért ott korrelációs vizsgálatokat végzek. Az elemzések eredményeit az alábbiakban mutatom be.

Teljes Karrierfejlesztési Eszközhasználat mutatójával (TKFE) végzett kapcsolatvizsgálatok

Elsőként a Teljes Karrierfejlesztési Eszközhasználat mutatójával (TKFE) vizsgálom a szervezeti kimenetek és a karrierfejlesztési gyakorlat közötti lehetséges kapcsolatokat. Az eredmények a következők:

- Van összefüggés a Karrierfejlesztési Eszközök bármilyen mértékű alkalmazása és a szervezet profitabilitásszintje között ($F=34,541$; $p<0,01$).
- Van összefüggés a Karrierfejlesztési Eszközök bármilyen mértékű alkalmazása és a szervezet relatív termelékenységekategóriái között ($F=16,292$; $p<0,01$).
- Van összefüggés a Karrierfejlesztési Eszközök bármilyen mértékű alkalmazása és a szervezet relatív nyereségességkategóriái között ($F=34,505$; $p<0,01$).

A 14. táblázat az egyutas varianciavizsgálat eredményeinek egy részét mutatja. Megállapítható, hogy a jobban teljesítő szervezetek, többféle karrierfejlesztési eszközt alkalmaznak egyszerre. Míg a gyengén teljesítőknél ez átlagosan öt-hat eszközt jelent, addig a legjobbak esetén már kilencféle eszköz együttes használatáról beszélhetünk.

Megjegyzendő, hogy a várható értékek egyezőségének teszteléséhez tartozó p-értékek minden esetben kisebbek, mint 0,001. (Mivel a minta elemszáma viszonylag nagy, csak a csoportok közötti varianciák egyezőségét vizsgáltam – ami az ANOVA előfeltétele – Levene tesztet alkalmazva. Ahol ez nem teljesült, ott nemparaméteres próbával –

Kruskal-Wallis próbával – végeztem el a vizsgálatot. Minden esetben egybecsengő eredményeket kaptam.)

Az elemzések alapján levonható az a következtetés, hogy a szervezet teljesítménye és a karrierfejlesztési eszközök használata között van szignifikáns kapcsolat. A kutatás korlátai miatt sajnos az ok-okozati kapcsolatok feltárására nincs lehetőség, azaz nem lehet megmondani, hogy az a szervezet teljesít-e jobban, amelyik többféle karriergondozási megoldást használ, vagy a jobban teljesítő szervezetek alkalmaznak-e többféle karrierfejlesztési eszközt.

14. táblázat: A TKFE mutató alakulása a bruttó árbevétel, a nyereségesség és a termelékenység szintjei szerint

A bruttó árbevétel a költségek arányában	n	TKFE átlaga	Nyerességesség (a szektorban működő versenytársakhoz képest)	n	TKFE átlaga	Termelékenység (a szektorban működő versenytársakhoz képest)	n	TKFE átlaga
olyan alacsony volt, hogy nagy veszteséget termeltek	81	6,85	Gyenge, iparági sereghajtó	77	5,36	Gyenge, iparági sereghajtó	19	6,74
nem volt elég a költségek fedezésére	296	8,29	Átlag alatti	321	8,43	Átlag alatti	167	7,67
elég volt a költségek a fedezésére	408	7,90	Átlagos versenytársakkal azonos	1101	8,59	Átlagos versenytársakkal azonos	978	8,53
elegendő volt egy kis profit képzésére	1290	8,83	Jobb, mint az átlag	1180	9,53	Jobb, mint az átlag	1345	9,44
jóval meghaladt a költségeket	1149	9,75	Kiemelkedő	561	9,63	Kiemelkedő	736	9,39
Összesen	3224	8,94	Összesen	3240	9,02	Összesen	3245	9,05

Forrás: Saját szerkesztés

Az elemzéseket tovább folytatom a fluktuáció és a hiányzási napok alakulásának vizsgálatával. A Pearson-féle korrelációs együttható alapján van kapcsolat a Karrierfejlesztési Eszközök bármilyen mértékű alkalmazása és a fluktuáció éves alakulása között, még pedig ellentétes kapcsolat van ($P = -0,091$; $p < 0,01$). Ami azt jelenti, hogy minél többféle karrierfejlesztési eszközt alkalmaz egy szervezet, annál kisebb mértékű a fluktuáció a szervezeten belül. De ennek fordítottja is igaz lehet, azaz minél kisebb a fluktuáció mértéke a szervezeten belül, annál több KF megoldást használ a munkaadó. Vagy minél nagyobb a fluktuáció mértéke a szervezeten belül, annál kevesebbféle KF megoldást használ a munkaadó, és fordítva.

A Pearson-féle korrelációs együttható alapján van kapcsolat a Karrierfejlesztési Eszközök bármilyen mértékű alkalmazása és a hiányzások/betegszabadságok átlagos értékei között is, ebben az esetben is ellentétes kapcsolat van ($P = -0,122$; $p < 0,01$). Ami azt jelenti, hogy minél többféle karrierfejlesztési eszközt alkalmaz egy szervezet, annál kisebb mértékű a hiányzások száma a szervezeten belül. Vagy minél nagyobb a hiányzások száma a szervezeten belül, annál kevesebb KF megoldást használ a munkaadó.

Fókuszált Karrierfejlesztési Eszközhasználat mutatójával (TKFE) végzett kapcsolatvizsgálatok

A következőkben a Fókuszált Karrierfejlesztési Eszközhasználat mutatójával (FKFE) vizsgálom a lehetséges kapcsolatokat, és a következők a tapasztalataim:

- Van összefüggés a Karrierfejlesztési Eszközök gyakoribb mértékű alkalmazása és a szervezet profitabilitásszintje között ($F = 33,180$; $p < 0,01$).
- Van összefüggés a Karrierfejlesztési Eszközök gyakoribb mértékű alkalmazása és a szervezet termelékenységkategóriái között ($F = 25,605$; $p < 0,01$).
- Van összefüggés a Karrierfejlesztési Eszközök gyakoribb mértékű alkalmazása és a szervezet nyereségességkategóriái között ($F = 33,837$; $p < 0,01$).

A 15. táblázat az egyutas varianciavizsgálat eredményeinek egy részét mutatja. Látható, hogy ha jobban teljesít egy szervezet, akkor többféle karrierfejlesztési eszközt alkalmaz nagymértékben. Míg a gyengén teljesítőknél ez átlagosan 2-3 eszközt jelent, addig a legjobbak esetén már 4-féle eszköz gyakori használatáról beszélhetünk.

Az FKFE mutató esetén is a várható értékek egyezőségének teszteléséhez tartozó p-értékek minden esetben kisebbek, mint 0,001. (Mivel a minta elemszáma viszonylag nagy, csak a csoportok közötti varianciák egyezőségét vizsgáltam – ami az ANOVA előfeltétele – Levene tesztet alkalmazva. Ahol ez nem teljesült, ott nemparaméteres próbával – Kruskal-Wallis próbával – végeztem el a vizsgálatot. Minden esetben egybeeső eredményeket kaptam.)

15. táblázat: A FKFE mutató alakulása a bruttó árbevétel, a nyereségesség és a termelékenység szintjei szerint

A bruttó árbevétel a költségek arányában	n	FKFE átlaga	Nyerességesség (a szektorban működő versenytársakhoz képest)	n	FKFE átlaga	Termelékenység (a szektorban működő versenytársakhoz képest)	n	FKFE átlaga
olyan alacsony volt, hogy nagy veszteséget termeltek	81	2,67	Gyenge, iparági sereghajtó	77	2,81	Gyenge, iparági sereghajtó	19	3,58
nem volt elég a költségek fedezésére	296	2,99	Átlag alatti	321	3,19	Átlag alatti	167	2,85
elég volt a költségek fedezésére	408	3,04	Átlagos versenytársakkal azonos	1101	3,30	Átlagos versenytársakkal azonos	978	3,32
elegendő volt egy kis profit képzésére	1290	3,71	Jobb, mint az átlag	1180	4,18	Jobb, mint az átlag	1345	3,99
jóval meghaladta a költségeket	1149	4,34	Kiemelkedő	561	4,67	Kiemelkedő	736	4,57
Összesen	3224	3,75	Összesen	3240	3,83	Összesen	3245	3,86

Forrás: Saját szerkesztés

Az elemzések alapján itt is levonható az a következtetés, hogy a szervezet teljesítménye és a karrierfejlesztési eszközök gyakoribb használata között szintén van szignifikáns

kapcsolat. A kutatás korlátai miatt sajnos az ok-okozati kapcsolatok feltárására ebben az esetben sincs lehetőség, azaz nem lehet megmondani, hogy az a szervezet teljesít-e jobban, amelyik gyakrabban használ karriergondozási megoldásokat, vagy a jobban teljesítő szervezetek alkalmaznak-e gyakrabban karrierfejlesztési eszközöket.

A Pearson-féle korrelációs együttható alapján van kapcsolat a Karrierfejlesztési Eszközök gyakoribb mértékű alkalmazása és a fluktuáció éves alakulása között, még pedig ellentétes gyenge kapcsolat van ($P = -0,084$; $p < 0,01$). Ami azt jelenti, hogy minél többféle karrierfejlesztési eszközt alkalmaz egy szervezet gyakrabban, annál kisebb mértékű a fluktuáció a szervezeten belül. De ennek fordítottja is igaz lehet, azaz minél kisebb a fluktuáció mértéke a szervezeten belül, annál több KF megoldást használ a munkaadó gyakrabban. Vagy minél nagyobb a fluktuáció mértéke a szervezeten belül, annál kevesebb fajta KF megoldást használ a munkaadó gyakrabban.

A Pearson-féle korrelációs együttható alapján viszont nincs kapcsolat a Karrierfejlesztési Eszközök gyakoribb mértékű alkalmazása és a hiányzások/betegszabadságok átlagos értékei között.

Összességében az mondható el, hogy bár nem mindegyik esetben volt kimutatható kapcsolat a mutatók és a szervezeti mutatók között, mégis összegezve az eredményeket bebizonyosodott, hogy ahol intenzívebb, vagyis nagyobb mértékű és többféle karrierfejlesztési eszközhasználat történik, ott a szervezeti kimenetek is jól alakulnak. Ezek alapján *a 4. hipotézisem a. illetve b. részét nem tudom elfogadni*, mivel *van kapcsolat a karrierfejlesztési eszközök alkalmazása és a szervezeti teljesítmény, valamint a fluktuáció és a hiányzási napok számának alakulása között. Nem tudom viszont egyértelműen megmondani, hogy a karrierfejlesztési tevékenység pozitív hatása miatt alakultak-e jól a kimenetek, vagy fordítva.*

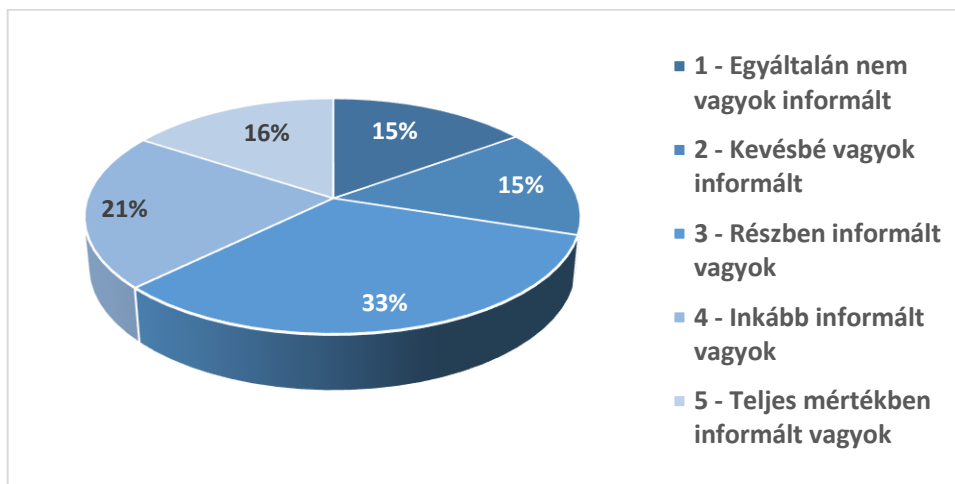
A Cranet minta eredményeit tovább árnyalják a magyar munkavállalók mintáján szerzett tapasztalataim, amelyeket a következőkben fejtek ki.

A karrierfejlesztési tevékenység hatása a munkahelyváltási szándékra

A következőkben egész pontosan a karrierlehetőségek és azok kommunikálásának értékelése alapján vizsgálom, hogy az milyen hatással van a dolgozók munkahelyváltási szándékára.

Az alábbi diagram (21. ábra) a karrierlehetőségekről való informáltságot értékeli, amely az alapján született, hogy a megkérdezetteknek egy 1-től 5-ig terjedő skálán kellett minősítenie a karrierlehetőségekről való informáltságukat. A munkavállalók többsége úgy gondolja, hogy relatíve jól informált a munkahelyi karrierlehetőségeit illetően (21%+16%). A harmaduk látja úgy (33%), hogy csupán részben rendelkezik megfelelő információkkal, míg kicsivel kevesebb, mint a harmaduk (30%) szerint kevésbé vagy egyáltalán nem informáltak megfelelően. Átlagosan tekintve részben informáltak megfelelően (3,08) a válaszadók.

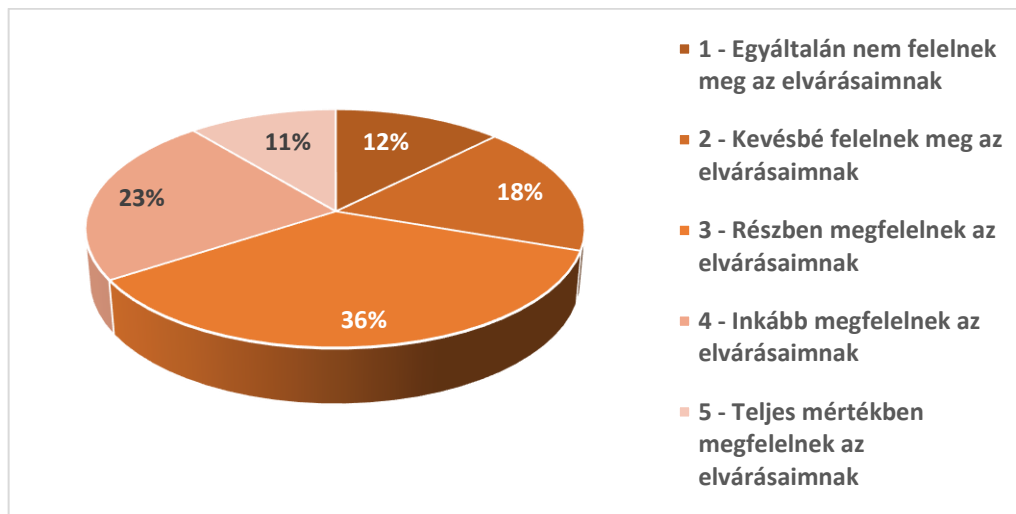
21. ábra: A karrierlehetőségekről való informáltság értékelése a munkahelyen (N=1000)



Forrás: Saját szerkesztés

A kitöltőknek a munkahelyi karrierlehetőségeiket szintén egy 1-től 5-ig terjedő skálán kellett értékelniük. Az eredmények az alábbi diagramon (22. ábra) láthatóak. A többség (36%) részben az elvárásainak megfelelőnek értékelte lehetőségeit. A válaszadók egyik harmadának kevésbé vagy egyáltalán nem elégítik ki elvárásait a munkahelyi karrierkilátások, míg egy másik harmaduknak ezzel ellentétben már inkább kielégítik vagy teljes mértékben elfogadhatók a lehetőségek. Átlagosan tekintve részben felelnek meg a karrierlehetőségek a kitöltők elvárásainak (3,03).

22. ábra: Karrierlehetőségek értékelése a munkahelyen (N=1000)



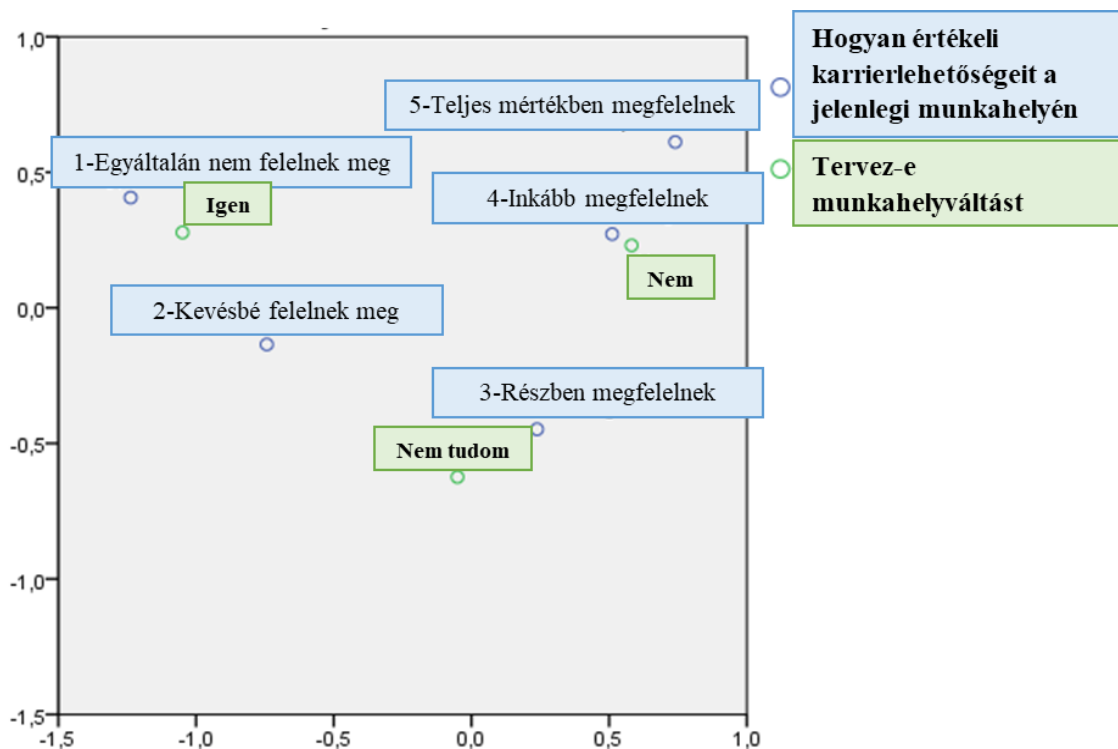
Forrás: Saját szerkesztés

Keresztábra elemzéssel összehasonlítva az látható, hogy aki jobban informált karrierlehetőségeiről, az legalább közepesnek vagy jobbnak értékeli karrierlehetőségeit. Míg, akik kevésbé vagy egyáltalán nem informáltak, azok inkább közepesnek vagy rosszabbnak ítélik karrierkilátásaikat. A Pearson-féle χ^2 próba is megerősíti, hogy van összefüggés az informáltság és a karrierlehetőségek értékelése között [$\chi^2(16, n=1000)=631; p<0,001$]. A Cramer-V együttható közepes erősségű kapcsolatot mutat ($C=0,397; p<0,001$). Ezek alapján a munkáltatóknak érdemes megfontolnia, hogy esetleg nagyobb figyelmet kellene fordítaniuk a dolgozóik tájékoztatására, mert megéri.

A felmérés során rákérdeztem arra is, hogy a válaszadók terveznek-e munkahelyváltást az elkövetkezendő egy évben. A válaszadók negyede (25%) tervez váltást, nagyobb része (47%) nem tervez, és majdnem harmaduk (28%) hezitál. Itt is keresztábra elemzés segítségével vizsgálom meg, hogy van-e összefüggés a karrierlehetőségek értékelése és a munkahelyváltási szándék között. Az eredmények azt igazolják, hogy van egy közepes erősségű reláció a két változó között ($C=0,324; p<0,001$). Ezután korrespondencia-analízist hajtok végre a tapasztaltak jobb szemléltetése érdekében. „A korrespondencia-analízis egy olyan exploratív többváltozós technika, mely az asszociációs kapcsolat vizuális elemzése érdekében egy gyakorisági tábla adatait grafikus ábrává konvertálja” (Hajdú 2003, 136). Korrespondencia térképen ábrázolva jól láthatóak az összefüggések (lásd: 23. ábra).

Az eredmények azt mutatják, hogy aki kevésbé vagy egyáltalán nem elégedett a munkahelyi karrierlehetőségekkel, ők munkahelyváltást terveznek. Akinek részben felel meg a lehetőségek, ők még hezitálnak. Akik viszont jobbnak értékelik a karrieropciókat, ők nem szándékoznak munkahelyet váltani a közel jövőben. Ezek alapján megfogalmazható az az összefüggés, hogy ha a munkavállaló jobbnak tájékozott a munkahelyi karrierlehetőségeiről, akkor azokat jobbnak fogja értékelni, és kevésbé lesz hajlamos váltást tervezni.

23. ábra: A karrierlehetőségek értékelése és a munkahelyváltási szándék közötti összefüggések alakulása



Forrás: Saját szerkesztés SPSS Program táblázata alapján

Az interjúk alapján úgy érzékelem, hogy a karrierfejlesztési tevékenység fontosságát és előnyeit a munkáltatók is elismerik. A karrierfejlesztési programmal a céljuk a megtartás, a motiváció növelése, a dolgozó fejlődésének elősegítése. A vizsgált szervezetek döntő többsége úgy látja, hogy abszolút érdemes karrierfejlesztéssel foglalkoznia. Van, ahol a felső vezetés is teljesen kiáll mellette, mivel látják, hogy nehéz kintről behozni (jó) embert, belülről kell kiképezniük az utánpótlást. Ennek egyik nagy előnye, hogy a belsőleg kinevelt kolléga, ismeri a szervezet működését, kötődik a céghez. Fontos tevékenység azért is, mert a fiatalok keresik a kihívásokat.

Az egyik interjúalany szerint „...egy befektetés a jövőbe, egy hosszan megtérülő beruházás. Könnyebb a megtartás általa, csökkenti a fluktuációt, nagyobb elköteleződés érhető el, a motiváció is növelhető a segítségével, valamint a szervezeti teljesítményben is javulás figyelhető meg.” Érdekes szempontként megjelent az is az egyik válaszban, hogy a munkáltatóknak azért kellene jobban odafigyelnie erre a tevékenységre, mert egyre komolyabb betegség a kiégés. A karrierfejlesztés erre is válasz lehet, mivel láthatja a dolgozó a perspektívákat a szervezetben. Továbbá produktívabb és lelkesebb lesz.

Egy másik megkérdezett munkavállalói oldal kapcsán arra világított rá, hogy azért lenne jó tudatosabban foglalkozni vele, mert a dolgozók jobban megismernék, miről szól ez a tevékenység, és talán könnyebb lenne számukra, hogy megfogalmazzák, mit szeretnének, merre szeretnének továbblépni. Meg kell említeni, hogy ellenvélemény is megfogalmazódott: Nehéz eldönteni, hogy érdemes-e karrierfejlesztéssel foglalkozni, mert ha megbolygatják az állóvizet, vajon tudnak-e választ adni az igényekre. Mi történik, ha nem tudnak lehetőséget kínálni? Óvatosan méregetnek ezért.

A szakértők egyöntetűen azt mondták, hogy abszolút szükség van szervezeti karrierfejlesztési tevékenységre. Könnyebben váltanak a dolgozók, viszont ha érzik, hogy értékelik, reális kihívások elé helyezik őket, akkor meghálálják azt. Figyelni kell viszont a szervezeti elkötelezettségre, és a hitelességre, mivel ha nem kapja meg a dolgozó, amit ígértek neki, akkor visszavesz a teljesítményből, illetve váltani fog. Munkáltatói márka szempontból is kulcskérdés: elmondja a munkavállaló ismerőseinek a rossz tapasztalatot, akár interneten is megosztja.

Végül pedig a szereplők és a felelősségi köreik részleges vizsgálatának eredményeit taglalom a következő alfejezetben.

4.4.5. A szereplők és a felelősségi köreik vizsgálata

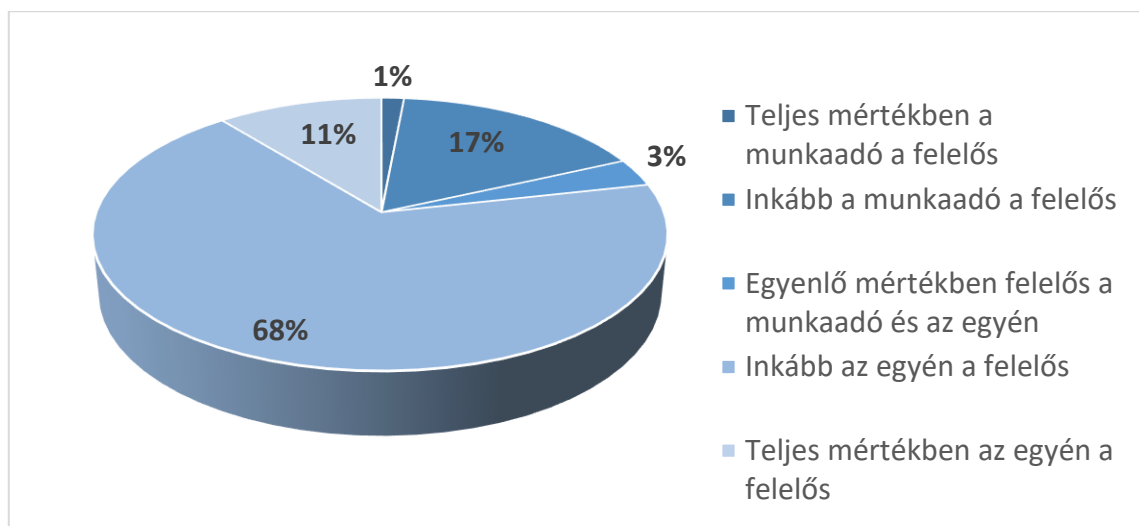
Az ötödik kérdéscsoport szerint vizsgálom, hogy ki a felelős a szervezetben a karrier gondozásáért, azaz mit gondol a munkaadói, illetve a munkavállalói oldal a felelősség kérdéséről a karrierfejlesztési folyamat során. Felmérem, hogy a dolgozók kitől, milyen mértékű segítséget várnak el a szervezeti szereplők közül, tovább a szervezetek mennyire

informálják a munkavállalókat karrierlehetőségeikről, és a dolgozók hogyan értékelik az elérhető karrieropciókat.

A felelősség kérdése

A válaszadóknak 100 százalékot kellett felosztaniuk annak megfelelően, hogy magukat, illetve a munkaadójukat milyen mértékben tartják felelősnek a munkahelyen való karrierfejlesztésért. Annak kellett a nagyobb százalékot adniuk, akinek nagyobb a felelőssége. A dolgozók úgy gondolják átlagosan, hogy nagyobb részt (67%-ban) ők a felelősök karrierjükért, míg kis részben (33%-ban) a szervezetnek is tulajdonítanak felelősségi szerepet karrierjük fejlesztése kapcsán. A 24. ábra mutatja, hogyan oszlanak meg pontosan az egyes felelősségi kategóriák a munkavállalók válaszai alapján.

24. ábra: A felelősség mértékének megoszlása a karrierfejlesztés során a munkavállalók véleménye alapján



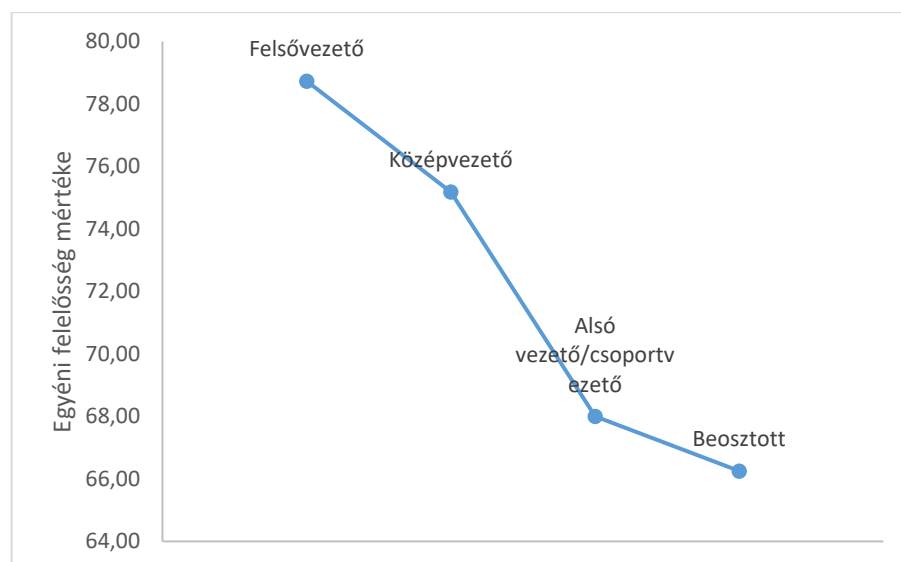
Forrás: Saját szerkesztés

A megkérdezettek nagyon kis hányada (1%) szerint a munkaadójuk felelős teljes mértékben (100%-ban) a karrier fejlesztéséért, majdnem ötödük (17%) szerint inkább a munkáltató kérhető számon ezért a tevékenységért (a munkáltató felelőssége nagyobb, mint 50%), és kisebb részben saját maguk. A dolgozók 3%-a véli úgy, hogy a felelősség kérdése egyenlően oszlik meg a két fél között (50-50%). A legtöbben (68%) úgy gondolják, hogy inkább az ő kezükben van karrierjük sorsa (felelőségük nagyobb, mint 50%), de a szervezetnek is van befolyása rá, míg 11% szerint kizárólag az egyén felelős életpályájának szervezéséért (azaz 100%-ban).

A vizsgáltaim alapján a kor, a nem, és a végzettség nem befolyásolja szignifikánsan a kijelölt felelős személyt, nincs kimutatható kapcsolat. Érdekesség, hogy a legfiatalabb kitöltők (18-29 évesek, az úgymond Z generáció tagjai) értékelik legnagyobbra a saját felelősségük mértékét, átlagosan 70%-ra. Azonban a többi korcsoport átlaga sem marad el ettől nagyon nagymértékben (Babyboom: 66%; X: 68%; Y: 66%). Végzettség kapcsán megjegyzendő, hogy a 8 általános vagy annál alacsonyabb végzettséggel rendelkezők értékelik legkisebbre a felelősségük mértékét (65%) a többi végzettségtípushoz képest. Míg a felsőfokú végzettséggel rendelkezők minősítik a legnagyobb mértékűre (70%) saját számon-kérhetőségüket.

A beosztást tekintve kimutatható szignifikáns eltérés az eredmények között egyutas varianciaanalízissel ($p < 0,01$; $F = 4,186$). Mint ahogy a 25. ábra is mutatja, minél alacsonyabb beosztásban dolgozik valaki, annál inkább kevésbé tekinti magát felelősnek a karrierjének fejlesztéséért, de még mindig magát tekinti elsősorban felelősnek, és nem a munkáltatóját.

25. ábra: A beosztás és a saját karrierért érzett felelősség mértékének összefüggése



Forrás: Saját szerkesztés

A válaszokból tehát az látszik, hogy a munkavállalók döntő többsége úgy véli, hogy ő felel első sorban karrierje fejlesztéséért, de a szervezetnek is fontos szerepe van annak alakulásában.

Az interjúk során a munkáltatói oldal részéről a felelősség tekintetében nagyon vegyes válaszokat hallhattam. A megkérdezett szervezetek egy része úgy gondolja, hogy mindenkinek a felelőssége a karrierfejlesztés a munkahelyen: munkavállalóé, vezetőé és HR-esé. Szinte mindegyik interjú során elhangzott, hogy ha a munkavállaló, szeretne valamit, akkor jelezze, hogy neki jó legyen. Neki kell elsősorban proaktívnak lennie, a vezetőnek pedig segíteni kell őt. A felettesnek azért is fontos feladata, mert biztosítani kell az utánpótlást. A HR-nek (szakmai) támogató szerepet kell betöltenie a folyamatban, illetve az ő feladatuk a karrierutak kialakítása. Az egyik interjúalany elmondta, ha a HR érzi, hogy valakinek problémája van, akkor adhoc jelleggel is történik karrierbeszélgetés. Több helyen is említésre került, hogy családiás a cég, vagy jó a vezetők és a beosztottak között a viszony, ismerik is dolgozóikat, ezért a vezetőkre lehet számítani abban, hogy beajánlja a jó dolgozót. Ilyen körülmények között a munkavállalók is jelzik, mire tartanak igényt.

Jelentek meg olyan vélemények is a beszélgetések során, hogy mindenképpen a munkáltató a felelős, vagy a vezetőké elsősorban, de természetesen elvárnak egyfajta aktivitást, proaktivitást a munkavállalóktól, ugyanis „néma gyerekek anyja sem érti a szavát”. Az elvárások kapcsán többen megfogalmazták még, hogy a dolgozó legyen nyitottabb, mondja el, mit akar, merje jobban hallatni a hangját.

- „Személyiségfüggő, van, aki állandóan kopogtat, és többet akar.”
- „A munkavállalónak tudnia kell, mit szeretne, mire képes. Menjen el a képzésekre, legyen proaktív, menjen elébe a dolgoknak, illetve gondolja át előre, milyen irányba menne.”
- „Aki előre akar lépni, az jelezze! Ha nem képes jelezni, akkor lehet, hogy ott van jó helyen, ahol most van.” (Interjú alanyok gondolatai)

A szakértők szerint is a karrier gondozása többnyire közös felelősség: „Ha a szervezetben nincs erre törekvés, akkor a munkavállaló eléggé eszköztelen.” Hiába akarja a munkavállaló, ha nem olyan a kultúra, vagy nincs meg a perspektíva. A vezető hozzáállásán múlik, a felső vezetés körében kell, hogy meglegyen az elkötelezettség, „ne csak egy papír alapú vízió legyen”. A közvetlen vezető is legyen motivált, hogy megismerje a beosztottjai karriervágyat, és aztán segítse őket. Ő tudja megvalósítani igazán a szervezet részéről ezt a tevékenységet. A HR-es inkább támogat, megteremtheti a lehetőségeket. „Nem egy passzív elem a munkavállaló persze.” Valaki úgy gondolja,

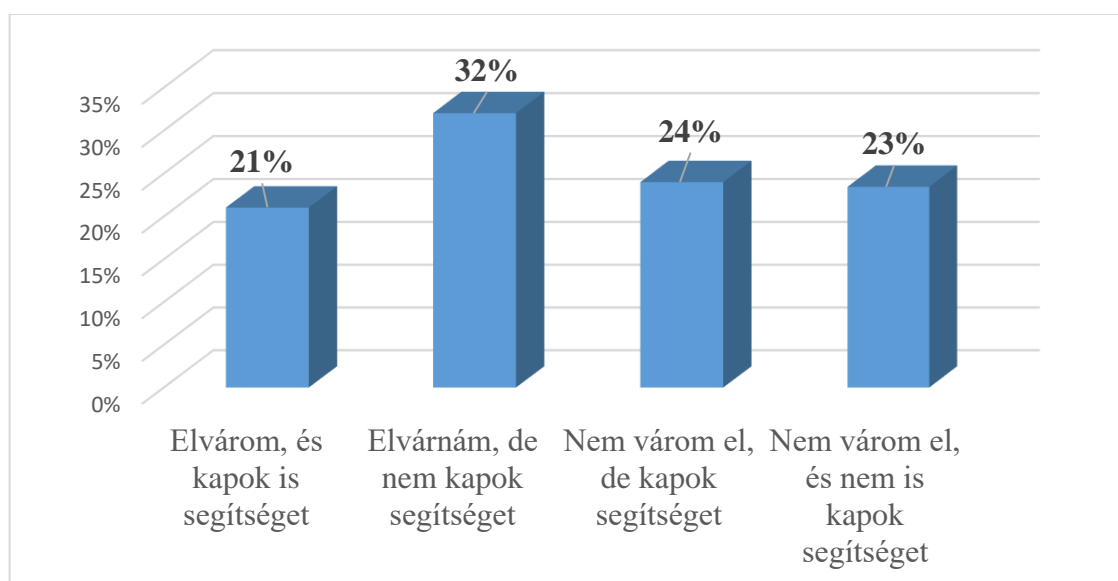
hogy inkább a munkavállaló vállán nyugszik a nagyobb felelősség. Említésre került továbbá, hogy a kollégáknak is nagy szerepe van a folyamatban.

A képet tovább árnyalja a következő kérdés, amely arra vonatkozott, hogy elvárnak-e segítséget a dolgozók karrierjük fejlesztése során a munkaadójuktól.

Segítség igénylése a karrierfejlesztés kapcsán és a tényleges részesülés

A karrierfejlesztéshez nyújtott támogatás elvárására vonatkozó kérdés egy összetett kérdés volt, amelynek az első fele arra vonatkozott, hogy a munkavállaló igényel-e segítséget karrierjének fejlesztéséhez, a második fele pedig arra, hogy ténylegesen megkapja-e. A munkavállalók 53%-a elvárná a segítséget karrierje fejlesztéséhez, azonban közülük csak 40% kap ténylegesen is támogatást, ami az összes megkérdezett dolgozó 21%-a. A válaszadók 47%-a egyébként nem igényel segítséget a szervezetétől. Az eredményeket a 26. ábra mutatja.

26. ábra: Elvárt, illetve tényleges karrierfejlesztési segítség megoszlása

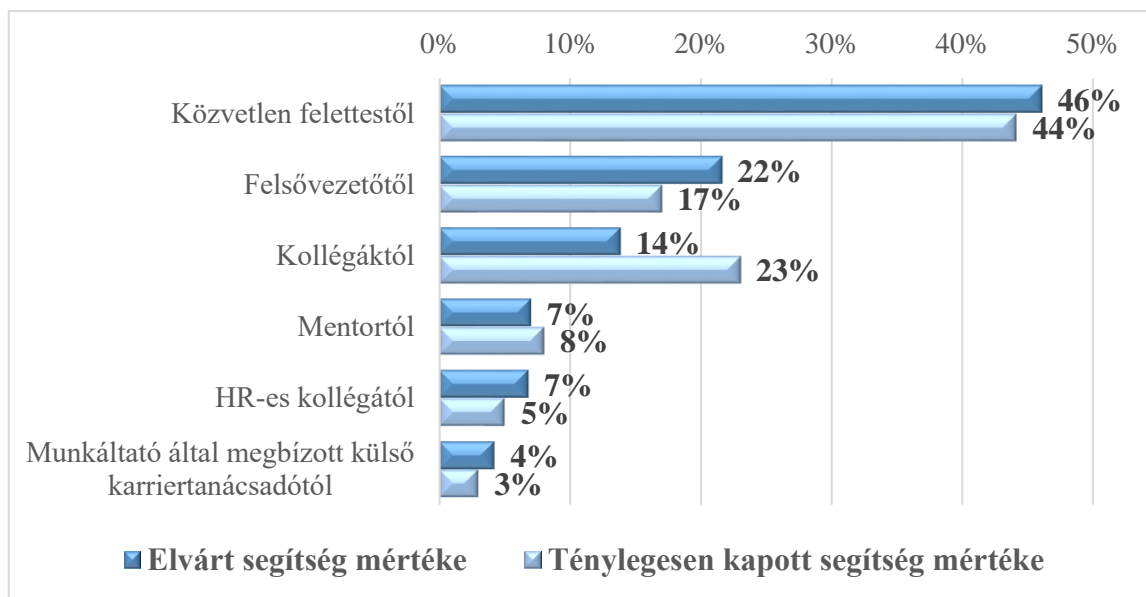


Forrás: Saját szerkesztés

A hazai munkavállalók többsége elsősorban saját magát tekinti felelősnek karrierjének fejlesztéséért, de számít a szervezet aktív részvételére és támogatására is. Bár utóbbi állítás kapcsán meg kell jegyezni, hogy a válaszadók jelentős része (47%) nem vár el támogatást a munkáltatójától. A felelősségvállalás mértéke és az elvart segítség összehasonlítása kapcsán további információkkal szolgál a 15. függelék.

Továbbá felmérésre került az is, hogy a munkavállalók mely szervezeti szereplőktől várnak el és kapnak támogatást karrierjük fejlesztése során. A kitöltőknek pontosan 100 pontot kellett elosztani a különböző szereplők között aszerint, hogy kitől milyen mértékű segítséget vár el karrierjének előmozdítása érdekében, illetve ténylegesen mennyi segítséget kap tőlük. Az eredmények az alábbi diagramon (27. ábra) olvashatók.

27. ábra: A különböző szervezeti szereplőktől elvárt és ténylegesen kapott karrierfejlesztési segítség megoszlása



Forrás: Saját szerkesztés

A vezetők (közvetlen és felső) és a HR-es kolléga kapcsán is az látható, hogy némileg több segítséget (46%; 22%; valamint 7%) várnának el a munkavállalók, mint amennyit kapnak (44%; 17%, valamint 5%). Érdekes eredmény, hogy a kollégáktól kapott segítség is jelentős mértékű (23%), viszont ennél kevesebbet igényelnének a kitöltők (14%). Valószínűleg az előbb említett három szereplőtől várnának helyettük több támogatást. A mentoroknak is némileg kisebb szerepet szánának a dolgozók (7%), mint amekkora most jut nekik (8%). Összességében az látható, hogy többnyire azoktól kapnak segítséget a munkavállalók, akiktől elvárnák karrierjük menedzselése során, csupán egyes szereplők esetén úgy, mint például a vezetők és a HR-es kolléga, kicsivel nagyobb mértékben igényelnék ezt. Nagyon kis mértékben, de akár külső szakértőtől is szívesen vennék a segítséget a megkérdezettek (4%).

Az eredmények összecsengenek a szakirodalommal, azaz valóban a közvetlen vezető tekinthető kulcsszereplőnek a munkavállalók karrierfejlesztésében, és kisebb szerepet tulajdonítanak a munkavállalók a HR-es kollégáknak. Érdekesség, hogy a felső vezetőktől sokkal több támogatást várnának el a dolgozók, mint a HR részlegtől.

A bemutatott eredmények alapján úgy vélem, hogy az 5. hipotézisemet, amely szerint *a hazai karrierfejlesztési gyakorlat során is érvényesül az egyéni felelősségvállalás dominanciája, azaz a munkavállalók magukat tekintik első sorban felelősnek karrierjük fejlesztéséért*, bizonyítottam, és ez alapján elfogadom. Ezt ki kell egészíteni azzal a fontos eredménnyel, hogy bár a hazai munkavállalók elsősorban saját maguknak tulajdonítanak nagyobb felelősséget, de számítanak a szervezet aktív részvételére és támogatására is a karrierfejlesztés során.

4.5. *A nemzetközi és hazai minta szervezeteinek 21. századi gyakorlatának összefoglaló áttekintése*

A 4. fejezet zársaként ebben a részben összegzem a kutatási eredményeimet, a hipotéziseim teljesülését, valamint kitérek a kutatásom korlátaira is, az eredmények érvényességére.

4.5.1. **A kutatási eredmények összegzése**

A háromféle kutatási módszer – a Cranet adatbázis-elemzés, a munkavállalói megkérdezés és a munkáltatói interjúk – révén kapott eredmények alapján a következő összefoglaló gondolatokat fogalmaztam meg:

1. A mai szervezetek karrierfejlesztési aktivitása

Összességében az igazolódott be, hogy közepesen aktívak a nemzetközi, és kevésbé a magyar szervezetek a karrierfejlesztés terén. A Cranet válaszadók kb. fele (51,4%) 10-14 eszközt is alkalmaz egyszerre a munkavállalók karrierjének fejlesztéséhez, de nem feltétlenül egyforma mértékben. Tipikusan néhány (1-4 db) eszközt használnak gyakran vagy nagyon gyakran. Ez a felmért szervezetek 65%-át jelenti. A magyar számok is ezt többnyire megerősítik, valamint a munkáltatói interjúk is alátámasztották. Bár a munkaadók szeretnék tudatosabb kariergyakorlatot folytatni, még mindig sok az adhoc jellegű megoldás alkalmazása. Ahol már kidolgozott karrierrendszer működik, ott

is még gyakoriak az eseti jellegű karrierbeszélgetések, vagy karriermenedzselési tevékenységek a rendszeres, betervezett tevékenységek mellett. A vállalatok csupán szűk rétege tekinthető tudatosabbnak.

Az eredmények összhangban vannak a korábbi szakirodalmi és kutatási tapasztalatokkal, amelyek szintén arra jutottak, hogy sok szervezet szűk és korlátozott karriermenedzsment gyakorlatokat hajt végre (Bokor et al., 2006a,b,c; Scholarios et al., 2008; Cedefop, 2008). A többség igyekszik minél költséghatékonyabban megoldani az alkalmazotti karriergondozást (Segers – Inceoglu, 2012), amelyhez inkább alapvető HR vagy karrierfejlesztési technikákat alkalmaz (Lewis – Arnold, 2012). A korábbi felmérések viszont többnyire egy-egy ország gyakorlatára fókuszáltak, míg a Cranet adatbázis segítségével nekem lehetőségem volt több országot érintő, globális áttekintést adnom. Mindemellett a felhasznált módszerek számosságáról és az alkalmazás mértékéről is információkat tudtam adni.

2. Az alkalmazott karrierfejlesztési eszközök

A Cranet adatbázisból kinyerhető eredmények alapján összességében az látható a nemzetközi minta szervezeteinek karrierfejlesztési gyakorlata kapcsán, hogy a legnagyobb mértékben és arányban olyan megoldásokat alkalmaznak, mint on-the-job (munkavégzés közbeni) képzés, projektmunkában való részvétel, coaching, tudásbővítő projektmunkák, a speciális munkafeladatok, a mentorálás és az utódlási tervek. Átlagosan közepes mértékben alkalmazzák ezeket a szervezetek. Ezek az eszközök a manapság népszerűbb fejlesztést és fejlődést segítő, valamint tapasztalatszerzést célzó technikáknak tekinthetőek (Baruch, 2008; Clarke, 2013; De Vos – Cambre, 2016). Hasonlóan Madagamage et al. (2018) eredményeihez én is azt tapasztaltam, hogy olyan hatékony megoldások, mint írott személyes karriertervek vagy az értékelő központok kevésbé népszerűek, pedig ezek is a dolgozók fejlődését segíthetnék.

A szervezeti gyakorlatban beazonosíthatók voltak élettervezéssel kapcsolatos megoldások is, – úgy, mint egészség-megőrzési programok – amelyekre kevésbé fókuszáltak mostanában más kutatások.

Összességében az tapasztalható a magyar szervezetek esetében, hogy a karrierfejlesztési megoldások alkalmazásának átlagértékei alacsonyabbak, mint a nemzetközi mintáé, de nem minden eszköz esetében. A legnagyobb mértékben alkalmazott módszerek a projektmunkában való részvétel, az on-the-job (munkavégzés közbeni) képzés, a tudásbővítő projektmunkák, a speciális munkafeladatok, a mentorálás és a számítógép-

alapú csomagok/e-tanulás, amely sorrend némileg más mintázatot mutat, mint a nemzetközi mintáé. A nemzetközi minta válaszadóihoz nagyjából hasonlóan a felmért vállalatok majdnem fele (49%) legalább 9 eszközt alkalmaz a munkavállalói karrierjének fejlesztéséhez bármilyen mértékben. Tipikusan néhány (1-4 db) eszközt használnak gyakran vagy nagyon gyakran. Ez a vizsgált szervezetek 48%-át teszi ki.

A hazai munkavállalók a leghasznosabb eszköznek a képzési lehetőségeket, a tudásbővítést szolgáló projektmunkát, a kapcsolatépítési lehetőségeket, a speciális munkafeladatokat és az előléptetés, utánpótlás-tervezést ítélték meg. Olyan, korábbi felmérések (Lewis – Arnold, 2012) alapján népszerű megoldásokat, mint a személyes karrierterv vagy a karrierworkshopok, kevésbé preferálták a válaszadók. Felmerülhet a kérdés, hogy esetleg azért nem, mert nem is alkalmazzák ezeket a munkaadók gyakran, így nem is tudják a dolgozók, hogy miben tudnának nekik segíteni az ilyen megoldások.

3. Tipikus esetek az egyes karrierfejlesztési eszközök alkalmazása kapcsán

A vállalati teljesítmény alakulása nem feltétlenül befolyásolja az alkalmazott karrierfejlesztési megoldások típusát. Az látható, hogy a jobban teljesítő vállalatok többféle eszközt és az átlagosnál nagyobb mértékben alkalmaznak egyszerre. A formális megoldások gyakoribbá válnak a nagyobb szervezeteknél – mint az látható volt Baruch – Peiperl (2000) és Lewis – Arnold (2012) eredményeinél –, viszont a szervezeti mérettel a használat mértéke nem növekszik konzisztensen. A kisvállalkozásoknál több eszköz esetében magasabb az alkalmazás gyakorisága, mint a középvállalkozásoknál vagy akár a nagyvállalatoknál.

A fizikai és a szellemi alkalmazottak eltérő arányai mellett módosul a karrierfejlesztési módszerek alkalmazásának mértéke, illetve némileg a preferált megoldások sorrendje is, amely eltérésre a bemutatott korábbi kutatások még nem hívták fel a figyelmet. A fizikai dolgozók nagyarányú jelenléte esetén kisebb mértékben alkalmazzák az adott szervezetek az egyes karrierfejlesztési eszközöket. Ahol nagyon magas a szellemi foglalkoztatottak aránya (70% feletti), ott az átlagosnál nagyobb mértékű a karrierfejlesztési eszközök használata.

Az aktív karrierfejlesztési eszközfelhasználó szervezetek főbb jellemzői, hogy jóval magasabb mértékben alkalmaznak karrierfejlesztési megoldásokat, mint az átlag, de a módszerek típusa nagyjából azonos. A szellemi munkavállalók vannak többségben ezekben a szervezetekben. Az átlagos teljesítmény értékeik magasabbak a teljes minta

átlagánál. Alacsonyabb a fluktuáció is e vállalatok körében. Valamint az átlagosnál nagyobb arányban képviseltetik magukat a nagyvállalatok ebben a szűrt mintában.

4. Karrierfejlesztési tevékenység kimenetei

Bár az empirikus adatok elemzése egyértelműen nem igazolta, de ahol intenzívebb, vagyis nagyobb mértékű és többféle karrierfejlesztési eszközhasználat történik, ott a szervezeti kimenetek is jól alakulnak (jobb szervezeti teljesítmény, valamint kedvező a fluktuáció és a hiányzási napok számának alakulása). Ez összhangban van például Rehman (2017) vagy Sheraz et al. (2019), illetve Lyria et al. (2017) eredményeivel, akik szintén kapcsolatot találtak a karrierfejlesztési gyakorlat és a munkaerőmegtartás, valamint a vállalati teljesítmény pozitív alakulásával. A munkavállalói megkérdezés kapcsán viszont bebizonyosodott, hogy ha a munkavállaló jobban tájékozott a munkahelyi karrierlehetőségeiről, akkor azokat jobbnak fogja értékelni, és kevésbé lesz hajlamos váltást tervezni. Ilyen összefüggés igazolására nem találtam példát a korábbi kutatásokban.

Az interjúalanyok egyöntetűen úgy gondolták tapasztalataik és véleményük alapján, hogy rendkívül hasznos tevékenység. Előnyös a szervezet számára, mert segít a (kulcsfontosságú, értékes) munkavállalók megtartásában, motiválásában, jobb teljesítményre sarkallásában, továbbá csökkenthető a fluktuáció, egyszerűbb és gyorsabb az utánpótlás megoldása, valamint összességében jobb szervezeti teljesítmény érhető el.

5. A szereplők és a felelősségi köreik

Mindent összevetve a munkavállalók elsősorban saját magukat tekintik felelősnek a munkahelyi karrierjük fejlesztéséért, de számítanak a munkáltatójuk segítségére is. Hasonló eredményre jutottak korábban Clarke – Patrickson (2008) és Crawshaw – Game (2015) is, viszont én számszerűsítettem ennek mértékét, amelyre alapozva további vizsgálatok is elvégezhetők a jövőben. Összhangban ezzel a munkáltatók többsége és a szakértők is azt mondják, hogy többnyire közös felelősség a munkahelyi karrier gondozása, szükség van minden szereplő (vezetők, munkavállaló, HR) aktív és elkötelezett részvételére. A korábbi szakirodalmi vélemények is ezt a fajta vélekedést pártolják (például: Baruch, 2004; 2006; vagy Sturges et al., 2010). Figyelemre méltó, hogy a megkérdezett dolgozók az én felmérésemben nem tulajdonítottak a HR-nek nagy szerepet.

Többen igényelnének szervezeti együttműködést a karrierfejlesztés során a munkavállalók közül, mint ahányan kapnak. A legfontosabb szereplő a munkáltató részéről – összhangban a szakirodalmi véleménnyel és kutatási tapasztalatokkal (pl.: Crawshaw – Game, 2015) – a közvetlen felettes, akitől támogatást várnak el karrierjük fejlesztéséhez.






Átlagosan tekintve részben informáltak megfelelően a válaszadók karrierlehetőségeiről, és átlagosan nézve részben felelnek meg a karrieropciók az elvárásaiknak. Végül pedig a hazai munkavállalók körében beazonosítható egy olyan összefüggés, hogy ha a munkavállaló jobban tájékozott a munkahelyi karrierlehetőségeiről, akkor azokat jobbnak fogja értékelni, és kevésbé gondolkodik munkahelyváltáson. Ez pedig alátámasztja Lam et al. (1999) álláspontját, hogy mennyire fontos a kommunikáció a karriergondozási gyakorlat során. Az eredményeim jól megvilágítják ennek hátterét, az összefüggéseket az egyes elemek között, amire nem találtam példát más felmérésekben.

4.5.2. A hipotézisek összefoglaló értékelése

A kutatás elején megfogalmazott hipotéziseimet és azok teljesülésének megvalósulását az alábbi táblázatban (16. táblázat) foglaltam össze a könnyebb átláthatóság kedvéért.

16. táblázat: A kutatási hipotézisek összefoglaló táblázata

	Hipotézis	(Részben) Elfogadott vagy elutasított?	Indoklás
1.	a. A mai szervezetek karrierfejlesztési eszközhasználata a Cranet értékelési skáláján mérve átlagosan közepes mértéket mutat.	✓	A vizsgált szervezetek átlagosan alig közepes mértékben (1,50) használnak valamilyen karrierfejlesztési eszközt, valamint átlagosan 62%-uk teszi ezt.
	b. A mai szervezetek karrierfejlesztési eszközhasználata a Cranet értékelési skáláján mérve elmarad Magyarországon a globális gyakorlattól a Cranet felmérés válaszadói alapján.	✓	Bár a magyar minta átlagértékei nem minden karrierfejlesztési eszköz esetében alacsonyabbak, mint a nemzetközi mintáé, de összességében kijelenthető, hogy a magyar szervezetek karrierfejlesztési aktivitása alacsonyabb szintű (átlagosan 1,38), mint a globális minta válaszadóié.
2.	A mai szervezetek legnépszerűbb (leggyakrabban) alkalmazott karrierfejlesztési megoldásai a fejlesztést és a fejlődést segítő, valamint a tapasztalatszerzést célzó technikák.	✓	A válaszadóknál olyan módszerek a gyakoriak, amelyek kevésbé formálisak, és inkább támogató-fejlesztő technikának minősíthetők, mint például munkavégzés közbeni képzés, projektmunka, coaching.
3.	Bizonyos szervezeti jellemzők és az alkalmazott karrierfejlesztési gyakorlat közötti kapcsolat a mai szervezetekben kimutatható:		
	a. A szervezeti méret növekedésével a karrierfejlesztési eszközök alkalmazásának mértéke is növekszik, valamint a formális megoldások válnak gyakoribbá.	✓	A formális megoldások valóban gyakoribbá válnak a nagyobb szervezeteknél, viszont a szervezeti mérettel a használat mértéke nem növekszik konzisztensen. A kisvállalkozások átlagértékei négy megoldás esetén meghaladják nem csak a középvállalkozásokét, hanem a nagyvállalatokét is.

	b. A jobb teljesítményű vállalatok eltérő karrierfejlesztési megoldásokat használnak, mint a rosszabbul teljesítő társaik.		Bár a jobban teljesítő vállalatok többféle eszközt és az átlagosnál nagyobb mértékben alkalmaznak egyszerre, addig a módszerek típusát tekintve azok hasonlóak, mint a gyengébben teljesítő társaiknál
	c. A szervezetben a fizikai – szellemi dolgozók különböző mértékű aránya és az alkalmazott karrierfejlesztési eszközök típusa között kapcsolat mutatható ki.		A kapcsolatvizsgálatok 10 esetben mutatnak ki szignifikáns összefüggést az alkalmazott eszköz és az adott alkalmazotti típussal. Ezen megoldások alkalmazása nagyobb mértékű a szellemi munkavállalók nagyobb arányú szervezeti jelenléte esetén.
	Az alkalmazott karrierfejlesztési megoldások és a szervezeti, valamint az EEM gyakorlat teljesítménye közötti kapcsolat megragadható...		
4.	a. a szervezeti teljesítménymutatók pozitív alakulásában,		Van kimutatható kapcsolat a karrierfejlesztési gyakorlat és a szervezeti teljesítmény között. Nem tudom viszont egyértelműen igazolni, hogy a karrierfejlesztési tevékenység pozitív hatása miatt alakultak-e jól a szervezeti kimenetek.
	b. a fluktuáció, valamint a hiányzási napok csökkenő tendenciájában.		Van kimutatható kapcsolat a karrierfejlesztési gyakorlat és a fluktuáció, valamint a hiányzási napok számának alakulása között. Nem tudom viszont egyértelműen igazolni, hogy a karrierfejlesztési tevékenység pozitív hatása miatt alakultak-e jól a szervezeti kimenetek.
5.	A hazai karrierfejlesztési gyakorlat során is érvényesül az egyéni felelősségvállalás dominanciája.		A dolgozók valóban úgy gondolják átlagosan, hogy nagyobb részt (67%-ban) ők a felelősek a munkahelyi karrierjükért, de a munkaadónak is jelentős szerepet tulajdonítanak. Továbbá többségük igényelné a szervezet segítségét is.

Forrás: Saját szerkesztés

Az 1., a 2. és az 5. hipotézisemet igazoltam a kutatási eredményekkel, a 3. és 4. hipotéziseim egyes részeit csupán részben vagy egyáltalán nem tudtam igazolni, így azokat részben el kellett vetnem.

4.5.3. Az empirikus kutatás korlátai és az adatok megbízhatósága

Végül az eredményeim kapcsán meg kell jegyeznem, hogy azok értelmezését csak a felhasznált adatok és vizsgálati módszerek korlátainak a figyelembe vételével lehet megtenni. A Cranet adatbázis teljes mintája nem egy globálisan reprezentatív minta, tehát nem lehet általános globális következtetéseket levonni az eredményekből, viszont jó iránymutatást, kiindulási alapot adhat. Továbbá sem a Cranet adatbázis magyar mintája, sem az általam interjú keretében lekérdezett minta nem tekinthető reprezentatívnak, de ennek ellenére segíthetik a hazai helyzet áttekintését, jobb megértését. A Cranet felmérés által pedig egy sztenderd kérdőív alapján lehet összehasonlítani a magyar és a nemzetközi gyakorlatot.

A munkavállalói megkérdezés kapcsán azt kell figyelembe venni, hogy az a munkavállalók értékelését, véleményét tartalmazza. A saját tapasztalataikat és ismereteiket tükrözi, ezért az eredményeket ezeknek megfelelően kell kezelni, értelmezni. Előfordulhat, hogy a kitöltők részesültek más karriermenedzsment megoldásban is, mint amit bejelöltek, vagy gyakrabban, esetleg ritkábban. Továbbá attól hogy ők egy technikát kevésbé hasznosnak tartanak, lehet az valójában mégis előnyös megoldás. A rosszabb minősítés köszönhető a hiányos ismeretüknek vagy akár az eszközzel való rossz élményüknek is. A karrierlehetőségek vagy a kapott karriertámogatások megítélése is nagyon szubjektív lehet, de figyelembe kell venni a véleményeket, mert ezek alapján gondolkodnak, cselekednek a dolgozók. A munkaadóknak ezért a listák láttán azt kell megfontolniuk, hogy ha úgy látják, jogos a munkavállalók értékelése, akkor érdemes az adott karrier gyakorlatot gyakrabban alkalmazniuk, vagy pedig szükséges dolgozóikat jobban felvilágosítaniuk az egyes technikák tartalmairól, előnyeiről, esetleges hátrányairól, hogy realisabb képet kapjanak a munkavállalók azokról. Mindent összevetve az eredmények hasznos visszajelzésnek tekinthetőek a vezetők vagy a HR szakemberek számára.

Összegzés

A dolgozatom témája a szervezeti karrierfejlesztés sikeres működési kritériumainak az újragondolása, amelynek fókuszában az alkalmazandó karrierfejlesztési eszközök állnak. A záró fejezetem a következőképpen épül fel: először is megmutatom újra az egyes fejezetek lényeges összefoglaló gondolatait, megfogalmazom a téziseimet, majd összegzem a dolgozat újszerű eredményeit, utána pedig ismertetem a kutatási eredmények alapján levont konklúziókat. Majd a szervezeti karrierfejlesztés jövőjét vetítem előre. Ezt követően felvázolom a további lehetséges kutatási irányokat, és a dolgozat zárásaként pedig a kitérek a kutatási eredmények hasznosítására.

Az első elméleti fejezetben először áttekintettem a munkavállalók és a munkaadók viszonyának időbeli alakulását a 20. század elejétől az EEM karrierfejlődésének tükrében, ami megalapozta az értekezés szempontjából fontosabb karriertípusok bemutatását, amire pedig szükség volt, hogy megértsük a szervezeti karrierfejlesztés fogalmát, és fókuszának alakulását. Ahogy a szervezetek működési környezete egyre bizonytalanabbá vált, úgy vált a két szereplő közötti kapcsolat is egyre érzékenyebbé, törékenyebbé. Az egyének váltak aktívabbakká a karrierfejlesztést illetően, amely visszatükröződik a határtalan és a formaváltó karriertípusokban, viszont az új szervezeti karrierfelfogás úgy gondolom, hogy új lendületet adhat a szervezeti karriergondozás újragondolásának.

A fogalmi tisztázás alapján pedig megalkottam a szervezeti karrierfejlesztés komplex leíró modelljét annak érdekében, hogy világos képet kapjunk arról, mit kell szervezeti karrierfejlesztés alatt érteni, és milyen elemei vannak. A szervezeti karrierfejlesztés egy olyan komplex folyamat, amely része a karriertervezés, a karriermenedzsment és az élettervezési tevékenység.

A második, szakirodalmi elemzésen nyugvó fejezetben azokat a siker kritériumokat emeltem ki, amelyek teljesülése elengedhetetlen az eredményes karrierfejlesztési gyakorlat megvalósításához. A sikeres karriergondozás eredményeképpen megvalósul a szervezeti és az egyéni igények összehangolása, és biztosított mindkét fél céljainak elérése. A szervezeti karrierfejlesztési tevékenység fontos és hasznos eszköz lehet a (kiváló) alkalmazottak motiválásához, megtartásához és jobb teljesítményre ösztönzéséhez. Ezáltal pedig hozzájárulhat a szervezet hatékonyabb működéséhez. Ennek

érdekében szükséges megteremteni a szervezeti karrierfejlesztés célja és a vállalati célokkal való összhangot, biztosítani kell az EEM folyamatokkal való együttműködést, tisztázni kell a folyamatban résztvevők körét és a felelősségi köreiket, valamint át kell gondolni az alkalmazandó karrierfejlesztési eszközöket.

Mivel dolgozatom fókuszában a karrierfejlesztési megoldások állnak, így azok alkalmazásának elméleti megfontolásait és gyakorlati tapasztalatait külön, a harmadik fejezetben tárgyaltam. A módszerek kiválasztásánál több szempontot kell figyelembe venniük a szervezeteknek: a felvázolt sikerkritériumok szem előtt tartása mellett saját működésükhöz és a munkavállalói igényekhez kell igazítaniuk a gyakorlatokat. Bár önállóan is lehet alkalmazni az egyes karriertervezési és -menedzselési megoldásokat, de jobb, ha egy szervezet ezek variációit együttesen alkalmazza. A szakirodalom véleménye szerint, amelyet a kutatások is igazoltak, manapság olyan eszközök alkalmazása szükséges, amelyek a munkavállalók fejlődését, foglalkoztathatóságát segítik elő.

A következő fejezetben a vizsgálati modellem megalkotása után az empirikus kutatásom kérdéseit és hipotéziseit fogalmaztam meg, majd végrehajtottam a vizsgálataimat. A kutatások során arra jutottam, hogy a munkáltatók célja a karrierfejlesztési programmal a megtartás, a motiváció növelése, a dolgozó fejlődésének elősegítése. Közepesen aktívak a nemzetközi, és kevésbé a magyar szervezetek a karrierfejlesztés terén. A munkáltatók inkább a jelenre fókuszálnak, mint a jövőre az alkalmazott technikákat nézve. Nem mernek nagyon tervezni, és ehhez kapcsolódó megoldásokat alkalmazni. Az igénybe vett megoldások (belső álláshirdetések, formális képzés, speciális feladatok) többnyire az Alapvető karrierfejlesztési eszközök csoportjába tartoznak, melyek alkalmazása egyszerű, és nem igényel túl nagy erőfeszítést a szervezet részéről. Illetve némely technikák (karriertervezés alapjául szolgáló teljesítményértékelés, a karrierkonzultáció) az Aktív tervezést igénylő megoldások kategóriájába sorolhatók, de ezek a konkrét módszerek bár magas fokú részvételt igényelnek a szervezet részéről, nem szükséges speciális tudás az alkalmazásukhoz.

A szereplők és a felelősségi köreik nem feltétlenül tisztázódtak mindig. A szervezet részéről a közvetlen felettes a kulcsszereplő a folyamatban. A hazai munkavállalók első sorban magukat tekintik felelősnek a folyamatért, a magyar munkaadói oldalon nem

egyértelmű, hogy milyen mértékben érzik magukat elszámoltathatónak a tevékenységért. Az már inkább tapasztalható, hogy elvárják a dolgozók proaktivitását.

A főbb gondolatok és eredmények összegzése után a következőkben a dolgozat téziseit mutatom be.

A dolgozat tézisei

A megfogalmazott kutatási kérdések elemzése és a hipotézisek vizsgálata alapján a következő téziseket állapítottam meg:

1. A vizsgált szervezetek átlagosan alig közepes mértékben használnak valamilyen karrierfejlesztési eszközt.

A szakirodalomban fellelhető véleményekkel összhangban az igazolódott be, hogy bár a karrierfejlesztés terén a világ Cranet-tagországainak vizsgálatban szereplő cégei is csupán közepesen aktívak, a magyar válaszadó szervezetek gyakorlata ezt sem éri el. Ezt a munkáltatói interjúk azzal a véleménnyel erősítették meg, hogy bár ők szeretnének aktívabb és tudatosabb karriergyakorlatot folytatni, megoldásaikat maguk is gyakran adhoc jellegűnek minősítik.

2. A munkáltatók körében a 21. században olyan karrierfejlesztési módszerek a gyakoriak, amelyek kevésbé formálisak, és inkább támogató-fejlesztő technikának minősíthetők.

A hagyományos, formális megoldások helyett a mai szervezetek inkább a támogató-fejlesztő karrierfejlesztési eszközöket alkalmazzák. A legnagyobb mértékben és arányban: a képzéseket, a speciális munkafeladatok és projektmunkák adását, a teljesítményértékelést (a karriertervezés alapjaként), a belső toborzást, valamint személyes karrierkonzultációkat, mentorálás és coachingot kínálnak. Ezekről azonban elmondható, hogy nem feltétlenül esnek egybe a munkavállalók preferencialistáival.

3. A formális megoldások alkalmazása ugyan gyakoribb a nagyobb szervezeteknél, ám a használat mértéke nem a szervezeti mérettel konzisztens módon alakul.

A projekt team-munkában való részvétel, a speciális munkafeladatok és a tudásbővítő projektmunkák tipikusan olyan megoldások, amelyeket a kisvállalkozások alkalmaznak inkább. Míg a különböző képzéseket, formális és tervezett megoldásokat (pl.:

karriertervek), vagy a komplex módszereket (pl.: „Tálatum” programok) a nagyvállalkozások vetik be nagyobb mértékben.

4. A jobban teljesítő vállalatok nemcsak többféle eszközt használnak, hanem azok egyidejű használata is náluk azt átlagot meghaladó mértékű.

A jobban teljesítők eszközhasználati átlagértékei minden esetben meghaladják a teljes minta átlag értékeit, a gyengébb teljesítményű válaszadóké pedig minden esetben alacsonyabbak azoknál. Összességében az állapítható meg, hogy bár a jobban teljesítő vállalatok többféle eszközt és az átlagosnál nagyobb mértékben alkalmaznak egyszerre, addig a módszerek típusát tekintve azok a gyengébben teljesítő társaiknál alkalmazottakéhoz hasonlóak.

5. A fizikai és a szellemi alkalmazottakat eltérő arányban foglalkoztató cégeknél nemcsak a karrierfejlesztési módszerek alkalmazásának mértéke, hanem a preferált megoldások sorrendje is különböző.

Ahol a szellemi foglalkoztatottak aránya nagyon magas, (70% feletti) ott az átlagost meghaladó a karrierfejlesztési eszközök használatának mértéke. Továbbá ott a tudásbővítő projektmunkák, a mentorálás vagy a Számítógép-alapú csomagok/e-tanulás népszerűbb megoldásokká válnak az eszközök ranglistájában, mint a fizikai dolgozók túlsúlya esetén.

6. A karrierfejlesztési gyakorlat a szervezeti teljesítménnyel éppúgy kimutatható kapcsolatban áll, mint az EEM gyakorlat teljesítményével.

Ahol intenzívebb, vagyis nagyobb mértékű és többféle karrierfejlesztési eszközhasználat történik, ott a szervezeti teljesítmény bizonyos mutatói, és a HR kimenetek (fluktuáció és a hiányzási napok száma) is jól alakulnak.

7. Ugyan a hazai munkavállalók elsősorban saját magukat tekintik felelősnek a munkahelyi karrierjük fejlesztéséért, ám ebben munkáltatói segítségére is számítanak.

A magyar dolgozók úgy gondolják, hogy nagyobb részt (67%-ban) ők a felelősök karrierjükért, míg kis részben (33%-ban) a karrierjük fejlesztési lehetőségét illetve annak támogatását a foglalkoztatójuktól várják. A dolgozók közül a karrierfejlesztés során többen igényelnének szervezeti együttműködést, mint ahányan kapnak. A munkáltató

részéről ebben a legfontosabb szereplőnek – összhangban a szakirodalmi véleménnyel és kutatási tapasztalatokkal – a közvetlen felettest tartják.

8. Ha a munkavállaló jobban tájékozott a munkahelyi karrierlehetőségeiről, akkor azokat jobbnak is fogja értékelni, és kevésbé gondolkodik munkahelyváltáson.

Az eredményeim azt mutatják, hogy a munkahelyváltást tervezők a munkahelyi karrierlehetőségekkel kevésbé vagy egyáltalán nem elégedettek köréből kerülnek ki. Akiknek legalább részben megfelelnek a lehetőségek, ők a még hezitálók. Akik viszont jobbnak tájékozottak a lehetőségeikről illetve magasabbra értékelik a karrieropciókat, nem szándékoznak munkahelyet váltani a közel jövőben.

A dolgozat újszerű eredményeinek a következőket tartom:

- A szakirodalmi részben megalkotott karrierfejlesztés komplex leíró modelljét, amely a folyamat egyes elemeinek tartalmát és egymáshoz való kapcsolódását tisztázta. A modellhez kiegészítésként megfogalmazott sikerkritériumok a mai foglalkoztatási és szervezeti működési viszonyokhoz igazítottak.
- A nemzetközi szakirodalomban nem számottevő az olyan vizsgálatok száma, amelyek akkora nemzetközi mintával dolgoznának, mint a Cranet hálózat, és ugyan azon kutatási ismérvek mentén vizsgálnák a különböző országok szervezeteit. Emiatt az eredmények egyedülállónak tekinthetők, az eredményeim sok újdonsággal szolgálhatnak nemzetközi viszonylatban is.
- A munkavállalói megkérdezésből nyert információk által megismerhettük a dolgozók karrierfejlesztési igényeit, köztük az eszközökre vonatkozó preferenciáikat, amelyekkel nem foglalkozott az elmúlt években más hazai kutatás. A legújabb nemzetközi szakértői vélemények pedig azt hangsúlyozzák, hogy az alkalmazotti oldal véleményét megismerve érdemes a karriergondozási gyakorlatot alakítani.
- Az igénybe vett megoldások népszerűsége nem feltétlenül növekszik a vállalatmérettel. Nem elhanyagolható többé a KKV-k szerepe a témában, nem lehet azt mondani, hogy kevésbé foglalkoznak karriergondozással, mint nagyobb társaik. A kisvállalkozások esetén kilenc eszköz esetében magasabb az alkalmazás gyakorisága (pl.: Coaching vagy Formális karriertervek), mint a középvállalkozások esetében, négy megoldás esetén (Részvétel projekt team-munkában, Tudásbővítő projektmunkák, Speciális munkafeladatok és

Mentorálás) átlagértékeik meghaladják nem csak a középvállalkozásokét, hanem a nagyvállalatokét is. A jobban teljesítő vállalatok többféle eszközt és az átlagosnál nagyobb mértékben alkalmaznak egyszerre, addig a módszerek típusát tekintve azok hasonlóak, mint a gyengébben teljesítő társaiknál.

- Úgy vélem, hogy a munkaerő különböző mértékű összetétele esetén alkalmazott karrierfejlesztési eszközök beazonosítása is újszerű, eddig kevésbé vizsgált eredménynek tekinthető. Vannak olyan tipikus megoldások, amelyeket gyakrabban alkalmaznak a fizikai munkavállalók esetén, mint speciális munkafeladatok vagy utódlási tervek, és amelyeket a szellemi dolgozók esetén, mint tudásbővítő projektmunkák vagy mentorálás.
- Az aktív karrierfejlesztési eszközfelhasználó szervezetek beazonosított főbb jellemzői: jóval magasabb mértékben alkalmaznak karrierfejlesztési megoldásokat, mint az átlag, de a módszerek típusa nagyjából azonos. A szellemi munkavállalók vannak többségben ezekben a szervezetekben. Az átlagos teljesítmény értékeik magasabbak a teljes minta átlagánál. Alacsonyabb a fluktuáció is e vállalatok körében. Valamint az átlagosnál nagyobb arányban képviseltetik magukat a nagyvállalatok ebben a szűrt mintában.
- Figyelemre méltó eredménynek tartom azt is, amelyre a szakirodalomban nem is találtam utalást, hogy a kollégáktól kapott segítség is jelentős mértékű a munkahelyi karrierfejlesztés során.

Konklúzió

A kutatások során azt tapasztaltam, hogy sokszor a szervezeti működés átalakulása a – korábban jól működő – karrierfejlesztési gyakorlatra is hatással van, és a szervezeti változások révén átmenetileg nem feltétlenül jut erőforrás a karriergondozási rendszer működtetésére. Továbbá a szervezeten belül az EEM gyakorlat fejlettsége, a különböző funkciók megfelelő működése is befolyásolja, hogy milyen mértékben foglalkoznak a szervezetek karriergondozással. A munkáltatók bár jellemzően többféle karrierfejlesztési megoldást alkalmaznak, de nem biztos, hogy mindig tudatosan teszik ezt. Átgondoltabban kellene ezeket alkalmazniuk, a szervezeti céljaiknak és stratégiájuknak, illetve a munkavállalói igényeknek is megfelelően, mint ahogy ezt a sikerkritériumok is ajánlják.

A felelősség kérdése kapcsán némi ellentmondást látok a szakirodalmi ajánlás és a gyakorlat működése között. Bebizonyosodott, hogy továbbra is a munkavállalók úgy érzik, nekik kell kezükben tartaniuk karrierjük irányítását, és a munkáltatók el is várják tőlük ezt a proaktivitást. Érzik a munkáltatók a saját felelősségüket is a folyamatban, viszont úgy éreztem, hogy azt nem látják be, hogy azért kell, illetve érdemes domináns szerepet betölteniük a munkahelyen történő karrierfejlesztésben, mert a szervezet érdekeit is szolgáló gyakorlat csak úgy valósítható meg.

A szervezeti szereplők kapcsán kritikus résztvevők a közvetlen felettesek. A vezető tudhatja a legjobban, hogy az adott munkavállalót a szervezet által melyik kívánatos pozíció felé érdemes terelnie. Mind a szakirodalom, mind a kutatások rámutattak, hogy rendkívül fontos, hogy kellő figyelmet fordítsanak alkalmazottaik karrierfejlesztésére, és elengedhetetlen, hogy ehhez rendelkezzenek a megfelelő tudással és kompetenciákkal. Viszont az eredmények azt mutatják, hogy ez a feltétel nem mindig teljesül, ezzel pedig nagyban nehezíti a karrierfejlesztési gyakorlat működését. Elgondolkodtató eredmény, hogy a munkavállalók a karrierfejlesztésben kisebb szerepet tulajdonítanak a HR-es kollégáknak. Felmerülhet a kérdés, hogy vajon közrejátszik-e ebben az, hogy esetleg nem megfelelően tájékozottak a HR feladatköréről. Az egyik interjúalanyom azt a gondolatot vetette fel, hogy esetleg ez a HR minősítését tükrözi, ugyan is azt tapasztalta, hogy a dolgozók gyakran nem ismerik el a HR részleg munkáját.

Végül pedig úgy látom, hogy fontos üzenetet hordoz magában az a bizonyított összefüggés, hogy ha a munkavállaló jobban tájékozott a munkahelyi karrierlehetőségeiről, akkor azokat jobbnak fogja értékelni, és kevésbé lesz hajlamos váltást tervezni. A sikerkritériumok tárgyalásánál kitértem erre, hogy mennyire fontos a munkavállalók tájékoztatása, a lehetőségek láthatóvá tétele. Az eredmények ezt alátámasztják, hogy megéri a munkáltatóknak nagyobb figyelmet fordítani a dolgozóik tájékoztatására.

A szervezeti karrierfejlesztési gyakorlat jövőbeli kilátásai

Azt mondhatjuk, hogy a szervezet aktív közreműködésére továbbra is szükség lesz a jövőben. Lips-Wiersma – Hall (2007) kutatása bizonyította, hogy nem működik az, hogy a szervezet teljesen kivonult a karrierfolyamatokból, továbbra is kellett az iránymutatás,

a segítség az alkalmazottaknak. A CIPD egy kutatási riportjában (2016) nagyon frappánsan fogalmazza meg azt, hogy tulajdonképpen mennyi szerepe van manapság a szervezeteknek munkavállalóik karrierfejlesztésében: „Bár feltételezhető, hogy az egyének szabadon tudják kezelni a saját karrierjüket, a valóságban a vállalatok választhatják, hogy az egyének mely csoportjai kapnak hozzáférést a munkához, és milyen esélyeik vannak arra, hogy fejlesszék karrierjüket.” (CIPD, 2016, 2.) Továbbá a HR gyakorlatán keresztül a szervezet továbbra is fontos szerepet játszik az egyéni karrier formálásában, befolyásolja munkavállalóit azáltal, hogy elvárásokat támaszt az általa preferált viselkedéssel szemben. (Dargham, é.n.) Ezt tovább gondolva, úgy vélem, az egyes munkakörök, vagy pozíciók kapcsán meghatározott követelményekkel is, irányt mutat az egyének számára, miképpen kell fejlődniük, milyen tapasztalatokat kell gyűjteniük, hogy azokat betölthessék.

Dickmann – Baruch (2011) szerint a szervezeteknek új fontos szerepe van, támogatóként, fejlesztőként kell viselkedniük embereikkel. A szervezet a sikeres karrier kulcsa, nem pedig a parancsnok, aki a sakkfigurákat mozgatja. Ehhez pedig elképzelhető, hogy bizonyos esetekben a vezetőknek kell változásokat előidézniük, akár „change leaderként” (Ujhelyi – Filep, 2017). A mai karrierfejlesztési programok szerepe Erford - Crockett (2012) szerint, hogy a munkavállalók foglalkoztathatóságát fejlesszék azáltal, hogy több lehetőséget biztosítanak a tanulásra és a növekedésre. A foglalkoztathatóság magában foglalja készségek, képességek és gondolkodás elsajátítását, amelyeket a munkaadó értékel, és egyidejűleg hozzájárulnak a munkavállaló karrierlehetőségeihez. Ehhez kapcsolható Hedge – Rineer (2017) érvelése, mely szerint érdemes a szervezeteknek karrierutakat kiépíteniük. A karrierfejlesztési tevékenység révén ezt közösen tehetik meg a munkavállalókkal, és ebből mindketten profitálhatnak. A munkavállaló megkapja a szükséges támogatást karrierje építéséhez, a szervezet pedig kiépítheti a szükséges erőforrás kapacitásokat, amelyek a sikeréhez szükségesek. (Hedge – Rineer, 2017)

A jelenlegi pandémia hatással lehet a karrierfejlesztési tevékenység jövőjére is. Egy friss releváns hazai kutatás (Poór et al., 2020) eredményeiből kiindulva az látható egy részt, hogy sok szervezet számára akár fennmaradási gondokat is okozott a vírushelyzet, de legalább is működési kihívásokat sok megkérdőzöttnek. Mint említettem korábban, ilyen nehézségek közepette még kevesebb figyelem vagy kapacitás jut a karriergondozásra egy

szervezetten belül. Más részről pedig tovább erősödtek olyan munkavállalói igények, mint a munka és a magánélet összeegyeztethetőségének megvalósítása, vagy a rugalmasabb foglalkoztatás megoldása, ami pedig sürgetheti az alkalmazandó karrierfejlesztési eszközök átgondolását, frissítését is.

Összefoglalva a leírtakat az látható, hogy indokolt a szervezetek aktív szerepvállalása a karrierfejlesztési folyamatban országtól vagy kultúrkörtől függetlenül, ugyan is a különböző földrajzi területekről származó eredmények alátámasztják ezt egymással összecsengően. Azonban változtatni kell az eddigi szervezeti hozzáálláson, az egyedüli irányító szerep helyett sokkal inkább támogatóként, fejlesztőként kell fellépniük. Attól még, hogy segítik munkavállalóik karrierjének kibontakozását, még az ő érdekeik is érvényesülhetnek, hiszen a szervezeti igényeknek megfelelően is alakíthatják az elérhető munkaköröket és fejlődési lehetőségeket. Ahogy több szerző leírta, a hangsúly a rugalmasságon, a foglalkoztathatóság növelésén legyen, mint az élethosszig tartó kapcsolat kiépítésén, hiszen az manapság már nem valósul meg.

Az idézett és a saját kutatási eredmények, valamint a szakirodalmi vélemények alapján úgy gondolom tehát, hogy indokolt a szervezeteknek karrierfejlesztési gyakorlatot folytatniuk. Egyrészt lehetőséget ad a szervezet számára kritikus kompetenciák, képességek beazonosítására, valamint szervezeten belüli fejlesztésére. Segíthet olyan kihívások leküzdésében, mint a tehetséges munkaerő megtartása. Jobb alkalmazotti teljesítmény, jobb szervezeti teljesítményhez vezet. Másrészt pedig továbbra is kell a munkavállalóknak az iránymutatás, a segítség karrierjük egyengetésében, azonban figyelembe kell venni, hogy a régi gyakorlat helyett az egyénre fókuszáló támogató-fejlesztő karriermenedzsment gyakorlatot kell kialakítani. Ezenfelül az új szervezeti karrierfejlesztési tevékenységnek nem csak más EEM funkciókkal, hanem szervezeti menedzsment folyamatokkal is integráltan kell működnie.

Jövőbeli kutatási irányok kijelölése

A jövőben érdemes lehet a szervezeti oldalt még tudatosabban, több szempont szerint tanulmányozni. A felmérésbe bevonhatók azok a sikerkritériumok, amelyek elemzésére a dolgozat keretei között nem tudtam kitérni. Meg lehet vizsgálni, hogy a szervezeti karrierfejlesztés célját mennyiben egyeztetik össze a vállalati célokkal, a stratégiával.

Érdekes lehet mélyebb elemzés alá vonni, hogy az egyes szereplők mit gondolnak feladatköreikről, felelősségükről a folyamatban. Továbbá kutatható, mely EEM funkciók megléte, megfelelő működése szükséges a hatékony karriergondozás megvalósításához a szervezetben. Az elemzéseket területi, regionális alapon is lehet folytatni, országok közötti összehasonlításokat lehet végezni, vagy az állami szféra szervezeteire is kiterjeszhető a kutatási fókusz. A munkavállalói oldal mélyebb vizsgálatát is lehet folytatni például mélyinterjúkkal, vagy fókuszcsoporthoz beszélgetésekkel.

Az eredmények hasznosítása

Végül pedig a dolgozat zárásaként az értekezés hasznosítási lehetőségeire térek ki, amelyeket a következőkben látom:

- A dolgozatban bemutatott komplex leíró modell úgy gondolom, hogy segítheti a szervezeti karrierfejlesztési folyamat jobb megértését, tisztábban láttatja az egyes fogalmak közötti különbségeket.
- A bemutatott és részben vizsgált működési sikerkritériumok segíthetik a szervezeteket a karrierfejlesztési tevékenységük hatékonyabb működésének átgondolásában.
- A disszertáció elméleti része alkalmas lehet az oktatásban való hasznosításra is.
- A dolgozat és a kutatási eredmények hasznosak lehetnek nem csupán a versenyszféra szervezetei számára, hanem a non-profit szervezetek számára, ha egy kicsit tudatosabban szeretnék emberi erőforrás gyakorlatukat, és azon belül karrierfejlesztési tevékenységeiket szervezni. Dobrai – Farkas (2015) szerint pedig számukra is egyre fontosabbá kell válni, hogy minél professzionálisabban működjenek.

Remélem, hogy dolgozatommal segíthetem azon szakemberek munkáját, akik szervezeti karrierfejlesztési gyakorlat kiépítését tervezik, illetve bízom benne, hogy a kutatók számára tartalmas információkkal szolgálhatok a szervezeti karrierfejlesztési tevékenységről való gondolkodáshoz és a téma kutatásához.

Felhasznált irodalom

- Ababneh, R.** (2013): Antecedents and outcomes of career development in Jordanian public sector. *Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences*, 4. évf. 1. sz. pp. 417-426.
- Adamecz-Völgyi, A.** (2018) Van-e üvegplafon Magyarországon? Nemek közötti bérkülönbség az iskolai végzettség függvényében. In: *Munkaerőpiaci tükrök, 2017*. MTA Közgazdaság- és Regionális Tudományi Kutatóközpont Közgazdaságtudományi Intézet, Budapest, pp. 62-64.
- Akkermans, J. – Brenninkmeijer, V. – Huibers, M. – Blonk, R. W.** (2013): Competencies for the contemporary career: Development and preliminary validation of the Career Competencies Questionnaire. *Journal of Career Development*, 40. évf. 3. sz. pp. 245-267.
- Ali, Z., Mahmood, B., & Mehreen, A.** (2019). Linking succession planning to employee performance: The mediating roles of career development and performance appraisal. *Australian Journal of Career Development*, 28. évf. 2. pp. 112–121. <https://doi.org/10.1177/1038416219830419>
- Altman, B. W., - Post, J. E.** (1996): Beyond the social contract: An analysis of the executive view at twenty-five larger companies, In: Hall, D. T. (Ed.): *The career is dead – long live the career*, San Francisco: Jossey-Bass, pp. 46–71.
- Antoniou, E.** (2010): Career Planning Process And Its Role In Human Resource Development. *Annals of the University of Petrosani, Economics*, 10. évf. 2. sz. pp. 13-22.
- Armstrong, L. E.** (1992): Organisational Career Development Programs and Practices: Emerging Issues for Careers Practitioners, Managers and Employees. *Australian Journal of Career Development*, 1. évf. 1sz. pp. 29-33. <https://doi.org/10.1177/103841629200100109>
- Arnold, J.** (2011): Career concepts in the 21st century. *The Psychologist*, 24. évf. 2. sz. pp. 106 - 109.
- Arnold, J.** (1996): The psychological contract: A concept in need of closer scrutiny? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5. évf. 4. sz. pp. 511-20.
- Arnold, J. – Coombs, C. R. – Gubler, M.** (2017): Career anchors and preferences for organizational career management: a study of information technology professionals in three European countries. *The International Journal of Human*

Resource Management, 30. évf. 22. sz. pp. 3190-3222. DOI: 10.1080/09585192.2017.1380058

- Arthur, M.B.** (1994): The boundaryless career: a new perspective for organizational inquiry, *Journal of Organizational Behavior*, 15. évf. 4. sz. pp. 295–306.
- Arthur, M. B. – Claman, P. H. – DeFillippi, R. J.** (1995): Intelligent enterprise, intelligent careers. *Academy of Management Executive*, 9. évf. 4. sz. pp. 7–22.
- AITD - Australian Institute of Training and Development** (NSW Division) (1991): *Career development practices in selected Australian organisations: An overview of survey findings*. AITD (NSW Division), Career Development Network
- Avey, J. B. – Nimnicht, J. L. – Pigeon, N. G.** (2010): Two field studies examining the association between positive psychological capital and employee performance. *Leadership and Organizational Development Journal*, 31. évf. 5. sz. pp. 384-401. <http://dx.doi.org/10.1108/01437731011056425>
- Ásványi, Zs. – Nemeskéri, Zs.** (2012): Az andragógia alapelvei a vállalati képzések rendszerében. In: Németh, Balázs (szerk.): *Andragógiai kutatások és fejlesztések: Tisztelgő tanulmánykötet Koltai Dénes egyetemi tanár tudományszervezői és kutatói munkássága előtt*, Pécs, Magyarország: Pécsi Tudományegyetem Felnőttképzési és Emberi Erőforrás Fejlesztési Kar (PTE FEEK), pp. 74-82.
- Bakacsi Gy. - Bokor A. – Császár Cs. – Gelei A. – Kovács K. – Takács S.** (2006): *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment*, Budapest: Akadémiai Kiadó, 357. p.
- Bal, P. M. – De Jong, S. B. – Jansen, P. G. W. – Bakker, A. B.** (2012): Motivating employees to work beyond retirement: A multi-level study of the role of I-deals and unit climate. *Journal of Management Studies*, 49. évf. 2. sz. pp. 306–331.
- Bagdadli, S. – Gianecchini, M.** (2019): Organizational career management practices and objective career success: A systematic review and framework. *Human Resource Management Review*, 29. évf. 3. sz. pp. 353-370.
- Barakonyi, K.** (1999): *Stratégiai tervezés*. Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó Rt.
- Baron, J. N. – Dobbin, F. R. – Jennings, P. D.** (1986): War and Peace: The Evolution of Modern Personnel Administration in U.S. Industry. *American Journal of Sociology*, 92. évf. pp. 350-383.
- Baruch, J.** (2014): The development and validation of a measure for protean career orientation. *The International Journal of Human Resource Management*, 25. évf. 19. sz. pp. 2702–2723.

- Baruch, J.** (2008): Fostering career development in organizations. In: Burke, R. J. – Cooper, C. L. (2008): *The Peak Performing Organization*. Routledge, pp. 92-107.
- Baruch, J.** (2006): Career development in organizations and beyond: Balancing traditional and contemporary viewpoints. *Human Resource Management Review*, 16. évf. pp. 125–138.
- Baruch, Y.** (2004): Transforming careers: from linear to multidirectional career paths. Organizational and individual perspectives. *Career Development International*, Vol. 9, No. 1, pp. 58-73.
- Baruch, Y.** (2003): Career systems in transition: A normative model for career practices. *Personnel Review*, 32. évf. 2. sz. pp. 231–251.
- Baruch, Y.** (1996): Career planning and managing techniques in use. *International Journal of Career Management*, 8. évf. 1. sz. pp. 43-52.
- Baruch, Y. - Budhwar, P. S.** (2006): A comparative study of career practices for management staff in Britain and India. *International Business Review*, 15. évf. 1. sz. pp. 84-101.
- Baruch, Y. – Peiperl, M.** (2000): Career Management Practices: An Empirical Survey and Implications, *Human Resource Management*, 39. évf. 4. sz. pp. 347–366.
- Berber, N. – Slavic, A.** (2014): The practice of career development in the international human resource management of the European countries. *JOURNAL OF ENGINEERING MANAGEMENT AND COMPETITIVENESS (JEMC)*, 4. évf. 1. sz. pp. 21-26.
- Berend T. I.** (1964): *Gazdaságpolitika az első öt éves terv megindításakor*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 135. p.
- Bernes, K. – Magnusson, K.** (1996): A description of career development services within Canadian organizations. *Journal of Counseling and Development*, vol. 74, no. 6, pp. 569-574.
- Bokor A. – Fejér P. – Frisch A. – Ladányi V.** (2006a): Karriermenedzsment Magyarországon A HR-vezetők nézőpontja (I. rész). *Munkaügyi szemle*, 50. évf. 10. sz. pp. 15-18.
- Bokor A. – Fejér P. – Frisch A. – Ladányi V.** (2006b): Karriermenedzsment Magyarországon A HR-vezetők nézőpontja (II. rész). *Munkaügyi szemle*, 50. évf. 11. sz. pp. 15-18.

- Bokor A. – Fejér P. – Frisch A. – Ladányi V.** (2006c): Karriermenedzsment Magyarországon A HR-vezetők nézőpontja (III. rész). *Munkaügyi szemle*, 50. évf. 12. sz. pp. 11-14.
- Bokor, A. – Szóts-Kováts, K. – Csillag, S. – Bácsi, K. – Szilas, R.** (2007): Emberi erőforrás menedzsment. Budapest: Aula.
- Borgulya I.né** (2012): A munkával kapcsolatos értékek és attitűdök változása Közép-Kelet Európában a XXI. század első évtizedében. In: *Vezetéstudomány*, 43. évf. 4. sz. pp. 23-35.
- Bowen, D. – Hall, D. T.** (1977): Career planning for employee development: A primer for managers. *California Management Review*, 20. évf. 2. sz. pp. 23–35.
- Bray, D.W.** (1985): Fifty years of assessment centers: A retrospective and perspective view. *Journal of Management Development*, 4. évf. 4. sz. pp. 4–12.
- Briscoe, J. P., Hall, D. T., & DeMuth, R. L. F.** (2006). Protean and boundaryless careers: An empirical exploration. *Journal of Vocational Behavior*, 69. évf. 1. sz. pp. 30–47. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.09.003>
- Budhwar, P. S. – Baruch, Y.** (2003): Career management practices in India: an empirical study. *International Journal of Manpower*, 21. évf. 6. sz. pp. 699-719.
- Byars, L. L. – Rue, L. W.** (2004): *Human Resource Management*, McGraw-Hill/Irwin, 7. kiadás, 466. p.
- Cappelli, P.** (2011): Why Companies Aren't Getting the Employees They Need': The Author Follows Up. [on-line] *The Wall Street Journal*, <https://www.uschamberfoundation.org/sites/default/files/legacy/education/document/s/Why%20Companies%20Arent%20Getting%20the%20Employees%20They%20Need.pdf> (2020.11.05.)
- Cappelli, P.** (2000): The New Deal at Work. *Chicago-Kent Law Review*, 76. évf. 2. sz. pp. 1169-1193.
- Cappelli, P.** (1999): Career Jobs are Dead. *California Management Review*, 42 évf. 1. sz. pp. 146-167.
- Cappelli, P.** (1994): The effect of restructuring on employees. In: *Looking Ahead*, Washington, DC: National Planning Association, pp. 34-40.
- Cappelli, P. – Bonet, R.** (2007): Az alkalmazottakkal kötött új megállapodás sorsa. In: Gandossy, R. – Tucker, E. (szerk): *Gazdálkodj okosan - a tehetséggel!* Budapest: HVG Kiadó, pp. 98-118.

- Cappelli, P. – Keller, J. R.** (2013): Classifying Work in the New Economy. *Academy of Management Review*, 38. évf. pp. 575-596.
- Carter, G. W. – Cook, K. W. – Dorsey, D. W.** (2009): *Career paths. Charting Courses to Success for Organizations and Their Employees*. Malden, MA: Wiley-Blackwell, 176. p.
- Chepkemoi, J. - Kungu, M. – Mbaraka, R.** (2020): Open Communication, Career Development Practices and Organizational Citizenship Behaviour in Kenya Forest Service. *Journal of Human Resource Management*. 8. évf. 3. sz. pp. 172-180. doi: 10.11648/j.jhrm.20200803.18
- CIPD** (2016): *Attitudes to employability and talent*. Research report, p. 37. [on-line] https://www.cipd.co.uk/Images/attitudes-to-employability-and-talent_2016_tcm18-14261.pdf (2020.11.05.)
- Clarke, M.** (2013): The organizational career: Not dead but in need of redefinition. *International Journal of Human Resource Management*, 24. évf. 4. sz. pp. 684–703.
- Clarke, M. – Patrickson, M.** (2008). The new covenant of employability. *Employee Relations*, 30. évf. 2. sz. pp. 121-141.
- Colakoglu, S. N.** (2011): The impact of career boundarylessness on subjective career success: The role of career competencies, career autonomy, and career insecurity. *Journal of Vocational Behavior*, 79. évf. 1. sz. pp. 47-59.
- Colquitt, J.A. – Conlon, D.E. – Wesson, M.J. – Porter, C.O. – Ng, K.Y.** (2001): Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86. évf. 3. sz. pp. 425–445.
- Cranet** (é.n.): Methodology.
<https://learn.som.cranfield.ac.uk/cranet/Pages/Methodology.aspx> (2020.11.05.)
- Crawshaw, J. R.** (2006): Justice source and justice content: evaluating the fairness of organisational career management practices. *Human Resource Management Journal*, 16. évf. 1. sz. pp. 98–120.
- Crawshaw, J. R. – Game, A.** (2015): The role of line managers in employee career management: an attachment theory perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 26. évf. 9. sz. pp. 1182-1203.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2014.934886>
- Creed, P. - Hood, M.** (2009): Career development, planning and management from the organisational perspective. In: Collin, A. – Patton, W. (szerk): *Vocational psychological and organisational perspectives on career: Towards a*

- multidisciplinary dialogue*. Sense Publications, Rotterdam, The Netherlands, pp. 41-62.
- Csath M.** (2008): *Interkulturális menedzsment*. Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó, 336. p.
- Csányi Zs.** (2004): Karriermenedzselés vagy tehetség gondozás? *Munkaügyi szemle*, 48. évf. 7-8. sz. pp. 19-23.
- Csillag S.** (2018): Vétkesek közt cinkos, aki néma?: Magyar HR-szakemberek etikai dilemmái. *Vezetéstudomány*, 49. évf. 9. sz. pp. 20-33.
- Csillag S.** (2012): Etika és emberi erőforrás menedzsment: egy régi/új kapcsolat? *Vezetéstudomány*, 43. évf. 7-8. sz. pp. 41-56.
- Csoba J.** (2011): *Munkaerő-piaci változások, leszakadó társadalmi csoportok*. Debrecen: Szociotéka, 176. p.
- Dargham, N. A. S.** (é.n.): The Organizational Career Management and the Career Behaviour. [on-line] Saint Joseph University Faculty of Business and management, <http://www.fgm.usj.edu.lb/pdf/a52010.pdf> (2020.11.05.)
- Darmayanti, N. L.** (2019): Organizational Culture, Compensation, and Career Development on Nurse Performance with Job Satisfaction as Intervening Variables. *JMMR (Jurnal Medicoeticolegal dan Manajemen Rumah Sakit)*, 8. évf. 2. sz. pp. 98-105.
- DeFillippi, R. J. - Arthur, M. B.** (1996): Boundaryless contexts and careers: A competency-based perspective, In: Arthur, M. B. – Rousseau, D. M. (Eds.): *The boundaryless career*, New York: Oxford University Press, pp. 116–131.
- Dessler, G. – Cole, N. D.** (2008): *Human Resources Management in Canada*. Pearson Education: Canada, 10. kiadás, 656. p.
- De Vos, A. – Cambre, B.** (2016): Career Management in High-Performing Organizations: A Set-Theoretic Approach. *Human Resource Management*, 56. évf. 3. sz. pp. 501-518.
- De Vos, A. – Dewettinck, K. – Buyens, D.** (2009): The professional career on the right track: A study on the interaction between career self-management and organizational career management in explaining employee outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18. évf. 1. sz. pp. 55–80. <https://doi.org/10.1080/13594320801966257>

- De Vos, A. – Dries, N.** (2013): Applying a talent management lens to career management: the role of human capital composition and continuity, *The International Journal of Human Resource Management*, 24. évf. 9. sz. pp. 1816-1831.
- Dickmann, M. – Baruch, Y.** (2011): *Global Careers*. NY: Routledge, 320. p.
- Dobrai, K. – Farkas, F.** (2015): *Nonprofit Organizations in the Knowledge Based Economy – Organizational Development and Professionalization* (September 10, 2015). ENTRENOVA Conference Proceedings. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3281257> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3281257>
- Donald, W. E. – Baruch, Y. – Ashleigh, M.** (2017): *The good organization and sustainable careers: Validation of a conceptual model of graduate employability*. Conference paper, EGOS - European Group for Organizational Studies, Copenhagen, 26. p.
- Dong, L. – Seongdok, K.** (2020): To improve employee career success through organizational development intervention: an action research of AIA Co., Ltd. Changzhou Branch. *ABAC ODI Journal: Vision. Action. Outcome*, 7. évf. 1. sz. pp. 96-115.
- Dries, N. – Van Acker, F. – Verbruggen, M.** (2012): How ‘boundaryless’ are the careers of high potentials, key experts and average performers? *Journal of Vocational Behavior*, 81. évf. 2. sz. pp. 271–279. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.10.006>
- Ebner, K. – Kauffeld, S.** (2019): Laufbahngestaltung durch Karrierecoaching: Abgrenzung, Methodeneinsatz und Forschungsstand [Career management through career coaching: Definition, methods, and state of research]. In: Kauffeld, S. - Spurk, D. (Eds.): *Handbuch Laufbahnmanagement und Karriereplanung*, Berlin: Springer, pp. 759–784.
- Eby, L. T. – Allen, T. D. – Brinley, A.** (2005): A Cross-Level Investigation of the Relationship Between Career Management Practices and Career-Related Attitudes. *Group & Organization Management*, 30. évf. 6. sz. pp. 565-596.
- Eby, L. T. – Butts, M. – Lockwood, A.** (2003): Predictors of success in the era of the boundaryless career. *Journal of organizational behavior*, 24. évf. 6. sz. pp. 689-708.
- Egbuta, O. C.** (2019): Gender Inequality Practices: A Precursor in Employees’ Career Development. *Australian Academy of Business and Economics Review*, 5. évf. 1. sz. pp. 1-21.

- Erford, B. T. – Crockett, S. A.** (2012). Practice and research in career counseling and development. *The Career Development Quarterly*, 60. évf. 4. sz. pp. 290-332. <http://dx.doi.org/10.1002/j.2161-0045.2012.00024.x>
- European Centre for the Development of Vocational Training** (2008): *Career development at work*. Cedefop Panorama series; 151, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 135. p.
- Farkas F. – Karoliny M.né – Poór J.** (2008): Regionális különbségek az emberi erőforrás menedzselés gyakorlatában. *Tér és Társadalom*, 22. évf. 2. sz. pp. 103-122.
- Farkas F.né – Lóránd B. – Balogh G.** (2010): Kölcsönös előnyökön alapuló kapcsolatok kialakítása a felsőoktatási intézmények és a munkaadók között. *Vezetéstudomány*, 41. évf. 11. sz. pp. 31-43.
- Feldman, D. C.** (2001): Career Coaching: What HR Professionals and Managers Need to Know. *Human Resource Planning*, 24. évf. 2. sz. pp. 26-35.
- Gaál, Z. – Fekete, H.** (2012): Different Strategies – Different Performance. *International Journal of Business Insights and Transformation*, 5. évf. 3. sz. pp. 54-60.
- Galambosné Tiszberger, M.** (2019): *A gazdaság és a társadalom statisztikája*. Pécs, Magyarország: Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar (PTE KTK), 227. p.
- Garavan, T. N.** (1990): Promoting strategic career development activities: some Irish experience. *Industrial and Commercial Training*, 22. évf. 6. sz. pp. 22–30.
- Gottfredson, G.D.** (2005): Career development in organizations. In: Walsh, W. B. – Savickas, M. L. (Eds.). *Handbook of vocational psychology: Theory, research and practice*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, pp. 297-317.
- Granrose, C. S. – Portwood, J. D.** (1987): Matching individual career plans and organizational career management. *Academy of Management Journal*, 30. évf. 4. sz. pp. 699–720.
- Gratton, L. – Hope Hailey, V.** (1999): The rhetoric and reality of “new careers”. In Gratton, L. – Hope Hailey, V. – Stiles, P. – Truss, C. (Eds.): *Strategic Human resource management*. Oxford: Oxford University Press, pp. 79-100.
- Greenhaus, J. H. – Callanan, G. A. – DiRenzo, M.** (2008): A boundaryless perspective on careers. In: Barling, J. – Cooper, C. L. (szerk): *The Sage Handbook of Organizational Behavior*, Vol. 1. Thousand Oaks, CA: Sage, pp. 277–299.
- Greenhaus, J. H. – Callanan, G. A. – Godshalk, V. M.** (2000): *Career Management*. 3. edition, Fort Worth: Dryden Press: Harcourt College Publishers, 491. p.

- Greenhaus, J. H. – Kossek, E. E.** (2014): The Contemporary Career A Work-Home Perspective. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1. évf. pp. 361-388.
- Griffith, A. R.** (1981): A survey of career development in state and local government. *Journal of Employment Counseling*, 18. évf. pp. 12-23.
- Griffith, A. R.** (1980): A survey of career development in corporations. *Personnel and Guidance Journal*, 58. évf. pp. 537-543.
- Guan, Y. – Zhou, W. – Ye, L. – Jiang, P. – Zhou, Y.** (2015): Perceived organizational career management and career adaptability as predictors of success and turnover intention among Chinese employees. *Journal of Vocational Behavior*, 88. évf. pp. 230–237. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2015.04.002>
- Gubler, M. – Arnold, J. – Coombs, C.** (2014): Organizational boundaries and beyond: a new look at the components of a boundaryless career orientation. *Career Development International*, 19. évf. 6. sz. pp. 641-667.
- Guest, D.** (2007): HRM and performance: can partnership address ethical dilemmas. In Pinnington, A. – Macklin, R. – Campbell, T. (szerk.): *Human resource Management. Ethics and employment*, Oxford: Oxford University Press, pp. 119-136.
- Gutteridge, T.** (1986): Organizational career development systems: The state of the practice. In Hall, D. T. (szerk.): *Career development in organizations*, San Francisco: Jossey-Bass, pp. 50-94.
- Gutteridge, T. G. – Leibowitz, Z. B. – Shore, J. E.** (1993): *Organizational career development*. San Francisco, CA: Jossey-Bass. 266. p.
- György I. – Hazafi Z.** (szerk) (2018): *Közszolgálati életpályák a közigazgatásban és a rendvédelemben*. Budapest: Dialóg Campus Kiadó, 247. p.
- Hall, D. T.** (2001): *Careers In and Out of Organizations*, 1st ed., SAGE Publications, 368. p.
- Hall, D. T.** (1996): Long live the career. In: Hall, D. T. (Ed.): *The career is dead – long live the career*. San Francisco: Jossey-Bass, pp. 1–12.
- Hall, D. T.** (1976): *Careers in Organizations*. Goodyear Pub. Co, 236. p.
- Hall, D. T. – Associates** (1986): *Career development in organisations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 391 pp.
- Hall, D.T. – Las Heras, M.** (2009): Long Live the Organisational Career. In: Collin, A. – Patton, W. (szerk): *Vocational, Psychological, and Organisational Perspectives on*

- Career: Towards a Multidisciplinary Dialogue*, Rotterdam, The Netherlands: Sense, pp. 181–196.
- Hall, D. T. - Mirvis, P. H.** (1996): The new protean career: Psychological success and the path with a heart. In: Hall, D. T. (Ed.): *The career is dead – long live the career*, San Francisco: Jossey-Bass, pp. 15–45.
- Hamori, M. – Bonet, R. – Cappelli, P.** (2011): How organizations obtain the human capital they need. In: Burton-Jones, A. – Spender, J.-C. (Eds.): *The Oxford handbook of human capital*. Oxford, England: Oxford University Press, pp. 209–332.
- Harrison, C.** (1989): *Career Development in the Workplace*. ERIC Digest No. 86, 6. p.
- Hatum, A.** (2010): *Next generation talent management. Talent management to survive turmoil*. London: Palgrave Macmillan, 148. p.
- Hedge, J. – Rineer, J. R.** (2017): *Improving career development opportunities through rigorous career pathways research*. [on-line] RTI Press Publication No. OP-0037-1703, Research Triangle Park, NC: RTI Press. 15. p.
<https://doi.org/10.3768/rtipress.2017.op.0037.1703> (2020.11.05.)
- Herriot P. – Pemberton, C.** (1995): *New Deals. The Revolution in Managerial Careers*. Chichester: John Wiley & Sons, 224. p.
- Héder, M. – Dajnoki, K.** (2017): Connection Of Talent And Career Management – Differences And Similarities, *Network Intelligence Studies, Romanian Foundation for Business Intelligence*, Editorial Department, 9. évf. pp. 57-66.
- Hirsh, W.** (2008): Career development in employing organisations: practices and challenges from a UK perspective. *Career Research and Development: the NICEC Journal*, 20. sz. pp. 18-22.
- Hirsh, W. – Jackson, C.** (2004): *Managing careers in large organisations*. London: The Work Foundation, 38. p.
- Hirsh W. – Jackson, C. – Kidd, J. M.** (2001): *Straight Talking: Effective career discussions at work*. Cambridge: NICEC/CRAC, 48. p.
- Hovánszki A.** (2004): A karriermenedzsment bevezetésének egyes kérdéseiről (I. rész). *Munkaügyi szemle*, 48. évf. 9. sz. pp. 13-18.
- Hube, K.** (1996): A coach may be the guardian angel you need to rev up your career. *Money*, 25. sz. pp. 43-46.
- Hur, H. – Ha, H.** (2019): The link between perceptions of fairness, job training opportunity and at-will employees' work attitudes: Lessons from US Georgia state

- government. *European Journal of Training and Development*, 43. évf. 3/4. sz. pp. 375-397.
- Iles, P. – Mabey, C.** (1993): Managerial career development programmes: effectiveness, availability and acceptability. *British Journal of Management*, 4. évf. pp. 103–118.
- Jarjabka Á.** (2012): *Kultúramenedzselési ismeretek*. Pécs: Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar, 3., jav. bőv. Kiadás, 279. p.
- Kalleberg, A. L. – Knoke, D. – Marsden, P. V.** (1995): *Interorganizational networks and the changing employment contract*. [on-line] <https://cagaly.ga/ou50o1l0wdf.pdf> (2020.11.05.)
- Karoliny, M-né** (2017): Áttekintés az emberi erőforrás menedzsmentről. In: Karoliny, M-né & Poór, J. (Szerk.): *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Rendszerek és alkalmazások*, Budapest: Wolters Kluwer, pp. 23-58.
- Karoliny M.né – Bálint B. – Galambosné Tiszberger M.** (2016): Hogyan gondozzuk a munkavállalók karrierjét? Fókuszban a szervezeti karriermenedzsment eszközök. *International Journal of Engineering and Management Sciences (IJEMS)*, 1. évf. 1. sz. pp. 1-13.
- Karoliny M.né – Farkas F. - Poór J.** (2010): Az emberi erőforrás menedzselés magyarországi változásai (két egymást követő Cranet felmérés eredményei alapján). *Competitio*, 9. évf. 2. sz. pp. 92-110.
- Karoliny M.né – Galambosné Tiszberger, M.** (2014): A HR szakma nőiesedése és a HR stratégiai integrációjának alakulása Európában. Repedezik vagy törhetetlen az üvegplafon? *Munkaügyi szemle*, 58. évf. 2. sz. pp. 30-45.
- Karoliny, M.né – Poór, J.** (2019): A HR három évtizedes magyarországi fejlődésének főbb momentumai, nemzetközi összevetésre alkalmas empiriák tükrében. *Vezetéstudomány*, 50. évf. 12. sz. pp. 149-160.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.12.13>
- Karoliny, M.né – Poór, J.** (2010): *Emberi Erőforrás Menedzsment Kézikönyv. Rendszerek És Alkalmazások*, 5. Átdolgozott Kiadás, Budapest: Complex Kiadó, 642. p.
- Kelly Services** (2014): *Career Resilience - A Guide for Employers*. [on-line] https://www.kellyservices.com/global/siteassets/3-kelly-global-services/uploadedfiles/3-kelly_global_services/content/sectionless_pages/career20resilience20-20a20guide20for20employers.pdf (2020.11.05.)

- Khan, S.A. – Rajasekar, J. – Al-Asfour, A.** (2015): Organizational career development practices: Learning from an Oman company. *International Journal of Business and Management*, 10. évf. 9. sz. pp. 88-98.
- Kim, N.** (2005): Organizational interventions influencing employee career development preferred by different career success orientations. *International Journal of Training and Development*, 9. évf. 1. sz. pp. 47-61.
- Kispal-Vitai, Zs. – Wood, G. T.** (2018): HR planning. In: Collings, D. – Wood, G. T. – Szamosi, L. T. (szerk.): *Human Resource Management: a Critical Approach*. Abingdon, Egyesült Királyság/Anglia, New York, Amerikai Egyesült Államok: Routledge, p. 336, pp. 238-262.
- Knoke, D.** (1996): Job Training Programs and Practices. In: Capelli, P. (szerk): *Change at Work*. New York: Oxford University Press, pp. 122-153.
- Knowdell, R. L.** (1984): Career planning and development programs in the workplace. In: Gysbers, N. C. – Associates (szerk): *Designing careers*. San Francisco, CA: Jossey-Bass
- Kochan, T. A. – Katz, H. C. – McKersie, R. B.** (1986): *The Transformation of American Industrial Relations*. New York: Basic Books. 304 p.
- Koncz, K.** (2013a): A sikeres szervezeti karrierfejlesztés feltételei. *Munkaügyi Szemle*, 57. évf. 4. sz. pp. 32-45.
- Koncz, K.** (2013b): *Karriermenedzsment*, Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem, 499. p.
- Koncz, K.** (2004): *Karriermenedzsment*. Budapest: Aula Kiadó, 520. p.
- Koncz, K.** (2002): Életpálya és munkahelyi karriermenedzsment. *Vezetéstudomány*, 33. évf. 4. sz. pp. 2–14.
- Kong, H.** (2013): Relationships among work-family supportive supervisors, career competencies, and job involvement. *International Journal of Hospitality Management*, 33. évf. pp. 304-309.
- Kong, H. – Cheung, C. – Song, H.** (2011): Hotel career management in China : developing a measurement scale. *International journal of hospitality management*, 30. évf. 1. sz. pp. 112-118.
- Kraimer, M.L. – Seibert, S.E. – Wayne, S.J. – Liden, R.C.** (2003): Examining employee performance and turnover intentions from a career perspective. Paper presented at the Annual meeting of the Academy of Management, Seattle, 2003. Augusztus 1-6.

- Lam, N. – Dyke, L. – Duxbury, L.** (1999): Career development in best-practice organizations: critical success factors. *Optimum, The Journal of Public Sector Management*, Vol. 29, No. 4 pp. 22-30.
- Larsen, H.H. – Brewster, C.** (2003): Line management responsibility for HRM: what's happening in Europe? *Employee Relations*, 25. évf. 3. sz. pp. 228–244.
- László Gy. – Poór J. – Sipos N.** (2017): Javadalmazásmenedzsment-rendszerek. In: Karoliny M. – Poór J. (szerk.): *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Rendszerek és alkalmazások*. Budapest, Magyarország: Wolters Kluwer, pp. 243-282.
- Lee, C. I. S. G. – Felps, W. – Baruch, Y.** (2014): Toward a taxonomy of career studies through bibliometric visualization. *Journal of Vocational Behavior*, 85. évf. 3. sz. pp. 339–351. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.08.008>
- Legge, K.** (1995): *Human Resource Management: Rhetorics and Realities*. Macmillan, London.
- Leibowitz, Z. B. – Farren, C. – Kaye, B. L.** (1986): *Designing career development systems*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers, 323. p.
- Leibowitz, Z. B. – Feldman, B. H. – Mosley, S. H.** (1990): Career development works overtime at Corning, Inc. *Personnel*, April, pp. 38–45.
- Leibowitz, Z. – Lea, D.** (szerk) (1986): *Adult Career Development: Concepts, Issues and Practices*. Alexandria, VA: National Career Development Association; 2. ed.
- Levinson, D.** (1978): *The seasons of a man's life*. New York: Knopf, 363. p.
- Lewis, S. – Arnold, J.** (2012): Organisational career management in the UK retail buying and merchandising community. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 40. évf. 6. sz. pp. 451- 470. <http://dx.doi.org/10.1108/09590551211230269>
- Lips-Wiersma, M. – Hall, D. T.** (2007): Organizational career development is not dead: a case study on managing the new career during organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, 28. évf. 6. sz. pp. 771–792.
- London, M.** (2002): Organizational assistance in career development. In: Feldman, D.C. (szerk): *Work careers: A developmental perspective*, San Francisco, CA: Jossey-Bass, pp. 323-345.
- Long, L. – Fang, L. – Ling, W.** (2002): An empirical study on organizational career management and the outcomes. *Journal of Management Sciences in China*, 5. évf. 4. sz. pp. 1–2.

- Lu, X. – Zhu, W. – Tsai, F.-S.** (2019): Social Responsibility toward the Employees and Career Development Sustainability during Manufacturing Transformation in China. *Sustainability*, 11. évf. 17. sz. 4778. <https://doi.org/10.3390/su11174778>
- Lyria, R. K. – Namusonge, G. S. – Karanja, K.** (2017): The effect of career management on organizational performance of firms listed in the Nairobi Securities Exchange. *Journal of Human Resource and Leadership*, 1. évf. 3. sz. pp 31-42.
- Madagamage, G.T – Perera, G.D.N – Thalgaspitiya, U.K** (2018): Career Management Practices in Sri Lanka: An Empirical Investigation. *International Journal of Marketing and Human Resource Management*, 9. évf. 2. sz. pp. 9–17.
- Mahmood, H. N. N. – Yussof, M. H. – Soon, T. H. – Ling, T. P.** (2014): The Relationship Between Career Development Practices And High Performance Talent In Private Organization In Malaysia. *Sains Humanika*, 2. évf. pp. 59–64.
- Mainiero, L. A. – Sullivan, S. E.** (2006): *The Opt-out Revolt: How People are Creating Kaleidoscope Careers Outside of Companies*, New York: Davies-Black.
- Mathis, R. L. – Jackson, J. H.** (ed.) (2008): *Human resource management*. 12. edition, Mason: Thomson South-Western, 592. p.
- Miner, J.B. – Miner, M.G.** (1979): *Personnel and industrial relations: A managerial approach*. New York: MacMillan
- Morrison, R. F. – Hock, R. R.** (1986): Career building: Learning from cumulative work experience. In: Hall, D. T. (Ed.). *Career development in organizations*, San Francisco, CA: Jossey-Bass, pp. 236-273.
- Nagy, N. – Froidevaux, A. – Hirschi, A.** (2018): Lifespan perspectives on careers and career development. In: Baltes, B. B. – Rudolph, C. W. – Zacher, H. (Eds.): *Work Across the Lifespan* (Vol. 1), London: Elsevier, pp. 235-259.
- Ng, T.W. H. – Eby, L. T. – Sorensen, K. L. – Feldman, D. C.** (2005): Predictors of objective and subjective career success: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 58. évf. pp. 367-408.
- Noe, R. A.** (2008): *Employee training and development*, 4. ed., Boston; Burr Ridge: McGraw Hill, 480. p.
- Oi, W. Y.** (1983): The Fixed Employment Costs of Specialized Labor. In: Triplett, J. E. (szerk): *The Measurement of Labor Cost*, University of Chicago Press, pp. 63 – 122.
- Orpen, C.** (1994): The effects of organisational and individual career management on career success. *International Journal of Manpower*, 15. évf. 1. sz. pp. 27-37.

- Osibanjo, A. O. – Oyewunmi, A. E. – Ojo, S. I.** (2014): Career Development as a Determinant of Organizational Growth: Modelling the Relationship between these Constructs in the Nigerian Banking Industry. *American International Journal of Social Science*, 3. évf. 7. sz. pp. 67-76.
- Osterman, P.** (szerk.) (1984): *Internal Labor Markets*. Cambridge, MA: MIT Press. 308. p.
- Papalexandris, N. – Panayotopoulou, L.** (2004): Exploring the Mutual Interaction of Societal Culture and Human Resource Management Practices: Evidence from 19 Countries. *Employee Relations*, 26. évf. 5. sz. pp. 495-509.
- Perry, E. L. – Kulik, C. T.** (2008): The devolution of HR to the line: Implications for perceptions of people management effectiveness. *International Journal of Human Resource Management*, 19. évf. 2. sz. pp. 262–273.
- Pieper, R.** (1990): Introduction. In: Pieper, R.: *Human Resource Management. An International Comparison*. Berlin and New York: Walter de Gruyter, pp. 1-26.
- Pintér J. – Rappai G.** (szerk.) (2007): *Statisztika*. Pécs: PTE Közgazdaságtudományi Kar
- Poór, J. – Balogh, G. – Dajnoki, K. – Karoliny, M. – Kun, A. I. – Szabó, Sz.** (szerk.) (2020): *Koronavírus-válság kihívások és HR válaszok – Magyarország 2020: A kutatás első fázisának kiértékelése*. Kutatási jelentés, Magyarország, 53. p.
- Poór J. – Csehné Papp I. – Kollár P. – Lajos A. – Jarjabka Á. – Márta A. – Varga E.** (2017a): Az emberi erőforrásmenedzsment befolyásolói és mozgatórugói. In: Karoliny M. – Poór J. (szerk.): *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Rendszerek és alkalmazások*. Budapest, Magyarország: Wolters Kluwer, pp. 61-95.
- Poór, J. – Dobay, P. – Balogh, G. – Bálint, B. – Kollár, Cs.** (2017b): Integrált és integráló EEM rendszerek és eszközök. In: Karoliny, M. – Poór, J. (szerk.): *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*. Budapest: Wolter Kluwer Kiadó, pp. 359-396.
- Poór, J. – Karoliny, Zs. – Dobrai, K. – Slavic, A. – Kerekes, K. – Farkas, F. – Engle, A. D. Sr.** (2014): Factors Influencing Human Resource Management Solutions at Subsidiaries of Multinational Companies in Central and Eastern Europe. *Journal of East-West Business*, 20. évf. 1. sz. pp. 1-27.
- Purcell, J. – Hutchinson, S.** (2006): Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal*, 17. évf. 1. sz. pp. 3-20.

- Rahayu, M. – Rasid, F. – Tannady, H.** (2019): The Effect of Career Training and Development on Job Satisfaction and its Implications for the Organizational Commitment of Regional Secretariat (SETDA) Employees of Jambi Provincial Government. *International Review of Management and Marketing, Econjournals*, 9. évf. 1. sz. pp. 79-89.
- Rappai G. – Kehl D.** (2006): Mintaelemszám tervezése Likert-skálát alkalmazó lekérdezésekben. *Statisztikai Szemle*, 84. évf. 9. sz. pp. 848-875.
- Rehman, S.** (2017): Impact of career development on organizational commitment. *International Journal of Business and Administrative Studies*, 3. évf. 3. sz. pp. 100-111. <https://dx.doi.org/10.20469/ijbas.3.10003-3>
- Rhoades, L. – Eisenberger, R.** (2002): Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87. évf. pp. 698–714.
- Robbins, S.P.** (1993): *Organizational Behavior Concepts, Controversies, and Applications*, 6. ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 753. p.
- Rousseau, D. M.** (2005). *I-deals: Idiosyncratic deals employees bargain for themselves*. New York: M. E. Sharpe.
- Rousseau, D.** (1989): Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2. évf. 2. sz. pp. 121–139.
- Rousseau, D. M., - Wade-Benzoni, K. A.** (1995): Changing individual-organization attachments: A two-way street. In: Howard, A. (Ed.): *Changing nature of work*, San Francisco: Jossey-Bass, pp. 290–321.
- Ruwan A.** (2007): The Impact of Human Resource Management Practices on Marketing Executive Turnover of Leasing Companies in Sri Lanka. *Contemporary Management Research*, 3. évf. 3. sz. pp. 233-252.
- Sajtos L. – Mitev A.** (2007): *SPSS kutatási és adatkezelési kézikönyv*. Budapest: Alenia Kiadó, 396 p.
- Sanjeevkumar, V. – Yanan, H.** (2011): A study on training factors and its impact on training effectiveness in Kedah state development corporation Kedah Malaysia. *International Journal of Human Resource Studies*, 1. évf. 2. sz. pp. 136-156. <http://dx.doi.org/10.5296/ijhrs.v1i2.1130>
- Schein, E.** (1978): *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*, Addison-Wesley, Reading, MA, 276. p.

- Schein, E. H. – Van Maanen, J.** (2016): Career anchors and job/role planning: Tools for career and talent management. *Organizational Dynamics*, 45. évf. pp. 165–173. doi:10.1016/j.orgdyn.2016.07.002
- Scholarios, D. – Van der Heijden, B. I. J. M. – Van der Schoot, E. – Bozionelos, N. – Epitropaki, O. – Jedrzejowicz, P. – Knauth, P. – Marzec, I. – Mikkelsen, A. – Van der Heijde, C. M.** (2008): Employability and the psychological contract in European ICT sector SMEs. *The International Journal of Human Resource Management*, 19. évf. 6. sz. pp. 1035–1055.
- Segers, J. – Inceoglu, I.** (2012): Exploring supportive and developmental career management through business strategies and coaching. *Human resource management*, 51. évf. 1. sz. pp. 99-120.
- Sheraz, F. – Batool, S. – Adnan, S.** (2019): Employee's Retention and Job Satisfaction: Mediating Role of Career Development Programs. *Dialogue* (1819-6462), 14. évf, 2. sz. pp. 67-78.
- Sims, R. R.** (2006): *Human Resource Development Today and Tomorrow*. IAP, 353. p.
- Sipos, N. – Balogh G. – Kuráth G.** (2013): A kompetenciák mint a frissdiplomások bérét befolyásoló tényezők a Pécsi Tudományegyetem példáján, *EDUCATIO*, 22. évf. 4. sz. pp. 589-596.
- Slavenski, L. – Buckner, M.** (1988): *Career development programs in the workplace*. Information series No. 333. Columbus: ERIC Clearinghouse on Adult, Career, and Vocational Education, Center on Education and Training for Employment, The Ohio State University, (ERIC Document Reproduction Service No. ED 303 681).
- Sonnenfeld, J. A. – Peiperl, M. A.** (1988): Staffing policy as a strategic response: A typology of career systems. *The Academy of Management Review*, 13. évf. 4. sz. pp. 588-600.
- Stahle, W. H.** (1990): Human Resources Management and Corporate Strategy. In: Pieper, R.: *Human Resource Management. An International Comparison*. Berlin and New York: Walter de Gruyter, pp. 27-40.
- Stevens, P.** (1990): Career development assistance strategies. *The Practising Manager*. 10. évf. 2. sz. pp. 30–33
- Storey, J.** (1987): *Development in the management of human resources: an interim report*. Warwick papers in IR. Coventry: University of Warwick, 27. p.

- Storey, W. D.** (ed.) (1976): *A Guide for Career Development Inquiry: State-of-the-Art Report on Career Development*. ASTD Research Series Paper No. 2, American Society for Training and Development, Madison, WI.
- Strauss, K. – Griffin, M. A. – Parker, S. K.** (2012): Future work selves: How salient hoped-for identities motivate proactive career behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 97. évf. 3. sz. pp. 580–598. <https://doi.org/10.1037/a0026423>
- Sturges, J. – Conway, N. – Liefoghe, A.** (2010): Organizational Support, Individual Attributes, and the Practice of Career Self-management Behavior. *Group & Organization Management*, 35. évf. pp. 108–141.
- Sturges, J. – Conway, N. – Liefoghe, A.** (2008): What’s the deal? An exploration of career management behaviour in Iceland. *The International Journal of Human Resource Management*, 19. évf. pp. 752–768.
- Sturges, J. – Guest, D. – Conway, N. – Mackenzie Davey, K.** (2002): A longitudinal study of the relationship between career management and organisational commitment among graduates in the first ten years at work. *Journal of Organizational Behavior*, 23. évf. pp. 731-748.
- Sullivan, S. E.** (1999): The Changing Nature of careers: a Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 25. évf. 3. sz. pp. 457–484.
- Sullivan, S.E. – Baruch, Y.** (2009): Advances in Career Theory and Research: A Critical Review and Agenda for Future Exploration. *Journal of Management*, 36. évf. 6. sz. pp. 1542–1571.
- Super, D. E.** (1980): A life span, life space approach to career development, *Journal of Vocational Behavior*, 13. évf. pp. 282-298.
- Super, D.** (1957): *Psychology of careers*. New York: Harper – Brothers, 362. p.
- Szabó Sz. – Stréhli-Klotz G.** (2014): *Közszolgálati életpályák. Emberi Erőforrás Áramlás*. [on-line] Budapest: Nemzeti Közszolgálati Egyetem, 69. p. http://real.mtak.hu/67267/1/arop_2_2_21_emberi_eroforras_aramlas.original_u.pdf (2020.11.05.)
- Suutari, V., & Mäkelä, K.** (2007). The career capital of managers with global careers. *Journal of Managerial Psychology*, 22(7), 628-648.
- Szabó-Bálint B.** (2018): A munkavállalói siker és az elérését támogató szervezeti karriermenedzsment-eszközök. *Vezetéstudomány - Budapest Management Review*, 49. évf. 10-11. sz. pp. 85-92. DOI <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2018.10.08>

- Szabó-Bálint, B. – Karoliny, M.** (2019): A karriersiker titka, avagy a siker elérését befolyásoló tényezők. In: László, Gyula; Németh, Julianna; Sipos, Norbert (szerk): *Vezető és menedzser: Emlékkötet Farkas Ferenc születésének 70. évfordulójára*, Pécs, Magyarország : Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet, pp. 166-173.
- Szűcs P.** (2009): Vezetői szerepek és bizalom a hálózatokra épülő gazdaságban. *Vezetéstudomány*, 40. évf. 7-8. sz. pp. 49-55.
- Thorntwaite, L.** (2012): The origins of personnel management: reasserting the public sector experience. *Journal of Management History*, 18. évf. 3. sz. pp. 312-330. <https://doi.org/10.1108/17511341211236264>
- Titkos Cs.** (2011): Ideáltípusok a tudástranszferben. *Vezetéstudomány*, 42. évf. 7- 8. sz. pp. 64-68.
- Tziner, A. – Ronen, S. – Hacochen, D.** (1993): A four-year validation study of an assessment center in a financial corporation. *Journal of Organizational Behavior*, 14. évf. 3. sz. pp. 225–237.
- Ujhelyi, M. –Filep, R.** (2012): Változás-vezetés. *METSZETEK - TÁRSADALOMTUDOMÁNYI FOLYÓIRAT*, 6. évf. 4. sz. pp. 5-21.
- U.S. Bureau of Labor Statistics** (2004): *Employee tenure in 2000*. [on-line] https://www.bls.gov/news.release/history/tenure_08292000.txt (2020.11.05.)
- Váradi Szabó, Zs. – Hídegh, A. L. – Bokor, A. – Fertetics, M.** (2010): Karrierváltók Magyarországon – a karrierváltás folyamata. *Vezetéstudomány*, 41. évf. 2. sz. pp. 18-44.
- Vitár Z.** (1996): A munkáltató és a munkavállaló lehetőségei egy Karrier Támogató Rendszer (KTR) működése esetén. *Munkaügyi szemle*, 40. évf., 4. sz., pp. 30-32.
- Walker, J. W.** (1978): Does career planning rock the boat? *Human Resource Management*, 17. évf. 1. sz. pp. 1–7.
- Walker, J. W. – Gutteridge, T. G.** (1979): *Career planning practices: An AMA survey report*. New York: American Management Association
- Weber, M.** (1947): *The Theory of Social and Economic Organization*. New York: Oxford University Press, 450. p.
- Wellington, A. J.** (1993): Changes in the Male/Female Wage Gap, 1976-1985. *Journal of Human Resources*, 28. évf. 2. sz. pp. 383-411.
- Wexley, K. N. – Latham, G. P.** (2002): *Developing and training human resources in organization*. (3rd ed.), Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, 368. p.

- Whittaker, S. – Marchington, M.** (2003): Devolving HR responsibility to the line: Threat, opportunity or partnership? *Employee Relations*, 25. évf. 3. sz. pp. 245-261. <https://doi.org/10.1108/01425450310475847>
- Winter, J. – Jackson, C.** (1999): *Riding the Wave: the New Global Career Culture*. Oxford, Career Innovation Research Group
- Winterton, J. – Winterton, R.** (1999): *Developing managerial competence*. London: Routledge. 324. p.
- Whyte, W.** (1956): *The Organization Man*, New York: Simon and Schuster, 429. p.
- Wrzesniewski, A. – Dutton, J. E.** (2001): Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work. *The Academy of Management Review*, 26. évf. 2. sz. pp. 179-201.
- Yarnall, J.** (2008): *Strategic Career Management: Developing Your Talent*. Butterworth-Heinemann, Oxford, 246. p.
- Zaini, A. – Nilufar, A. – Syed, S. A.** (2009): The Effect of Human Resource Management Practices on Business Performance Among Private Companies in Malaysia. *International Journal Of Business And Management*, 4. évf. 6. sz. pp. 65-72.
- Zhou, W. – Li, B.** (2008): Study on the relationship between organizational career management and job involvement. *Frontiers of Business Research in China*, 2. évf. 1. sz. pp. 116–136. DOI 10.1007/s11782-008-0007-6

Függelék

1. függelék

A szervezeti karrierfejlesztési gyakorlat pozitív hatásait vizsgáló empirikus kutatások részletezése

Érzékelt karriertámogatás és pozitív hatásai

- Kraimer et al. (2003) a szervezeti karriermenedzsment és az érzékelt karriertámogatás közötti kapcsolatot kutatta. Az érzékelt karriertámogatást úgy definiálta, mint a munkavállaló meggyőződését arról, hogy a szervezet gondoskodik karrier-szükségeiről és céljairól. Eredményei alapján azt a következtetést vonta le, hogy az előrelépési lehetőségek és az informális szervezeti KM tevékenységek – úgy, mint a felettséggel történő informális karrierbeszélgetések, megbízásokban való részvétel és a szenior kollégákkal kialakított mentori kapcsolat – az érzékelt karriertámogatás fokozódásával járnak.
- A következő három felmérés szintén az érzékelt karriertámogatás fontosságát bizonyítja, hiszen például:
 - o Winter – Jackson (1999) egy olyan kutatásra hivatkoznak, a The Career Innovation Research Group-éra, amely az érzékelt karriertámogatás mértéke és a kiváló teljesítményű munkatársak szervezetben maradási hajlandósága között kapcsolatot mutatott ki.
 - o Rhoades – Eisenberger (2002) pozitív korrelációt talált az érzékelt karriertámogatás és a teljesítmény között, valamint negatív kapcsolatot a hiányzások számával és a fluktuációval. Azaz, ha a munkavállalók úgy tapasztalják, hogy munkáltatójuk támogatja őket karrierjük alakításában, akkor jobb teljesítményt nyújtanak, viszont ha nem érzékelnek ilyen segítséget, akkor a hiányzások számát és a fluktuáció is növekszik.
 - o Guan et al. (2015) vizsgálatai során is azt tapasztalta, hogy negatív kapcsolat van az érzékelt karriertámogatás és a fluktuáció között.

Munkával való elégedettség és a munkába való bevonódás pozitív alakulása

- Long et al. (2002) és Zhou – Li (2008) is azt találták, hogy szignifikáns pozitív kapcsolat van a szervezeti KM gyakorlat és a munkába való bevonódás között.
- Avey et al. (2010) empirikus vizsgálatában kimutatta, hogy a munkavállalók szervezeti karrierfejlesztése megerősíti azon meggyőződésüket, hogy érdemes hatékonyan dolgozniuk.

- Darmayanti (2019) pedig azt találta, hogy a karrierfejlesztési tevékenység a nemcsak a munkavállalói elégedettséget, de a teljesítményt is jótékonyan befolyásolja.
- Rahayu et al. (2019) a szervezeti karrierfejlesztési tevékenység a munkaelégedettségre valamint a szervezeti elkötelezettségre kifejtett pozitív hatását azonosította.

A munkaerő eredményesebb megtartása és a fluktuáció kedvező alakulása

- Byars – Leslie (2011) arra jutott, hogy egy jó karrierfejlesztési program csökkentheti a fluktuáció mértékét és költségeit.
- Rehman (2017) azt bizonyította, hogy a karrierfejlesztési gyakorlat pozitív hatással van a szervezeti elköteleződésre.
- Sheraz et al. (2019) szignifikáns kapcsolatot tárt fel a karrierfejlesztési program és az alkalmazottak megtartása és a munkaelégedettség között.

A teljesítmény javulása

- Mahmood et al. (2014) azt tapasztalta kutatása során, hogy a tehetségek teljesítményének növelése érdekében is érdemes foglalkozniuk a szervezeteknek karriermenedzsmenttel. Azt találta, hogy minél több karrierfejlesztési tevékenységet alkalmaz egy szervezet, annál magasabb a tehetségek teljesítménye. Az azonosított gyakorlatok többek között az utódlástervezés, rotáció, mentori program és tandíj-visszatérítés.
 - o Hasonló eredményekre jutott korábban Ruwan (2007), aki a KF és a teljesítmény között mutatott ki pozitív kapcsolatot, ugyanúgy, mint Zaini et al. (2009) a karriertervezés és a teljesítmény között.
- Lyria et al. (2017) a KM szervezeti teljesítményre gyakorolt hatását vizsgálták a Nairobi Tőzsdén jegyzett vállalatok körében. Eredményeik azt igazolták, hogy erős pozitív kapcsolat van a karriermenedzsment tevékenység és a szervezeti teljesítmény között.
- Ali et al. (2019) kutatása alátámasztja, hogy ha a szervezet előléptetési lehetőségeket kínál munkavállalóinak a szervezeti karrierfejlesztés részeként, akkor ők a szervezeten belül fognak fejlődni, előrelépni, ami cserébe jobb egyéni és szervezeti teljesítményhez vezet.

2. függelék

Karriertervezési, karriermenedzsment és élettervezési eszköztár

Bernes, K. – Magnusson, K. (1996): A description of career development services within Canadian organizations. *Journal of Counseling and Development*, vol. 74, no. 6, pp. 569-574. cikke alapján

Karriertervezés

Career Planning	Karriertervezés
1. Informal counseling by personnel staff	1. HR általi informális tanácsadás
2. Career counseling by supervisor	2. Felettes általi karrier tanácsadás
3. Job performance and development planning	3. Munka-teljesítmény és fejlesztés tervezés
4. Career exploration programs	4. Karrier feltérési programok
5. Psychological testing and assessment	5. Pszichológiai tesztelés és értékelés
6. Career support groups	6. Karrier támogató csoportok
7. Testing and feedback regarding aptitudes, interests, etc.	7. Tesztelés és visszajelzés az alkalmasságra, érdeklődésre stb. vonatkozóan
8. Referrals to external counselors and resources	8. Külső tanácsadók és források bevonása
9. Training of supervisors in career counseling	9. Felettes kiképzése karrier tanácsadásra
10. Career counseling by specialized staff counselors	10. Karrier tanácsadás tanácsadókkal
11. Individual self-analysis and planning workbooks	11. Egyéni önelemzés és tervezési munkafüzetek
12. Assessment centers for career development purposes	12. Karrierfejlesztési célú értékelő központok
13. Career planning workshops	13. Karriertervező workshopok
14. Informal mentorship programs	14. Informális mentor programok
15. Formal mentorship programs	15. Formális mentor programok
16. Teaching of advancement strategies	16. Előrehaladási stratégiák oktatása

Karriermenedzsment

Career Management	Karriermenedzsment
1. Employee career development policies	1. Munkavállalói karrierfejlesztési politikák
2. Performance appraisal: Planning and review	2. Teljesítményértékelés: Tervezés és felülvizsgálat
3. Promotion and transfer procedures	3. Előléptetési és áthelyezési eljárások
4. Educational assistance programs	4. Oktatási segédprogramok
5. External training and development programs	5. Külső képzési és fejlesztési programok
6. Designed training programs	6. Tervezett képzési programok
7. Management succession and replacement planning	7. Menedzsment utódlástervezése
8. Communication of equal employment opportunity and affirmative action plans and policies	8. Az egyenlő esélyegyenlőség és az megerősítő cselekvési tervek és politikák kommunikálása
9. Recruitment procedures	9. Toborzási eljárások
10. Personnel information system	10. Személyzeti információs rendszer
11. Job description and job evaluation	11. A munkaköri leírás és munkaköri értékelés
12. Manpower forecasting	12. Munkaerő előrejelzés
13. Skill inventories	13. Képesség készletek
14. Job rotational programs	14. Rotációs programok
15. Flexible working arrangements (work at home, 4-day work week, etc.)	15. Rugalmas munkavégzés (otthoni munka, 4 napos munkahét stb.)
16. Communication on training and development options	16. Képzési és fejlesztési lehetőségek kommunikálása
17. Communication on job requirements	17. Munkahelyi követelmények kommunikálása
18. Communication on career paths or ladders	18. Karrierutak és ranglétrák kommunikálása
19. Job posting and communication on job vacancies	19. Állásajánlatok és üres álláshelyek kommunikálása
20. New employee orientation programs	20. Új munkavállalói orientációs programok
21. Job redesign	21. Munkakör újratervezés

Élettervezés

Life Planning	Élettervezés
1. Personal financial planning	1. Személyes pénzügyi tervezés
2. Family/marital counseling	2. Családi / házassági tanácsadás
3. Alcohol/drug counseling	3. Alkohol / drog tanácsadás
4. Job separation counseling	4. Munkahely-elkülönítési tanácsadás
5. Workshops and communications on retirement preparation	5. Nyugdíjazás előkészítő workshopok és tájékoztatás
6. Interpersonal skills training	6. Interperszonális készségfejlesztés
7. Time management	7. Időmenedzsment
8. Stress management	8. Stresszkezelés
9. Weight control	9. Súlyellenőrzés
10. Nutrition	10. Táplálkozás
11. Fitness	11. Fitness
12. First aid	12. Elsősegély
13. Preventative health care	13. Megelőző egészségügyi ellátás
14. Safety	14. Biztonság
15. Smoking cessation	15. Dohányzás megszüntetése
16. Formal employee assistance programs	16. Formális munkavállalói támogatási programok

3. függelék

Az 1990-es évek kutatásainak összefoglaló áttekintése

A karrierfejlesztési gyakorlat korábbi elterjedtségét tekintve Bernes – Magnusson (1996) munkájára hivatkozva megállapítható, hogy 1979-85 között az USA-ban a munkavállalók csupán kb. 25%-a részesült karrierfejlesztésben. A megkérdezett szervezetek elismerték ugyan, hogy értékes tevékenységről van szó, mivel jobban képzett és produktívabb dolgozót nyernek általa, sőt azt is jelezték, hogy érzik a nyomást, hogy minél több ilyen lehetőséget kínáljanak munkavállalóiknak.

Armstrong (1992) az Ausztrál Képzési és Fejlesztési Intézet (AITD) 1991-es felméréseinek eredményeit ismerteti cikkében, mely szerint a megkérdezett szervezetek alig több mint fele (53%) rendelkezett karrierfejlesztési gyakorlattal. A válaszadók e körből olyan fontos szervezeti előnyökről számoltak be, mint például megnövekedett termelékenység, a személyes és szakmai fejlődés. Összesen 245 megkérdezett vállalatnál volt dokumentált KF program. A leggyakrabban alkalmazott tíz karrierfejlesztési eszköz listáján pedig a következők szerepeltek:

- Saját képzési és fejlesztési programok.
- Külső szemináriumok / workshopok.
- Felettesek / vezetők által nyújtott tanácsadás / karrierfejlesztési megbeszélések.
- Tandíj-visszatérítés.
- HR személyzetet bevonó tanácsadási / karrierfejlesztési megbeszélések.
- Interjúk (szervezeti potenciálértékelési folyamat)
- Megbízások (job assignment)
- Belső toborzás
- Utódlástervezés
- Állásajánlatok

A szervezetek azt jelezték, hogy szándékukban áll a következő gyakorlatokat is bevezetni: készségi táár, készségek ellenőrzése, mentori rendszer, utódlástervezés, munkakör-gazdagítás, munkakör-tervezés és vezetők kiképzése a karrier-megbeszélésekre. (Armstrong, 1992)

Iles – Mabey (1993) vizsgálata alapján a legnépszerűbb technikák a karrier áttekintések (career reviews), informális mentorálás és a karrierútról szóló információk. Úgy vélik, hogy a leggyakrabban használt megoldások azok, amelyeket könnyen lehet alkalmazni a napi rutinban, míg a legkevésbé népszerű technikák jellemzően nagy(obb) szervezeti erőfeszítést igényelnének. A KM technikák hasznosságát és igazságosságát is megvizsgálták, valamint azt, hogy azok mennyiben segítették a válaszadók karrierépítését, és a szervezet számára mennyire voltak hatékonyak. Azt találták, hogy a felsővezetőkkel folytatott karrier áttekintések magasan megfelelték minden szempontnak. A kijelölt mentor bizonyult a legigazságosabb megoldásnak, de a karrierfejlesztésben nyújtott segítségét a válaszadók már alacsonyra minősítették. Az informális mentor alkalmazása gyakoribb volt, és sokkal nagyobb befolyásoló szerepet ítéltek neki, de a válaszadók véleménye szerint kevésbé voltak tisztességesnek tekinthetők.

Bernes – Magnusson (1996) Calgaryban a 30 legnagyobb állami és privát szervezetet vizsgálta meg, amelyek legalább 1000 foglalkoztatottal rendelkeztek. Vizsgálatukból már arról is információt kapunk, hogy milyen céllal működtettek a megkérdezettek karrierfejlesztési rendszert. E kérdésre a válaszok a következő rangsort mutatták:

- karrierinformációk nyújtása a munkavállalóknak (6db – 17%)
- munkával való elégedettség elősegítése (5db – 14%)
- munkavállalói produktivitás növelése (5db – 14%)
- dolgozói készségek bővítése (5db – 14%)

A megjelölt célok részben összeesengenek a korábban, a szakirodalom-áttekintés során bemutatott célokkal, annyi eltéréssel, hogy itt nem jelentek meg szervezeti szintű eredményelvárások (például szervezeti hatékonyság, siker elérése). Bernes – Magnusson (1996) külön rákérdezett az alkalmazott karriertervezési és -menedzselési megoldásokra is. A megkérdezettek szerint a formális és az új karriertervezési technikák mutatkoztak a leghatékonyabbnak, olyanok, mint a karriertervezési workshopok, az AC, a szakember által tartott karriertanácsadás, a karriertámogató csoport és a formális mentorprogram. A legkevésbé hatékonyak az informális karriertervezési tevékenységeket tartották olyanokat, mint: informális konzultáció egy HR-es kollégával, karrierkonzultáció a felettessel, vagy informális mentorálás. A felmért szervezetek gyakran alkalmaztak

karriermenedzsment eszközöket is, a nagyobbak hajlamosabbak inkább formális KM szolgáltatásokat nyújtani, hiszen a válaszadók magas arányban jelezték ezek használatát:

- toborzási folyamatok (n=29 – 97%)
- személyes információs rendszer (n=28 – 93%)
- munkaköri elvárások kommunikálása (n=28 – 93%)
- képzési és fejlődési lehetőségek kommunikálása (n=26 – 87%)
- munkaerő-előrejelzés (n=21 – 70%)
- képességkészlet (n=14 – 47%)
- karrier-utak kommunikálása (n=13 – 43%)

További eredményük, hogy a felmérés résztvevői mind a karrierfejlesztési, mind a KM tevékenységeket hatékonyabbnak ítélték meg, ha a felettesek kaptak képzést a karrier tanácsadást illetően. Viszont ez csak a megkérdezettek 43%-nál történt meg. A vizsgált vállalatok 60%-ánál a munkavállalók 25%-a részesült már karriertervezési szolgáltatásokban.

Összességében Bernes – Magnusson (1996) arra jutottak, hogy a válaszadók a KM és az élettervezési megoldásokhoz képest a karriertervezési tevékenységeket értékelték legkevésbé hatékonyaknak. A formális karriertervezési tevékenységeket ítélték a leghatékonyabbnak a megkérdezettek, viszont ezek voltak a legkevésbé elérhetőek náluk. A KM eszközöket azonban gyakran alkalmazták, ami arra utal, hogy még mindig a szervezeti igények érvényesülnek jobban, hiszen azok a megoldások inkább azokat szolgálják. Szerintük ezért jobban oda kellene figyelniük a szervezeteknek dolgozóik szükségleteire úgy, hogy nagyobb hangsúlyt helyeznek a KF szolgáltatásokra. (Bernes – Magnusson, 1996)

Baruch (1996) felmérésében 19 karriereszközt vizsgált meg. A szervezeti vizsgálatok high-tech, legalább 150 főt foglalkoztató és több mint 5 éve működő vállalatokat érintettek. A mintában összesen 51 izraeli és 9 brit szervezet szerepelt. A két ország közötti különbségek közül érdemes kiemelni, hogy míg az Egyesült Királyságban leggyakrabban használt eszközök az egyénekhez, addig Izraelben a legnagyobb mértékben alkalmazott megoldások a szervezetekhez köthetőek. A munkavállalók válaszai alapján Izraelben, bár nem túl gyakori az egyes technikák használata, a három

legtöbbet használt eszköz a formális oktatás, a karriertervezés alapjául szolgáló teljesítményértékelés és a közvetlen felettséggel történő karrier-konzultáció. Az Egyesült Királyságban a válaszadók nagyobb aránya használja az egyes módszereket, azokon belül a három leggyakoribb eszköz a karriertervezés alapjául szolgáló teljesítményértékelés, a közvetlen felettséggel történő karrierkonzultáció és a belső toborzás. Baruch vizsgálatai során a dolgozókat az egyes eszközök szükségességéről és a szervezeti alkalmazásuk minőségéről is megkérdezte, akik átlagosan fontosnak tartották az egyes eszközök használatát (nagy szórással az egyes eszközök esetén), míg a kivitelezésük minőségét eléggé szerényre értékelték (relatív alacsony szórással). Ennek kapcsán Baruch (1996) megjegyezte, hogy ez az alkalmazottak magas elvárásainak is köszönhető.

A válaszadók a legmagasabb minőségű technikáknak a nyugdíjazásra felkészítő programokat, a belső toborzást és a karrierfejlesztés részét képező formális oktatást jelölték. A legalacsonyabb értéket pedig a HR részleggel történő karrierkonzultációnak és az értékelő bizottságoknak adták. A legszükségesebb karriermenedzsment eszköznek az alkalmazottak a következő hármat gondolták: a karriertervezés alapjául szolgáló teljesítményértékelés, a karrierfejlesztés részét képező formális oktatás és a nyugdíjazásra felkészítő programok. A felmérés összegzéseként Baruch (1996) megemlíti, hogy a vezetői és alkalmazotti válaszokban eltérések voltak, a két csoport egymásnak ellentmondó véleményt nyilvánított az egyes karriermenedzsment technikákkal kapcsolatban. A szerző ezt úgy kommentálta, mint ami következhet abból, hogy nem egyformák az elvárásaik az egyes eszközök szervezeti alkalmazásával szemben, valamint az egyes megoldásokkal kapcsolatos ismeretek hiányából is. Kutatási tapasztalatai alapján úgy gondolta, hogy egy karriergondozási rendszernek meg kell felelnie az egyéni szükségleteknek, mivel az emberek különböznek igényeiket, karrierszintjüket, hierarchiában elfoglalt helyüket és sok más jellegzetességet tekintve. A rendszernek ezért széleskörűnek és változatosnak kell lennie, úgy, hogy illeszkedjen az említett különböző egyéni igényekhez.

Munkavállalói megkérdezés kérdőíve

1. Oldal

D1. Kérjük, jelölje be a nemét!

Kötelező

- 1. férfi
- 2. nő

Tovább

2. Oldal

D2. Hány éves Ön jelenleg? Kérjük, írja be **betöltött éveinek számát!**

Kötelező

1.éves Numerikus:IGEN, Min:0, Max:120
D2_1_E<18 | | D2_1_E>64 --> exit,nem megfelelő

Tovább

3. Oldal

D3. Milyen településen lakik Ön?

Kötelező

- 1. Budapest
- 2. megyeszékhely
- 3. város
- 4. falu

Tovább

4. Oldal

D4. Melyik megyében lakik Ön?

Megjelenik ha: D3 == 2 | | D3 == 3 | | D3 == 4

Kötelező

- 1. Budapest **Megjelenik ha: D3==1**
- 2. Pest megye
- 3. Bács-Kiskun megye
- 4. Baranya megye
- 5. Békés megye
- 6. Borsod-Abaúj-Zemplén megye
- 7. Csongrád megye
- 8. Fejér megye
- 9. Győr-Moson-Sopron megye
- 10. Hajdú-Bihar megye
- 11. Heves megye
- 12. Jász-Nagykun-Szolnok megye
- 13. Komárom-Esztergom megye
- 14. Nógrád megye
- 15. Somogy megye
- 16. Szabolcs-Szatmár-Bereg megye
- 17. Tolna megye
- 18. Vas megye
- 19. Veszprém megye
- 20. Zala megye

Tovább

5. Oldal

D5. Mi az Ön legmagasabb befejezett iskolai végzettsége?

Kötelező

- 1. 8 általános vagy annál alacsonyabb iskolai végzettség
- 2. befejezett szakmunkásképző, szakiskola
- 3. befejezett középiskola (gimnázium, szakközépiskola, technikum, felsőfokú tanfolyam)
- 4. befejezett főiskola, egyetem

Tovább

6. Oldal

D6. Mi az Ön foglalkozása jelenleg?

Kötelező

- 1. munkavállaló, teljes munkaidőben (legalább 30 óra/hét)
- 2. munkavállaló, részmunkaidőben (8-29 óra/hét)
- 3. alkalmi munkavállaló / szabadúszó
- 4. cégvezető
- 5. egyéni vállalkozó
- 6. felsőoktatási intézmény nappali tagozatos hallgatója
- 7. tanuló (általános vagy középiskolában)
- 8. nyugdíjas
- 9. munkanélküli
- 10. háztartásbeli
- 11. GYES-en/GYED-en/GYET-en van
- 12. egyéb, éspedig:.....

D6==3 | D6==5 | D6==6 | D6==7 | D6==8 | D6==9 | D6==10 | D6==11 | D6==12 -->
exit,nem megfelelő

Tovább

7. Oldal

D7. Milyen szektorban dolgozik Ön jelenleg?

Kötelező

- 1. Versenyszférában
- 2. Közsférában

D7==2 --> exit,nem megfelelő

Tovább

8. Oldal

D8. Milyen beosztásban dolgozik jelenleg?

DP: Aki D6-ban 4-est jelölt, azt légy szíves töltse be D8=1-re.

Megjelenik ha: D6 == 1 | D6 == 2

Kötelező

- 1. Felsővezető
- 2. Középvezető
- 3. Alsó vezető/csoportvezető
- 4. Beosztott

9. Oldal

K1. Kérem, jelölje, hogy az alábbi, karrierjével kapcsolatos állítások milyen mértékben jellemzők Önre egy 1-től 5-ig terjedő skálán, ahol az 1 = egyáltalán nem jellemző; 5 = teljes mértékben jellemző!

Kötelező, RANDOM, látható: 13

	1 - Egyáltalán NEM jellemző	2 - Kevésbé jellemző	3 - Semleges	4 - Inkább jellemző	5 - Teljes mértékben jellemző
1. ► Én vagyok a felelős a sikeremért vagy a kudarcomért a karrieremben.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
2. ► Ami a karrieremet illeti, a magam ura vagyok.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
3. ► Összességében nagyon független, saját magam által irányított karrierem van.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
4. ► A saját karrierutam megválasztásának szabadsága az egyik legfontosabb értékem.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
5. ► Nem számít számomra, hogy mások hogyan értékelik a karrierem során hozott döntéseket.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
6. ► Saját magam irányítom a karrierem a személyes prioritásaim alapján, a munkáltató prioritásaival ellentétben.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
7. ► Számomra a legfontosabb, hogy én mit gondolok a karriersikereimről, nem pedig az, hogy mások mit gondolnak róla.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5

8. ► Szeretem az olyan munkahelyi feladatokat, amelyek megkövetelik, hogy a saját munkakörömön túlnyúlóan is dolgozzam.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
9. ► Élvezném, ha olyan projekteken kellene dolgoznom, amelyekben más szervezetekből érkező emberekkel kellene együttműködnöm.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
10. ► Mindig is olyan lehetőségeket kerestem, amelyek lehetővé tették számomra a szervezetemen kívüli munkát.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
11. ► Nagyon elveszettnek érezném magam, ha nem tudnék dolgozni a jelenlegi szervezetemnél.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
12. ► Szeretem a kiszámíthatóságot, amely abból fakad, hogy ugyanannál a szervezetnél dolgozom.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
13. ► Inkább olyan szervezetnél maradok, amit ismerek, nem pedig máshol keresek munkát.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5

Tovább

10. Oldal

K2. Mit jelent az Ön számára a siker, mitől érzi magát sikeresnek? Kérem, rakja sorrendbe az alábbi tényezőket aszerint, hogy melyik fogalom milyen mértékben jelenti Önnek a sikert! Az első a sorban,

amelyik leginkább a sikert jelenti Önnek, az utolsó, vagyis a tizedik pedig az, amelyik legkevésbé.

Az egyes elemeket a nyilakra kattintva vagy húzással rangsorolhatja. A jobb oldalon húzással módosíthatja a rangsorolt elemek sorrendjét.

Kötelező, Lehetséges válaszok száma: Min:10 Max:10, RANDOM, látható: 10

- ▶ 1. Egy szervezet- vagy szakmabeli státusz, presztízs megszerzése
- ▶ 2. Kapcsolatok
- ▶ 3. Elismerés
- ▶ 4. Anyagi siker
- ▶ 5. Tanulás / önfejlesztés / önmegvalósítás
- ▶ 6. Hasznos, értéket teremtő cselekvés
- ▶ 7. Munka-magánélet egyensúlya
- ▶ 8. Eredményekre való büszkeség
- ▶ 9. Elégedettség, boldogság
- ▶ 10. Biztonság

Tovább

11. Oldal

K3. Kérem, a csúszka húzásával jelölje, hogy Ön szerint ki milyen mértékben felelős az Ön karrierjének menedzseléséért!

A számérték azt mutatja meg, hogy hány százalékban gondolja saját magát felelősnek. Ha például 60-at jelöl a csúszkán, azt jelenti, hogy 60%-ban Ön felelős, és 40%-ban a munkaadója.

Kötelező

Intervallum:0-100, Min:0=Teljes mértékben a munkaadóm a felelős,

Max:100=Teljes mértékben saját magam vagyok felelős, Min érték megjelenítve:IGEN, Max érték megjelenítve:IGEN, Kezdeti érték:50, Érték megjelenítve:IGEN

Tovább

12. Oldal

K0. Elvár, illetve kap tényleges segítséget a szervezeten belül karrierjének előmozdítása érdekében?

Kötelező

- 1. Elvárom, és kapok is segítséget
- 2. Elvárnám, de nem kapok segítséget
- 3. Nem várom el, de kapok segítséget
- 4. Nem várom el, és nem is kapok segítséget

Tovább

13. Oldal

K4. Kitől vár el segítséget a szervezeten belül karrierjének előmozdítása érdekében? Ki(k) az(ok), aki(k)től tájékoztatást, támogatást, a lehetőségek megteremtését várja el? Kérem, hogy 100 pont felosztásával mutassa meg, hogy kitől milyen mértékben vár el segítséget. Annak adja a legtöbb pontot, akitől a leginkább elvárja. Kérem, figyeljen arra, hogy pontosan 100 pontot osszon fel!

Megjelenik ha: K0 == 1 || K0 == 2

Kötelező, Válaszok összege = 100

1. Közvetlen felettestől..... Numerikus:IGEN, Min:0, Max:100
2. Felsővezetőtől..... Numerikus:IGEN, Min:0, Max:100
3. HR-es kollégától..... Numerikus:IGEN, Min:0, Max:100
4. Mentortól..... Numerikus:IGEN, Min:0, Max:100
5. Kollégáktól..... Numerikus:IGEN, Min:0, Max:100
6. Munkáltató által megbízott külső karriertanácsadótól..... Numerikus:IGEN, Min:0, Max:100

Tovább

14. Oldal

K5. Kitől kap ténylegesen segítséget karrierjének előmozdítása érdekében? Kérem, hogy 100 pont felosztásával mutassa meg, hogy kitől milyen mértékben kap segítséget. Annak adja a legtöbb pontot, akitől a legtöbbet kapja. Kérem, figyeljen arra, hogy pontosan 100 pontot osszon fel!

Megjelenik ha: K0 == 1 || K0 == 3

Kötelező, Válaszok összege = 100

1. Közvetlen felettestől..... Numerikus:IGEN, Min:0, Max:100
2. Felsővezetőtől..... Numerikus:IGEN, Min:0, Max:100
3. HR-es kollégától..... Numerikus:IGEN, Min:0, Max:100
4. Mentortól..... Numerikus:IGEN, Min:0, Max:100
5. Kollégáktól..... Numerikus:IGEN, Min:0, Max:100
6. Munkáltató által megbízott külső karriertanácsadótól..... Numerikus:IGEN, Min:0, Max:100

Tovább

15. Oldal

K6. Az elmúlt évben hány alkalommal vette igénybe/részesült a következő gyakorlatok valamelyikében munkahelyén karrierjének előmozdításának érdekében? Kérem, egész számmal jelölje, hány alkalommal!

Kötelező, Kötelezőség kezdete::1, Kötelezőség vége::18, RANDOM, látható: 18

	Ennyi alkalommal vettem igénybe:
1. ▶ Képzési lehetőségek
2. ▶ Projektmunka
3. ▶ Tudásbővítést szolgáló projektmunka
4. ▶ Speciális munkafeladatok
5. ▶ Nemzetközi megbízatások, tapasztalatszerző programok
6. ▶ Fejlesztő központ (DC)
7. ▶ Előléptetés, utánpótlás-tervezés
8. ▶ Oldalirányú mozgás a szervezetben
9. ▶ Munkaköri rotáció
10. ▶ Tehetség program
11. ▶ Mentorálás, coaching
12. ▶ Kapcsolatépítési lehetőségek
13. ▶ Számítógép-alapú csomagok/e-tanulás
14. ▶ Teljesítményértékelés a karriertervezés alapjaként
15. ▶ Karrierterv készült számomra
16. ▶ Karrierkonzultáció
17. ▶ Karrier workshopok, információs anyagok
18. ▶ Nyugdíj előkészítő program
19. Egyéb:.....

Tovább

16. Oldal

K7. Az előzőleg felsorolt megoldások közül melyeket tartaná hasznosnak/szeretné igénybe venni, ha tehetné karrierjének előmozdításának érdekében? Kérem, hogy egy 1-től 5-ig terjedő skálán

értékelje az egyes megoldások **hasznosságát**, ahol az 1 = egyáltalán nem hasznos; 5 = teljes mértékben hasznos.

Kötelező, Kötelezőség kezdete::1, Kötelezőség vége::18, RANDOM, látható: 18

	1 - Egyáltalán NEM hasznos	2 - Kevésbé hasznos	3 - Részben hasznos	4 - Inkább hasznos	5 - Teljes mértékben hasznos	Nem tudom
1. ► Képzési lehetőségek	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6
2. ► Projektmunka	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6
3. ► Tudásbővítést szolgáló projektmunka	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6
4. ► Speciális munkafeladatok	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6
5. ► Nemzetközi megbízások, tapasztalatszerző programok	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6
6. ► Fejlesztő központ (DC)	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6
7. ► Előléptetés, utánpótlás-tervezés	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6
8. ► Oldalirányú mozgás a szervezetben	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6
9. ► Munkaköri rotáció	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6
10. ► Tehetség program	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6
11. ► Mentorálás, coaching	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6
12. ► Kapcsolatépíté si lehetőségek	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6
13. ► Számítógép- alapú csomagok/e- tanulás	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6
14. ► Teljesítményér tékelés a karriertervezés alapjaként	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6
15. ► Karrierterv készült számomra	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6
16. ► Karrierkonzult áció	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6

17. ► Karrier workshopok, információs anyagok	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6
18. ► Nyugdíj előkészítő program	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6
19. Egyéb:.....	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6

Tovább

17. Oldal

K8. Hogyan értékelné a karrierlehetőségeit jelenlegi munkahelyén? Lehetősége lesz karriercéljai elérésére munkahelyén? Kérem, hogy egy 1-től 5-ig terjedő skálán értékelje karrierlehetőségeit, ahol az 1 = egyáltalán nem felelnek meg az elvárásaimnak; 5 = teljes mértékben megfelelnek az elvárásaimnak!

Kötelező

- 1. 1 - Egyáltalán NEM felelnek meg az elvárásaimnak
- 2. 2 - Kevésbé felelnek meg az elvárásaimnak
- 3. 3 - Részben megfelelnek az elvárásaimnak
- 4. 4 - Inkább megfelelnek az elvárásaimnak
- 5. 5 - Teljes mértékben megfelelnek az elvárásaimnak

Tovább

18. Oldal

K9. Kérem, hogy egy 1-től 5-ig terjedő skálán értékelje, hogy megfelelően informált-e a karrierlehetőségeiről munkahelyén, ahol az 1 = egyáltalán nem vagyok informált; 5 = teljes mértékben informált vagyok!

Kötelező

- 1. 1 - Egyáltalán NEM vagyok informált
- 2. 2 - Kevésbé vagyok informált
- 3. 3 - Részben informált vagyok
- 4. 4 - Inkább informált vagyok
- 5. 5 - Teljes mértékben informált vagyok

Tovább

19. Oldal

K10. Kérem, árulja el, hogy tervez-e munkahelyváltást az elkövetkezendő 1 évben?

Kötelező

- 1. Igen
- 2. Nem
- 3. Nem tudom

Tovább

20. Oldal

K11. Kérem, jelölje, mi az oka a váltásnak? Több választ is megjelölhet!

Megjelenik ha: K10 == 1

Kötelező, RANDOM, látható: 9

- 1. Magánéleti ok
- 2. Nem megfelelő a fizetés nagysága
- 3. Előrelépési, fejlődési lehetőségek hiánya
- 4. Munkahely bizonytalansága
- 5. Rossz munkahelyi légkör, munkatársi kapcsolatok
- 6. Nem megfelelő munkaeszközök, munkakörülmények
- 7. Vezetői stílus számomra nem megfelelő (döntéshozatal, tájékoztatás módja, kapcsolat a beosztottakkal stb.)
- 8. Munka jellege számomra nem megfelelő (tartalma, munkaidő, munkavégzés helye, önállóság-csapatmunka stb.)
- 9. Rossz a munkaadó megítélése
- 10. Egyéb, éspedig:.....

Tovább

21. Oldal

Kérem, töltsse ki a munkáltatójára vonatkozó adatokat legjobb tudomása szerint:

K12. Megközelítőleg mennyi a foglalkoztatottak száma az Ön szervezeténél? (Ha nagyobb szervezet, amely több telephellyel,

leányvállalattal rendelkezik, akkor Magyarországon összesen hány alkalmazottal rendelkezik?)

Kötelező

- 1. 1-49 fő
- 2. 50-249 fő
- 3. 250-1000 fő
- 4. 1000-10 000 fő
- 5. 10 000 főnél több

Tovább

22. Oldal

K13. Melyik ágazatban működik az Ön szervezete?

Kötelező

- 1. Mezőgazdaság, erdőgazdálkodás, halászat
- 2. Bányászat, kőfejtés
- 3. Feldolgozóipar
- 4. Élelmiszer, ital, dohánytermék gyártása
- 5. Textília, ruházat, bőr, és bőrtermék gyártása
- 6. Fafeldolgozás, papírtermék gyártása, nyomdai tevékenység
- 7. Kokszyártás, kőolajfeldolgozás
- 8. Vegyi anyag, termék gyártása
- 9. Gyógyszergyártás
- 10. Gumi-, műanyag és nemfém ásványi termék gyártása
- 11. Fémalapanyag és fémfeldolgozási termék gyártása
- 12. Számítógép, elektronikai, optikai termék gyártása
- 13. Villamos berendezés gyártása
- 14. Gép, gépi berendezés gyártása
- 15. Járműgyártás
- 16. Egyéb feldolgozóipar; ipari gép, berendezés üzembe helyezése, javítása
- 17. Villamosenergia-, gáz-, gőzellátás, légkondicionálás
- 18. Vízellátás, szennyvíz gyűjtése, kezelése, hulladékgazdálkodás, szennyeződsmentesítés
- 19. Építőipar
- 20. Kereskedelem, gépjárműjavítás
- 21. Szállítás, raktározás
- 22. Szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás
- 23. Információ, kommunikáció
- 24. Pénzügyi, biztosítási tevékenység
- 25. Ingatlanügyletek
- 26. Szakmai, tudományos, műszaki tevékenység
- 27. Adminisztratív és szolgáltatást támogató tevékenység
- 28. Közigazgatás, védelem; kötelező társadalombiztosítás
- 29. Oktatás
- 30. Humán-egészségügyi, szociális ellátás
- 31. Művészet, szórakoztatás, szabadidő
- 32. Egyéb szolgáltatás

Tovább

23. Oldal

K14. Megközelítőleg mekkora volt a szervezete árbevételének nagysága a tavalyi évben?

Kötelező

- 1. Jóval meghaladta a költségeket
- 2. Elegendő volt egy szolid profit képzésére
- 3. Elég volt a költségek a fedezésére
- 4. Nem volt elég a költségek fedezésére
- 5. Olyan alacsony volt, hogy jelentős veszteség keletkezett
- 6. Nem tudom

Tovább

24. Oldal

K15. Milyen tulajdonú a vállalkozás?

Kötelező

- 1. Külföldi tulajdonú
- 2. Magyar tulajdonú
- 3. Vegyes tulajdonú

Tovább

Interjú kérdések – HR vezetők, munkatársak

1. a) Van-e az Önök szervezeténél bármilyen jellegű karriertervezési vagy karriermenedzselési tevékenység? Segítik-e vagy ösztönzik-e bármilyen módon a munkavállalókat, hogy a szervezeten belül előre haladjanak karrierjükben? (Nem feltétlenül csak vezetői beosztásra kell gondolni.)
b) Történik-e olyan beszélgetés, amikor a dolgozó karriercéljairól beszélnek, vagy arról, hogy a jövőben milyen szerepet szán nekik a szervezet? Ehhez kapcsolódik-e bármilyen tevékenység, mely azt célozza, hogy a munkavállaló könnyebben elérje a kitűzött célokat? Ha igen, milyen megoldások ezek?
2. Az alábbiak közül alkalmazták valamelyiket karriert segítő céllal:
 - Képzési lehetőségek
 - Projektmunka
 - Tudásbővítést szolgáló projektmunka
 - Speciális munkafeladatok
 - Nemzetközi megbízatások, tapasztalatszerző programok
 - Fejlesztő központ (DC)
 - Előléptetés, utánpótlás-tervezés
 - Oldalirányú mozgás a szervezetben
 - Munkaköri rotáció
 - Tehetség program
 - Mentorálás, coaching
 - Kapcsolatépítési lehetőségek
 - Számítógép-alapú csomagok/e-tanulás
 - Teljesítményértékelés a karriertervezés alapjaként
 - Karrierterv készült számomra
 - Karrierkonzultáció
 - Karrier workshopok, információs anyagok
 - Nyugdíj előkészítő program
 - Egyéb: _____
3. Ki a célcsoport?
4. Milyen HR funkciókkal kapcsolódik össze a karriermenedzselési tevékenység? Pl.: teljesítményértékelés eredményeit felhasználják-e karriertervezéshez?
5. Hogy látják, érdemes karriermenedzsmenttel foglalkozniuk?
6. Mit gondolnak, kinek a felelőssége a karrier menedzselése a szervezeten belül? A szervezeté (vezető, HR-es) vagy a munkavállalóé?

Interjú kérdések – Szakértők

1. Mit gondol, kinek a felelőssége a karrier menedzselése a szervezeten belül? A munkáltatóé (vezető, HR-es) vagy a munkavállalóé?
2. Mi a tapasztalata, foglalkoznak bármilyen jellegű karrierfejlesztéssel a munkaadók manapság?
 - Segítik-e vagy ösztönzik-e bármilyen módon a munkavállalókat, hogy a szervezeten belül előre haladjanak karrierjükben? (Nem feltétlenül csak vezetői beosztásra gondolok.)
 - Történik-e olyan beszélgetés, amikor a dolgozó karriercéljairól beszélnek, vagy arról, hogy a jövőben milyen szerepet szán nekik a szervezet?
3. Ha foglalkoznak karrierfejlesztéssel, akkor kiket céloznak meg vele, a munkavállalók mely csoportját?
4. Milyen eszközöket alkalmaznak a szervezetek? A felsoroltak közül, Ön melyikről hallott, illetve melyiket tartja hasznosnak karrierfejlesztés szempontjából?
 - Képzési lehetőségek
 - Tehetség program
 - Projektmunka
 - Mentorálás, coaching
 - Tudásbővítést szolgáló projektmunka
 - Kapcsolatépítési lehetőségek
 - Speciális munkafeladatok
 - Számítógép-alapú csomagok/e-tanulás
 - Nemzetközi megbízatások, tapasztalatszerző programok
 - Teljesítményértékelés a karriertervezés alapjaként
 - Fejlesztő központ (DC)
 - Karrierterv készült számomra
 - Előléptetés, utánpótlás-tervezés
 - Karrierkonzultáció
 - Oldalirányú mozgás a szervezetben
 - Karrier workshopok, információs anyagok
 - Munkaköri rotáció
 - Nyugdíj előkészítő program
5. Mi a véleménye, kellene, hogy folytassanak ilyen jellegű tevékenységet a munkáltatók? Miért?

7. függelék

**A nemzetközi és a magyar Cranet minta karrierfejlesztési eszközhasználatának
összehasonlítása Mann-Whitney U próbával**

Karrierfejlesztési eszközök	Mann-Whitney U	Z	p
Speciális munkafeladatok	214266,0	-1,98	0,05
Tudásbővítő projektmunkák	210873,0	-2,28	0,02
On-the-job (munkavégzés közbeni) képzés	189938,5	-4,19	<0,01
Részvétel projekt team-munkában	226699,5	-0,86	0,39
Formális hálózat-/kapcsolatépítő program	227942,0	-0,78	0,44
Formális karriertervek	219839,0	-1,50	0,13
Fejlesztő központ (DC)	219250,5	-1,70	0,09
Utódlási tervek	204908,5	-2,82	<0,01
Tervezett munkaköri rotáció	225527,5	-1,00	0,32
„Tálatum” programok	198694,5	-3,43	<0,01
Nemzetközi megbízatások/ tapasztalatszerző programok	232054,0	-0,41	0,68
Coaching	182419,0	-4,79	<0,01
Mentorálás	227506,5	-0,79	0,43
Számítógép-alapú csomagok/e-tanulás	233456,5	-0,27	0,79

Forrás: Saját szerkesztés

8. függelék

A szervezeti karrierfejlesztési eszközök alkalmazási rangsora a magyar munkavállalók válaszai alapján

Karrierfejlesztési eszköz	Összesen hányszor vették igénybe	Hányan vették igénybe (%)	Átlagos használat az igénybevevőkre vetítve	Cranet teljes minta alkalmazási rangsora	Cranet magyar minta alkalmazási rangsora
1. Speciális munkafeladatok	4626	44%	10,51	5.	4.
2. Projektmunka	2928	32%	9,27	2.	1.
3. Kapcsolatépítési lehetőségek	2045	30%	6,86	11.	11.
4. Képzési lehetőségek	1707	39%	4,33	1.	2.
5. Teljesítményértékelés a karriertervezés alapjaként	1425	28%	5,11	-	-
6. Mentorálás, coaching	1388	20%	6,9	6./3.	5./7.
7. Tudásbővítést szolgáló projektmunka	1317	25%	5,27	4.	3.
8. Karrier workshopok, információs anyagok	1289	18%	7,2	-	-
9. Számítógép-alapú csomagok/e-tanulás	1250	25%	4,98	8.	6.
10. Karrierkonzultáció	878	16%	5,42	-	-
11. Munkaköri rotáció	694	18%	3,88	12.	12.
12. Oldalirányú mozgás a szervezetben	567	10%	5,61	-	-
13. Tehetség program	538	10%	5,49	9.	13.
14. Előléptetés, utánpótlás-tervezés	451	20%	2,28	7.	8.
15. Fejlesztő központ (DC)	413	6%	6,77	14.	14.
16. Karrierterv készült számomra	338	13%	2,62	10.	9.
17. Nemzetközi megbízatások, tapasztalatszerző programok	324	12%	2,8	13.	10.
18. Nyugdíj előkészítő program	158	7%	2,23	-	-
Összesített átlagok	1241	21%			

Forrás: Saját szerkesztés

9. függelék

Karrierfejlesztési eszközhasználatának összehasonlítása vállalati méret szerint

Kruskal-Wallis próbával

Karrierfejlesztési eszközök	Kruskal-Wallis H	p
Speciális munkafeladatok	29,631	<0,01
Tudásbővítő projektmunkák	53,094	<0,01
On-the-job (munkavégzés közbeni) képzés	18,063	<0,01
Részvétel projekt team-munkában	9,009	0,01
Formális hálózat-/kapcsolatépítő program	42,150	<0,01
Formális karriertervek	79,700	<0,01
Fejlesztő központ (DC)	103,249	<0,01
Utódlási tervek	137,513	<0,01
Tervezett munkaköri rotáció	63,041	<0,01
„Tálatum” programok	156,149	<0,01
Nemzetközi megbízatások/ tapasztalatszerző programok	33,882	<0,01
Coaching	33,653	<0,01
Mentorálás	2,421	0,30
Számítógép-alapú csomagok/e-tanulás	39,383	<0,01

Forrás: Saját szerkesztés

10. függelék

**Karrierfejlesztési eszközhasználatának összehasonlítása vállalati teljesítmény
szerint Mann-Whitney U próbával**

Karrierfejlesztési eszközök	Árbevétel mértéke alapján			Nyereségesség alakulása alapján			Termelékenység alakulása alapján		
	Mann-Whitney U	Z	p	Mann-Whitney U	Z	p	Mann-Whitney U	Z	p
Speciális munkafeladatok	396861,5	-4,41	<0,01	146604,0	-5,65	<0,01	284001,0	-5,78	<0,01
Tudásbővítő projektmunkák	402984,0	-3,97	<0,01	156804,0	-4,41	<0,01	296202,5	-4,64	<0,01
On-the-job (munkavégzés közbeni) képzés	406952,5	-3,74	<0,01	164949,5	-3,50	<0,01	296914,5	-4,66	<0,01
Részvétel projekt team-munkában	393807,5	-4,60	<0,01	143159,0	-6,04	<0,01	282202,0	-5,93	<0,01
Formális hálózat-/kapcsolatépítő program	391808,0	-4,88	<0,01	176974,0	-2,04	0,04	296149,0	-4,76	<0,01
Formális karriertervek	396321,0	-4,50	<0,01	161526,0	-3,88	<0,01	299464,0	-4,39	<0,01
Fejlesztő központ (DC)	413295,5	-3,60	<0,01	192713,5	-0,11	0,91	318766,5	-2,80	0,01
Utódlási tervek	389376,0	-4,93	<0,01	171802,0	-2,61	0,01	290642,5	-5,16	<0,01
Tervezett munkaköri rotáció	424089,5	-2,56	0,01	149385,0	-5,41	<0,01	304430,5	-3,97	<0,01
„Tálatum” programok	384943,5	-5,32	<0,01	166466,5	-3,30	<0,01	284971,0	-5,77	<0,01
Nemzetközi megbízások/ tapasztalatszerző programok	418316,5	-3,05	<0,01	160276,0	-4,18	<0,01	284259,0	-6,03	<0,01
Coaching	411342,0	-3,37	<0,01	148358,0	-5,40	<0,01	287756,0	-5,40	<0,01
Mentorálás	389439,0	-4,91	<0,01	150354,0	-5,17	<0,01	272464,0	-6,82	<0,01
Számítógép-alapú csomagok/e-tanulás	384719,0	-5,29	<0,01	166427,5	-3,27	<0,01	281954,5	-6,01	<0,01

Forrás: Saját szerkesztés

11. függelék

**Karrierfejlesztési eszközhasználatának összehasonlítása a fizikai munkavállalók
50% és afeletti, valamint alatti arányai szerint**

Karrierfejlesztési eszköz	Fizikai munkavállalók aránya az összes alkalmazott körében		Mann-Whitney U	Z	p	Teljes minta átlaga
	50% és afelett	50% alatt				
On-the-job (munkavégzés közbeni) képzés	2,70	2,75	970768,5	-1,657	0,10	2,70
Részvétel projekt team-munkában	2,03	2,33	934574,5	-3,342	<0,01	2,15
Coaching	1,57	1,75	968461,0	-1,784	0,07	1,72
Tudásbővítő projekt munkák	1,62	1,79	870109,5	-6,337	<0,01	1,67
Speciális munkafeladatok	1,61	1,70	883445,5	-5,908	<0,01	1,61
Mentorálás	1,42	1,73	897017,5	-5,166	<0,01	1,61
Utódlási tervek	1,42	1,46	940110,0	-3,428	<0,01	1,50
Számítógép-alapú csomagok/e-tanulás	1,21	1,62	993521,0	-0,598	0,56	1,42
„Tálatum” programok	1,34	1,37	972790,0	-1,603	0,11	1,36
Formális karriertervek	1,16	1,43	1005616,0	-0,032	0,98	1,28
Formális hálózat-/kapcsolatépítő program	0,95	1,21	908728,5	-4,807	<0,01	1,10
Tervezett munkaköri rotáció	1,08	1,04	929806,0	-3,557	<0,01	1,08
Nemzetközi megbízatások/ tapasztalatszerző programok	0,87	1,08	880708,0	-5,857	<0,01	0,99
Fejlesztő központ (DC)	0,73	0,88	849819,0	-7,373	<0,01	0,83

Forrás: Saját szerkesztés

12. függelék

A karrierfejlesztési eszközök alkalmazásának eltérő sorrendje a fizikai munkavállalók különböző arányai mellett

Karrierfejlesztési eszköz		70% felett	Karrierfejlesztési eszköz		30% alatt
1	On-the-job (munkavégzés közbeni) képzés	2,62	1	On-the-job (munkavégzés közbeni) képzés	2,78
2	Részvétel projekt team-munkában	1,91	2	Részvétel projekt team-munkában	2,37
3	Speciális munkafeladatok	1,57	3	Tudásbővítő projektmunkák	1,8
4	Tudásbővítő projektmunkák	1,52	4	Mentorálás	1,75
5	Coaching	1,45	5	Coaching	1,72
6	Utódlási tervek	1,4	6	Speciális munkafeladatok	1,68
7	Mentorálás	1,37	7	Számítógép-alapú csomagok/e-tanulás	1,65
8	„Tálatum” programok	1,3	8	Formális karriertervek	1,43
9	Számítógép-alapú csomagok/e-tanulás	1,13	9	Utódlási tervek	1,42
10	Formális karriertervek	1,08	10	„Tálatum” programok	1,34
11	Tervezett munkaköri rotáció	1,06	11	Formális hálózat-/kapcsolatépítő program	1,22
12	Formális hálózat-/kapcsolatépítő program	0,87	12	Nemzetközi megbízatások/tapasztalatszerző programok	1,08
13	Nemzetközi megbízatások/tapasztalatszerző programok	0,82	13	Tervezett munkaköri rotáció	1,01
14	Fejlesztő központ (DC)	0,71	14	Fejlesztő központ (DC)	0,87

Forrás: Saját szerkesztés

13. függelék

**A karrierfejlesztés eszközhasználatának összehasonlítása a fizikai
munkavállalók 70% feletti és 30% alatti arányai szerint**

Mann-Whitney U próbával

Karrierfejlesztési eszközök	70% felett vs. 30% alatti arány		
	Mann-Whitney U	Z	p
Speciális munkafeladatok	385577,500	-1,844	0,07
Tudásbővítő projektmunkák	354623,500	-4,725	<0,01
On-the-job (munkavégzés közbeni) képzés	365625,000	-3,733	<0,01
Részvétel projekt team-munkában	320405,000	-7,869	<0,01
Formális hálózat-/kapcsolatépítő program	335495,500	-6,750	<0,01
Formális karriertervek	342646,500	-5,949	<0,01
Fejlesztő központ (DC)	372416,500	-3,439	<0,01
Utódlási tervek	398327,500	-0,665	0,51
Tervezett munkaköri rotáció	395086,000	-0,991	0,32
„Tálatum” programok	401268,500	-0,395	0,69
Nemzetközi megbízatások/ tapasztalatszerző programok	349915,500	-5,500	<0,01
Coaching	352162,500	-4,949	<0,01
Mentorálás	340385,500	-6,053	<0,01
Számítógép-alapú csomagok/e-tanulás	325865,500	-7,506	<0,01

14. függelék

A karrierfejlesztési eszközök alkalmazásának alakulása az aktív felhasználók körében (n=1186)

Karrierfejlesztési eszköz		Átlag*	Teljes minta átlaga*
1.	On-the-job (munkavégzés közbeni) képzés	3,39	2,70
2.	Részvétel projekt team-munkában	3,04	2,15
3.	Coaching	2,66	1,72
4.	Tudásbővítő projektmunkák	2,61	1,67
5.	Mentorálás	2,59	1,61
6.	Utódlási tervek	2,56	1,50
7.	Speciális munkafeladatok	2,42	1,61
8.	„Tálatum” programok	2,41	1,36
9.	Számítógép-alapú csomagok/e-tanulás	2,32	1,42
10.	Formális karriertervek	2,18	1,28
11.	Formális hálózat-/kapcsolatépítő program	1,97	1,10
12.	Tervezett munkaköri rotáció	1,84	1,08
13.	Nemzetközi megbízások/tapasztalatszerző programok	1,75	0,99
14.	Fejlesztő központ (DC)	1,50	0,83

Forrás: Saját szerkesztés

További kutatási eredmények a felelősségvállalás mértéke és az elvárt segítség összehasonlítása kapcsán

A felelősségvállalás mértéke és az elvárt segítség összehasonlítása kapcsán az látszik az eredményekből (lásd: táblázat), hogy akik a szervezetet tekintik inkább (17%) vagy teljes mértékben (1%) felelősnek a karrierfejlesztés során, azok többsége (78% illetve 54%) elvárja, hogy a munkaadó segítse őket karrierjük során. Szintén ez az elvárás azon munkavállalók többségénél (55%) is, akik inkább magukat tekintik felelősnek karrierjüket illetően (68%). Akik teljes mértékben magukat tekintik számon kérhetőnek életpályájuk irányítása kapcsán, azoknak a nagyobb hányada (57%) nem vár el segítséget a munkáltatótól. Akik az egyenlő felelősségvállalást mellett tették le a voksukat, az ő többségük sem vár el támogatást a munkaadójától, de jelentős hányaduk azért igényelné.

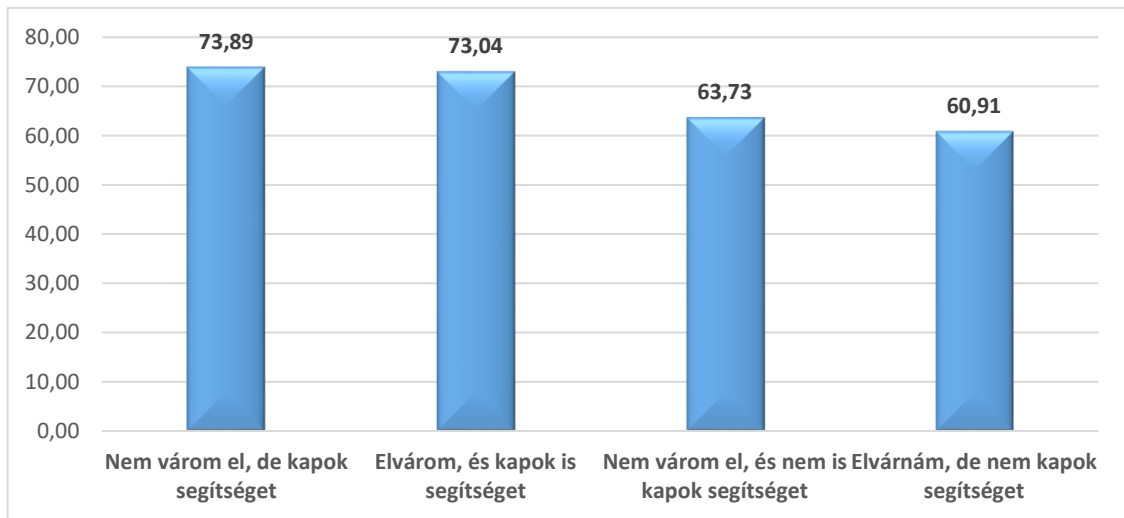
Felelősség mértékének megoszlása a karrierfejlesztés során és azzal összefüggésben a szervezettől segítő elvárók arányának megoszlása

Felelősség megoszlása	Válaszadók aránya	Közülük hányan várnak a szervezettől segítséget
Teljes mértékben a munkaadó a felelős	1%	78%
Inkább a munkaadó a felelős	17%	54%
Egyenlő mértékben felelős a munkaadó és az egyén	3%	48%
Inkább saját magam vagyok felelős	68%	55%
Teljes mértékben az egyén a felelős	11%	43%

Forrás: Saját szerkesztés

A két kérdés között szignifikáns kapcsolat van, amelyet az egyutas varianciaanalízis mutatott ki ($p < 0,01$; $F = 20,145$). Az alábbi ábrán látható az elemzés eredménye, amely szerint, aki kap a munkaadójától segítséget karrierfejlesztéséhez, ő nagyobb mértékben tekinti saját magát felelősnek karrierjéért, mint aki nem kap.

A karrierfejlesztés kapcsán elvárt és ténylegesen kapott, valamint a saját karrierért érzett felelősség mértékének összefüggése



Forrás: Saját szerkesztés