

GULYÁS LÁSZLÓ*

KARRIERUTAK, KÜLÖNÖS TEKINTETTEL A PATCHWORK-RE

CARRIERWAYS, PARTICULARLY PATCHWORK

ABSTRACT

Nowadays the growing part of literature of human resource management is carrier-papers books. The carrier and related area – as an important part of HRM – can be investigated from two point of view. One is the view of organism, which is called carrier-management by the literature. It means that the employer gives the carrier opportunity to personnel according to their talent.

The other view investigates the carrier from the view of individual. According to this carrier is the sequence of positions, grading higher and higher.

The first part of recent essay is dealing with the features of traditional carrier ways. The second part of recent essay surveys the patchwork career.

1. Bevezetés

Napjainkban a humán erőforrás menedzsment szakirodalom egyre nagyobb és folyamatosan növekvő részét adják a karrier kérdéskörével foglalkozó tanulmányok és könyvek. A karriert és az azzal kapcsolatos kérdéskört – mint a HRM egyik fontos területét – két nézőpontból vizsgálhatjuk.

Az egyik a szervezeti szempont. Az ehhez a szemponthoz kapcsolódó tevékenységet általában karriermenedzselésnek nevezi a szakirodalom. Lényegét az alábbi módon definiálja: a munkáltató a szervezet igényei alapján fejlődési és/vagy előrelépési lehetőséget biztosít az alkalmazottak számára azok egyéni elképzeléseivel és adottságaival összhangban.¹ A karriermenedzsmentnek napjainkban már széleskörű magyar nyelvű szakirodalma van.² Ez kifejezetten azzal foglalkozik, hogy egyrészt feltárja a karrier-tervezés feltételeit, azaz milyen szervezeti és egyéni kritériumoknak kell ahhoz teljesülniük, hogy egy adott szervezetnél karriermenedzsmentet lehessen bevezetni. Másrészt arra törekszik, hogy pontosan rögzítse, leírja a karriertámogatás folyamatát, és annak szakaszait.

A másik nézőpont az egyén (a munkavállaló) oldaláról vizsgálja a karriert. A munkavállaló szempontjából a karrier gyakorlatilag az élete során betöltött pozíciók sorozata, amely – pozitív esetben egyre feljebb és feljebb vezet. Általánosabban fogalmazva: a karrier az életpályán való érvényesülést, előremenetelt jelenti. Az ezzel a területtel foglalkozó szakirodalom kifejezetten az egyén számára nyújt tanácsokat arra vonatkozóan, hogy hogyan csináljon „nagy karriert”. Tengernyi szakirodalom foglalkozik azzal, hogy hogyan írjunk sikeres életrajzot, hogyan győzzünk az interjú és az állás elnyerése esetén hogyan építsük tovább karrierünket.³ Önálló kötet szól arról, hogy hogyan ismerjük fel azt a situációt, amikor váltanunk kell, és hogyan hajtjuk végre a sikeres váltást.⁴ A legújabb tendencia, hogy a HR-tanácsadáson belül már régóta létező karrier-tanácsadás helyett új irányzatként megjelent a „karriercoaching.”⁵

Akár szervezeti oldalról, akár az egyén oldaláról vizsgáljuk a karrier kérdéskörét, kulcsfogalomként jelenik meg a karrierút. Jelen tanulmány első részében áttekintjük a hagyományos karrierutakat, míg a második részben egy rendhagyó karrierutat, a patchwork-ot mutatjuk be.

* Dr. Gulyás László egyetemi tanár, Szegedi Tudományegyetem.

2. A karrierutak jellemzői

A karrierut szervezeti szempontból egy munkavállaló által az adott szervezetnél egymás után betölthető pozíciók lehetséges és logikus sorozata. A karriermenedzsment legfontosabb feladata ezen karrierutak definiálása és felmutatása a munkavállalók részére. Bakacsi Gyula a stratégiai emberi erőforrás menedzsmenttel foglalkozó könyvében arra az álláspontra helyezkedett, hogy egy szervezetten belül alapvetően kétféle karrierút elképzelhető.⁶

1. Vertikális karrier (más néven hierarchikus karrier)
2. Horizontális karrier (más néven szakmai/szakértői karrier)

Véleményünk szerint ezt a felosztást bővíteni kell. A karrierút az egyén szempontjából az egész életút során egymás után betöltött pozíciók, állások sorozata. Ha összehasonlítjuk a karrierút szervezeti szempontú, illetve egyéni szempontú definícióit, első ránézésre láthatjuk a különbséget: a szervezet által definiált karrierút csak az adott szervezetre érvényes. Míg az egyéni szempontból definiált karrierút, azt jelenti, hogy egy-egy munkavállaló karrierje során több szervezetnél is dolgozhat. Ezen kijelentés alól csupán egy kivételt tehetünk: ha az egyén az „egy élet-egy munkahely” elvét követi. De ez az elv napjainkban már őshazájában, Japánban sem érvényesül teljes egészében.

Mindezek miatt a vertikális és horizontális karrierutak mellett másfajta karrierutak is elképzelhetőek. A nemzetközi szakirodalom már az 1990-es években újabb karrierutakat is rögzített. Sullivan 1998-ban publikált cikkében a hagyományostól eltérő karrierpályákat „határtalan karrier” (boundaryless career) névvel illette.⁷ Míg 1999-ben megjelent másik tanulmányában az alternatív foglalkozási formákat, a munkakörbővítést, a munkakör-gazdagítást, a felelősség kiteljesítését alternatív karrierútként (alternative carrier path) definiálta.⁸ Napjainkban a szakirodalom számos különféle karrierutat tart számon. Ezeket többféle szempont mentén lehet csoportosítani. A magyar szakirodalomban ezt a csoportosítást Koncz Katalin végezte el, a 2004-ben megjelent könyvében több oldalon keresztül mutatja be a különféle csoportosítási szempontokat.⁹ Jelen tanulmányban az ő egyik csoportosítási szempontját, a folytonosságát és a tartalmat együttesen figyelembe vevő felosztását használjuk. Eszerint az alábbi négy karrierútról beszélhetünk:

1. Lineáris karrier (ez megegyezik a Bakacsi-féle vertikális karrierrel)
3. Szakértői karrier (ez megegyezik Bakacsi-féle horizontális karrierrel)
4. Spirális karrier
5. Átmeneti karrier

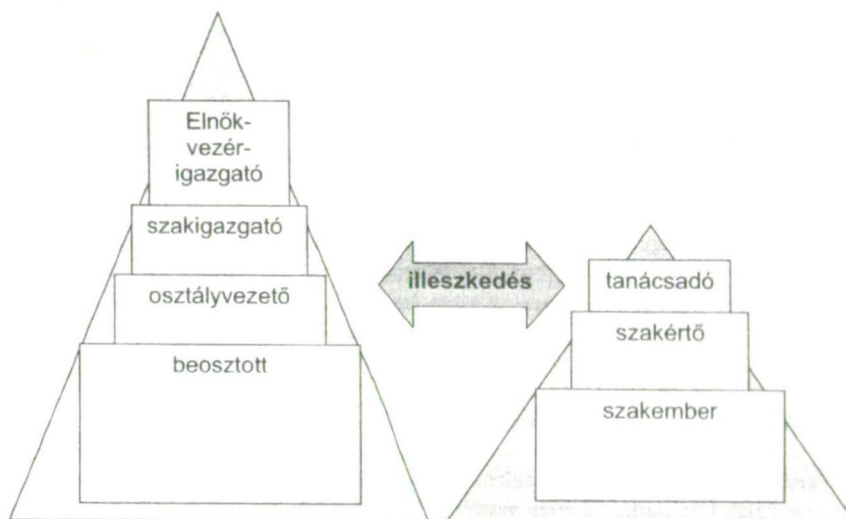
Nézzük meg az egyes karrierutak fontosabb jellemzőit: A lineáris (vertikális) karrierutat tekintjük a klasszikus karrierútnak, és egy adott szervezet hierarchiájában történő előrelépést értjük alatta. Azaz valamilyen vezetői beosztás, vagy egy adott vezetői beosztásból még magasabb szintű vezetői poszt elnyerése. Ezen karrierút legfontosabb ismérve a ranglétrán történő előrehaladás. Az egyre magasabbra lépő egyén egyre nagyobb felelősségi kört, hatalmat és persze kompenzációs csomagot vív ki magának. Az egyén motivációja egyértelmű: minél nagyobb hatalom és az ezzel járó további dolgok (teljesítmény, felelősség és pénz) megszerzése. Ez különösen az olyan embereknek fontos, akik McClelland modelljében a hatalom-motivált csoportba tartoznak.¹⁰ Ilyen karrierutat elsősorban a stabil piaci környezetben működő szervezetek tudnak kínálni alkalmazottaiknak, pontosabban vezetőiknek és leendő vezetőiknek. Hiszen évekre tudják előre, mit fognak csinálni, kik részére és milyen feltételekkel, így azt is tudják, hogy ehhez milyen vezetőkre van szükségük.

A szakértői (horizontális) karrierútnál az adott egyén választ magának egy szakmai területet, amely mellett hosszú távra elköteleződik. Gyakorlatilag az egyén élethosszig egy

adott szakmához kötődik. Az adott szakember képzetéből, fejlesztéséből bontakozik ki a karrier. Ebben az esetben nem a vezetői szinteken történő előrehaladásról van szó, hanem arról, hogy az adott munkavállaló folyamatosan tanul, tapasztalatokat szerez. Ennek következtében bontakozik ki a szakmai karrier. Az egyén motivációja egyértelmű: törekvés a szakértelem elmélyítésére, igazi mély tudás megszerzésére egy területen.

Az eddig leírtak azt jelentik, hogy a vertikális karrier, illetve a szakmai karrier élesen elkülönül egymástól. Nemeskéri Gyula-Pataki Csilla szerzőpáros a könyvében¹¹ arra hívja fel a figyelmet, hogy a vezetői vertikális (vezetői) karrier és a szakmai (horizontális) karrier nem zárja ki egymást, a kétfajta karrierút egymáshoz illeszthető (lásd. 1. ábra).

1. ábra: A vertikális (lineáris) karrier és a szakértői (horizontális) karrier egymáshoz illesztése



Forrás: Nemeskéri Gyula-Pataki Csilla 307. old.

Az 1. ábrán bemutatott illeszkedés csak akkor lehet sikeres, ha az adott szervezet biztosítja a vertikális karrier és a horizontális karrier közötti átjárhatóságot. Ennek legfontosabb eszköze az elismerések, főképpen a jövedelmek összehangolása. Vagyis ha a vertikális karrierúton haladók előrelépésük során egyre nagyobb és gazdagabb kompenzációs csomagban részesülnek, akkor a hasonló elismerésben, kompenzációban kell részesülniük azoknak is, akik a szakmai karrierjükben haladnak előre.¹²

A harmadik karrierút a spirális karrier, koncepciójának lényege, hogy az egyén 7-10 évente foglalkozást és szakterületet vált. Ezt úgy kell elképzelnünk, hogy az adott egyén a korábbi munkakörében megszerzett tudását egy új területre ülteti át. Ehhez elsősorban a már meglévő készségeire és tudására támaszkodik, de természetesen új készségeket is el kell sajátítania. Nézzünk egy konkrét példát: Valaki pszichológusként dolgozik egy oktatási vagy egészségügyi intézményben majd munkahelyet (és ezzel együtt szakterületet is) vált és egy nagy fejtörést megoldó cégnél kezd el kiválasztási szakemberként dolgozni. Nyilvánvaló, hogy miközben kiválasztási szakemberként dolgozik, használni fogja a korábbi – azaz az egészségügyben megszerzett tapasztalatait –, de az is egyértelmű, hogy a HR-ismereteket el kell sajátítania. Az egyén motivációja ebben az esetben is egyértelmű: az önmegvalósításra való törekvés és ezzel szoros összefüggésben a kreativitás megélése.

A negyedik karrierút az átmeneti karrier. Lényege, hogy az egyén rendszeresen (általában 2-3 évente) teljesen új területen kezd el dolgozni. Ebben a karrierútban a „következetlenség a következetes” mintázat, azaz az egyetlen állandó elem a folyamatos változás. Az

adott egyén dolgozik valamit, majd valami olyasmibe fog, amit azelőtt sohasem csinált. Ebben az esetben az egyén motivációja nem egyértelmű, hiszen a váltás fakadhat belső motivációból (pl. igény a függetlenségre), de fakadhat külső kényszerből (pl. előző munkahely megszűnése) is. Erről bővebben lásd a következő fejezetet.

A fentebb bemutatott négy karrierutat – a mobilitás iránya, az egy területen eltöltött idő és a kulcsmotivációk alapján – az alábbi táblázatban foglalhatjuk össze:

1. táblázat: Karrierutak és különbségeik

Szemponstos	Lineáris	Szakértői	Spirális	Átmeneti
A mobilitás iránya	Ideális esetben felfelé.	A szakértői pályáján belül felfelé.	Általában oldalirányú	Legtöbbször oldalirányú, de vezethet felfelé és lefelé is.
Egy területen eltöltött idő	Változó	Az egyén teljes életciklusa	7-10 év	2-4 év
Az egyén motivációja	Hatalom, teljesítmény, pénz	A szakértelem elmélyítése	Önmegvalósítás és kreativitás	A) belső motiváció, elsősorban függetlenség. B) külső motiváció, valamiféle kényszer.

A szerző saját szerkesztése Koncz (2004) 118. old ábráját felhasználva¹³

3. A hagyományos karrierutakat érő kihívások

Az utóbbi 20-25 évben az előző fejezetben röviden bemutatott hagyományos karrierutakat mind a nemzetközi munkaerőpiacon, mind a magyar munkaerőpiacon komoly kihívások érték. A nemzetközi munkaerőpiacon a tudásalapú gazdaságban a vállalat egyik legfontosabb vagyontárgyává vált a munkatársak energiája és lojalitása, ezért a nagy szervezetek megpróbálnak igazodni alkalmazottaik igényeihez és elvárásaihoz. Ennek egyik látható eredménye az ún. „munkakörszobrászat” megszületése.¹⁴ Ennek lényege, hogy olyan munkaköröket próbálnak megtervezni és bevezetni, melyek mind a vállalat, mind az adott dolgozó igényeit kielégítik. A változások tendenciája egyértelmű:

- ✓ Új típusú munkakörök (például cmo9)
- ✓ Új szervezeti megoldások (például in-sourcing)
- ✓ És új szervezeti formák (például peo)

születtek meg a nemzetközi munkaerőpiacon,¹⁵ ami jelentősen átalakította a karrierutakat. A nemzetközi folyamatok alól a magyar munkaerőpiac sem tudta magát függetleníteni. Egy 2016 évi magyarországi kutatás – az IFUA Horvát and Partners felmérése – arra az eredményre jutott, hogy az Y-generáció tagjai csupán ugródeszkeként tekintenek első munkahelyükre, gyors karrierben, magas fizetésben és vezetői állásban reménykednek 35 éves korukra.¹⁶

Csehne Pap Imola mutat rá 2016-ban megjelent tanulmányában, hogy napjainkban a magyar munkaerőpiacra kikerülő generációnak óriási elvárásai vannak a munkaadóval szemben, azonnali sikerre és eredményességre törekcsenek a lehető legkevesebb energia befektetésével. A „*Nekem ez alapvetően jár*” érzést egyértelműen érvényesíteni akarják a munkaerőpiacon is. Ebből egy nagyfokú türelmetlenség adódik a karrierépítés során. Azaz, ha karrier-elképzeléseik (például egy pozíció megszerzése) nem valósulnak meg rövid idő alatt, gondolkodás nélkül elhagyják a munkahelyet és máshol próbálnak karriert építeni.¹⁷ Gergely-Nagy (2015) hallgatói mintán történő vizsgálatai is azt igazolják, hogy az említett generáció kiemelkedően céltudatosnak és eredményorientáltnak gondolja magát.¹⁸

Cservenyák Tamás 2004-ben megjelent könyvében azt tanácsolta a munkahelyet váltani akaróknak, hogy általában 7 évente érdemes változtatni életükön és munkájukon.¹⁹ Az Y-

és a Z-generáció tagjai legfeljebb 3-4 évet hajlandók eltölteni egy-egy munkahelyen. Nem gondolkoznak azon, hogy lesz-e új munkahelyük, bátrak, lépnek ha szükségét érzik vagy nem kielégítő számukra a jelenlegi munkájuk.

Mindezek a folyamatok erőteljesen megkérdőjelezték a jelen tanulmány 2. fejezetében bemutatott hagyományos karrierutakat. Ezen gyorsan változó közeg egyik egyre nagyobb súlyra szert tevő karrierútja a patchwork karrier.

4. A patchwork karrier

A „patchwork” szó eredeti angol jelentése foltvarrás. A HR-szakértők szerint ez a szó pontosan kifejezi ezen karrierút lényegét: egy élet – egy ember – több szakma.²⁰ A patchwork karrier egyik kulcseleme a karrierváltás: Az egyén dolgozik egy területen, majd hirtelen vált és egy teljesen más területen dolgozik tovább. Nézzünk néhány konkrét magyar példát a karrierváltásra:²¹

- ✓ multinacionális cégnél a beszerzés és ügyfélszolgálat területén dolgozó menedzserből társasjáték játszását kínáló vendéglátó egység (kávézó) tulajdonosa és vezetője.
- ✓ reklámügynökségnél dolgozó menedzserből fotóstudiót működtető, és saját maga is fotózó vállalkozó.
- ✓ MALEV-nál dolgozó menedzserből gluténmentes árukat gyártó pék, illetve a pékség tulajdonosa.

A fenti három példában említett emberek az interjú során külön kiemelték, hogy most már az új területen megkeresett pénzből élnek és kifejezetten élvezik új munkájukat. A példákat még hosszasan lehetne sorolni – az internet tele van ehhez hasonló sikertörténetekkel²² –, de ehelyett rögzítsük a közös jellemzőket. Mindenki elsősorban a patchwork pozitív oldaláról beszél. A történetek közös sajátosságai az alábbiak: Gyakorlatilag ezek az emberek rendszeresen újrakezdi karrierjüket. Széleskörű tapasztalatokkal rendelkeznek, speciális tudás birtokában vannak, folyamatosan képezik magukat. Ráadásul kreatívak, rugalmasak és mindenféle további jó tulajdonsággal rendelkeznek. Számukra a munka nem kötelesség, hanem önmegvalósítás, ahol a flow élmény a kihívások legyőzéséből keletkezik.²³ Karrierjüket elsősorban saját belső motivációjuk vezérli.

Bár ez utóbbihoz hozzá kell tennünk, hogy számos olyan ember, aki sikeres patchwork karrier futott be, beszámolt „némi” külső motivációról. Nézzünk két példát: 1. Anyuka, aki azért kezdett más területen dolgozni, mert a gyes alatt megszűnt a munkahelye. 2. Középs iskolai férfi tanár, aki azért fejezte be a tanítást és kezdett el értékesítőként dolgozni, mert az alacsony fizetéséből nem tudta nagy családját (3 gyermek) eltartani.

Az eddigiekben a patchwork karriert úgy mutattuk be, mint egy követendő pozitív mintát. Ahol munkavállalók az egyik területen elért siker után átnyergelve egy másik területre újabb sikereket érnek el. De most nézzük meg az árnyékos oldalt. Vajon sikeres patchworknak nevezhetjük-e az alábbi karriereket?:

- ✓ vidéki kórházban bezárnak egy osztályt és elbocsátják az ápolónőt, aki ezek után egy cégnél 2 évig takarítónőként dolgozik, majd barátnője hívására egy óvodában lesz konyhás néni. „természetesen” mindhárom munkahelyén minimálbérért, vagy ahhoz közeli fizetésért dolgozik.
- ✓ 30 éves sikeres marketing menedzserként dolgozó hölgy férjhez megy. férje fontos állása miatt másik városba költöznek, ahol a hölgy nem talál marketinges állást. Kényszerből egy könyvelői irodában segédkönyvelőként helyezkedik el. munkáját nem szereti és fizetése is kisebb.

A fentiekhez hasonló negatív élethelyzeteket hosszasan lehetne sorolni. De ehelyett koncentráljunk arra, hogy a fenti kettő példa újabb kérdéseket szül: Hol van itt a siker? Hol van itt a több pénz? Hol van itt az önmegvalósítás? Hol van itt a flow?

Bár csak néhány pozitív és negatív példát mutattunk be, de úgy véljük ezek alapján is kijelenthetjük, hogy a motivációt, a tudás és/vagy tapasztalat felhalmozását, az anyagi oldalt és a flowt, mint tényezőket figyelembe véve, kétféle patchwork karriert kell megkülönböztetnünk. Ezt az alábbi táblázatban foglaltuk össze:

2. táblázat: Patchwork karrierek és jellemzőik

Tényezők	Pozitív patchwork karrier	Negatív patchwork karrier
Motiváció	Elsősorban belső motiváció mozgatja	Kifejezetten külső motiváció mozgatja
Tudás és/vagy tapasztalat elhalmozása	Jelentősen növekszik	Nem vagy alig növekszik
Anyagi oldal	Nő a jövedelem	Stagnál a jövedelem
Flow	Jelentős	Nincs

Forrás: A szerző saját szerkesztése

Véleményünk szerint a pozitív patchwork karriert befutó embereket az alábbi jelzőkkel tudjuk felruházni: nagyfokú szakmai és szervezeti mobilitás, erőteljes belső motiváció, egész életen át tartó tanulás, kiemelkedő jövedelem és flow-érzés megélése.

Míg a negatív patchwork karrier legfontosabb tulajdonságai az alábbiak: a külső motiváció túlsúlya, az önfejlődés elhanyagolása, alacsony jövedelem és a flow-érzés hiánya.

5. Konklúzió

Joggal merül fel a kérdés, hogy a patchwork karrier a jelen tanulmány 2. fejezetében bemutatott hagyományos négyféle karrierúthoz hogyan viszonyul. Egyértelmű, hogy a lineáris, a szakértői és a spirális karrierutak csoportjába a patchwork nem sorolható be. Véleményünk szerint viszont besorolható az átmeneti karrierúthoz.

De az alábbi megszorítást kell tennünk: a szakirodalom a négyféle hagyományos karrierút közül a legkevésbé sikeresnek tekinti az átmeneti karriert. Ezt azonosítja a legkisebb mértékben a sikerrel. Ennek következtében a „negatív patchwork karrier” minden további nélkül besorolható az átmeneti karrier csoportjába.

Míg a „pozitív patchwork karriert” akkor tehetjük az átmeneti karrier csoportjába, ha elfogadjuk azt az előfeltevést, hogy az átmeneti karrier is lehet sikeres. Azaz a pozitív patchwork karrier az nem más, mint az átmeneti karrier sikeres alcsoportja.

JEGYZETEK

1. Kiss Pál István (1994): Humánerőforrás menedzsment II. kötet. Emberi Erőforrások Fejlesztése Alapítvány. Gödöllő. 171. old.
2. A legfontosabbak: Bakacsi Gyula et al. (2000): Stratégiai emberi erőforrás menedzsment. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. Budapest. 149–180. old; Karoliny Mártonné–Farkas Ferenc–Poór József–László Gyula (2003): Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó–Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó. Budapest. 307–317. old; Koncz Katalin (2004): Karriermenedzsment. Aula Kiadó. Budapest; Nemeskéri Gyula–Pataki Csilla (2007): A HR gyakorlata. Ergofit Kft. Budapest.

3. Napjainkra tengermeyi magyar nyelvű szakirodalom keletkezett erről a területről. Ebből a hatalmas mennyiségből az alábbi kettőt tekintjük alpműnek: Pintér Zsolt (1996): *Hogyan csináljunk karriert?* HVG Kiadó. Budapest; Telkes József (2003): *Állásvadászat.* Bagolyvár Kiadó. Budapest.
4. Cservenyák Tamás (2004): *Váltani kell? Álláskeresés és karrierváltás Magyarországon.* Kosuth Könyvkiadó. Budapest.
5. Izsák Norbert (2015): *Ütlevegás röviden, karrier-tanácsadás helyett karriercoaching.* *Üzlet és pszichológia.* 2015/4. szám. 37–39. old.
6. Bakacsi Gyula et al. (2000) 303–305. old.
7. Sullivan et. al. (1998): *Carriers in the next Millennium. Directions for future research.* *Human Resource Management Review.* 8. évfolyam 2. szám 165–186. old.
8. Sullivan, Sherry (1999): *The changing nature of carriers. A Review and research Agenda.* *Journal of Management.* 1999 May-June 457–482. old.
9. Koncz (2004) 113–118. old.
10. Részletesen lásd Keczer (2013): *Üzleti ismeretek szak- és felnőttképzőknek I.* JGYPK Kiadó, Szeged
11. Nemeskéri Gyula–Pataki Csilla(2007): *A HR gyakorlata.* Ergofit Kft. Budapest.
12. Nemeskéri Gyula–Pataki Csilla (2007) 306–308. old.
13. Koncz (2004) 118. old ábráját felhasználtuk a táblázat megszerkesztéséhez, de azt több helyen megváltoztattuk.
14. Butler, T.–Waldroop, J. (2000): *Munkakörszobrászat – legjobb munkatársaink megtartásának művészete.* *Harvard Business Manager.* Magyar kiadás 2. évfolyam 4. szám.
15. Ezeket részletesen bemutatja Karoliny Mártonné et al. (2003) 311–313. old.
16. Márton-Koczó Ildikó (2016): *Generációs tudatosság.* HVG HR-Plusz 2016. 22–23. old. Az Y- és Z-generációkról lásd Erről bővebben lásd Tari Annamária (2015): *yz Generációk online.* Tericum Könyvkiadó. Budapest.
17. Csehné Papp Imola (2016): *Elvárások és realitások a munka világában.* Taylor gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat. 2016/2. szám (No. 23.) 5–10. old. Továbbá lásd még: Csehné Papp I. (2009): *A felsőoktatás munkaerő-piaci kimenete.* In: Karlovitz J. T. (szerk.): *Speciális kérdések és nézőpontok a felsőoktatásban, Neveléstudományi Egyesület, Budapest.* 91–96. old.
18. Gergely Éva-Nagy Richárd (2015): *Gazdasági szakos hallgatók tanulási motivációjának és személyes kompetenciáinak vizsgálata.* *Közép-Európai Közlemények VIII. évfolyam:(4. szám, No. 31.)* 197–205. old.
19. Cservenyák (2004) 17. old.
20. Karoliny Mártonné et al. (2003) 313. old.
21. Mindhárom esetet bemutatja Barok Eszter (2015): *Karrierváltók.* *Üzlet és pszichológia.* 2015/4. szám 26–30. old.
22. Lásd Internet 1, 2, 3.
23. A flow-ról bővebben lásd Csíkszentmihályi Mihály (1997): *A flow.* Az áramlat. Akadémiai Kiadó. Budapest.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Bakacsi Gyula et al. (2000): *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment.* Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. Budapest.
- Barok Eszter (2015): *Karrierváltók.* *Üzlet és pszichológia.* 2015/4. szám 26–30. old.
- Butler, T.–Waldroop, J. (2000): *Munkakörszobrászat – legjobb munkatársaink megtartásának művészete.* *Harvard Business Manager.* Magyar kiadás 2. évfolyam 4. szám.
- Csehné Papp I. (2009): *A felsőoktatás munkaerő-piaci kimenete.* In: Karlovitz J. T. (szerk.): *Speciális kérdések és nézőpontok a felsőoktatásban, Neveléstudományi Egyesület, Budapest.* 91–96. old.
- Csehné Papp Imola (2016): *Elvárások és realitások a munka világában.* Taylor gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat. 2016/2. szám (No. 23.) 5–10. old.

- Cservenyák Tamás (2004): Váltani kell? Álláskeresés és karierváltás Magyarországon. Kossuth Könyvkiadó. Budapest.
- Csikszentmihályi Mihály (1997): A flow. Az áramlat. Akadémiai Kiadó. Budapest.
- Gergely Éva–Nagy Richárd (2015): Gazdasági szakos hallgatók tanulási motivációjának és személyes kompetenciáinak vizsgálata. Közép-Európai Közlemények VIII. évfolyam: (4. szám, No. 31.) 197–205. old.
- Izsák Norbert (2015): Útlevegás röviden, kariertanácsadás helyett karriercoaching. Üzlet és pszichológia. 2015/4. szám. 37–39. old.
- Karoliny Mártonné–Farkas Ferenc–Poór József–László Gyula (2003): Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó–Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó. Budapest.
- Kiss Pál István (1994): Humánerőforrás menedzsment II. kötet. Emberi Erőforrások Fejlesztése Alapítvány. Gödöllő.
- Koncz Katalin (2004): Karriermenedzsment. Aula Kiadó. Budapest.
- Keczer Gabriella (2013): Üzleti ismeretek szak- és felnőttképzőknek I. JGYPK Kiadó, Szeged.
- Márton-Koczó Ildikó (2016): Generációs tudatosság. HVG HR-Plusz 2016. 22–23. old. Az Y- és Z-generációkról lásd Erről bővebben lásd Tari Annamária (2015): yz Generációk online. Tericum Könyvkiadó. Budapest.
- Nemeskéri Gyula–Pataki Csilla (2007): A HR gyakorlata. Ergofit Kft. Budapest.
- Pintér Zsolt (1996): Hogyan csináljunk karriert? HVG Kiadó. Budapest.
- Sullivan et. al. (1998): Carriers in the next Millennium. Directions for future research. Human Resource Management Review. 8. évfolyam 2. szám 165–186. old.
- Sullivan, Sherry (1999): The changing nature of carriers. A Review and research Agenda. Journal of Management. 1999 May–June 457–482. old.
- Telkes József (2003): Állásvadászlat. Bagolyvár Kiadó. Budapest.

Internetes források

- Internet 1: <http://www.hrportal.hu/hr/uj-trend-az-allaspiacon-patchwork-karrier-20120615.html>
- Internet 2: <http://player.hu/biznisz/patchwork-karrier/>
- Internet 3: <http://interimhu.blogspot.hu/2015/11/patchwork-karrier-igen-interim.html>