

Au sein de la politique de ressources humaines du groupe Legrand, le développement et le maintien des talents ont un rôle très important et il existe d'ailleurs un référencement international des employés les plus prometteurs et les plus performants. Dans cet esprit, la filiale hongroise, a lancé un programme de développement de carrière en coopération avec le cabinet Arthur Hunt. Nous avons demandé à Katalin Sebesi, DRH de Legrand Hongrie et à Armelle Boulon et Julia Szűcs d'Arthur Hunt de nous détailler le contenu et la valeur ajoutée de ce programme.

Grâce au programme Arthur Hunt, Legrand valorise ses employés à fort potentiel



QUEL EST LE CONTENU DU PROGRAMME DE DÉVELOPPEMENT QUE VOUS PROPOSEZ ?

ARMELLE BOULON : Le but de ce programme est l'établissement d'un bilan complet des compétences des employés à fort potentiel, de leurs motivations et potentiels, ainsi que de leur rapport et attitude à l'égard de leur situation actuelle. Ensuite, nous assistons le client pour l'établissement d'un plan de développement et de carrière pour chacun des participants.

JULIA SZÜCS : L'élément clé du programme est une évaluation complexe des compétences. Pour assurer un maximum d'objectivité, nous examinons les compétences, définies sous plusieurs aspects, en utilisant différents outils – simulations de situations professionnelles réalistes, une série d'entretiens ainsi que des tests psychologiques.



COMMENT UNE ENTREPRISE PEUT-ELLE OPTIMISER SON PROGRAMME DE DÉVELOPPEMENT DE CARRIÈRE ?

J.SZ. : La condition la plus importante pour le succès d'un programme de développement est la confiance. Pour cela, le programme de carrière et les enquêtes de compétences doivent avoir des conséquences très claires, motivantes et uniquement positives. Les participants doivent recevoir un plan de développement personnalisé et réel, et le programme doit avoir un vrai sens et une place dans l'avancement de leur carrière.

A.B. : Il est important que la société entière reconnaisse et soutienne le programme – la direction comme les cadres et les employés. Il faut être transparent sur les résultats des évaluations de compétences et il faut traiter ces informations confidentiellement. Ainsi, ce programme contribuera à la préparation de la succession des cadres, et augmentera le niveau de motivation et l'engagement des employés.



COMMENT LA SOCIÉTÉ LEGRAND CONÇOIT-ELLE LE DÉVELOPPEMENT ET LA FIDÉLISATION DES EMPLOYÉS ?

KATALIN SEBESI : Dans une entreprise, il est

possible de tout remplacer rapidement, comme on le fait avec une pièce détachée, sauf les personnes. S'il manque à l'organisation son élément le plus important, le remplacement nécessite beaucoup de temps, d'énergie et d'argent. Le maintien et le développement de nos employés est la base du fonctionnement de la société. Le développement du savoir-faire et des compétences des employés est un long processus qui nécessite l'utilisation de méthodes de développement des RH, caractérisées par leur ordre logique et chronologique.



POURQUOI LA SOCIÉTÉ LEGRAND A-T-ELLE PRIS LA DÉCISION DE LANCER UN PROGRAMME DE DÉVELOPPEMENT DE CARRIÈRE ? QUEL EN ÉTAIT LE BUT ?

K.S. : Afin de pouvoir motiver efficacement les employés, nous préparons un plan de carrière pour tous les employés clés. Il n'y a pas suffisamment de postes de direction pour tous, et ce n'est pas l'objectif. L'encouragement de la mobilité horizontale dans l'entreprise et au sein du groupe rend aussi possible le développement des compétences professionnelles et l'acquisition des savoir-faire.

En ce qui concerne le recrutement des cadres, il faut commencer à chercher la personne la plus appropriée bien avant la vacance du poste et c'est aussi un des objectifs du programme.



QUELS SONT JUSQU'ICI LES RÉSULTATS DE CE PROGRAMME ?

K.S. : Parmi les collègues qui ont participé au programme, une personne est déjà employée dans un projet international, une autre vient de recevoir l'opportunité de travailler en France pendant un ou deux ans. Deux autres collègues ont reçu un poste senior dans le cadre du programme.



QUELS SONT LES RETOURS QUE VOUS AVEZ REÇUS DES PERSONNES QUI ONT PARTICIPÉ AU PROGRAMME ?

K.S. : Les collègues qui ont participé sont très enthousiastes. Tout le monde a participé au programme avec plaisir. C'était important

ARMELLE BOULON
Consultante
Tanácsadó
Arthur Hunt



JULIA SZÜCS
Consultante
Tanácsadó
Arthur Hunt



pour eux de sentir qu'ils étaient parmi les personnes clés de la société et que la société prenait soin d'eux.




AVEZ-VOUS CONSTATÉ DES CHANGEMENTS DANS LE COMPORTEMENT DE CES EMPLOYÉS ?

K.S. : Ils sont plus motivés et veulent montrer encore plus qu'ils sont capables d'avancer encore dans leur carrière ou de répondre aux défis d'un changement horizontal. Ils sont très conscients des possibilités au sein de l'entreprise et sont très volontaristes.



QUELS SONT LES RÉSULTATS QUE LEGRAND ATTEND SUR LE LONG TERME ?

K.S. : Notre but est de garder les bons professionnels et de motiver suffisamment les employés. Il faut connaître les domaines dans lesquels les personnes clés ont besoin de développement pour pouvoir préparer pour eux des plans de développement personnel, envisager ensemble les étapes de leur carrière et le timing de cette évolution, ainsi que le timing des successions aux différents postes de direction. 

A Legrand csoport emberi erőforrás stratégiájában fontos szerep jut a tehetségek fejlesztésének és megtartásának, melynek keretében nemzetközi szintű nyilvántartást vezetnek legígéretesebb és legeredményesebb munkatársaikról. Ennek szellemében a magyarországi Legrand leányvállalatnál egy éve elindult egy kompetencia-felmérésen alapuló karrierfejlesztési program, az Arthur Hunt Személyzeti Tanácsadó Irodával együttműködésben.

Sebesi Katalint, a Legrand HR igazgatóját, valamint az Arthur Hunt-tól Armelle Boulon-t és Szűcs Júliát kértük meg, mutassák be a karrierprogram tartalmát és hozzáadott értékét.

Karrierfejlesztési program az Arthur Hunt-tal: A Legrand figyel a Kulcsemberekre

MIT TARTALMAZ AZ ARTHUR HUNT ÁLTAL KIDOLGOZOTT FEJLESZTÉSI PROGRAM?

ARMELLE BOULON: A karrierprogram célja, hogy feltérképezzük a kiemelt munkatársak részletes kompetencia-profilját, elmérni motivációjukat és a bennük rejlő potenciált, valamint a jelenlegi helyzetükre vonatkozó hozzáállásukat és megítélésüket. Ezt követően segítjük ügyfelünket abban, hogy minden résztvevőre vonatkozóan fejlesztési tervet és karrierút tervet készíthessen.

SZÜCS JÚLIA: A karrierprogram legfontosabb eleme egy részletes kompetencia-felmérés. Az objektivitás fenntartása végett az előre meghatározott kulcs kompetenciákat többféle módon és mérőeszközzel vizsgáljuk: szimulált helyzetgyakorlatokat alkalmazunk a valós munkahelyzet modellezésére, valamint strukturált interjúkat és pszichológiai tesztekkel vizsgálunk fel.

MIKÉNT LEHET SIKERES EGY VÁLLALAT KARRIERFEJLESZTÉSI PROGRAMJA?

SZ.J.: Egy vállalati karrierprogram sikerességének legfontosabb feltétele a bizalom. A program és a vele járó kompetencia-felmérések célja és következménye legyen átlátható és vonzó, és csak pozitív irányban befolyásolhatja a résztvevők karrierjét. A résztvevők kapjanak személyre szabott fejlesztési tervet, és a programnak legyen valódi értelme és helye a karriertervezésben.

A.B.: Fontos, hogy a programot a vállalat egésze – a felsővezetés, a vezetők és a beosztottak – támogassa és elismerje. - Legyen egyértelmű, hogy ki és milyen módon értesül a fejlesztési célú kompetencia-felmérések eredményeiről, és ezeket az információkat bizalmasan kezeljük. A megfelelően folytatott karrierfejlesztési program

hozzájárul a vezetői utánpótlásra való felkészüléshez, és növeli a munkatársak motivációs szintjét és elköteleződését.

HOGYAN GONDOLKODIK A LEGRAND A MUNKATÁRSÁK MEGTARTÁSÁRÓL ÉS FEJLESZTÉSÉRŐL?

SEBESI KATALIN: Egy vállalatnál mindent lehet pótolni, ki lehet cserélni, például egy gép alkatrészeit, de nem így gondolkodunk az emberekről. Ha a szervezetből hiányzik a legjobb elem, annak a pótlása idő, energia és magas költség. A munkatársak megtartása és fejlesztése a szervezet működésének alapja. A tudás és képesség kialakulása egy hosszú folyamat, melyhez különböző HR fejlesztési formák alkalmazása szükséges, melyet tudatos logikái és időrendi sorrend jellemez.

MIÉRT DÖNTÖTT A LEGRAND A KARRIERFEJLESZTÉSI PROGRAM BEINDÍTÁSA MELLETT? MI VOLT A CÉL?

S.K.: Ahhoz, hogy megfelelően tudjuk a munkatársakat motiválni, karriertervet

készítünk minden kulcsember részére. Nem jut minden jó képességű munkavállalónak vezetői munkakör, de nem is ez a cél. A horizontális mozgás elősegítése a vállalatban illetve a csoporton belül lehetőséget ad a szakmai kompetenciák fejlesztésére, a feladatok sokszínűségének megtapasztalására. A vezető-kiválasztás esetében pedig nem akkor kell keresni az arra legalkalmasabb személyt, amikor a pozíció már megüresedett, hanem sokkal előbb, erre is használjuk a karrierfejlesztési programot.

MILYEN EREDMÉNNYEL ZAJLIK A PROGRAM?

S.K.: A programban részt vett munkatársak közül egy fő mára már nemzetközi projektekben dolgozik, egy másik munkatársunk éppen most kapott lehetőséget arra, hogy egy-két évre Franciaországba költözzön, ottani munkavégzésre. Két kolléga pedig szenior munkatárs kategóriába került a fejlesztési program eredményeképpen.



KATALIN SEBESI
DRH
HR igazgató
Legrand



MILYEN VISSZAJELZÉS ÉRKEZETT A KARRIERFEJLESZTÉSI PROGRAMBAN RÉSZT VETT MUNKATÁRSÁKTÓL?

S.K.: A karrierfejlesztési programban résztvevő munkatársak nagyon lelkesek. Mindenki nagy örömmel vette a részvételi lehetőséget. Fontosnak érezték, hogy benne vannak a kulcsemberek körében, és foglalkoznak velük.

MILYEN VÁLTOZÁS TAPASZTALHATÓ A PROGRAMBAN RÉSZT VETT KOLLÉGÁK VISELKEDÉSÉBEN?

S.K.: Van bennük egy nagyobb motiváltság, és még jobban meg akarják mutatni, hogy alkalmasak egy előrelépésre, vagy egy horizontális váltással járó kihívásra. Tudatosan figyelik a vállalatban belüli lehetőségeket, és aspirálnak is ezekre.

HOSSZÚ TÁVON MILYEN ELŐNYÖKET VÁR A PROGRAMTÓL A LEGRAND?

S.K.: Célunk, hogy a jó szakembereket megtartsuk, a munkatársakat kellően motiváljuk. Ismerjük meg, hogy miben kell fejlődnie egy-egy kulcsembernek, tudjunk részükre egyéni fejlesztési tervet készíteni, megállapodni a karrier egy-egy állomásában és a pálya ütemezésében, valamint meghatározni az egyes vezetői pozíciók utódlásának időtervét. InfoMag