

A MUNKAVÁLLALÓI SIKER ÉS AZ ELÉRÉSÉT TÁMOGATÓ SZERVEZETI KARRIERMENEDZSMENT-ESZKÖZÖK

A tanulmány célja, hogy korábbi kutatások alapján bemutassa, milyen értelmezéseket párosíthatnak a munkavállaló a siker fogalmához. Ezek alapján ajánlást kíván adni a szervezetek számára, milyen karriermenedzsment-eszközöket érdemes alkalmazniuk, hogy dolgozóikat hozzásegítsék saját sikerük eléréséhez. A sikert lehet külső, objektív mutatókkal mérni, mint például a fizetés, az előléptetés, a nagyobb jövedelem és a növekvő elismerés. Ezek elérésében olyan karriermenedzsment-eszközök segíthetnek, mint például az utánpótlási programok, vagy a karriertervek készítése. A belső, szubjektív szemlélet pedig azt mondja, hogy a siker az egyén érzéseiben jelenik meg, például örömként vagy elégedettségként. A változatos munkafeladatok, vagy a projektmunkák révén a dolgozónak új, élvezetes feladatokban lehet része. Bizonyos karriermenedzsment-eszközök támogathatják mind a két típusú siker realizálását, úgy, mint például a képzési lehetőségek, a mentoring vagy a coaching programok.

Kulcsszavak: siker, karrier, karriermenedzsment, képzés, utánpótlás-tervezés

A siker vagy a kudarc fogalma – több kutató szerint is (Hall, 1976; Nicholson – De Waal-Andrews, 2005; Baruch – Bozionelos, 2010) – szorosan kötődik a karrier fogalmához, és fontos annak kiderítése, hogy mely tényezők játszanak szerepet egy egyén sikeres előmenetelében az életpályája során, illetve hogy az egyén maga, mikor tekinti magát sikeresnek. A változó foglalkoztatási körülmények, valamint a munkaadó és a munkavállaló közötti viszony folyamatos formálódása a siker értelmezésére is hatással van, ezért is elengedhetetlen a tárgyalása, hiszen nem építhető ki eredményes karriermenedzsment (KM) gyakorlat anélkül, ha a munkáltató nincs tisztában azzal, mit jelent a siker alkalmazottai számára.

Karriersiker

A karriersiker értelmezése

Judge et al. (1995) alapján a siker egyenlő a pozitív vagy a munkával kapcsolatos kimenetekkel, eredményekkel, amelyeket az egyén összegyűjt munkatapasztalatainak eredményeképpen. Arthur et al. (2005) szerint a siker a munkával kapcsolatos kívánatos kimenet egy személy munkatapasztalatainak bármely időpontjában (Arthur et al., 2005). Judge – Kammeyer-Mueller (2007) úgy írja le a fogalmat, mint valós vagy észlelt eredményt, amelyet az egyén munkatapasztalatai során felhalmoz. A három meghatározásból az látszik, hogy a karriersiker az egyén munkához kapcsolódó élményeihez kötődik, és egy kimenetnek, eredménynek tekinthető. Ez lehet egy valós, mások által is elismert teljesítmény, vagy egy olyan, amelyet az egyén a saját észlelése alapján tapasztal meg. Az egyes karrierdefiníciók nem tartalmaznak információt arra vonatkozólag, hogy mikor tekinthető egy karrier sikeresnek, azaz nem minősítenek. Koncz (2013) rámutat, hogy ezt majd megteszi a társadalom, különböző szimbólumokkal, vagy az egyén maga, amikor saját maga számára értékeli a karrierjét. A probléma akkor van, ha a két értékelés eredménye nem egyezik meg.

Az egyén karriersikerének meghatározása idővel változhat. Sturges (1999) rámutat erre a jellegzetességre a cikkében. Ahogy a menedzserek idősödnek, különböző fejlődési szakaszokon mennek keresztül, változik a karriersikerük értelmezése. A karriersiker nem statikus, hanem dinamikus fogalom. Gunz – Mayrhofer (2011) még arra hívja fel a figyelmet, hogy érdemes odafigyelni a teljes emberre, illetve annak teljes helyzetére (adottságaira, életkörülményeire és eddigi életútjára).

A siker értelmezése kapcsán két fő szemlélet különíthető el: az objektív és a szubjektív megközelítés, amelyek tárgyalása a következő alfejezetekben történik meg.

Objektív karriersiker

Baruch – Bozionelos (2010) megemlíti, hogy korábban kizárólag a társadalom által értékelt jutalmak elérését tekintették karriersikernek. Heslin (2005a) szerint ilyen jutalmak lehetnek a következők: egy szervezet- vagy szakmabeli státusz, presztízs megszerzése, a ranglétrán való előrehaladás üteme vagy a pénzügyi eredményesség. Ezek a példák a siker objektív vagy külső nézetére utalnak, amely egy külső megfigyelő szemléletén keresztül ítéli meg a sikert, vagy objektív mércéket használ fel annak megmérésére (Baruch – Bozionelos, 2010). Arthur et al. (2005) is úgy véli, hogy az objektív felfogás egy külső szempontra utal, amely többnyire kézzelfogható mutatókkal értékeli egy egyén karrierhelyzetét. A fizetés – vagy növekedésének – mértéke egy jó indikátor ehhez a nézethez. Gunz – Mayrhofer (2011) kiegészíti még a listát olyan tényezőkkel, mint anyagi siker (gazdagság, tulajdon és a már említett kereset nagysága), társadalmi hírnév és tekintély, presztízs, befolyás, tudás, képességek, kapcsolatok és egészség.

A siker objektív mérői különbözhetnek karriertípusonként, szakmánként Heslin (2005a,b) szerint. Mivel egy oktató más mércét (hallgatói tanulmányi eredményei) fog alkalmazni, mint egy taxisofőr (baleset nélkül megtett kilométerek száma). Az említett példák bizonyítják,

hogy az objektív indikátorok nem feltétlenül csak a fizetéshez, vagy a hierarchiában való előmenetelhez kapcsolódhatnak. Ezen túlmenően az is kijelenthető, hogy nem okvetlenül szükséges az, hogy mások elismerjék ezeket az eredményeket, attól függetlenül is sikeresnek érezheti magát az egyén.

Heslin (2005b) megjegyzi azt is, hogy a magasabb fizetés vagy státusz még nem feltétlenül járul hozzá az egyén sikerérzetéhez, sőt negatív érzetű is vezethet, mivel az előmenetelhez erőfeszítés, idő, energia és tehetség kell, amely erőforrásokat, ha valaki nem jól használ fel, akkor az a családi-baráti kapcsolatok vagy az egészség rovására is mehet.

Szubjektív karriersiker

A másik szemlélet a siker értelmezése kapcsán a szubjektív, belső nézőpont. A szubjektív karriersikert Van Maanen (1977) úgy fogalmazta meg, mint az egyén saját felfogása és értékelése saját karrierjéről a számára fontos szempontok szerint. Arthur et al. (2005) megjegyzi, hogy minden embernek más aspirációi vannak, más értékek szerint működnek, így különböző szubjektív karrierorientációkkal rendelkeznek. Azaz mindenki másként fog a sikerre tekinteni. Heslin (2005b) azt írja, hogy a belső karriersiker azzal egyenlő, hogy az egyén mennyire elégedett a munkájával. Gu – Su (2016) szerint tipikusan az elért eredményekkel kapcsolatos attitűdökkel, érzelmekkel és észlelésekkel lehet mérni. A szakirodalomban többnyire a következő tényezőkkel mérik ezt a sikertípust: fizetéssel, előmenetellel, vagy képességek fejlesztésével való elégedettség mértékével. Ezek kiegészíthetők még a munka-magánélet egyensúlyával és a hasznos, értéket teremtő cselekvéssel való elégedettséggel. Gunz – Mayrhofer (2011) alapján megemlíthető még az eredményekre való büszkeség, az önértékelés, az elkötelezettség, a kapcsolatok és az erkölcsi elégedettség.

Arthur et al. (2005) azt javasolják, hogy a karriersikert egyszerre két „lencsén” kell nézni, azaz egyszerre kell az objektív és a szubjektív lencsén keresztül szemlélni, hogy jobban megértsük. A két nézet egymástól nem független, viszont ez a függőségi viszony Arthur et al. (2005) szerint idővel alakul ki. Először az egyén megtapasztalja az objektív valóságot, majd az alapján értelmezi a karriersikert, és a saját felfogása szerint fog tovább cselekedni. A leírtak alapján úgy gondolom, hogy ha a munkaadó szeretné megérteni, hogy mit jelent a munkavállalója számára a siker, milyen végcél motiválja (szubjektív vagy objektív karriersiker), érdemes mind a két nézetet számításba venni. Olyan alternatívákat kell felkínálnia a szervezetben eltöltött idő alatt a dolgozó számára, amelyek révén az egyénnek – bármelyik sikertípus is fontos számára – van rá lehetősége, hogy megvalósítsa azt. Ha valaki a hierarchiában szeretne előrelépni, és megvannak hozzá az adottságai, akkor támogatni kell benne, de ha valaki számára inkább a szakmai elismerés a fontosabb, vagy az, hogy a munkájával képes legyen értéket teremteni, akkor érdemes ezeket a lehetőségeket biztosítani részére, hogy elköteleződését, motivációját fenntartsa vagy akár növelje a szervezet.

A karriersiker további értelmezési lehetőségei

A karriersiker pontos definiálására számos kutató vállalkozott, akik vizsgálataik során hol az objektív, hol a szubjektív karriersikert vagy mindkettőt kutatták, vagy éppen eredményeik mutatták ki a kétféle nézet ötvözetét. Továbbá vizsgálták a két típus közötti kapcsolatot. Poole et al. (1993) azt találta, hogy az objektív siker hatással van a szubjektív sikerre. Seibert et al. (2001) arra jutott, hogy a két szempont egymástól függ. Arthur et al. (2005) kutatása során talált bizonyítékot mind a két irányra, valamint arra is, hogy a két nézet egymástól független is lehet. Poon et al. (2015) megjegyzi, hogy mivel a korábbi tanulmányok alapján nem lehet egyértelműen meghatározni, hogy az objektív vagy a szubjektív karriersiker befolyásolja a másikat, ezért a vizsgálatok során érdemes mindkettőt figyelembe venni. Mivel rengeteg publikáció született a karriersiker értelmezése kapcsán az elmúlt 30 évben, a terjedelmi korlátok miatt csak néhány eredményt mutatok be a közelműltből, amelyek kiváló példák a korábbi eredmények megerősítésére, valamint pontosítására, esetleg kiegészítésére.

Dries et al. (2008) kilenc tényezőt azonosított kutatása során a karriersiker jelentésével kapcsolatban a megkérdezettek körében: teljesítmény (kitűzött eredmények és célok elérése), előrehaladás (ranglétrán és tapasztalatok szintjén való előrehaladás), önfejlesztés (a saját potenciál sikeres kiaknázása), kreativitás (valamilyen kreatív, vagy rendkívüli dolog megalkotása, véghezvitele), biztonság (a megélhetés megteremtése és a foglalkoztatottság biztosítása), elégedettség (elégedettség és boldogság elérése a munkában és a magánéletben), elismerés (megfelelő módon jutalmazás és elismerés az erőfeszítéseket, a tehetséget), együttműködés (munkatársakkal, vezetőkkel való sikeres együttműködés) és hozzájárulás (egy szervezet vagy személy boldogulásának segítése, a közös szolgálata).

Visagie – Koekemoer (2014) dél-afrikai vezetők általános és személyes sikerértelmezését kérte. A vezetők általánosságban a következő jelentéstartalmakkal azonosították a sikert: személyes célok elérése (a kitűzött személyes célok és aspirációk megvalósítása), előrehaladás a szervezeti ranglétrán (egyre magasabb pozíciók elérése a szervezeti hierarchiában), egyéni és szervezeti elvárások felülmúlása (többet teljesíteni a vártnál), hozzájárulás a szervezet céljaihoz (hozzájárulni a szervezet céljaihoz, sikeréhez, értéket teremteni számára), elégedettség tapasztalása (munkával való elégedettség, munka közbeni boldogságérzet elérése, személyes kiteljesedés), növekedés és fejlődés (személyes fejlődés és karrierfejlesztés lehetősége), pénzügyi kompenzáció (fizetésemelés, lehetőség a pénzügyi függetlenség növelésére) és nagy-presztizsú pozíciók birtoklása a szervezetben (a szervezeten belül kiemelkedő címet vagy pozíciót lát el, van hatalma a fontos döntések befolyásolására). A személyes értelmezések nagymértékben visszatükrözik az általános megfogalmazásokat, vagy némileg tovább árnyalják azokat: vezetői pozícióban dolgozni, a fejlődés folyamatának élvezete, személyes célok összehangolása a szervezet céljaival, személyes célok elérése és túlteljesítése, elismert szakértőnek lenni, visszajelzést és elismerést kapni, sike-

res szervezetnek dolgozni, értéket teremteni a szervezet számára, személyes fejlődés, elégedettség és egyensúly elérése az életben, pénzbeli kompenzáció, valamint felfelé haladás a ranglétrán.

Poon et al. (2015) malájziai válaszadók körében végzett kvalitatív vizsgálatot. Eredményei sok hasonlóságot mutatnak a korábban hivatkozottakkal. Az objektív karriert siker kapcsán a leggyakrabban említett jelentéstartalom az eredményesség (anyagi, státuszbeli – összhangban a szakirodalommal) volt. Továbbá az objektív típushoz köthető még a család támogatására való képesség (a gyermekeiket megfelelő taníttatásban tudják részesíteni) és a formális tanulás (akár újabb diploma vagy minősítés megszerzése). A szubjektív karriert sikerhez a következő öt tényezőt kötötték: jó cselekedet véghez vitele (pozitív hatást elérni az életben, társadalomban, segíteni másokon), az elégedettség (az elégedettség, az élvezet vagy a boldogság megtalálása a munka során), munka és magánélet egyensúlya (egyensúlyt teremtése az anyagi vagyon és a szellemi jólét, a munka és a család között, valamint a munka és a munkán kívüli érdeklődés között), a célok teljesülése (a saját magunk – és nem egy külső fél – által kitűzött célok elérése) és az informális tanulás (folytonos tanulás az életben).

Shen et al. (2015) 11 ország (Ausztria, Spanyolország, Kína, Japán, Malájzia, Costa Rica, Mexikó, Szerbia, Dél-Afrika, Amerika Egyesült Államok és Izrael) megkérdezettjei alapján alakított ki 11 főkategóriát a karriert siker értelmezéséhez kapcsolódóan, amelyek sorban a következők: eredményesség (anyagi és szimbolikus dolgok elérése), munkakörjellemezők (olyan feladatok ellátása, amelyek sajátos jellemzőkkel rendelkeznek, mint például a felelősség, az autonómia és a kihívás), elégedettség (elégedettség a karrier alakulásával, élvezet munka közben), tanulás és fejlődés (folyamatos tanulás, fejlődés akár formálisan, akár informálisan), jót cselekedni (érezni, hogy pozitívan járult hozzá az ember mások boldogulásához), munka-magánélet egyensúlya (a munka és munkán kívüli élet sikeres összeegyeztetése, van idő a saját célok elérésére), túlélés és biztonság (biztonság és megélhetés megteremtése), szociális munkakörnyezet (jó munkakapcsolatok és pozitív munkahelyi légkör), elismerés (hivatalos és egyértelmű elismerés, jutalom a jó munkáért), teljesítmény (kiváló teljesítmény elérése) és végül önmegvalósítás (jobb vagy teljes emberré válás).

Az említett tanulmányok jól példázzák, hogy az emberek számára a siker jelentésében megjelennek egyszerre az objektív és a szubjektív tényezők is, továbbá látható, hogy az eredmények – akár kultúra függetlenül is – nagyon hasonlóak. Összesítve a karriert siker további értelmezéseit a következő tényezők jelennek meg leggyakrabban az idézett szakirodalomban:

- anyagi, nem anyagi eredményesség,
- előrehaladás a szervezeti vagy szakmai ranglétrán,
- személyes fejlődés, tanulás,
- elégedettség, boldogság érzete a munka során vagy a munkán kívül,
- elismerés, megbecsülés kivívása,

- értéktérítés, mások segítése,
- anyagi, foglalkoztatotti biztonság megléte,
- személyes, szervezeti célok elérése vagy akár túlteljesítése,
- munka – magánélet egyensúlya.

A karriert siker értelmezését, értelmezését befolyásoló tényezők

A siker értelmezése kapcsán nem szabad elhanyagolni annak befolyásoló tényezőit sem, ugyanis majd látható lesz, hogy a munkaadóknak is fontos szerepe van abban, miként alakul a siker felfogása a szervezetben. Számos tanulmány, kutatás alátámasztja, hogy többféle tényező is hatással lehet arra, hogy egy munkavállaló miként értékeli sikerét. Ha ezt a munkáltatója is megérti, talán könnyebben segíthet neki a sikerérzet megszerzésében a szervezetben belül, és ezzel arra ösztönzi, hogy tovább maradjon.

Először is a siker elérése, megtapasztalása Heslin (2005a) szerint függ attól, hogy milyen kritériumok alapján értékeli azt az egyén. Ezek a kritériumok lehetnek egyéni és másoktól függők. Az egyéni feltételeket a saját karriert kapcsolatos normák (standardok) és aspirációk határozzák meg, míg a másik szempont azt jelenti, hogy egy másik, referenciaszeméllyel vagy annak eredményeivel hasonlítja össze magát az egyén.

Továbbá a siker észlelését befolyásolhatja az idő is, mint korábban már említésre került. Az egyéni sikerértékelése Heslin (2005b) szerint idővel változhat. A változást befolyásolhatja a személyes fejlődés (pl. betegség, gyermek születése), a karriert szakaszok változása (pl. egy új karriert kiépítése vagy kiteljesedés egy karriertben), vagy szervezeti változások (pl. technológiai innováció vagy szervezeti átalakulás).

Dries et al. (2008) is tanulmányukban több meghatározó tényezőt nevez meg a siker jelentésének meghatározása kapcsán. Először is megemlíthető a történelmi és a kulturális háttér. A kultúra részeit képezik többek között a szokások, az erkölcsi szabályok, értékek, normák (Jarabka, 2012). Ezek az elemek mind befolyásolhatják azt, hogy a kultúra tagjai miként fogják a sikert értelmezni, mi alapján fognak valakit sikeresnek ítélni. Gu és Su (2016) kínai munkavállalók körében végzett felmérést, amely alapján arra jutottak, hogy egy olyan kollektivisták kultúrában, mint a kínai, az emberek a szubjektív karriert siker elérése nemcsak az egyénnek fontos, hanem a családja számára is. Továbbá a kollektivisták kultúrában nagyon fontos a külső megítélés, elismerés, továbbá szükséges a nyilvános öntudat a karriert sikerhez, mivel Kínában fontos a „mi” tudat, és mindenki arra törekszik, hogy a társadalmi elvárásoknak megfeleljen. Ezek után nem meglepő, hogy a privát öntudat és a siker között nem találtak kapcsolatot a szerzők. Továbbá a szubkulturális és a gazdasági-társadalmi viszonyok is hatással vannak a siker értelmezésére. Dries et al. (2008) még két befolyásoló szempontra hívják fel a figyelmet, mégpedig a generációk közötti különbségekre és az életciklus szakaszai szerint eltérő értelmezésre.

Heslin (2005a) ezenkívül úgy gondolja, hogy a karriert típusa is befolyásolja, hogy ki miként értelmezi a karriert

ersikert. A lineáris karrier a szervezeti hierarchiában való felfelé menetelre fókuszál, amely révén mind magasabb és nagyobb tekintéllyel járó pozíciók érhetőek el (Brousseau et al., 1996). Ezt az utat követő személyek számára az objektív karriersikerek fontosak, amelynek kritériumait vagy a szervezet fogalmazza meg, vagy az egyén határozza meg másokhoz viszonyítva. A nem-lineáris karriertípus pedig az életen át tartó fejlődésre utal egy adott szakterületen, szakmában, amely többszörös karrierváltásokhoz is vezethet (Brousseau et al., 1996). Ennél a típusnál a szubjektív sikerelemek a meghatározóak, amelyek feltételeit az egyén fogalmazza meg.

A karriertípus kapcsán Lin (2015) is megfogalmazza cikkében, hogy egy változatos (protean) karriert követő tehetség a személyes fejlődése és az álmai követésére való lehetőségek alapján fogja sikerét megfogalmazni, míg a tradicionális karrierutat követők – ahogy az ímént Heslin (2005a) alapján írtam – a pénzügyi és a hierarchiabeli előmenetel alapján fogja sikerét meghatározni, amit erőteljesen befolyásolni fog a munkaadója.

A leírtak alapján összegzésként az emelhető ki, hogy a szervezeteknek érdemes megfontolniuk, hogy egyrészt ők maguk mit sugallnak (ha egyáltalán sugallnak) munkavállalóik számára, mit teszi őket sikeressé a szervezet tagjaként, milyen a szervezeti kultúra, milyenek a teljesítményértékelési normák, azok milyen sikerkritériumokat fogalmaznak meg a dolgozók részére. Másrészt figyelembe kell venni az egyéni oldalt is, a korábban említett tényezők közül – nem, kor, társadalmi kultúra, munkaorientáció stb. – miként határozzák meg a munkavállalók sikerfelfogását.

Szervezeti karriermenedzsment

A szervezeti karriermenedzsment (KM) gyakorlat fontos szerepet játszhat a munkavállalók sikertörekvéseiben. A megfelelően kiválasztott karriergondozási megoldás segítheti a dolgozókat sikerük elérésében. Jelen fejezetben a szervezeti karriermenedzsment fogalmi tisztázása után annak eszközeinek bemutatása következik.

Szervezeti karriermenedzsment fogalma

A szervezeti karriermenedzsmentet értelmezhetjük úgy, mint a szervezet alkalmazottai egészének vagy bizonyos csoportjainak a támogatott, formalizált szervezeti karrierfejlesztése (Koncz, 2002). A definíció egyrészt arra utal, hogy egy munkahelyhez kötött karriergondozási tevékenységre kell gondolni, másrészt nem feltétlenül kell a szervezetnek az összes munkavállalójának a karrierjét egyengetnie. Arnold (1996) meghatározása már bővebben fejt ki a fogalmat, és kijelöli annak célját is: a szervezet által megtervezett és irányított, formális és kevésbé formális tevékenységek sora, amely révén az alkalmazottai karrierfejlesztését igyekszik befolyásolni, hogy ezáltal a szervezeti hatékonyságot növelje (Arnold, 1996). Egyértelműen látszik, hogy a szervezet igényei a szervezeti karriermenedzsment során, és a cél a szervezeti siker. Viszont az alkalmazottak hozzájárulása nélkül a rendszer nem működhet. Ezt a szükséges együttműködést

hivatott megmutatni Leibowitz definíciója, amely szerint a szervezeti karriergondozás nem más, mint formalizált és megtervezett erőfeszítések együttese arra vonatkozóan, hogy az egyéni karrierszükségletek és a szervezeti erőforrás-szükségletek között megteremtsek az összhangot (Leibowitz et al., 1986).

Az elmúlt egy-két évtizedben azonban megkérdőjeleződött, hogy szükséges vagy érdemes-e a szervezeteknek szerepet vállalniuk alkalmazottaik karriermenedzselésében. Köszönhető ez a meggyengült munkavállalói-munkadói kapcsolatnak, vagy a szervezeteken átívelő karrierutaknak (Capelli – Keller, 2013). De Vos – Cambre (2017) azonban azt javasolják a szervezeteknek, hogy megéri karriermenedzsment-tevékenységet folytatniuk (nemcsak a munkavállalói munkával való elégedettsége növelhető általa, hanem a szervezeti teljesítmény is), viszont figyelembe kell venniük a megváltozott viszonyokat a karrier területén. A régi gyakorlat helyett (amelyben például a HR-részleg által kialakított egységes karrierutak voltak jellemzőek, és a dolgozóknak, valamint vezetőiknek korlátozott beleszólási lehetőségük volt), az egyénre fókuszáló támogató-fejlesztő karriermenedzsment-gyakorlatot kell kiépíteni.

Szervezeti karriermenedzsment-eszközök

Egy jól működő KM-programhoz elengedhetetlen a megfelelő eszközök alkalmazása. Többféle karriermenedzselési technika áll a szervezetek rendelkezésére, amelyek megválasztását befolyásolhatják a szervezeti és a munkavállalói célok és igények, a működési keret, valamint anyagi feltételek is. A következőkben a lehetséges karriergondozási megoldásokat mutatom be, valamint azok használatának gyakoriságát. Az ismertetés előtt fontos megjegyezni, hogy csupán kevés tanulmány foglalkozik a karriermenedzsment-eszközök használatával, és többnyire idejétmúltak. Erre a jelenségre Lewis – Arnold (2012) is felhívja a figyelmet cikkében. A téma kapcsán leginkább Baruch írásaira, kutatásaira lehet támaszkodni.

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 összességében 51 izraeli és 9 brit szervezet szerepelt. Összességében a két ország közötti különbségek kapcsán ki lehet emelni, hogy míg az Egyesült Királyságban leggyakrabban használt eszközök az egyénekhez köthetők, addig Izraelben a legnagyobb mértékben alkalmazott megoldások a szervezetekhez köthetők. 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 *karrierkonzultáció*. Az Egyesült Királyságban jobb a helyzet, többször használják az egyes módszereket, de azokon belül a három leggyakoribb a karriertervezés alapjául szolgáló *teljesítményértékelés*, a közvetlen felettséggel történő *karrierkonzultáció* és a *belső toborzás*.

Baruch (1996) úgy gondolja a felmérése alapján, hogy egy karriergondozási rendszernek meg kell felelnie az

egyéni szükségleteknek, mivel az emberek különbözőnek igényeiket, karrierszintjüket, hierarchiában elfoglalt helyüket és sok más jellegzetességet tekintve. A rendszernek ezért széles körűnek és változatosnak kell lennie, úgy, hogy illeszkedjen az említett különböző egyéni igényekhez (Baruch, 1996). Továbbgondolva Baruch véleményét, az eltérő munkavállalói sikercélok érdekében is jobb, ha különböző KM-eszközöket alkalmaznak a munkáltatók.

Később Baruch – Peiperl (2000) megismételte a vizsgálatot, amely során 17 gyakorlatot azonosított kutatásában. 194 angliai szervezetet vizsgáltak meg, majd rangsorolták alkalmazási gyakoriság alapján az egyes eszközöket (1. táblázat).

1. táblázat

**A leggyakrabban használt KM-eszközök
Baruch – Peiperl (2000) felmérése alapján**

rangsor	KM-eszköz megnevezése	rangsor	KM-eszköz megnevezése
1.	belső álláslehetőségek hirdetése	10.	általános karrierutak
2.	formális képzés a karrierfejlesztés részeként	11.	kettős karrierutak (vezetői és szakmai)
3.	teljesítményértékelés a karriertervezés alapjaként	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.	nyugdíjelőkészítő-programok	16.	karrierworkshop
8.	utánpótlás tervezés	17.	beosztott értékelése
9.	formális mentoring		

Forrás: saját szerkesztés Baruch – Peiperl (2000) alapján

Az öt legnépszerűbb KM-megoldás a *belső álláslehetőségek hirdetése*, a *formális képzés* a karrierfejlesztés részeként, a *teljesítményértékelés* a karriertervezés alapjaként, a *karrierkonzultáció* a vezetővel, valamint az *oldalirányú (laterális) mozgás* volt funkcióközi tapasztalatok gyűjtéséhez.

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

Lewis – Arnold (2012) az Egyesült Királyságban kereskedelmi szervezetek körében végzett felmérést. Azt találták, hogy a legnépszerűbb megoldások a *belső álláslehetőségek hirdetése*, a *teljesítményértékelés*, a *bevonás*, a *személyes fejlesztési tervek* és a *kompetenciafejlesztés* voltak. Arra jutottak, hogy az alapvető technikákat részesítik inkább előnyben szervezetek, mert egyszerű azok alkalmazása, és nem igényelnek túl nagy erőfeszítést a szervezet részéről. A munkavállalói oldalt is megkérdezték arról, ők milyen megoldásokat vennének szívesen igénybe. Számukra a legkedveltebb megoldások a képzési-fejlesztési lehetőségek, a karriertervezési workshopok, a személyes fejlődési lehetőségek, a bevonás és a gyors előmeneteli programok voltak. Látható, hogy a dolgozói preferencialista nem teljesen egyezik meg a szervezetekével. Következésképp érdemes lenne átgondolniuk a munkaadóknak, milyen módszereket alkalmaznak.

Összességben a korábbi kutatásokat, a következő KM-eszközök alkalmazása a leggyakoribb a korábbi felmérések alapján: *belső álláslehetőségek hirdetése*, *képzés-fejlesztés*, *teljesítményértékelés*, *karrierkonzultáció*, *coaching*. A sort kiegészíti még Iles – Mabey (1993) *karrier-felülvizsgálatokkal*, *informális mentoringgal* és *karrierút-tájékoztatással*.

Végül egy friss eredményt mutatok be. A Cranfield Network (CRANET – az angliai Cranfield Business School által koordinált nemzetközi emberierőforrás-menedzsment kutatási hálózat) legújabb kutatási eredményei (2014/16) (2. táblázat) más KM-eszközök gyakori használatát mutatják. A mintában 6481 szervezet választási szerepelnek. A többség (71%) európai. A KM-megoldások alkalmazását egy 0-tól 4-ig terjedő skálán kellett értékelniük a válaszadó szervezeteknek, ahol 0 azt jelentette, hogy egyáltalán nem használják az adott eszközt, míg a 4-es érték, hogy nagyon nagy mértékben. Az eredményekből látszik, hogy a képzési lehetőségeket továbbra is szívesen alkalmazzák a szervezetek karriergondozás céljából is. A munka közbeni képzés átlagértéke 2,61, amely egy közepesnél nagyobb mértéknek felel meg az alkalmazás gyakoriságát tekintve. A második leggyakrabban használt megoldás a projektmunka (2,15-ös közepes átlaggal). A többi vizsgált eszköz átlagértékei jóval elmaradnak az első két technikától, csupán kismértékű használat jellemző azokra. Az alkalmazási gyakoriságot tekintve a sorban a speciális munkafeladatok (1,67) és a tudásbővítő munkák (1,66), valamint a mentorálási (1,56) és coaching (1,55) tevékenységek következnek (Bálint – Karoliny, 2017).

Az olyan karriergondozáshoz köthető tervezési tevékenységeket, mint az utánpótlási (1,38) vagy karriertervek készítése (1,21) még kisebb mértékben alkalmaznak a vizsgált munkaadók. Legkevésbé a nemzetközi tapasztalatszerzési lehetőségeket (0,87) és a fejlesztő központokat (0,77) használják karriermenedzsment megoldásként, melyek átlagai még a kismértékű alkalmazást is alig érik el.

A bemutatott felmérések alapján megfigyelhető, hogy időben némileg változtak a szervezeti karriergondozás során alkalmazott technikák. A legutóbbi CRANET-felmérés alapján az látszik, hogy továbbra is fontos szerepet

töltenek be a képzési és tapasztalatszerzési lehetőségek, viszont a tipikus „karriermenedzselési tevékenységek”, mint a karrierkonzultáció (például egy mentorral) vagy a karriertervezés háttérbe szorultak.

2. táblázat

A leggyakrabban használt KM-eszközök a CRANET 2014/16-os felmérése alapján

KM-eszközök	Átlagok* 2014/16
On-the-job (munkavégzés közbeni) képzés	2,61
Részvétel projekt teammunkában	2,15
Speciális munkafeladatok	1,67
Tudásbővítő projektmunkák	1,66
Mentorálás	1,56
Coaching	1,55
Utódlási tervek	1,38
Számítógép-alapú csomagok/e-tanulás	1,37
„Tálatentum” programok	1,24
Formális karriertervek	1,21
Formális hálózat-/kapcsolatépítő program	1,11
Tervezett munkaköri rotáció	1,00
Nemzetközi megbízatások/tapasztalatszerző programok	0,87
Fejlesztő központ (DC)	0,77

Forrás: saját szerkesztés CRANET 2014/16-os adatbázis alapján
 (*N= 5404 – 5551; 0 – Egyáltalán nem; 4 – Nagyon nagy mértékben)

A munkavállalói siker elősegítése karriermenedzsment-eszközök alkalmazásával

A következőkben javaslatot teszek arra, hogy az egyes sikertípusok realizálását mely KM-eszközök támogathatják. A korábban bemutatott karriersiker-értelmezéseket (Sturges, 1999; Heslin, 2005a, b; Dries et al., 2008; Baruch – Bozionelos, 2010; Gunz – Mayrhofer, 2011; Visagie – Koekemoer, 2014; Poon et al., 2015 és Shen et al., 2015 nyomán), valamint karriergondozási megoldásokat (Baruch – Peiperl, 2000; Segers – Inceoglu, 2012; Lewis – Arnold, 2012 és a CRANET 2014/16-os felmérés listája alapján) összegeztem, csoportosítottam, majd egy-egy listát alakítottam ki azokból. Ezután a siker egyes jelentés-tartalmaihoz hozzárendeltem a támogató KM-eszközöket. Az eredményt a 3. táblázat tartalmazza.

Megfigyelhető, hogy egy-egy karriermenedzsment-eszköz több sikertípus elérését is segítheti. Ezek alapján érdemes alkalmazni a különböző képzési és tapasztalatszerzési lehetőségeket, karrierkonzultációkat és workshopokat, coaching és mentoring gyakorlatokat, valamint megtervezni az utánpótlást. Kiemelném ezek közül a karrierkonzultáció fontos szerepét. Látható, hogy ez a technika szerepel a legtöbb helyen, mivel ezeknek a beszélgetéseknek fontos információgyűjtő és -megosztó szerepük van. Nemcsak a szervezetben elérhető lehetőségekre világíthatnak rá, hanem közvetíthetik a szervezet álláspontját is a siker kapcsán, így alakíthatják a munkavállaló sikerérzékelését. A korábban ismertetett kutatásokból kiderült, hogy a szervezetek leggyakrabban képzési és tapasztalatszerzési lehetőségeket alkalmaznak

3. táblázat

A karriersikereket támogató karriermenedzsment-eszközök

	Képzési lehetőségek	Tapasztalatszerzési, tudásbővítő lehetőségek	Előléptetés, utánpótlás-tervezés	Szakmai előmeneteli lehetőségek	Oldalirányú mozgások	Karrierkonzultációk, workshopok	Coaching, mentoring	Információs anyagok	Karriertervek	Értékelő, fejlesztő központok	Teljesítményértékelés	Tehetség programok	Nyugdíj előkészítő programok	Kapcsolatépítési lehetőségek
Egy szervezet- vagy szakmabeli státusz, presztízs megszerzése	x	x	x	x	x	x	x					x		
Ranglétrán való előrehaladás (üteme)	x	x	x			x	x	x	x	x		x		
Anyagi siker	x	x	x			x					x			
Elismerés			x			x	x				x	x		
Tanulás / önfejlesztés	x	x	x		x	x	x	x	x	x		x		
Kapcsolatok	x							x						x
Fizetéssel való elégedettség	x					x	x				x			
Előmenetellel való elégedettség			x	x		x	x		x		x	x		
Képességek fejlesztésével való elégedettség	x	x				x	x		x	x	x	x		
Hasznos, értéket teremtő cselekvés		x				x	x				x			
Munka-magánélet egyensúlya	x					x	x							
Eredményekre való büszkeség	x					x	x				x			
Élégedettség, boldogság	x					x	x							
Biztonság						x	x		x				x	

Forrás: saját szerkesztés Iles – Mabey (1993); Baruch (1996); Sturges (1999); Baruch – Peiperl (2000); Arthur et al. (2005); Heslin (2005a,b); Dries et al. (2008); Baruch – Bozionelos (2010); Gunz – Mayrhofer (2011); Lewis – Arnold (2012); Segers – Inceoglu (2012); Visagie – Koekemoer (2014); Poon et al. (2015) és Shen et al. (2015) és a CRANET 2014/16-os adatbázis alapján

karriergondozási gyakorlatuk során, viszont úgy gondolom, hogy nagyobb mértékben kellene alkalmazniuk a karrierbeszélgetéseket, valamint a mentoring és a coaching technikákat is.

Összegzés

Összegzésként elmondható, hogy akár a szubjektív, akár az objektív szemlélet erősebb egy személyben karriersikere kapcsán, egyedül nem képes annak realizálására, szüksége van munkaadója segítségére is. Ez is azt támasztja alá, hogy a szervezeteknek továbbra is aktív szerepet kell vállalniuk munkavállalóik karriergondozásában, viszont meg kell érteniük, hogy a siker felfogása egyénenként változhat, és a szervezet érdeke is, hogy tisztában legyen vele, mi a fontos dolgozói számára, miért küzdenek, és segítenie kell őket a kitűzött cél elérésében. Dyke – Duxbury (2011) kutatása bizonyítja, amelyben 1509 vezetőt kérdeztek meg, hogy ha a szervezet segíti alkalmazottait sikerük elérésében, akkor az bizonyítottan növeli a munkahelyi elégedettséget, az elkötelezettséget és a szervezetenél való tartózkodás szándékát. Továbbá arra jutottak, hogy a pénz nem minden. A jól fizetett dolgozók számára a fizetésnél sokkal fontosabb a szubjektív siker elérése, például, hogy számukra értelmes munkát végezzenek, abban kiteljesedhessenek.

Nem építhető ki eredményes karriermenedzsmet-gyakorlat anélkül, ha a munkáltató nincs tisztában azzal, mit jelent a siker alkalmazottai számára, továbbá nagy szerepe van abban is, hogy alakítsa azok sikerszemléletét. Ehhez pedig a megfelelő karriermenedzselési technikákat kell alkalmaznia úgy, mint karrierkonzultációk, coaching, mentoring, képzések és tapasztalatszerzési lehetőségek.

Felhasznált irodalom

- Arnold, J.* (1996): The psychological contract: A concept in need of closer scrutiny? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 4, p. 511–520.
- Arthur, M. B. – Khapova, S. N. – Wilderom, C.P.M.* (2005): Career success in a boundaryless world. *Journal of Organizational Behavior*, 26, p. 177–202.
- Baruch, Y.* (1996): Organizational career planning and management techniques and activities in use in high-tech organizations. *Career Development International*, 1, 1, p. 40–49.
- Baruch, Y. – Bozionelos, N.* (2010): Career Issues. In: Zedeck, S. (ed.): *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Vol. 2: Selecting & Developing members of the Organization. p. 67–113, Washington, DC: American Psychological Association
- Baruch, Y. – Peiperl, M.* (2000): Career Management Practices: An Empirical Survey and Implications. *Human Resource Management*, Vol. 39, No. 4, p. 347–366.
- Bálint, B. – Karoliny, Zs.* (2017): The more is applied, the better results are reached? Empirical lessons learned from the usage of career management tools. *International Journal of Strategic Management and Decision Support Systems in Strategic Management*, Vol. 22, No. 4, p. 3-10.
- Brousseau, K. R. – Driver, M. J. – Eneroth, K. – Larsson, R.* (1996): Career pandemonium: realigning organizations and individuals. *Academy of Management Executive*, Vol. 10, No. 4, p. 52–66.
- Cappelli, P. – Keller, J. R.* (2013): Classifying work in the new economy. *Academy of Management Review*, Vol. 38, No. 4, p. 575–596.
- Csányi Zs.* (2004): Karriermenedzselés vagy tehetséggondozás? *Munkaügyi szemle*, 48. évf. 7-8. sz. p. 19–23.
- de Vos, A. – Cambré, B.* (2017): Career management in high-performing organizations: a set-theoretic approach. *Human Resource Management*, Vol. 56, No. 3, p. 501-518.
- Dries, N. – Pepermans, R. – Carlier, O.* (2008): Career success: Constructing a multidimensional model. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 73, No. 2, p. 254–267.
- Gattiker, U. E. – Larwood, L.* (1986): Subjective Career Success: A Study of Managers and Support Personnel. *Journal of Business and Psychology*, Vol. 1, No. 2, p. 78–94.
- Gu, Q. N. – Su, Y.* (2016): How Does Objective Career Success Affect Subjective Career Success? The Moderating Role of Self-Awareness. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, Vol. 4, No. 1, p. 227-237.
- Gunz, H. – Mayrhofer, W.* (2011): Re-conceptualizing career success: a contextual approach. *ZAF*, 43, p. 251–260.
- Hall, D. T.* (1976): *Careers in organizations*. Pacific Palisades, CA: Goodyear
- Heslin, P. A.* (2005a): Conceptualizing and evaluating career success. *Journal of Organizational Behavior*, 26, p. 113–126.
- Heslin, P. A.* (2005b): Experiencing Career Success. *Organizational Dynamics*, Vol. 34, No. 4, p. 376–390.
- Iles, P. – Mabey, C.* (1993): Managerial career development programmes: effectiveness, availability and acceptability. *British Journal of Management*, 4, p. 103–118.
- Jarjabka Á.* (2012): Kultúramenedzselési ismeretek. Pécs: Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar
- Judge, T. A. – Cable, D.M. – Boudreau, J. W. – Bretz, R. D.* (1995): An empirical investigation of the predictors of executive career success. *Personnel Psychology*, Vol. 48, p. 485–519.
- Judge, T. A. – Kammeyer-Mueller, J. D.* (2007): Personality and career success. In: Gunz, H. – Peiperl, M. (eds.): *Handbook of Career Studies*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA, p. 59–78.
- Koncz K.* (2013): A sikeres szervezeti karrierfejlesztés feltételei. *Munkaügyi Szemle*, 57. évf., 4. sz., p. 32–43.
- Koncz K.* (2002): Életpálya és munkahelyi karriermenedzsmet. *Vezetéstudomány*, 33. évf., 4. sz., p. 2–14.
- Leibowitz, Z.B. – Farren C. – Kaye, B.L.* (1986): Designing

- Career Development Systems. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers
- Lewis, S. – Arnold, J. (2012): Organizational career management in the UK retail buying and merchandising community. *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 40, no. 6, p. 451–470.
- Lin, Y. (2015): Are you a protean talent? The influence of protean career attitude, learning-goal orientation and perceived internal and external employability. *Career Development International*, Vol. 20, No. 7, p.753-772. <https://doi.org/10.1108/CDI-04-2015-0056>
- Nicholson, N. – de Waal-Andrews, W. (2005): Playing to win: Biological imperatives, self-regulation and trade-offs in the game of career success. *Journal of Organizational Behavior*, 26, p. 137–154.
- Poole, M. E. – Langan-Fox, J. – Omodei, M. (1993): Contrasting subjective and objective criteria as determinants of perceived career success: a longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 66, No.1, p. 39–54.
- Poon, J. M. L. – Briscoe, J. P. – Abdul-Ghani, R. – Jones, E. A. (2015): Meaning and determinants of career success: A Malaysian perspective. *Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 31, No. 1, p. 21-29.
- Segers, J. – Inceoglu, I. (2012). Exploring supportive and developmental career management through business strategies and coaching. *Human Resource Management*, Vol. 51, No. 1, p. 99–120.
- Seibert, S. E. – Kraimer, M. L. – Liden, R. C. (2001): A social capital theory of career success. *Academy of Management Journal*, Vol. 44, No. 2, p. 219–237.
- Shen, Y. – Demel, B. – Unite, J. – Briscoe, J.P. – Hall, D.T. – Chudzikowski, K. – Mayrhofer, W. – Abdul-Ghani, R. – Bogicevic Milikic, B. – Colorado, O. – Fei, Z. – Las Heras, M. – Ogliastrri, E. – Pazy, A. – Poon, J.M.L. – Shefer, D. – Taniguchi, M. – Zikic, J. (2015): Career success across 11 countries: implications for international human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 26, No. 13, p. 1753–1778.
- Sturges, J. (1999): What it Means to Succeed: Personal Conceptions of Career Success Held by Male and Female Managers at Different Ages. *British Journal of Management*, Vol. 10, p. 239–252.
- Van Maanen, J. – Schein, E. H. (1977): Career development. In: Hackman, J. R. – Shuttle, J. L. (eds.): *Improving life at work: Behavioral science approaches to organizational change*. Santa Monica, Ca: Goodyear, p. 30–95.
- Visagie, S. – Koekemoer, E. (2014): What it means to succeed: personal perceptions of career success held by senior managers. *South African Journal of Business Management*, Vol. 45, No. 1, p. 43-54.