

Hogyan gondozzuk a munkavállalók karrierjét? Fókuszban a szervezeti karriermenedzsment eszközök How should we develop the careers of our employees? Organizational career management tools in focus

M. KAROLINY¹, B. BÁLINT², M. GALAMBOSNÉ TISZBERGER³

¹Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar, Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet, karoliny@ktk.pte.hu

²Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar, Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet, balintb@ktk.pte.hu

³Adjunktus, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar, Közgazdasági és Ökonometria Intézet, tiszbergerm@ktk.pte.hu

Absztrakt. Sűrűn találkozhatunk manapság azzal a véleménnyel, hogy egyre gyakoribbak a munkahelyváltások, az emberek életük során mind több munkáltatónak dolgoznak. Felmerülhet a kérdés, hogy érdemes-e ilyen helyzetben a szervezeteknek a munkavállalók karriergondozásával foglalkozni? A nemleges válasz elvetendő olyan felmérések alapján, amelyek a váltások okait kutatják. Az egyik leggyakoribb indokként ugyanis azt jelölik meg a dolgozók, hogy nem látják a további karrier lehetőségeiket az adott szervezetnél. Nem feltétlenül kell azonban a szervezeteknek komplex karriermenedzselési rendszereket kiépíteniük, már az is megfelelő lehet, ha csak néhány eszközt tudatosan alkalmaznak. A tanulmány keretén belül bemutatásra kerülnek a felmérésben résztvevő szervezetek által alkalmazott karriermenedzselési eszközök. A szerzők bizonyítják, hogy kimutatható a szervezeti teljesítmény és a karrierfejlesztési módszerek közötti kapcsolat, illetve ismertetik, hogy a jobban teljesítők milyen eszközöket használnak.

Abstract. We can observe more and more often that people change their jobs frequently. They work for more employers during their life. The question may arise that organizations should care about the career management of their workers? Certain surveys which investigate the reasons of job changes can disprove it. One of the most common causes is that employees cannot see their career opportunities at the company. The organizations should not necessarily use complex career development systems it may also be appropriate, if they use only some techniques consciously. The study shows the career management tools used by the organizations examined in the survey. The authors demonstrate that there is a provable relation between organizational performance and career development methods. Furthermore they describe the techniques applied by the successful organizations.

1. Bevezetés

Egy nemrégiben napvilágot látott felmérés [1] szerint (amelyet 31 országban, 230 000 résztvevő megkérdezésével végeztek el) a válaszadó munkavállalók 38%-a (Magyarországon csak 18%), vett részt munkahelyén karrierfejlesztési elbeszélgetésen. Közülük pedig csupán minden második (48%; Magyarországon 44%) gondolta úgy, hogy ez hasznos is volt a potenciális/jövőbeni előrelépési lehetőségeik szempontjából. Még alacsonyabb (35%) azok aránya (Magyarországon 28%), akik úgy látják, hogy jelenlegi munkahelyükön lehetőségük van a fejlődésre/karrierjük előmozdítására. Egyértelmű karrierpályát pedig a válaszadók alig 1/3-a lát maga előtt (Magyarországon 1/5-e).

Az előzőekben vázolt helyzetet Európában és hazánkban is tovább árnyalják azok a kihívások, amelyekkel számos szervezetnek szembe kell néznie. Közéjük olyanok tartoznak, mint: öregedő társadalom, utódlástervezési problémák, a tehetséges munkavállalók megszerzése és megtartása, a fiatalok körében egyre gyakoribbá váló munkahelyváltások.

Az említett megoldásra váró feladatokban közös, hogy ezeket megfelelően átgondolt és működtetett karriermenedzsment gyakorlattal kezelni tudják a szervezetek. Nem feltétlenül kell acégeknek komplex karriergondozási rendszereket kiépíteni. A szerzők úgy vélik, hogy már az is hasznos lenne, ha néhány módszert tudatosan alkalmaznának.

A tanulmány célja, hogy a Cranet legutóbbi (2008/10) lezárt felmérési fordulójában résztvevő szervezeteknél alkalmazott karriermenedzsment eszközök segítségével vizsgálja és bemutassa, vajon:

- kimutatható-e a karrierfejlesztési módszerek használata és a szervezeti teljesítmény közötti kapcsolat, és hogy
- a jobban vagy gyengébben teljesítő cégek gyakorlatában megragadhatóak-e karriermenedzsment eszköz használati különbségek.

2. Szervezeti karriermenedzsment és eszközei

A szervezeti karriermenedzsment értelmezhető úgy, mint az alkalmazottak karrierjének elősegítése érdekében a szervezet által nyújtott programok és akciók összessége. [2] A hatékony karriermenedzsment rendszerről elmondható, hogy segíti a munkavállalókat, a vezetőket és a vállalatot abban, hogy azonosítani tudják a karrierfejlesztési igényeket, valamint magában foglalja az önértékelést, a környezetelemzést, a célkitűzést és a tevékenységek megtervezését is [3]. Ez a közelítés azonban nem teljes körű, mivel csak a tervezési szakaszra helyezi a hangsúlyt. A szervezeti karrierfejlesztés értelmezhető úgy is, mint a szervezet alkalmazottai egészének vagy bizonyos rétegeinek támogatott, formalizált munkahelyi karrierfejlesztése. [4] Ez a megközelítés egyrészt utal arra, hogy egy munkahelyhez kötött karriergondozási tevékenységre kell gondolni, másrészt pedig arra is, nem feltétlenül kell egy szervezetnek az összes munkavállaló karrierjét egyengetnie.

Egy másik szemlélet – az Arnold [5] által képviselt – még bővebben járja körül a fogalmat, és kijelöli annak célját is: a szervezet által megtervezett és irányított, formális és kevésbé formális tevékenységek sora, amely révén alkalmazottai karrierfejlesztését igyekszik befolyásolni, hogy ez által a szervezeti

hatékonyságot növelje. E közelítés szerint a karriermenedzsment során a szervezet igényei a dominánsak, és a cél a szervezeti siker. Hogy az alkalmazottak hozzájárulása nélkül a rendszer nem működhet hatékonyan, Leibowitzék [6]véleménye domborítja ki. E szerint a szervezeti karriergondozás nem más, mint formalizált és megtervezett erőfeszítések együttese arra vonatkozóan, hogy az egyéni karrier-szükségletek és a szervezeti erőforrás-szükségletek között megteremtsék az összhangot. Következésképp a szervezeti karriermenedzsment célja: „hogy a szervezet emberi erőforrás szükségleteit összehangolja az egyén életpályájával kapcsolatos elképzeléseivel.” [7]

Többféle karriermenedzselési eszköz áll a szervezetek rendelkezésére, amelyek megválasztását befolyásolhatják a szervezeti és a munkavállalói célok és igények, a működési keret, valamint anyagi feltételek is. Az 1. ábra a szakirodalomban gyakran emlegetett szervezeti karriermenedzselési eszközöket jeleníti meg.



1. ábra: Karriermenedzsment technikák

(Forrás: Saját szerkesztés Crawshaw [8], Lewis & Arnold[9] és Dargham, [10] alapján)

A bevezetőben említett felmérés válaszadóinak 1/3-a elégedett a jelenlegi munkahelye által kínált karrierfejlesztési megoldásokkal, erőforrásokkal, míg hazánkban erre a kérdésre csupán a megkérdezettek 15%-a adott pozitív választ.[1]

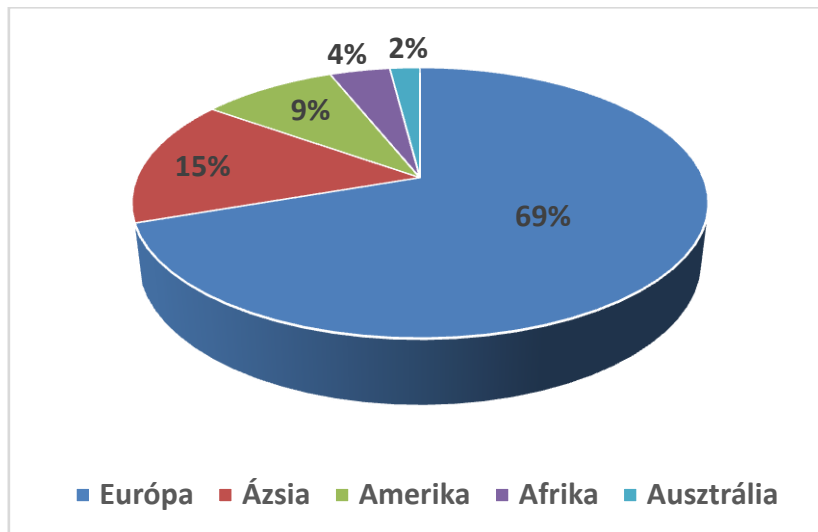
A jelen tanulmányban bemutatandó kutatás a munkavállalói oldal véleményét közvetlenül nem, csak áttételesen kezeli. A munkáltatói oldalt vizsgálja ugyanis, így csak a szervezetek által alkalmazott módszerekről és azok szervezeti szintű következményeiről tud információval szolgálni.

3. A kutatás és eredményei

3.1. A kutatás alapadatai

A kutatás alapját a Cranfield Network (CRANET - az angliai Cranfield Business School által koordinált nemzetközi Emberi Erőforrás Menedzsment Kutatási Hálózat) 2008/10-es felmérési fordulójának adatbázisa adja. A hálózat által mintegy 25 éve használt csak kismértékben változó sztenderdizált kérdőív egyik kérdése a karriermenedzsment eszközök alkalmazásának mértékére vonatkozik. A tanulmány elemzése és megállapításai erre a kérdésre adott válaszok alapján készültek.

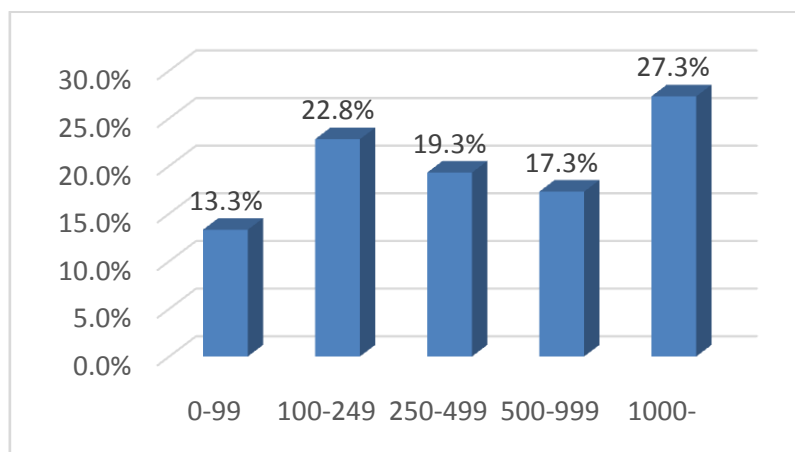
A felmérés teljes mintájában 6040 szervezet válasza szerepelt, amelynek nagy részét (kb. 60%-át) európai országok cégei – köztük 139 db magyar – teszik ki, ám találhatóak benne amerikai, japán, orosz, dél-afrikai valamint ausztrál szervezeteket is. A megkérdezettek között a verseny szféra szereplőin túl a non-profit, valamint az állami szféra intézményei is megtalálhatóak. Jelen kutatás szempontjából a releváns minta 4966 db szervezetből áll, mivel a teljes mintából első körben kiszűrésre kerültek azok a válaszadók, amelyek a karrierfejlesztési eszközök használatát illetően nem adtak választ egyik eszköz esetében sem.



2. ábra: A vizsgált minta szervezeteinek kontinensek szerinti megoszlása (%; n=4996)

(Forrás: Saját szerkesztés)

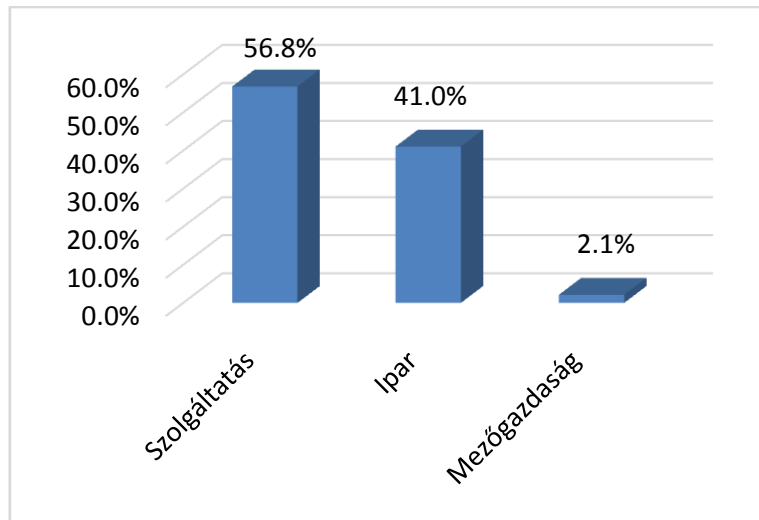
A 2. ábra tanulsága szerint a vizsgált mintában az európai szervezetek részaránya a legmagasabb (69%). Az ázsiai válaszadók 15%-ot tesznek ki, az Amerikából, Afrikából és Ausztráliából érkezett válaszok részaránya mind 10% alatti. Ebben a mintában 121 db (2,4%) magyar szervezettől érkezett válasz szerepel.



3. ábra: A vizsgált minta szervezeteinek alkalmazotti létszám szerinti megoszlása (%; n=4864)

(Forrás: Saját szerkesztés)

A 3. ábrán láthatóak szerint a válaszadók több, mint 1/3-a 250-nél kevesebb személyt foglalkoztat, azaz alkalmazotti létszám alapján a kis- és középvállalkozások kategóriájába tartozik. A minta nagyobb része (kb. 64%) tehát olyan cégektől érkezett, amelyek közepes, vagy nagyobb méretűek. A minta majdnem negyedét pedig a legalább 1000 főnek munkát adó, nagyméretű szervezetek teszik ki.



4. ábra: Kitöltők szektor szerinti megoszlása (%; n=4234)

(Forrás: Saját szerkesztés)

A 4. ábrán látható diagram a válaszadók szektor szerinti megoszlását mutatja. E szerint a kitöltők legnagyobb hányada(56,8%) a szolgáltató szektorban tevékenykedik és 41%-uk az ipari szektort képviseli, míg csupán 2,1% származik a mezőgazdaság területéről.

A minta alapjellemzőinek bemutatása után a megkérdezettek által használt karriermenedzsment eszközök ismertetése következik.

3.2. A leggyakrabban alkalmazott karrierfejlesztési eszközök

Az 1. táblázat megmutatja, hogy a vizsgált minta válaszadói milyen mértékben használják az egyes karriermenedzsment eszközöket.

Karriermenedzsment eszközök	n	Átlag	Szórás	Módusz
Speciális feladatok/ projektek a tanulás ösztönzésére/munkahelyi képzés	4836	1,83*	1,30	2
Bevonás a tudomány-/szervezet-/funkcióközi feladatokba	4817	1,69	1,22	2
Részvétel projekt team-munkában	4852	2,01	1,27	2
Hálózatépítés	4784	1,31	1,20	0

Formális karrier-tervek	4791	1,07	1,14	0
Fejlesztési központok	4747	0,65	1,04	0
Utódlási tervek	4768	1,14	1,19	0
Tervezett munkaköri rotáció	4784	1,05	1,12	0
„Tálatum” programok	4759	0,93	1,20	0
Tapasztalatszerző programok	4778	1,22	1,17	0
Kihelyezés más szervezetekhez	4759	0,71	0,97	0
Coaching	4811	1,49	1,27	0
Mentorálás	4808	1,40	1,27	0
Számítógép-alapú csomagok/e-tanulás	4753	1,11	1,22	0

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

1. táblázat: A karrierfejlesztési eszközök alkalmazásának átlagos mértéke

(Forrás: Saját szerkesztés)

Először is meg kell jegyezni, hogy az átlagok értékei önmagukban nem képviselnek magas értéket, tehát úgy tűnik, hogy a kérdőívet kitöltő szervezetek kevésbé foglalkoznak a karriermenedzsmenttel, illetve csak néhány eszköz használatára koncentrálnak. Vagy esetleg inkább más technikákat alkalmaznak úgy, mint munkakör gazdagítás vagy workshopok.

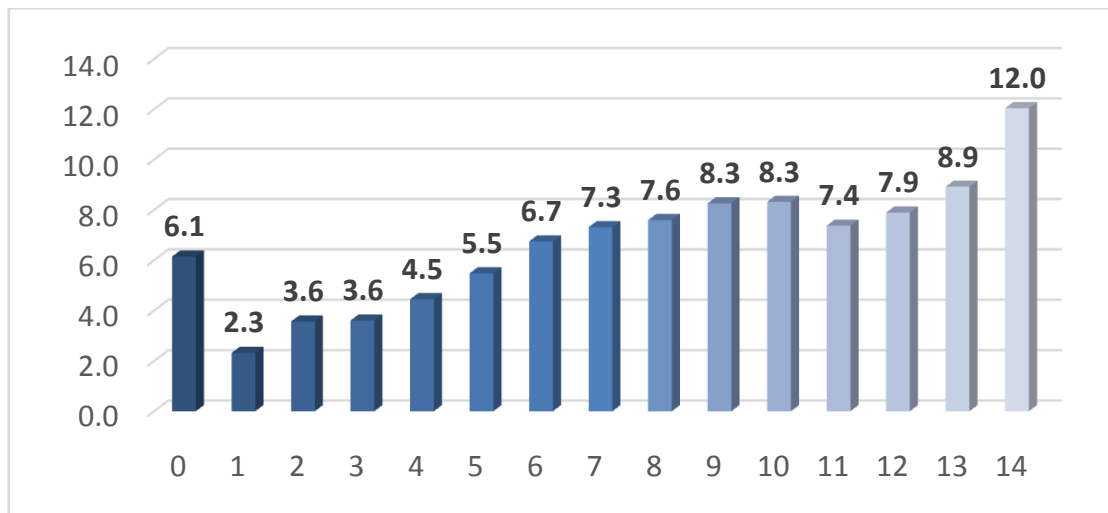
Ahogy az az 1. táblázatból látható a legtöbb szervezet által alkalmazott módszer a projekt team-munkában való részvétel, majd ezt követi a speciális feladatok/ projektek a tanulás ösztönzésére/munkahelyi képzés kategória. A harmadik leggyakrabban alkalmazott eszköz pedig a tudomány-/szervezet-/funkcióközi feladatokba való bevonás. Mindhárom technika módusza 2, azaz a legtöbb válaszadó a kettes értéket jelölte, vagyis közepes mértékben használják azokat. (A többi karrierfejlesztési eszköz esetében a többség a 0 értéket adta meg, azaz ezeket a technikákat egyáltalán nem használják.) Az átlagokat tovább vizsgálva megállapítható, hogy a legnagyobb mértékben alkalmazott megoldásokon kívül kedvelt még többek között a coaching és mentoring technika is. Gyenge értékekkel szerepelnek viszont, azaz ritkán használják a válaszadók olyan módszereket, mint a manapság egyre többet emlegetett „talentum-”, azaz tehetség-programok, de formális karriertervet sem nagyon készítenek a mintában szereplők, illetve a fejlesztési központokat is alig alkalmazzák karriergondozásra.

A tanulmány további része azokra a szervezetekre fókuszál, ahol használják karrierfejlesztési eszközöket (gyakorúságot tekintve legalább egyest jelöltek a kérdésnél, azaz legalább kis mértékben igénybe veszik az adott karriermenedzselési megoldást).E kör további vizsgálatához két karriermenedzsment-mutatót képeztünk, melyek célja, hogy egy értékkel kifejezve jelezzék az egyes válaszadók által alkalmazott karrierfejlesztési eszközök számosságát. E mutatóink tehát:

- a teljes karriermenedzsment eszközhasználat (TKME) és

- a fókuszált karriermenedzsment eszközhasználat (FKME).

A teljes karriermenedzsment eszközhasználat (TKME) mutatója tehát 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. Az 5. ábra a mutató értékeinek százalékos megoszlását jeleníti meg.

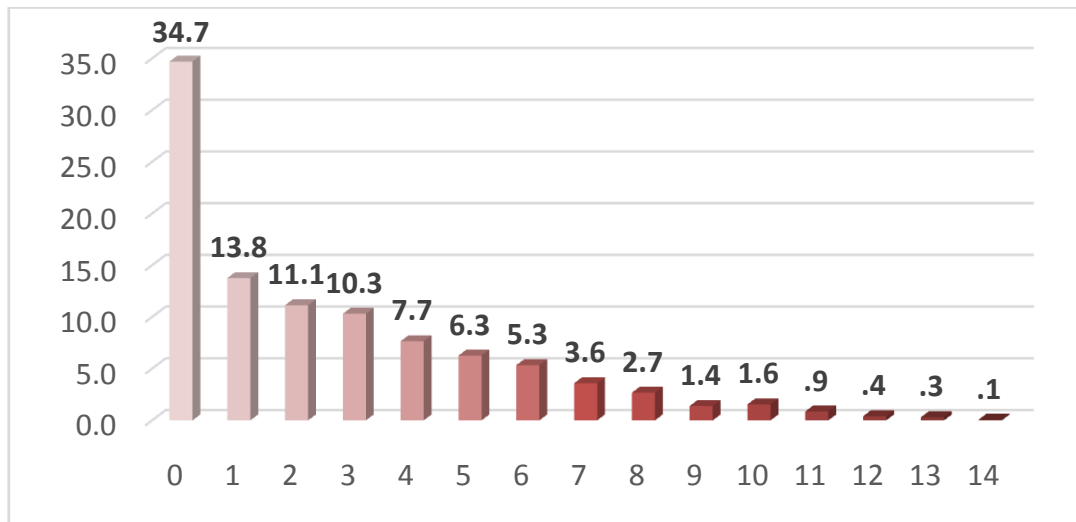


5. ábra: Teljes KME használati mutató megoszlása (% , n=4966)

(Forrás: Saját szerkesztés)

Megállapítható tehát, hogy a kutatásban résztvevő szervezetek legnagyobb arányban (12%-a) azt a választ adták, hogy – hacsak kis mértékben is –, de minden, a kérdőívben szereplő eszközt alkalmaz, 6%-uk viszont közülük egyet sem. A diagramon megfigyelhető, hogy a tipikus válaszadói gyakorlat az egyszerre több (8-10) karriergondozási megoldás alkalmazása.

A fókuszált karriermenedzsment eszközhasználat (FKME) 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. A 6. ábra: Fókuszált KME használati mutató megoszlása (% , n=4966) 6. ábradiagramja e mutató értékeinek százalékos megoszlását szemlélteti.



6. ábra: Fókuszált KME használati mutató megoszlása (%; n=4966)

(Forrás: Saját szerkesztés)

A fókuszált mutató kapcsán született eredmények a mintában szereplő szervezetek karriermenedzselési 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. Az 6. ábrán igen szembevetendő, hogy a kitöltők kicsivel több, mint a harmada semmilyen eszközről nem állította, hogy azokat nagymértékben, azaz teljes-körüen és rendszeresen használná.

3.3 Karriermenedzsmet eszközök alkalmazása és a szervezeti teljesítmény

A további vizsgálódások célja annak megállapítása, hogy kimutatható-e kapcsolat a karriermenedzsmet eszközök alkalmazásának mértéke és a szervezeti teljesítmény között. Ennek kiderítéséhez a TKME mutató mellett 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 egy utas varianciaanalízissel (ANOVA)történt, melynek eredményeit a 2. táblázat adatai szemléltetik.

Bruttó árbevétel	n	TKM átlaga	Nyereségesség (a szektorban működő versenytársakhoz képest)	n	TKME átlaga	Termelékenység (a szektorban működő versenytársakhoz képest)	n	TKME átlaga
Olyan alacsony volt, hogy nagy veszteséget	1331	9,21	Gyenge, iparági sereghajtó	115	6,70	Gyenge, iparági sereghajtó	43	4,74

termeltek								
Nem volt elég a költségek fedezésére	1262	8,29	Átlag alatti	495	7,48	Átlag alatti	244	7,43
Elég volt a költségek fedezésére	362	7,35	Átlagos versenytársakkal azonos	1670	8,28	Átlagos versenytársakkal azonos	1666	8,03
Elegendő volt egy kis profit képzésére	215	7,54	Jobb, mint az átlag	1459	9,12	Jobb, mint az átlag	1924	9,03
Jóval meghaladta a költségeket	83	7,77	Kiemelkedő	562	9,18	Kiemelkedő	621	9,19
Összesen	3253	8,50	Összesen	4301	8,55	Összesen	4498	8,55

2. táblázat: A TKME mutató alakulása a bruttó árbevétel, a nyereségesség és a termelékenység szintjei szerint

(Forrás: Saját szerkesztés)

A 2. táblázat az egy utas varianciavizsgálat eredményeinek egy részét mutatja. 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 vizsgáltuk – ami az ANOVA előfeltétele – Levene tesztet alkalmazva. Ahol ez nem teljesült, ott nem paraméteres próbával – Kruskal-Wallis próbával – végeztük el a vizsgálatot. Minden esetben egybecsengő eredményeket kaptunk.)

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 gyakrabban használ karriergondozási megoldásokat, vagy a jobban teljesítő szervezetek alkalmaznak-e gyakrabban karriermenedzsment eszközöket.

Ezek után a következő lépés még annak eldöntése, hogy vajon létezik-e „siker recept”, vagyis kimutatható-e különbség az alkalmazott eszközök típusát tekintve a jobban és gyengébben teljesítők között.

A magasabb nyereség szintet realizálók, a relatíve nyereségesebbek és a termelékenyek (nem feltétlenül fedik a kategóriákon belül jól teljesítők egymást, ezért került jobban kiemelésre mind a három kategória) a következő karrierfejlesztési eszközöket veszik igénybe leginkább:

- projekt team-munkában való részvétel,

- speciális feladatok/ projektek a tanulás ösztönzésére/munkahelyi képzés,
- tudomány-/szervezet-/funkcióközi feladatokba való bevonás,
- coaching,
- mentoring, és
- kapcsolatépítés, networking.

A fenti lista szinte teljesen megegyezik a már vizsgált és bemutatott, leggyakrabban alkalmazott módszerekével. Sőt, megállapítható, hogy a szervezeti teljesítmény-rangsor végén szereplőnél is ezekből az elemekből álló lista köszön vissza.

Összegzésként elmondható tehát, hogy a jól és a rosszul teljesítők esetében is ugyan azok a karriergondozási eszközök a legnépszerűbbek, csupán a használatuk mértékében vannak eltérések. A gyengébbek ugyanis ritkábban nyúlnak az egyes karrier módszerekhez.

További vizsgálatok a karrierfejlesztési eszközök alkalmazása kapcsán

A szerzők vizsgálatai alapján azt tehát nem lehet bizonyítani, hogy ha valaki jobban odafigyel, és több eszközt használ az alkalmazottai karrierfejlesztésére, akkor jobb szervezeti teljesítményre számíthat. A további vizsgálatok eredményeire hagyatkozva mégis állítható, hogy érdemes a kérdéssel foglalkozni. A karriermenedzsment eszközök és a fluktuáció (az elmúlt év során a vállalattól távozó alkalmazottaknak a teljes állományi létszámhoz viszonyított hányada százalékban megadva) korrelációanalízissel vizsgált kapcsolata ugyanis pozitív eredményeket hozott.

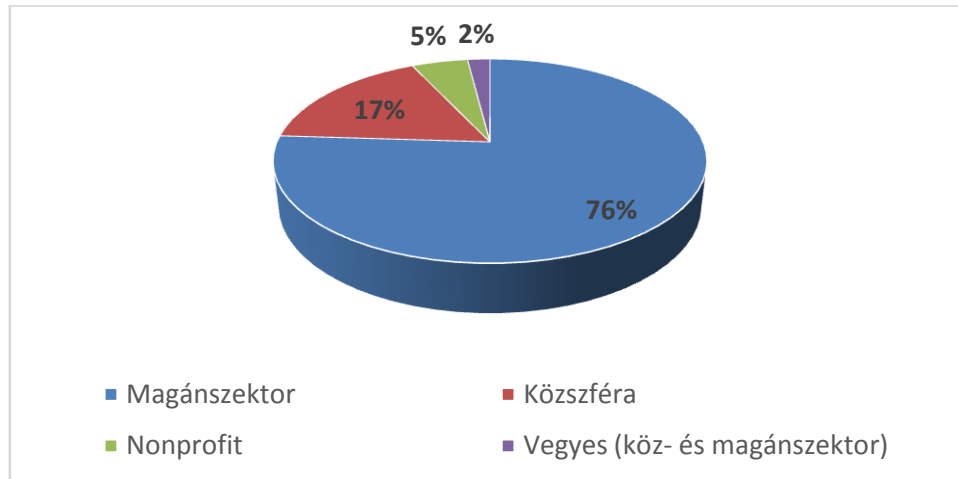
A jelzett lekérdezés eredménye alapján állítható, hogy ugyan gyenge, de szignifikáns, negatív irányú kapcsolat van a két vizsgált elem között ($r=-0,074$; $p<0,01$; $n=3270$). Az okok feltárására azonban ennél a vizsgálatnál sincs lehetőség. Így csupán a szerzők következtetése, hogy a karrier módszerek gyakoribb alkalmazása vezet alacsonyabb fluktuációs rátához.

A hiányzás kapcsán is hasonló eredmény köszön vissza. Az előbbihez képest kicsit erősebb, szignifikáns, fordított kapcsolat van a hiányzások száma és az alkalmazott karriermenedzsment megoldások között ($r= -0,126$; $p<0,01$; $n=3270$). Ezek alapján azt feltételezzük, hogy a szervezet karriermenedzsment eszközök használóinál a távollétek száma is csökkenhet.

A karrierfejlesztési eszközöket rendszeresen alkalmazó szervezetek néhány alapvető jellemzője

A következő lépésben azok gyakorlata került górcső alá, ahol legalább egy karrierfejlesztési eszközt legalább nagymértékben alkalmaztak (tehát 3-as vagy 4-es értéket jelöltek a kérdőívben). Elsőként ezeknek a szervezeteknek a szektor szerinti megoszlása került lekérdezésre, amelyet a 7. ábramutat.

Ezek szerint a válaszadók döntő többsége (76%) a magánszektor reprezentánsa. A közszféra válaszadóinak aránya 17%, a nonprofit szektort pedig 5% képviseli.

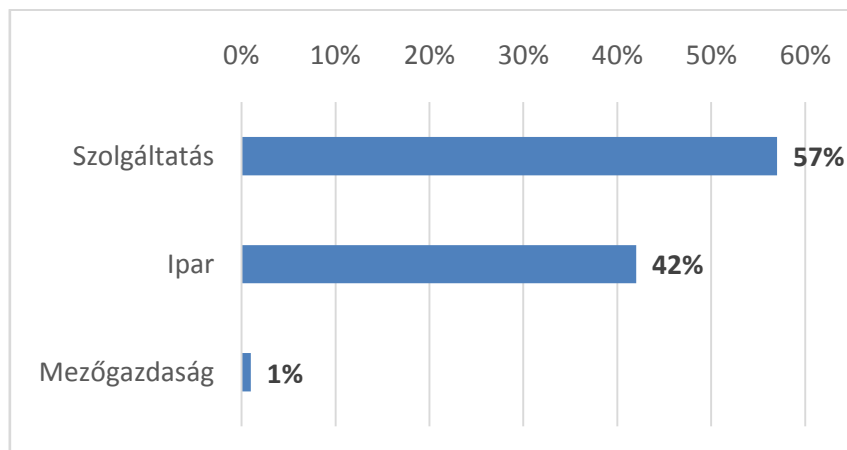


7. ábra: Karrierfejlesztési eszközöket rendszeresen alkalmazó szervezetek szektor szerinti megoszlása (n=3088)

(Forrás: Saját szerkesztés)

A mintát országonként vizsgálva megállapítható, hogy legnagyobb arányban a német szervezetek használnak rendszeresen karriermenedzselési technikát. Ez a mintában szereplő német válaszadók 87%-át jelenti. A magyar cégek 62%-a válaszolta azt, hogy legalább egy megoldást gyakran igénybe vesz az alkalmazottai karrier gondozásához. Dániában a legalacsonyabb az ilyen szervezetek aránya, ott ugyanis csupán a résztvevők 20%-a tesz így.

A megoszlást ágazatonként feltüntető 8. ábradiagramja azt mutatja, mely ágazatokban működnek a karriergondozási módszereket legalább nagymértékben alkalmazó szervezetek.



8. ábra: Rendszeresen KM eszközöket használók szektor szerinti megoszlása

(Forrás: Saját szerkesztés)

E szervezetek 57%-a a szolgáltató szektorban működik, azonban az iparban tevékenykedők is elég jelentős arányt képviselnek (42%), míg a mezőgazdálkodási szektorba tartozók részesedése csupán 1%. Ezek az arányok a teljes mintához hasonló megoszlásokat mutatnak, ami arra utal, hogy a karriermenedzsmet eszközök használatában az ágazati különbségek nem jellemzőek. A szolgáltató szervezetek közül a legtöbben a bank, finanszírozás, biztosítás, üzleti szolgáltatások területén tevékenykednek. Az ipar tekintetében a fémfeldolgozás; gépészség, villamos-ipari gépek és berendezések,

iroda- és adatfeldolgozó gépgyártás csoportba sorolhatók azok, akik rendszeresen alkalmaznak legalább egy karriermenedzsment eszközt.

4. Konklúzió

A tanulmány bemutatta, hogy a Cranet 2008/10-es vizsgálatában résztvevő szervezetek előszeretettel alkalmaznak bizonyos karrierfejlesztési eszközöket. Elemzési eredményeink alapján az eszközök használatának mértéke és a szervezeti teljesítmény közötti kapcsolat léte bizonyított, viszont annak iránya a kutatás korlátai miatt nem megragadható. Vizsgálataink feltárták továbbá, hogy az alkalmazott technikák körét illetően nincsenek különbségek a jobban vagy a gyengébben teljesítő szervezetek között. Az egyformán preferált megoldásaik pedig a következők:

- projekt team-munkában való részvétel
- speciális feladatok/ projektek a tanulás ösztönzésére/munkahelyi képzés
- tudomány-/szervezet-/funkcióközi feladatokba való bevonás
- coaching
- mentoring
- kapcsolatépítés.

A jobban teljesítőkről azonban megállapítható volt, hogy azok a gyengébb eredményt elérőknél gyakrabban veszik igénybe az egyes karriergondozási megoldásokat.

Összefoglalva elmondható tehát, hogy a karrierfejlesztési eszközök használatának gyakorisága és a szervezeti teljesítmény között van kapcsolat, de az eszközök típusa és a teljesítmény között ilyen kapcsolat nem kimutatható.

Megjegyzendő, hogy az átlagok értékei önmagukban nem képviselnek magas értéket, tehát úgy tűnik, hogy a kérdőívet kitöltő szervezetek kevésbé foglalkoznak a karriermenedzsmenttel, illetve csak néhány eszköz használatára koncentrálnak. Vagy esetleg a Cranet kérdőívben nem szereplő más technikákat alkalmaznak inkább, olyanokat pl., mint munkakör gazdagítás vagy workshopok.

A kutatás továbbá azt is kimutatta, hogy van kapcsolat a karriergondozási módszerek használata és a hiányzások, valamint a fluktuáció között. A kapcsolat ellentétes irányú. A szerzők ebből arra következtetnek, hogy a karriereszközök gyakoribb és hatékony használatával ezek a problémák mérsékelhetőek.

Záró gondolatként elmondható, hogy a szervezeteknek érdemes megfontolniuk, hogy nagyobb gondot fordítsanak a szervezeti karriergondozásra, mert a munkavállalói oldalon lenne rá igény. Nem feltétlenül kell komplex karriermenedzselési rendszereket kiépíteniük, már az is megfelelő lehet, ha csak néhány eszközt tudatosan (és jól) alkalmaznak.

Hivatkozások

- [1] Kelly Services (2014), *Karrierfejlesztés*, <http://www.kellyservices.hu/HU/Knowledge-Hub/Karrierfejlesztés/#.VvHGAKCWkQk> (2016.03.10.)
- [2] H. Kong, C. Cheung, H. Q. Zhang (2010), *Career management systems: What are China's state-owned hotels practicing?*, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 2010/22(4), 467-482
- [3] R. A. Noe (2008), *Employee training and development*, 4. ed., McGraw Hill, Boston, Burr Ridge
- [4] F. Farkas, P. Fodor, B. Lóránd, A. Vajkai (2007), *Karriermenedzsment*, BSC Jegyzet, Pécs
- [5] J. Arnold (1996), *The psychological contract: A concept in need of closer scrutiny?*, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1996/5(4), 511-20
- [6] Z. B. Leibowitz, C. Farren, B. L. Kaye (1986), *Designing Career Development Systems*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco
- [7] Zs. Csányi (2004), *Karriermenedzselés vagy tehetséggondozás?*, *Munkaügyi szemle*, 2004/48 (7-8), 19-23
- [8] J. R. Crawshaw (2006), *Justice source and justice content: Evaluating the fairness of organizational career management practices*, *Human Resource Management Journal*, 2006/16(1), 98-120
- [9] S. Lewis, J. Arnold (2012), *Organizational career management in the UK retail buying and merchandising community*, *International Journal of Retail & Distribution Management*, 2012/40(6), 451-470
- [10] N. A. S. Dargham, *The Organizational Career Management and the Career Behaviour*, Saint Joseph University Faculty of Business and management, <http://www.fgm.usj.edu.lb/pdf/a52010.pdf>