

**Pécsi Tudományegyetem  
Közgazdaságtudományi Kar  
Gazdálkodástani Doktori Iskola**

**Szabó-Bálint Brigitta**

**Szervezeti karrierfejlesztés és eszközei a 21. században**

**DOKTORI ÉRTEKEZÉS TÉZISEI**

**Témavezetők: Karoliny Mártonné dr.**

**egyetemi docens**

**Dr. Jarjabka Ákos**

**egyetemi docens**

**Pécs, 2020**

## Tartalomjegyzék

1. A témaválasztás indoklása .....	1
2. A disszertáció célja és felépítése.....	1
3. A vizsgálati modell és kutatási kérdései, hipotézisei.....	3
4. A kutatás módszertana .....	8
5. A hipotézisek igazolása, a főbb eredmények .....	9
6. Tézisek .....	1
7. Jövőbeni kutatási irányok .....	4
8. A tézisfüzetben felhasznált irodalom jegyzéke.....	4
9. A jelölt publikációs listája az MTMT szerint .....	7

## 1. A témaválasztás indoklása

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

Az alkalmazott karrierfejlesztési módszerek kapcsán is változások figyelhetők meg az elmúlt évtizedekben. A szervezetek a tradicionális top-down karrierfejlesztési megoldások helyett sokkal inkább az egyének fejlesztését és foglalkoztathatóságát jobban támogató technikákat alkalmaznak (De Vos – Cambre, 2016). A legfrissebb szakirodalmi vélemények további változtatásokat javasolnak (pl.: Nagy et al., 2018 vagy Bagdadli – Gianecchini, 2019), mert úgy vélik az alkalmazandó eszközök listája nem teljes és naprakész. A manapság előtérbe került munkavállalói igényeket – pl.: munka és a magánélet közötti egyensúly megteremtés, rugalmas foglalkoztatás – jobban szolgáló megoldások használatát, vagy kifejlesztését szorgalmazzák.

Az említett jelenségek nyomán a doktori kutatásom során elemeztem a 21. századbeli szervezeti karrierfejlesztési gyakorlat tartalmát és alkalmazott eszközeit.

## 2. A disszertáció célja és felépítése

A dolgozatom célja az volt, hogy a szakirodalmi kutatás során beazonosítsam a hatékony szervezeti karrierfejlesztés rendszer működtetésének legfontosabb sikertényezőit a 21. században, melyek közül különös tekintettel az alkalmazandó eszközök szerepét vizsgáltam.

Ezt megalapozandó megnéztem a szervezeti karrierfejlesztés tartalmának és fókuszának időbeli alakulását tekintettel a munkavállalók és a munkáltatók viszonyának folyamatos formálódására. Az empirikus vizsgálataim célja pedig az volt, hogy felmérjem a versenyszférában működő nemzetközi és hazai szervezetek jelenlegi gyakorlata milyen mértékben felel meg a beazonosított sikerkritériumoknak napjainkban. Első sorban itt is az alkalmazott eszközökre fókuszáltam.

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

A második, szakirodalmi elemzésen nyugvó fejezetben azokat a sikerkritériumokat azonosítottam be, amelyek teljesülése elengedhetetlen az eredményes karrierfejlesztési gyakorlat megvalósításához. Ezek a feltételek a következők: a szervezeti karrierfejlesztés célja és a vállalati célokkal való összhang megteremtése, az EEM folyamatokkal való integrált együttműködés biztosítása, a szereplők és a felelősségi körök tisztázása, valamint az alkalmazandó karrierfejlesztési eszközök átgondolása.

A harmadik fejezetben ismertettem részletesen, hogy a sikeres szervezeti karrierfejlesztés eszközei kapcsán milyen elméleti megfontolásokat kell tenni, majd korábbi empirikus kutatások eredményei alapján áttekintettem, hogy a nemzetközi és a hazai szervezetek karrierfejlesztési gyakorlata mennyiben felel meg a beazonosított sikerkritériumoknak, különös tekintettel a karrierfejlesztési eszközökre.

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

Kutatásom előkészítése és megtervezése során a következő lehatárolásokkal éltem: dolgozatomban a versenyszféra vállalatainak jelenlegi gyakorlatára koncentrálok, azok karrierfejlesztési eszközhasználatát állítottam a középpontba. Ezért szekunder kutatásom során a karrierfejlesztéssel kapcsolatos rengeteg szakirodalmi mű közül azokra összpontosítottam, amelyek a szervezeti gyakorlattal foglalkoznak, és azon belül is kiemelt figyelmet fordítottam a karrierfejlesztési megoldásokat tárgyalóknak. Az állami szféra sajátos működését adja, hogy erőteljesen befolyásolják a közjogi szabályok (György – Hazafi, 2018), más szervezeti kultúra jellemzi az ott működő szervezeteket, valamint „a közszolgálati életpályák sajátossága, hogy egyes szerveknél lényeges különbségek lehetnek a szerint, hogy a foglalkoztatottak mely törvény hatálya alá tartoznak” (Szabó – Stréhli-Klotz, 2014, 6.). Ezek alapján problémás lenne a két szektor karrierfejlesztési gyakorlatának összevetése. A jövőben további kutatás során érdemes lehet a kettő összehasonlító elemzését megtenni, viszont jelen doktori értekezés fókuszusa és terjedelmének korlátai ezt nem engedték meg.

A dolgozat záró részében megfogalmaztam a téziseimet, ismertettem a kutatási eredmények alapján levont konklúziókat. Ezt követően összegeztem a dolgozat újszerű eredményeit, valamint kitértem a kutatási eredményei hasznosítására általában, és a további lehetséges kutatási irányokat vázoltam fel. A dolgozat zárásaként pedig a szervezeti karrierfejlesztés lehetséges jövőjét vetítettem előre.

### 3. A vizsgálati modell és kutatási kérdései, hipotézisei

A szakirodalomban talált egybevágó és eltérő megközelítések, vélemények rendszerezésével megalkottam a szervezeti karrierfejlesztés komplex leíró modelljét, amelyet a sikeres működés kritikus feltételeivel kiegészítve egy komplex vizsgálati modellt (1. ábra) konstruáltam.

A szakirodalmi kutatás során beazonosított sikerkritériumok a következők:

- A karrierfejlesztési gyakorlat célját a szervezeti és a munkavállalói törekvésekkel összhangban kell megfogalmazni.
- Támogatni kell, hogy a karrierfejlesztési folyamatok integráltn működjenek más kulcsfontosságú EEM folyamatokkal.
- Szükséges a szereplők és felelősségi köreik tisztázása.
- A dolgozók számára biztosítani kell a karrierjük fejlesztéséhez a szükséges információkat, eszközöket és erőforrásokat.

Ezek a feltételek nem független kategóriák, hanem egymással kapcsolatban állnak, egymásra hatással lehetnek.

A modellen sötétebb zölddel jelöltem a vizsgált tényezőket, és szürkével azokat, amelyek felmérésére e munkában nem volt mód. Az egyik tényező szürkés zöldes jelölése azt jelzi, hogy csupán bizonyos szempontok elemzésére tértem ki a kategórián belül. Látszólag a modell kisméretű részét vizsgáltam, azonban a jelölt területek feltérképezése is rengeteg információt nyújtott arról, hogyan – milyen eszközökkel zajlik jelenleg a karrierfejlesztési gyakorlat a szervezetekben, annak milyen hatásai vannak, és a résztvevői miképpen gondolkodnak a megvalósításról, kinek az elsődleges feladata, és milyen megoldások lennének hasznosak. A modell többi részének vizsgálata nem képezte a dolgozat fókuszát, illetve a rendelkezésre álló mintáim azok felmérésére nem adtak lehetőséget, ezért azok elemzésétől jelen dolgozatban eltekintettem.

### 1. ábra: A szervezeti karrierfejlesztés komplex vizsgálati modellje



Forrás: Saját szerkesztés

A fenti modellben beazonosított feltételek közül empirikus vizsgálataim fókuszában tehát a karrierfejlesztési eszközök alkalmazása állt. Ezt kiegészítve vizsgálataim során továbbá felmértem a szervezeti karrierfejlesztési gyakorlat lehetséges előnyeit. Végül a kutatásom során

megvizsgáltam azt is, hogy a munkaadói, illetve a munkavállalói oldal miképpen vélekedik a felelősség kérdéséről a karrierfejlesztési folyamat során, melyik fél mekkora szerepet szán a másiknak.

A kutatási céljaim elérése érdekében különböző kutatási szempontok mentén kérdéseket fogalmaztam meg, valamint azokhoz kapcsolódóan hipotéziseket definiáltam.

### **Karrierfejlesztési eszközök vizsgálata**

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

#### **1. Hipotézis:**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Magyarázat: A kutatók (pl.: Baruch – Peiperl, 2000; Lewis – Arnold, 2012; vagy Madagamage et al., 2018) eddigi tapasztalatai szerint a formális technikákat elsősorban a nagyvállalatok részesítik előnyben. Bár a korábbi szakirodalmi kutatások a teljesítménykülönbségekből vagy a munkavállalói összetételből fakadó eltérő eszközhasználatra nem tértek ki, úgy gondoltam, hogy az eltérő teljesítményű szervezetek eltérő működési kapacitásokkal is rendelkeznek. Valamint az eltérő munkakörökben dolgozók karrierfejlesztése eltérő célokat szolgálhat, így az alkalmazott karrierfejlesztési módszerek is eltérőek lehetnek.



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

#### **Karrierfejlesztési tevékenység kimeneteinek részleges felmérése**

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

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

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

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

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

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

#### **A szereplők és a felelősségi köreik részleges vizsgálata**

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

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

Magyarázat: Annak igazolása, hogy itthon is jellemző-e, hogy manapság inkább a munkavállalók vették kezükbe karrierjük irányítást, viszont igénylik továbbra is a szervezet segítségét (pl.: Clarke – Patrickson, 2008; Crawshaw – Game, 2015).

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

## 4. A kutatás módszertana

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

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

A Cranet adatbázis elemzésekor zömében nominális, illetve ordinális skálán mért változókkal tudtam dolgozni, nagyon kevés volt az arányskálás változó, ami meghatározta a felhasznált módszereket. Gyakorlatilag páronkénti kapcsolatvizsgálatokra nyílt lehetőségem. A kérdőív 60 kérdéséből csupán egyetlen foglalkozik célzottan karriergondozással: a karrierfejlesztési eszközök alkalmazásának mértékét értékelteti a kitöltőkkel egy 0-tól 4-ig terjedő skálán. Az ebből nyert válaszok egy ordinális változót alkotnak, amelyből mutatókat kellett képeznem további információk nyerése és bizonyos kapcsolatvizsgálatok elvégzése érdekében. Ez a sajátosság meghatározta azt is, hogy ok-okozati összefüggéseket és modellépítést nem tudtam

megvalósítani. Továbbá faktoranalízist sem tudtam végrehajtani, mivel – az egyes módszerek alkalmazásának mértékét kifejező – változó nem metrikus, ami a faktoranalízis egyik feltétele.

## 5. A hipotézisek igazolása

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

### 1. A mai szervezetek karrierfejlesztési aktivitása

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

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

### 2. Az alkalmazott karrierfejlesztési eszközök

A Cranet adatbázisból kinyerhető eredmények alapján összességében az látható a nemzetközi minta szervezeteinek karrierfejlesztési gyakorlata kapcsán, hogy a legnagyobb mértékben és arányban olyan megoldásokat alkalmaznak, mint on-the-job (munkavégzés közbeni) képzés,

projektmunkában való részvétel, coaching, tudásbővítő projektmunkák, a speciális munkafeladatok, a mentorálás és az utódlási tervek. Átlagosan közepes mértékben alkalmazzák ezeket a szervezetek. Ezek az eszközök a manapság népszerűbb fejlesztést és fejlődést segítő, valamint tapasztalatszerzést célzó technikáknak tekinthetőek (Baruch, 2008; Clarke, 2013; De Vos – Cambre, 2016). Hasonlóan Madagamage et al. (2018) eredményeihez én is azt tapasztaltam, hogy olyan hatékony megoldások, mint írott személyes karriertervek vagy az értékelő központok kevésbé népszerűek, pedig ezek is a dolgozók fejlődését segíthetnék.

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

Összességében az tapasztalható a magyar szervezetek esetében, hogy a karrierfejlesztési megoldások alkalmazásának átlagértékei alacsonyabbak, mint a nemzetközi mintáé, de nem minden eszköz esetében. A legnagyobb mértékben alkalmazott módszerek a projektmunkában való részvétel, az on-the-job (munkavégzés közbeni) képzés, a tudásbővítő projektmunkák, a speciális munkafeladatok, a mentorálás és a számítógép-alapú csomagok/e-tanulás, amely sorrend némileg más mintázatot mutat, mint a nemzetközi mintáé. A nemzetközi minta válaszadóihoz nagyjából hasonlóan a felmért vállalatok majdnem fele (49%) legalább 9 eszközt alkalmaz a munkavállalói karrierjének fejlesztéséhez bármilyen mértékben. Tipikusan néhány (1-4 db) eszközt használnak gyakran vagy nagyon gyakran. Ez a vizsgált szervezetek 48%-át teszi ki.

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

### 3. Tipikus esetek az egyes karrierfejlesztési eszközök alkalmazása kapcsán

A vállalati teljesítmény alakulása nem feltétlenül befolyásolja az alkalmazott karrierfejlesztési megoldások típusát. Az látható, hogy a jobban teljesítő vállalatok többféle eszközt és az átlagosnál nagyobb mértékben alkalmaznak egyszerre. A formális megoldások gyakoribbá válnak a nagyobb szervezeteknél – mint az látható volt Baruch – Peiperl (2000) és Lewis – Arnold (2012) eredményeinél –, viszont a szervezeti mérettel a használat mértéke nem

növekszik konzisztensen. A kisvállalkozásoknál több eszköz esetében magasabb az alkalmazás gyakorisága, mint a középvállalkozásoknál vagy akár a nagyvállalatoknál.

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

Az aktív karrierfejlesztési eszközfelhasználó szervezetek főbb jellemzői, hogy jóval magasabb mértékben alkalmaznak karrierfejlesztési megoldásokat, mint az átlag, de a módszerek típusa nagyjából azonos. A szellemi munkavállalók vannak többségben ezekben a szervezetekben. Az átlagos teljesítmény értékeik magasabbak a teljes minta átlagánál. Alacsonyabb a fluktuáció is e vállalatok körében. Valamint az átlagosnál nagyobb arányban képviseltetik magukat a nagyvállalatok ebben a szűrt mintában.

#### 4. Karrierfejlesztési tevékenység kimenetei

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

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

## 5. A szereplők és a felelősségi köreik

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






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

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

A kutatás elején megfogalmazott hipotéziseimet és azok teljesülésének megvalósulását az alábbi táblázatban (1. táblázat) foglaltam össze a könnyebb átláthatóság kedvéért.

1. táblázat: A kutatási hipotézisek összefoglaló táblázata

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

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

Forrás: Saját szerkesztés



## 6. A kutatás új, újszerű eredményei és az értekezés tézisei

A dolgozat új és újszerű eredményeinek a következőket tartom:

- A szakirodalmi részben megalkotott karrierfejlesztés komplex leíró modelljét, amely a folyamat egyes elemeinek tartalmát és egymáshoz való kapcsolódását tisztázta. A modellhez kiegészítésként megfogalmazott sikerkritériumok a mai foglalkoztatási és szervezeti működési viszonyokhoz igazítottak.
- A nemzetközi szakirodalomban nem számottevő az olyan vizsgálatok száma, amelyek akkora nemzetközi mintával dolgoznának, mint a Cranet hálózat, és ugyan azon kutatási ismérvek mentén vizsgálnák a különböző országok szervezeteit. Emiatt az eredmények egyedülállónak tekinthetők, az eredményeim sok újdonsággal szolgálhatnak nemzetközi viszonylatban is.
- A munkavállalói megkérdezésből nyert információk által megismerhettük a dolgozók karrierfejlesztési igényeit, köztük az eszközökre vonatkozó preferenciáikat, amelyekkel nem foglalkozott az elmúlt években más hazai kutatás. A legújabb nemzetközi szakértői vélemények pedig azt hangsúlyozzák, hogy az alkalmazotti oldal véleményét megismerve érdemes a karriergondozási gyakorlatot alakítani.
- Az igénybe vett megoldások népszerűsége nem feltétlenül növekszik a vállalatmérettel. Nem elhanyagolható többé a KKV-k szerepe a témában, nem lehet azt mondani, hogy kevésbé foglalkoznak karriergondozással, mint nagyobb társaik. A kisvállalkozások esetén kilenc eszköz esetében magasabb az alkalmazás gyakorisága (pl.: Coaching vagy Formális karriertervek), mint a középvállalkozások esetében, négy megoldás esetén (Részvétel projekt team-munkában, Tudásbővítő projektmunkák, Speciális munkafeladatok és Mentorálás) átlagértékeik meghaladják nem csak a középvállalkozásokét, hanem a nagyvállalatokét is. A jobban teljesítő vállalatok többféle eszközt és az átlagosnál nagyobb mértékben alkalmaznak egyszerre, addig a módszerek típusát tekintve azok hasonlóak, mint a gyengébben teljesítő társaiknál.
- Úgy vélem, hogy a munkaerő különböző mértékű összetétele esetén alkalmazott karrierfejlesztési eszközök beazonosítása is újszerű, eddig kevésbé vizsgált eredménynek tekinthető. Vannak olyan tipikus megoldások, amelyeket gyakrabban alkalmaznak a fizikai munkavállalók esetén, mint speciális munkafeladatok vagy utódlási tervek, és amelyeket a szellemi dolgozók esetén, mint tudásbővítő projektmunkák vagy mentorálás.

- Az aktív karrierfejlesztési eszközfelhasználó szervezetek beazonosított főbb jellemzői: jóval magasabb mértékben alkalmaznak karrierfejlesztési megoldásokat, mint az átlag, de a módszerek típusa nagyjából azonos. A szellemi munkavállalók vannak többségben ezekben a szervezetekben. Az átlagos teljesítmény értékeik magasabbak a teljes minta átlagánál. Alacsonyabb a fluktuáció is e vállalatok körében. Valamint az átlagosnál nagyobb arányban képviseltetik magukat a nagyvállalatok ebben a szűrt mintában.
- Figyelemre méltó eredménynek tartom azt is, amelyre a szakirodalomban nem is találtam utalást, hogy a kollégáktól kapott segítség is jelentős mértékű a munkahelyi karrierfejlesztés során.

A kutatási eredmények és a hipotézisek vizsgálata alapján a következő téziseket állapítottam meg:

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

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

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

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

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

A projekt team-munkában való részvétel, a speciális munkafeladatok és a tudásbővítő projektmunkák tipikusan olyan megoldások, amelyeket a kisvállalkozások alkalmaznak inkább.

Míg a különböző képzéseket, formális és tervezett megoldásokat (pl.: karriertervek), vagy a komplex módszereket (pl.: „Tálerum” programok) a nagyvállalkozások vetik be nagyobb mértékben.

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

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

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

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

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

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

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

A magyar dolgozók úgy gondolják, hogy nagyobb részt (67%-ban) ők a felelősök karrierjükért, míg kis részben (33%-ban) a karrierjük fejlesztési lehetőségét illetve annak támogatását a foglalkoztatójuktól várják. A dolgozók közül a karrierfejlesztés során többen igényelnének szervezeti együttműködést, mint ahányan kapnak. A munkáltató részéről ebben a legfontosabb szereplőnek – összhangban a szakirodalmi véleménnyel és kutatási tapasztalatokkal – a közvetlen feletttest tartják.

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

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

## 7. Jövőbeni kutatási irányok

A jövőben érdemes lehet a szervezeti oldalt még tudatosabban, több szempont szerint tanulmányozni. A felmérésbe bevonhatók azok a sikerkritériumok, amelyek elemzésére a dolgozat keretei között nem tudtam kitérni. Meg lehet vizsgálni, hogy a szervezeti karrierfejlesztés célját mennyiben egyeztetik össze a vállalati célokkal, a stratégiával. Érdekes lehet mélyebb elemzés alá vonni, hogy az egyes szereplők mit gondolnak feladatköreikről, felelősségükről a folyamatban. Továbbá kutatható, mely EEM funkciók megléte, megfelelő működése szükséges a hatékony karriergondozás megvalósításához a szervezetben. Az elemzéseket területi, regionális alapon is lehet folytatni, országok közötti összehasonlításokat lehet végezni, vagy az állami szféra szervezeteire is kiterjeszhető a kutatási fókusz. A munkavállalói oldal mélyebb vizsgálatát is lehet folytatni például mélyinterjúkkal, vagy fókuszcsoporthoz beszélgetésekkel.

## 8. A téziszűzetben felhasznált irodalom jegyzéke

1. **Bagdadli, S. – Gianecchini, M.** (2019): Organizational career management practices and objective career success: A systematic review and framework. *Human Resource Management Review*, 29. évf. 3. sz. pp. 353-370.
2. **Baruch, J.** (2008): Fostering career development in organizations. In: Burke, R. J. – Cooper, C. L. (2008): *The Peak Performing Organization*. Routledge, pp. 92-107.
3. **Baruch, J.** (2006): Career development in organizations and beyond: Balancing traditional and contemporary viewpoints. *Human Resource Management Review*, 16. évf. pp. 125–138.

4. **Baruch, Y.** (2004): Transforming careers: from linear to multidirectional career paths. Organizational and individual perspectives. *Career Development International*, Vol. 9, No. 1, pp. 58-73.
5. **Baruch, Y. – Peiperl, M.** (2000): Career Management Practices: An Empirical Survey and Implications, *Human Resource Management*, 39. évf. 4. sz. pp. 347–366.
6. **Berber, N. – Slavic, A.** (2014): The practice of career development in the international human resource management of the European countries. *JOURNAL OF ENGINEERING MANAGEMENT AND COMPETITIVENESS (JEMC)*, 4. évf. 1. sz. pp. 21-26.
7. **Bokor A. – Fejér P. – Frisch A. – Ladányi V.** (2006a): Karriermenedzsment Magyarországon A HR-vezetők nézőpontja (I. rész). *Munkaügyi szemle*, 50. évf. 10. sz. pp. 15-18.
8. **Bokor A. – Fejér P. – Frisch A. – Ladányi V.** (2006b): Karriermenedzsment Magyarországon A HR-vezetők nézőpontja (II. rész). *Munkaügyi szemle*, 50. évf. 11. sz. pp. 15-18.
9. **Bokor A. – Fejér P. – Frisch A. – Ladányi V.** (2006c): Karriermenedzsment Magyarországon A HR-vezetők nézőpontja (III. rész). *Munkaügyi szemle*, 50. évf. 12. sz. pp. 11-14.
10. **Cappelli, P. – Keller, J. R.** (2013): Classifying Work in the New Economy. *Academy of Management Review*, 38. évf. pp. 575-596.
11. **Clarke, M.** (2013): The organizational career: Not dead but in need of redefinition. *International Journal of Human Resource Management*, 24. évf. 4. sz. pp. 684–703.
12. **Clarke, M. – Patrickson, M.** (2008). The new covenant of employability. *Employee Relations*, 30. évf. 2. sz. pp. 121-141.
13. **Crawshaw, J. R. – Game, A.** (2015): The role of line managers in employee career management: an attachment theory perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 26. évf. 9. sz. pp. 1182-1203. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.934886>
14. **De Vos, A. – Cambre, B.** (2016): Career Management in High-Performing Organizations: A Set-Theoretic Approach. *Human Resource Management*, 56. évf. 3. sz. pp. 501-518.
15. **European Centre for the Development of Vocational Training** (2008): *Career development at work*. Cedefop Panorama series; 151, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 135. p.
16. **György I. – Hazafi Z.** (szerk) (2018): *Közszolgálati életpályák a közigazgatásban és a rendvédelemben*. Budapest: Dialóg Campus Kiadó, 247. p.

17. **Hedge, J. – Rineer, J. R.** (2017): Improving career development opportunities through rigorous career pathways research. [on-line] RTI Press Publication No. OP-0037-1703, Research Triangle Park, NC: RTI Press. 15. p. <https://doi.org/10.3768/rtipress.2017.op.0037.1703> (2020. 10. 26.)
18. **Lam, N. – Dyke, L. – Duxbury, L.** (1999): Career development in best-practice organizations: critical success factors. *Optimum, The Journal of Public Sector Management*, Vol. 29, No. 4 pp. 22-30.
19. **Lewis, S. – Arnold, J.** (2012): Organisational career management in the UK retail buying and merchandising community. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 40. évf. 6. sz. pp. 451- 470. <http://dx.doi.org/10.1108/09590551211230269>
20. **Lyria, R. K. – Namusonge, G. S. – Karanja, K.** (2017): The effect of career management on organizational performance of firms listed in the Nairobi Securities Exchange. *Journal of Human Resource and Leadership*, 1. évf. 3. sz. pp 31-42.
21. **Madagamage, G.T – Perera, G.D.N – Thalgaspitiya, U.K** (2018): Career Management Practices in Sri Lanka: An Empirical Investigation. *International Journal of Marketing and Human Resource Management*, 9. évf. 2. sz. pp. 9–17.
22. **Nagy, N. – Froidevaux, A. – Hirschi, A.** (2018): Lifespan perspectives on careers and career development. In: Baltes, B. B. – Rudolph, C. W. – Zacher, H. (Eds.): *Work Across the Lifespan* (Vol. 1), London: Elsevier, pp. 235-259.
23. **Rehman, S.** (2017): Impact of career development on organizational commitment. *International Journal of Business and Administrative Studies*, 3. évf. 3. sz. pp. 100-111. <https://dx.doi.org/10.20469/ijbas.3.10003-3>
24. **Sajtos L. – Mitev A.** (2007): *SPSS kutatási és adatkezelési kézikönyv*. Budapest: Alenia Kiadó, 396 p.
25. **Scholarios, D. – Van der Heijden, B. I. J. M. – Van der Schoot, E. – Bozionelos, N. – Epitropaki, O. – Jedrzejowicz, P. – Knauth, P. – Marzec, I. – Mikkelsen, A. – Van der Heijde, C. M.** (2008): Employability and the psychological contract in European ICT sector SMEs. *The International Journal of Human Resource Management*, 19. évf. 6. sz. pp. 1035–1055.
26. **Segers, J. – Inceoglu, I.** (2012): Exploring supportive and developmental career management through business strategies and coaching. *Human resource management*, 51. évf. 1. sz. pp. 99-120.

27. **Sheraz, F. – Batool, S. – Adnan, S.** (2019): Employee's Retention and Job Satisfaction: Mediating Role of Career Development Programs. *Dialogue* (1819-6462), 14. évf, 2. sz. pp. 67-78.
28. **Sturges, J. – Conway, N. – Liefoghe, A.** (2010): Organizational Support, Individual Attributes, and the Practice of Career Self-management Behavior. *Group & Organization Management*, 35. évf. pp. 108–141.
29. **Szabó Sz. – Stréhli-Klotz G.** (2014): *Közszolgálati életpályák. Emberi Erőforrás Áramlás.* [on-line] Budapest: Nemzeti Közszolgálati Egyetem, 69. p. [http://real.mtak.hu/67267/1/arop\\_2\\_2\\_21\\_emberi\\_eroforras\\_aramlas.original\\_u.pdf](http://real.mtak.hu/67267/1/arop_2_2_21_emberi_eroforras_aramlas.original_u.pdf) (2020. 10. 26.)

## 9. A jelölt publikációs listája az MTMT szerint

1. Szabó-Bálint, Brigitta: A szervezeti karrierfejlesztés sikeres működésének újragondolása. Megjelenés alatt: II. Farkas Ferenc Nemzetközi Tudományos Konferencia (2020) konferenciakötetben
2. Szabó-Bálint, Brigitta: Ki a felelős? Felelősségi kérdések tisztázása a szervezeten belüli karrierfejlesztés kapcsán. *MAGYAR TUDOMÁNY* 180 : 12 pp. 1877-1888. , 12 p. (2019)
3. Szabó-Bálint, Brigitta – Karoliny, Mártonné (2019): A karriersiker titka, avagy a siker elérését befolyásoló tényezők. In: László, Gyula; Németh, Julianna; Sipos, Norbert (szerk.) *Vezető és menedzser: Emlékkötet Farkas Ferenc születésének 70. évfordulójára*, Pécs, Magyarország: Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet, pp. 166-173.
4. Szabó-Bálint, Brigitta (2019): Organizational career development versus employee's career needs in Hungary. *STRATEGIC MANAGEMENT: INTERNATIONAL JOURNAL OF STRATEGIC MANAGEMENT AND DECISION SUPPORT SYSTEM IN STRATEGIC MANAGEMENT*, 24. évf. 4. sz. pp. 3-12.
5. Szabó-Bálint, Brigitta (2019): A szervezeti karriermenedzsment hazai gyakorlata. Horváth Bálint – Kápolnai Zsombor – Földi Péter (szerk): *Közgazdász Doktoranduszok és Kutatók V. Nemzetközi Téli Konferenciája Konferenciakötet*, Gödöllő: Szent István Egyetem, pp. 566-574.
6. Szabó-BálintBrigitta: A munkavállalói siker és az elérését támogató szervezeti karriermenedzsment eszközök. *Vezetéstudomány*, 49:(10) pp. 85-92.

7. Szabó-BálintBrigitta: A munkavállalói siker és az elérését támogató szervezeti karriermenedzsment eszközök. I. Farkas Ferenc Nemzetközi Tudományos Konferencia (2018) konferenciatanulmány
8. Brigitta Bálint – Zsuzsa Karoliny (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, pp. 3-10.
9. Karoliny Mártonné – Ásványi Zsófia – Bálint Brigitta (2017): Erőforrás-biztosítási rendszerek: toborzás, kiválasztás, beillesztés és leépítés. In: Karoliny Mártonné, Poór József (szerk.): *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv: Rendszerek és alkalmazások*. 6. átdolgozott kiadás, 605 p., Budapest: Akadémiai Kiadó (Wolters Kluwer), pp. 165-202. (ISBN:978 963 295 648 0)
10. Poór József – Balogh Gábor – Bálint Brigitta – Dobay Péter – Kollár Csaba (2017): Integrált és integráló EEM-rendszerek és eszközök. In: Karoliny Mártonné, Poór József (szerk.): *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv: Rendszerek és alkalmazások*. 6. átdolgozott kiadás, 605 p. Budapest: Akadémiai Kiadó (Wolters Kluwer), pp. 359-395.
11. Bálint Brigitta (2016): A Z generáció karriertervezése a PTE KTK-n. TAYLOR: GAZDÁLKODÁS- ÉS SZERVEZÉSTUDOMÁNYI FOLYÓIRAT: A VIRTUÁLIS INTÉZET KÖZÉP-EURÓPA KUTATÁSÁRA KÖZLEMÉNYEI 8:(4) pp. 65-76.
12. Karoliny Mártonné – Bálint Brigitta – Galambosné Tiszberger Mónika (2016): Hogyan gondozzuk a munkavállalók karrierjét? Fókuszban a szervezeti karriermenedzsment eszközök. *INTERNATIONAL JOURNAL OF ENGINEERING AND MANAGEMENT SCIENCES / MŰSZAKI ÉS MENEDZSMENT TUDOMÁNYI KÖZLEMÉNYEK* 1:(1) pp. 1-13.
13. Bálint Brigitta (2015): Szervezeti karriermenedzsment eszközök és gyakorlatok. In: II. Gazdálkodás és Menedzsment Tudományos Konferencia: "A vidék él és élni akar". Konferencia helye, ideje: Kecskemét, Magyarország, 2015.08.27-2015.08.28. Kecskemét: Kecskeméti Főiskola Kertészeti Főiskolai Kar, pp. 383-387
14. Jarjabka Ákos – Bálint Brigitta (2015): A Pécsi Tudományegyetem Diaszpóra Programja, mint ugródeszka a nemzetközi karrierpálya kialakításában. In: II. Gazdálkodás és Menedzsment Tudományos Konferencia: "A vidék él és élni akar". Konferencia helye, ideje: Kecskemét, Magyarország, 2015.08.27-2015.08.28. Kecskemét: Kecskeméti Főiskola Kertészeti Főiskolai Kar, pp. 378-382.



15. Zsuzsa Karoliny – Brigitta Bálint – Mónika Tiszberger (2015): Contradicting Gender-Effects on the Strategic Role of HRM in Four Regions of the World. *International Journal of Strategic Management and Decision Support Systems in Strategic Management*, Vol. 20, No. 3, pp. 25-36.
16. Bálint Brigitta (2015): A karriermenedzsment egyes megközelítései. In: Hauck Zs, Pesti I, Poreisz V, Rattig A, Tóbi I (szerk.): *Közgazdász Kutatók és Doktoranduszok II. Téli Konferenciája*, Konferencia helye, ideje: Győr, Magyarország, 2015.01.30-2015.01.31., Győr: Doktoranduszok Országos Szövetsége, Közgazdaságtudományi Osztály, 2015. 404 p. (ISBN:978-615-80044-9-7) pp. 266-271.
17. Kajos Attila - Bálint Brigitta: A marketingszemlélet és a HR találkozása – A munkáltatói márkaépítés értelmezése, irodalma és kutatási irányai. *VEZETÉSTUDOMÁNY* 45:(6) pp. 69-79.
18. Farkas Ferenc – Jarjabka Ákos – Lóránd Balázs – Bálint Brigitta (2013): Munkahelyi motivációk Magyarországon 2013-ban. *VEZETÉSTUDOMÁNY* 44:(10) pp. 12-23.
19. Farkas Ferenc – Jarjabka Ákos – Lóránd Balázs – Bálint Brigitta (2013): Munkahelyi motiváció - elégedettségvizsgálatok. In: Poór József (szerk.): *Rugalmas ösztönzés - rugalmas juttatások*. Budapest: CompLex Wolters Kluwer, pp. 115-136.
20. Bálint Brigitta (2012): Karriermenedzsment a gyakorlatban. In: Poór József, Karoliny Mártonné, Berde Csaba, Takács Sándor (szerk.): *Átalakuló emberi erőforrás menedzsment*, Budapest: Complex Kiadó Kft., pp. 326-334.