

KARRIERTERVEZÉS ÉS MEGTARTÁS –  
NAGYVÁLLALATOK GYAKORLATAI AZ IT  
SZEKTORBAN

*CAREER PLANNING AND RETAINING – CORPORATION'S  
PRACTICES IN THE IT SECTOR*

**SZONDI RÉKA**

PhD hallgató/PhD student

Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola/Károly Ihrig  
Doctoral School in Business Economics and Organizational Studies  
Debrecen  
szondi.reka@econ.unideb.hu

**DR. GERGELY ÉVA**

adjunktus/assistant professor

Debreceni Egyetem - Gazdaságtudományi Kar/University of Debrecen - Faculty  
of Economics and Business  
Debrecen  
gergely.eva@econ.unideb.hu

*ABSTRACT*

Companies are struggling to manage their shortage of talented people. Strategies are built on to find and attract the well-educated, motivated employees who are willing to work and improve themselves. It is necessary to understand the needs of the young professional workforce in order to shorten the long process of recruitment and become more competitive in the labour market. Providing a higher salary may be enough to recruit talented employees, however it might not be the most effective method to retain them for a long time. A well-coordinated career management system always starts with the process of selection, but the next steps are based on finding balance between the employee's career goal and the company's interest. In this research, some of the big corporations from the North-Plain in Hungary and their career- and talent management practices will be compared and presented. The method for the comparison are case studies and interviews with the human resource professionals of the corporations.

## **1. Bevezetés**

Az erőforrások (emberi, tárgyi, szervezeti tőke) egy szervezet értékét határozzák meg. A modern kori innovációs törekvések és gyakorlatok a humán erőforrás területét is elérték. A vállalati folyamatok változásának eredményeként a szervezetek emberi erőforrás menedzsmentje is a versenyképesség kritikus faktorává vált (Poór et al., 2018). Az erőforrások önmagukban nem jelentenek stratégiai versenyelőnyt a vállalatnak, csupán akkor, ha egy értékteremtő folyamat részeként, rendszerbe foglalva együttesen foglalkoznak velük (Veresné Somosi, 2017). Ha a szervezet értéként tekint a munkavállalóira, időt és pénzt fektet azok képzésére, fejlesztésére, növelheti a versenyképességét. A vezetőnek, HR szakembereknek fel kell ismerniük azokat az elengedhetetlen képességeket, melyek a vezetői szerep sikerességét segítik elő. Klein (2012) alapján, ide tartozik az eredményorientáltság, a kommunikáció, felelősségvállalás, együttműködés, közös munkára való képesség, kockázatvállalás, ön és emberismeret.

## **2. Karriertervezés és megtartás, az elkötelezettség növelése**

A tehetségek vállalatokhoz történő vonzásához elengedhetetlen kellék a munkahely vonzóvá tétele. A HR szakembereknek közvetítenie kell a szervezeten belül minden szinten a vállalati értékeket, célokat és ezek azonosítása után kapcsolatot kell találni a dolgozók egyéni céljaival és értékrendszerével (Erdei et al., 2017). Ha az egyetemekről kikerülő friss diplomás munkaerőt nézzük, szembe kell nézni az új generációk elvárásaival. Az Y, Z és későbbi generációk kihívást jelentenek a HR számára, hiszen teljesen más ösztönzi, motiválja őket és más csatornákon is kommunikálnak, más a kommunikációs formájuk, preferenciájuk (Bencsik et al., 2017). A tanulási időszak meghosszabbodása, illetve az esetleges átképzések miatt (a munkaerő-piacon való könnyebb elhelyezkedés érdekében) az Y generáció is pont olyan aktív jelenléttel van a kevés tapasztalattal rendelkező munkaerő körében, mint a fiatalabb Z generáció. Az Y generáció figyelme több irányba fókuszál (Schäffer, 2015), gyakran a siker, karrier, és a pénz alapján értékelnek alapvető dolgokat (Tari, 2010, Elmore 2014). A digitális és fogyasztói társadalomnak aktív tagjai, eredmény- és célorientáltak (Gergely-Nagy, 2015), de könnyen váltanak a munkahelyek között, nincs meg náluk az a fokú lojalitás, mint az X generációnál volt (Dajnoki-Kiss, 2015). A két említett generáció negatív hozzáállása figyelhető meg az álláskeresőknél, sokszor rosszak az első tapasztalataik, és visszajelzést sem mindig kapnak (Csehné, 2015).

A fiatalok munkaerőpiacra történő belépését és elhelyezkedését számos egyéb tényező nehezítheti. Ide sorolható az oktatási rendszer és a munkaerő-piaci kereslet közötti eltérés, a munkahelyek által elvárt kompetenciák és az ezekhez szükséges munkatapasztalat hiánya, a diplomás munkanélküliség és a diplomások arányának növekedése az olyan területeken, ahol nem elvárt a felsőfokú végzettség.

Hiányszakmák alakulnak ki és kulcspozíciók maradnak sokáig betöltetlenül, ha nincs meg az egyensúly a kereslet és kínálat között. Az oktatási rendszerben történő előzetes karriertervezés sokat segíthet, ha az egyén rendelkezik megfelelő információval arról, hogy milyen képességei vannak, és ennek megfelelően milyen szakmák és területek relevánsak számára a pályaválasztás szempontjából (Oláh-Fónai, 2015). A munkavállaló vállalati karrierjének megtervezéséről nem beszélhetünk önmagában. A karriermenedzsment rendszer szorosan összefügg a legtöbb HR funkcióval.

Mowday et al. (1979) és Meyer-Allen (1991) alapján, az elkötelezett munkavállaló magáénak érzi a szervezet céljait és értékeit, képes velük azonosulni, magas teljesítményt nyújt hosszabb távon is, keveset hiányzik és lojális, hűséges a vállalathoz. A lojalitás elősegítéséhez kapcsolódóan, eszközként szolgál az elismerés több formája (Gergely-Pierog, 2015).

### **3. Anyag és módszer**

A vizsgálat anyagát három, Magyarország Észak-alföldi régiójába tartozó nagyvállalat adta. A vállalatok központi szerepűek a térségben, vonzó branddel rendelkeznek a frissen végzett diplomások körében. A vállalatok tevékenységi köre a távközlés és kommunikáció, globális és hálózati informatikai szolgáltatások, hardverek, szoftverek, felhőalapú szolgáltatások kiépítése, fejlesztése.

Az alkalmazott módszerek: esettanulmány (case study) és a célzott interjú. Az esettanulmányok során a szervezeti kultúrába történő betekintés, a munkavállalók általános elégedettségének felmérése, a munkaerő ösztönzése és megtartása érdekében használt programok megismerése volt a kitűzött cél. A jól összeállított karriertervezési, ösztönzési program által a munkavállaló fejlődni tud, a teljesítménye hosszútávon is magasan tartható, elősegíti a szervezettel való azonosulást, a lojalitás érzését. A célzott, szakértői interjúk kapcsán a vezetés hozzáállását, a régóta alkalmazott eszközöket és az esetleges menedzsmentbeli hiányosságokat térképeztük fel. A vállalatok mindegyikénél szerepelt a hosszútávú célok között a tehetséges munkavállalók megtartása, a vonzó vállalati márka (brand) kiépítése, és a versenyképes juttatási csomag kialakítása. Az interjúk félig strukturált felépítésűek voltak. Az interjúk alanyai a vizsgálat mintáját adó szervezetek HR szakemberei közül lettek kiválasztva.

### **4.A kutatás eredményei**

A vállalatok alkalmazott gyakorlatait összegezve több kapcsolódási pont is felfedezhető. Egy sikeresen működő rendszer részeként megjelenik a legtöbb HR funkció és ezek tudatosan egymáshoz kötődő pontjai. Ha a HR funkciók láncát vesszük, a megcélzott tehetségek az employer branding megalapozásával, a szervezet emberi erőforrásainak tervezésével (a stratégiai célokkal összhangban),

eredményes toborzási és kiválasztási folyamat során elérhetőek (Héder, 2017). Az eredmények bemutatása kapcsán nem tekinthetők egységesnek az alkalmazott gyakorlatok, minden vállalat más eszközöket használ sikeresen és kevésbé sikeresen. A jól működő gyakorlatokat rendszerezve, azonban felmerülnek olyan aspektusok, amelyek veszélyforrásként definiálhatók. A vállalatok anonimitásának megőrzése érdekében, a továbbiakban „A”, „B” és „C” jelöléseket használunk.

Az „A” vállalat stratégiájába tartozik a kiemelkedő munkatársak megtartása. A tehetség fogalma pozíciónként eltérően került megállapításra, attól függően, hogy milyen kompetenciákra van szüksége az azt betöltő munkavállalónak. A toborzás funkcióban megjelenik az ún. „referral” rendszer, mely szerint a munkatársak ajánlanak ismerősöket a betöltetlen pozíciókra, anyagi honoráriumért, amennyiben az ajánlott személy minimum három hónapig a vállalatnál marad. Alkalmaznak továbbá külső munkaerő toborzó cégeket és fejtámaszokat is. A kiválasztási folyamatban az interjúkon túl rendszerint előfordul az assessment center és a különböző személyiség- és pszichológiai tesztek. A beillesztés funkciója is megjelenik, az ún. „new joiner” tréning során mentor és coach is foglalkozik az új belépőkkel. A teljesítményértékelés funkcióban jelentőséget tulajdonítanak a visszajelzésnek. A visszacsatolást általában a csoportvezető/közvetlen felettes adja egy-két heti gyakorisággal, ezzel is ösztönözve a munkavállalókat és kiküszöbölve az esetlegesen felmerülő problémákat. Az ösztönzési csomag összeállításában figyelnek az egyéni igényekre. Az extra anyagi juttatásokon kívül különféle bónuszok gyűjthetők, valamint megjelenik a rugalmas munkaidő és a választható tréningek lehetősége is. A karriergondozás általában a teljesítményértékelést követően merül fel időszakosan, amikor meghatározásra kerülnek a fejlesztendő területek. A közvetlen felettes és a munkavállaló közösen elérendő célokat állapít meg és tűz ki, a karriercél eléréséhez fontos képzésekben és fejlesztésekben támogató a vállalati környezet.

A „B” vállalat a stratégia tudatosítására törekszik minden munkavállalói szinten. Számukra nagyon fontos a brand, a külső megítélés, így a munkaerőpiac felé kommunikált képre nagy hangsúlyt fektetnek. Az egyik legfontosabb alapelve a folyamatos fejlesztés, és a fejlődés belső igénye. A tudatos vállalati márka építését támasztja alá a család-barát munkahely megnevezés, a munkavállaló központúság és a széles körben igénybe vehető rugalmas munkaidő, valamint az energiahatékony gyártási folyamatok és a minél zöldebb gyártás, kevés hulladék létrehozása. A munkaerő bevonása több szinten zajlik. A cég összeköttetésben van néhány óvodával és itt más vállalatokkal együttműködve mentorálják a legtehetségesebb gyermekeket. A mérnökhány és a műszaki területeken létrejövő kínálati arány javítása érdekében működik egy Mentor Program, amelyben több ezer általános- és középiskolás diák vesz részt. A cég eszközökkel, szoftverekkel, oktatási anyagokkal és mentorokkal támogatja az intézményeket és a diákokat. A szakember utánpótlás kinevelése az egyetemeken lévő duális képzések révén folytatódik, ahol a hallgatók az elméleti tudásukat a gyakorlatban is kipróbálhatják, elmélyíthetik, megismerhetik a korszerű technikákat, multinacionális

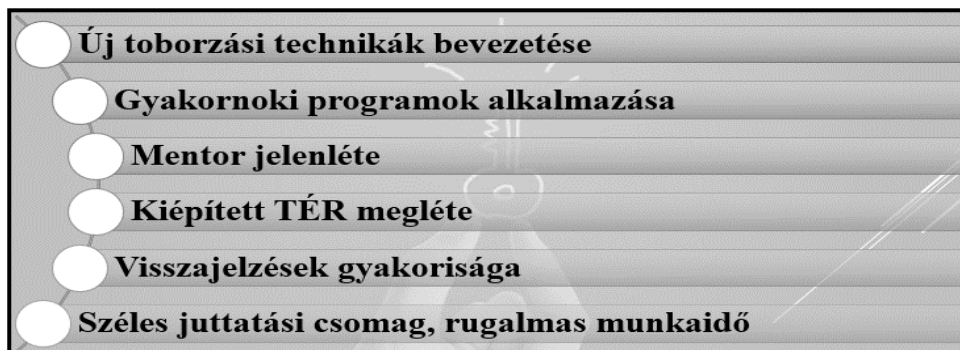
környezetben fejleszthetik nyelvtudásukat, kompetenciáikat, továbbá a gyakorlati idő letelte után, megfelelő motiváció és teljesítmény esetén állásajánlatot kaphatnak.

Gyakornoki Programok rendszeresen indulnak a vállalat K+F, HR, pénzügy, mérnöki és IT területén belül is. Itt azokra a jellemzőkre fektetik a hangsúlyt, amelyek elősegíthetik a későbbi együttműködést. Fejlesztik többek között az előadói készséget, a rendszerszemléletet, segítségnyújtást, a tudás átadásának képességét, és az önállóságot. A meghirdetett pozíciók esetén a toborzás és kiválasztás esetében részt vesznek a leendő közvetlen felettesek, társvezetők. A több körös interjúk alatt ezáltal lehetőség nyílik a potenciális kolléga megismerésére, a személyes szimpátia és kommunikáció kialakulására. Az interjúk alatt különböző kompetencia tesztekkel, motorikus készséget, monotóniatúrést is vizsgálnak. Az ösztönzés funkciójába egy többszöri cafeteria díjat elnyert kompenzációs csomag tartozik. Megjelenik a rugalmas munkaidő, fejlesztő tréning, utazási támogatás is.

A „C” vállalat alapelve, hogy minden munkavállalójában legyen meg a fejlődésre való igény. Felismerik a szükségességét és tudatosan törekszenek a változó környezet kihívásainak megfelelni, a technológiai újításokkal napra késznek lenni. A fiatalos környezet kialakítása is stratégiai döntés, a szervezetnél dolgozók átlagéletkora 27 év. A karriertervezésre helyezett hangsúly a Gyakornoki Programban összpontosul, ahol mentorok segítik a tapasztalatszerzésben, tudás elmélyítésében a munkavállalókat. A szervezet egységes karrierlépcsőket határozott meg. Az öt lépcsős folyamat során az új belépőkből gyakornokok, ezt követően junior munkatársak lesznek. A harmadik szint a normál, ezt követi a senior és az expert lépcső. Az elérendő karrierterv, a közvetlen felettséssel együtt, az egyéni és szervezeti célok összhangjának figyelembevételével kerül meghatározásra. A teljesítményértékelési rendszerben a 360 fokos értékelést alkalmazzák sikeresen. A munkavállalók vezetői és önjellemzése rendszeresen jelen van a visszacsatolás részeként havonta. Az ösztönzési csomag a teljesség igénye nélkül tartalmazza a rugalmas munkaidőt, a tréningeket, a modern technikai eszközökhöz való hozzáférést, a nyelvtanulás támogatását.

Az esettanulmányok és interjúk alatt szerzett információk rendszerbe foglalását mutatja az 1. ábra. Az ábrán feltüntetett gyakorlatok megjelentek a vizsgált nagyvállalatok működésében. A mintát képező cégek elismertek az ágazaton belül, vonzóak a fiatal generáció körében. A metszetükbe tehető eszközök és a különböző HR funkciók működtetésében alkalmazott stratégiák összefoglalásával egy „best practice” csomagot kaphatunk. Ezeknek a beépítése a szervezeti működésben még nem garancia a sikerre, de ahhoz nagymértékben hozzájárul, a vállalat brand értékét növeli és segít a tehetségek bevonásában.

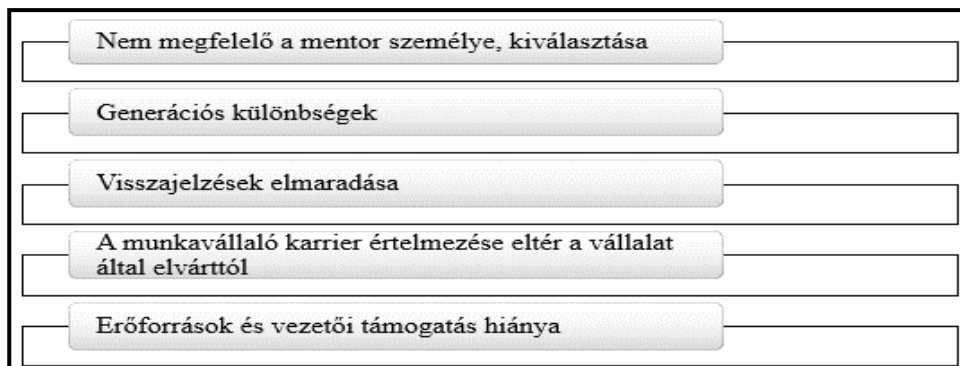
1. ábra: Sikeresen alkalmazott eszközök és stratégiák  
Table 1. Successfully used assets and strategies



Forrás: saját adatgyűjtés alapján saját szerkesztés (2018)

A kutatás alatt, az esettanulmányok és a szakértői interjúk adta információk összefoglalásánál, egyértelműen kiragadhatók azok a veszélyforrások, amelyek megnehezíthetik a célok elérését (2. ábra).

2. ábra: Kockázati tényezők  
Table 2. Risk factors



Forrás: saját adatgyűjtés alapján saját szerkesztés (2018)

A karriertervezési és megtartási stratégiák megvalósulását több tényező akadályozhatja. Az interjúk alatt említett rossz tapasztalatok alapján beszélhetünk a feltüntetett kockázatos tényezők előfordulásáról. A mentor kivétel nélkül megjelent a programokban, mint az új belépő segítője. A mentor és a mentoráltja közötti kapcsolat segíti a tudásátadást és a tudáscserét. A kétoldalú visszacsatolás korrelációban áll a megelégedettséggel, költséghatékonysággal és a lojalitás létrejöttével is (Bencsik et al., 2014, Csehné-Hajós, 2014). A mentor hiányosságai, nem megfelelő kommunikációs képességei hátrányosak lehetnek. A szervezeten

belüli generációs különbségek több problémát is okozhatnak, ennek kiküszöbölésére alkalmazza a „C” vállalat az átlagéletkor meghatározását. Az „A” és „B” vállalatnál előfordulnak a kommunikációs félreértések és egyenlőtlenségek a generációs különbségek kapcsán, tréningekkel igyekeznek ezeken javítani. Az esettanulmányok során a dolgozók kifejezték igényüket a visszajelzések meglétére, sokat segít nem csupán a beilleszkedés kapcsán, de a későbbi teljesítményértékelés során is. A visszacsatolás az elismerés költséghatékony módszereként is alkalmazott stratégia (Gergely, 2016). A karriercélok eléréséhez való elkötelezettséget segíti, ha a cél a szervezet és az egyén által is elfogadott, kívánt és ehhez a vezetőség támogatása is hozzájárul. A mintában szereplő vállalatok biztosítják a karriertervezési folyamat lépcsőjéhez szükséges erőforrásokat és képzéseket, ezzel megadva a támogató háttért a munkavállalónak.

#### **4. Összegzés**

A globalizáció, mint munkaerőpiacra ható tényező miatt a tehetségek felkutatása és megtartása kulcsfontosságú a nagyvállalatok számára. Olyan megtartást ösztönző rendszerek kidolgozása szükséges, amely eredményeként egy vállalati csoporton belül tarthatók a kulcsemberek (Bonneton et al., 2017). Az IT szektoron belül nehéz megállapítani egy egységes, mindenkinél működő rendszert a karriertervezésre és megtartásra, de megfogalmazhatunk olyan tényezőket, melyeknek bevezetése növeli a versenyképességet.

A tanulmányban említett HR funkciókat két lényegi pont közé sorolhatjuk. Az első pont a megszerzés. A munkaerő, és ezen belül a tehetségek vállalathoz vonzása a toborzás során megkezdődik. A kiválasztás funkciójánál feltérképezhető az egyéni és szervezeti érdekek közötti összhang megléte. A beillesztésnél, a mentor segítségével a lojalitás elérése érdekében tett lépések összpontosíthatók. A második lépés a megtartás. A vállalati kereten belül, a létrehozott tehetség dimenziók mentén azonosíthatók a kiemelt képességű, kiváló kompetenciákkal rendelkező munkavállalók. A megfelelő ösztönzési csomag erősíti a motivációt az egyénekben. A teljesítményértékelés és az ehhez kapcsolódó fejlesztések elmélyítik a tudást, visszacsatolást, megerősítést nyújtanak és a gyengeségeket hosszútávon megszüntetik. A szervezetben így keretbe rendeződik a karriermenedzsment rendszer. A rendszeren belül a folyamat részeként helyet foglal a tehetséges munkavállaló azonosítása, a célok meghatározása, a visszacsatolási pontok rögzítése az előrehaladás során, a haladást értékelők köre és személye, valamint a folyamat végi kontroll. A kutatás eredményeiként feltárt technikák és stratégiák beemelése a gyakorlatba előrevetíti a megszerzés és megtartás lépéseinek sikerességét.

*EFOP3.6.3-VEKOP-16-2017-00007- "Tehetségből fiatal kutató" - A kutatói életpályát támogató tevékenységek a felsőoktatásban projekt támogatásával készült.*

## **FELHASZNÁLT IRODALOM**

- Bencsik A. – Horváth-Csikós G. – Juhász T. (2017): Az Y és a Z generációval szembeni előítélet a munkahelyen. A munkahelyi elköteleződés felmérése és fejlesztési célok meghatározása. Taylor Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat. A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei. IX.évf. 2. sz. No. 28. pp. 121-128.
- Bencsik A. – Juhász T. – Machova R. (2014): Mentoring Practice on behalf of knowledge sharing in the light of Education. Acta Polytechnica Hungarica. 11 (9) pp. 95-114.
- Bonneton D. – Schworm S. K. – Festing M. – Muratbekova-Touron M.(2017): Global talent management program: Does it help to retain talents? Academy of Management Proceedings. Vol. 2017. No.1.
- Csehné, Papp I. (2015): A kreatív munkaerőpiaci magatartásformák fejlesztésének szükségessége. Studia Mundi - Economica, 2. pp. 33–43.
- Csehné Papp I. – Hajós L. (2014): Education and working life in Hungary. Acta Technica Corviniensis – Bulletin of Engineering.2. pp.105-110.
- Dajnoki K.–Kiss Á. A.(2015): Kilépési okok feltárása egy szolgáltató központban. Taylor Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat: A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei folyóirat 2015/3–4. VI. évf. 3–4. sz. No. 20–21. pp.187–197
- Elmore, T. (2014): How Generation Z Differs from Generation Y, <http://growingleaders.com/blog/generation-z-differs-generation-y/> Letöltés dátuma:2018.09.03.
- Erdei P. – Fenyves V. – Dajnoki K. (2017): A munkahelyi elköteleződés felmérése és fejlesztési célok meghatározása. Taylor Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat. A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei. IX.évf. 2. sz. No. 28. pp. 107-113.
- Gergely É. (2016): A teljesítménymenedzsment funkcionális jellege. International Journal of Engineering and Management Sciences / Műszaki és Menedzsment Tudományi Közlemények. 1. (1). pp. 1-14.
- Gergely, É.–Nagy, R. (2015): Gazdasági szakos hallgatók tanulási motivációjának és személyes kompetenciáinak vizsgálata. Közép-Európai Közlemények, VIII. évf., 4. sz. No. 31. pp. 197–205.
- Gergely É. - Pierog A. (2015): Motivációs tényezők feltárása civil és profitorientált szervezeteknél. GRADUS. III. évfolyam. 1. szám. pp. 368–373.
- Héder M. (2017): A tehetségmenedzsment kapcsolata más HR-funkciókkal. Köztes-Európa. Vol.9. No. 1-2. pp. 177-184.
- Klein S. (2012): Vezetés-és szervezetpszichológia. SHL könyvek, Budapest.
- Meyer, J. P., és Allen, N. J. (1991): A three-component conceptualization of organizational commitment. Human Resource Management Review. Vol.1. No.1. pp. 61–89.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., és Porter, L. W. (1979): The measurement of organizational commitment. Journal of Vocational Behavior, Vol. XIV. No.2. pp. 224–247.
- Oláh J.–Fónai E. (2015): Piacképes-e az ifjúság? Taylor: Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat. A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatásáért Közleményei. 1–2. sz. VII. évf./1–2. szám No. 18–19. pp. 294–301.
- Poór J. – Juhász T. – Szabó K. – Kovács I. É. – Karoliny M.-né (2018): A külföldi tulajdonú vállalatok emberi erőforrás menedzselésének jellegzetességei és sajátos kontingenciafaktorai Kelet-Közép-Európában. Vezetéstudomány/Budapest Management Review. XLIX. évf. 01.sz. pp.40-52.



Schäffer, B. (2015): A legifjabb titánok, Book Kiadó, 175 p.

Tari, A. (2010): Y generáció, Budapest: Jaffa Kiadó, 298 p.

Veresné Somosi M. (2017): A szervezeti képességépítés néhány sajátossága. Taylor Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat. A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei. IX.évf. 2. sz. No. 28. pp. 152-160.