

DR. KONCZ KATALIN

A szervezeti karriermenedzsment célja és folyamata

II. rész

A szervezeti karriergondozás személyi és infrastrukturális feltételei

Elfogadva a szükségleti oldal effektivitását, a szervezet által megrajzolt jövőképhez és ennek munkaerő-igénybeli vetületéhez illeszkednek az egyéni karrierfejlesztési elképzelések. A teljesítményértékelés során kerülnek felszínre a szervezeti szükséglet és az alkalmazottak felkészültsége közötti különbségek. A különbségek felszámolását célozzák meg a fejlesztési programok, amelyek a szervezetek képzési programjának (tervének) alapinformációit nyújtják.

Az egyéni karrierfejlesztésért elsősorban az egyén a felelős, amelyet már a hazai publikációk is hangsúlyoznak (Pintér, 2002; Vranai, 2000). A vezetők fontos feladata azonban, hogy felkeltsék és szinten tartsák beosztottaik felelősségét egyéni karrierjükért. A szervezeti karrierfejlesztés részeként a vezetők feladata, hogy a szükséges információkat az alkalmazottak rendelkezésére bocsássák; hogy tájékoztassák beosztottaikat a szervezet missziójáról, politikájáról, fejlesztési tervéről, a képzési és fejlődési lehetőségekről, amelyek az egyéni karrierfejlesztés alapját képezik.

A karriertervezési megbeszélést/interjút (fejlesztési célú teljesítményértékelést) össze lehet

kötni a teljesítményértékeléssel, de végezhető külön is. A beszélgetést a közvetlen munkahelyi vezető és/vagy a személyügyi munkatárs, a karriertanácsadó (career advisor) végzi. A megbeszélés hatékonysága függ a felek felkészültségétől, ezért a karrier megbeszélés előkészítésére, a beszélgetésvezető és az alkalmazott felkészítésére célszerű gondot fordítani. Ez történhet tréningek keretében és orientálhatók a résztvevők írásbeli segédletekkel. A felkészülés a szervezet részéről a kínált karrierlehetőségek áttekintését, a munkatárs részéről karrieraspirációinak átgondolását feltételezi. A karrier megbeszélés az interjúzás általános szabályai szerint történik, problémái is az interjúzás problémákhöz hasonlóak.

A jól működő karriermenedzsment nem nélkülözheti a felső vezetés támogatását, a vezetők közreműködését és azonosulását a vezetés minden szintjén. A karriertámogatás vezetői funkció (Vitár, 1996:30). Ideális esetben a közvetlen munkahelyi vezető és a személyzeti vezető együtt alakítja ki a szervezeti karrierfejlesztési rendszert¹. Szükség esetén a vezetők képzésére is sor kerül, amelynek során megismerik a karrierfejlesztési rendszer főbb mozzanatait, a teljesítményértékelés, karriertervezés, képzés vezénylését és a kitűzött karriergondozási célok megvalósítását.

A szervezeti karriermenedzsment fontos eleme a munkatársak

tájékoztatása a karrierlehetőségekről, a karriergondozási program ismertetése és hozzáférhetőségének biztosítása. Ehhez a belső kommunikáció céljára egyébként is használt eszközök és módszerek vehetők igénybe: a belső újságok, tájékoztatók. Helyet kaphat a tájékoztatás az alkalmazotti kézikönyvben, de speciális karriergondozási kiadványt is közre lehet adni. Karrierfejlesztési konferenciát, vagy munkaértekezletet lehet tartani a szervezetben. Felhasználható tájékoztatás céljára a videó- és számítástechnika. A tájékoztatás része az üres és várhatóan megüresedő állások jegyzékének kifüggesztése (job posting), amelyet a toborzás során mint belső forrásokat lehet számításba venni.

A fejlett piacgazdaságok nagyvállalatainál karriertervezési munkakönyvek, számítógépes karriertervezési programok segítik az alkalmazottakat, hogy felmérjék értékeiket, érdeklődésüket, képességüket, céljaikat, erős és gyenge pontjaikat, s mindezekre alapozva elkészítsék egyéni fejlesztési tervüket. Vannak vállalatok, amelyek tankönyveket bocsátanak alkalmazottaik rendelkezésére, vagy szakirodalmat ajánlanak. Karriertervezési munkacsoport szervezése lehetőséget ad az alkalmazottak számára, hogy elképzeléseiket másokkal összevessék azonos szituációban. Gyakorlati tapasztalat szerint a munkacsoportok egy része rövid

Dr. Koncz Katalin egyetemi tanár, BKÁE

¹ Vitár Zoltán egy *Karrier Támogató Rendszert (KTR)* ismertet. A KTR bárom szereplőjeként az egyént, humánpolitikai szervezetet és a szervezeti egység vezetőit jelöli meg (Vitár, 1996:31).

Ez a rovat a „Közösen a jövő munkahelyeiért” Alapítvány támogatásával jött létre.

távú szemléletet követve csak a jelenlegi teljesítményre és fejlesztésre koncentrálnak, más részük szélesebb mezőbe helyezi az egyén előmeneteli- és életpálya tervét. A munkacsoportok a résztvevők döntéshozatali, célmegjelölési, karriertervezési, tanulási készségeinek fejlesztését segítik, önbizalom erősítő és az önbecsülés javítását célzó feladatokkal látják el az érdeklődőket (Belcourt és mtsai, 1992).

A karriertanácsadás keretében az egyén jelenlegi munkáját és teljesítményét, egyéni és karrier-céljait, képzettségét, terveit és elképzeléseit mérlegelik. A lehetséges alternatívák „különböző forgatókönyvekben” ölthetnek testet (Szatmáriné, 1999). Karriertanácsadást a fejlett piacgazdaságok nagyvállalatainak többsége a teljesítményértékelés részeként végezteti, de előfordul „Karrierbizottság” működtetése is (Koncz, 1992). A szolgáltatás igénybevétele nem kötelező, rendelkezésre áll és bárki élhet vele. Néhány nagyvállalat külön e célra alkalmaz karriertanácsadót, vagy a feladatot a munkahelyi vezető látja el. Néhol tájékoztatási központokat működtetnek, amelyek ellátják a munkatársakat a szükséges információkkal. Előfordul, hogy a karriertanácsadás keretében nyújtják a karriertervezéshez nélkülözhetetlen ismereteket: interjú technikákat, önértékelési és önbizalom erősítő módszereket. E sokfajta tevékenységben háromfajta munkakör különül el: a karriertisztviselő (career officer), aki kapcsolatot tart az oktatási intézményekkel, a munkáltatókkal a karriertanácsadó (career advisor), aki tájékozik az egyéni igényekről és tájékoztat a lehetőségekről valamint a karrierinformációs tisztviselő (career information officer), aki információ-

kat gyűjt, továbbít és kiadványokat szerkeszt.

Karriergondozással a felsőfokú intézmények is foglalkoznak, az elmúlt évtizedben nálunk is létrehozták a karrierirodákat. Több egyetem szervez „KarrierExpo”-t, amely ma már a munkáltató és a pályakezdők találkozásának fontos fórumává vált. Speciális kiadványok² segítik a pályakezdők és fiatal diplomások munkahelyválasztását. A kiadványokban a cégek bemutatkozása és hirdetése mellett hasznos tudnivalókat találnak az érdeklődők például az önértékelésről, az álláskeresői stratégiákról, az önéletrajzírásról, az interjúról, képzési programokról. Karriertanácsadással foglalkoznak a munkügyi központok és az Országos Foglalkoztatási Alapítvány (OFA). Fontos információkat, karriertanácsokat lehet találni az interneten³.

Mentor rendszer

A hatékony karriergondozási rendszer szükséges eleme a mentor rendszer és az edző-támogató közreműködése (Whymark (1999)). A mentorok azok a tapasztalt munkatársak, akik figyelemmel kísérik, ösztönzik, bátorítják, segítik a fiatalabb, a tapasztalatlanabb vagy valamilyen problémával küszködő alkalmazottakat; részt vesznek a jelölt képességeinek kiteljesítésében. A mentorálás általában informálisan zajlik, olyan támogatók/segítők révén, akik nem hivatalból végzik e tevékenységet. Mindenkinek van/volt az életpályája során olyan segítőtje, aki egyengette karrierjét.

A politikai felsővezetők körében végzett felmérésem szerint a férfiak nagyobb szerepet játszanak a támogatási tevékenységben, mint a nők, a megkérdezettek mentorainak közel háromnegyede

(72%) férfi. A férfiak mentorai főként a munkatársak, a munkahelyi vezetők és a politikusok köréből kerülnek ki. Nők esetében dominál a szűkebb közösségi kapcsolatokban szerveződő támogatás, a pedagógusok, családtagok, barátok szerepe a női segítők között jelentősebb.

Kutatások szerint a mentorálási funkció két részből áll: a karrierfunkcióból és a pszichoszociális funkcióból. A karrierfunkció keretében az előmenetelt szakmai szempontból egyengeti a mentor, míg pszichoszociális síkon a védenc felelősségét, identitását, önbecsülését segíti a szakmai feladatmegoldásban (Belcourt és mtsai, 1996:307). A mentor egyúttal szponzor is válhat, ha olyan helyzetben van, hogy támogatni tudja a jelölt fejlesztését célzó karriermenedzselési rendszereket, mint például a tanfolyami-, vagy konferencia részvételt. Schwind (1995) a szervezeti szponzort olyan személyként írja le, aki mások számára karrierfejlődési lehetőségeket teremt (Schwind és mtsai, 1995:330).

A mentor rendszer kötöttebb formája az edzés (coaching⁴), a személyre szabott tanácsadás. Az edző program szoros együttműködést feltételez, a formalizált karriermenedzsment része. A karriergondozási program keretében az edző előre megadott ütemezésben, konkrét feladatokon szoros együttműködik a hozzá rendelt munkatárssal⁵. A vezetési szakirodalomban a coaching a vezetővel szemben támasztott egyik fontos és napjainkban növekvő általános követelmény. G. L. megfogalmazásában folyamatos együtt-tanulást jelent, a szervezeti tanulás része. Az időtáv és a kapcsolat komplexitása szerint különbséget tesz a szerző az instrukció, a coaching és a men-

² A „START. Állások kézikönyve. A fiatal diplomások éves kiadványa. Weathervane Magyarország Kiadó Kft.” 1996-tól jelenik meg. A Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem Karrier Iroda és a Pályakezdők Alapítvány kiadványa a „Karrier Fórum”, amely 1998-tól van jelen a tájékoztatásban.

³ Például <http://www.karrier.hu>, <http://www.karrier.hu/cikkek/bogyanmenedzseljekarrierjet.php>, <http://www.karrier.hu/cikkek/mikorleszjo.php>.

⁴ A mentort és az edzőt gyakran szinonimaként használják. Lásd például „A mentor a karrier edzője.” Anonymus, 1999:14.

⁵ Üzletkötők, orvoslátogatók körében elterjedt módszer például, hogy a „coach” és a „tanuló” együtt látogatják meg az ügyfeleket, majd a látogatás után megbeszélik a tapasztalatokat.

torálás között. Az instrukció rövid távú kapcsolat egy konkrét feladat megoldására. A mentorálás hosszú távú kapcsolatra épül és a vezetői kompetencia teljes tárházát igényli. A coaching a kettő között helyezkedik el (G. L. 1992:48). Felmérések szerint a coaching gyakorlata rohamosan terjedt az elmúlt évtizedben (Whymark,1999), egy németországi felvétel szerint a megkérdezett vállalatok több mint negyötöde alkalmazta az ezredfordulón, míg 1989-ben alig egyötöde (ILO, 2002:28).

A globalizáció növeli a munkaerő rugalmasságával szemben támasztott követelményeket, kiszélesíti a karrierpályák alternatíváit, ezen belül a földrajzi mobilitás iránti igényeket. A földrajzi mobilitás gyakran jelentős változást idéz elő az életfeltételekben és a körülményekben. Több külföldi telephellyel rendelkező cég áthelyezési szolgáltatást (relocation service) nyújt alkalmazottainak, amely a lakás eladástól-vételtől a költözésen át segíti a fizikai és a kulturális beilleszkedést, ez utóbbit gyakran nyelvtanulással támogatja. Közreműködik a házastárs (többnyire a feleség) elhelyezkedésében és a gyerek/ek beiskolázásában. A beilleszkedési folyamatot az áthelyezés előtt is meg lehet kezdeni, információkkal, tréninggel előkészíteni. Az elhelyezési szolgáltatás (pályamentő szolgálat⁶ – outplacement service) is egyfajta karrierfejlesztés, amely a főlössé vált alkalmazottaknak házon kívüli elhelyezését szervezi meg. A rendszer jól szolgálja azoknak az alkalmazottaknak a karriergondozását, akiknek a szervezet nem tud házon belül karriert kínálni. Az alkalmazottak elhelyezése más cégeknél, a vállalkozóvá válás támogatása, javítja a cég image-ét, a gondoskodó szervezet benyomását keltve, javítja munkaerő-piaci pozícióját. A pályamentő szolgálatot meg lehet

szervezni a cégen belül, de közreműködhet tanácsadó is. Nemzetközi tapasztalatok szerint a pályamentő programokban résztvevők átlagosan 3,2 hónap alatt találnak új munkahelyet (Anonymus, 1998:5). Természetesen az átlagok mögött jelentős lehet a szóródás korcsoportok, nemek, foglalkozások-, cégek- és a munkaerőpiac állapota szerint.

Sajátos szervezeti karriergondozási feladatok: szervezeti esélyegyenlőségi programok

A szervezeti karrierfejlesztési programok tartalma és kiterjedtsége a fejlett piacgazdaságok nagyvállalatainál is különböző. Egyes szervezetek minden foglalkoztatottra teljes körű programokat készítenek, mások csak a célcsoportokra: vezetőkre, nőkre, kisebbségi csoportokra. Egyre gyakoribb, hogy a fiatal tehetségek megtartására gyorsított előmeneteli csatornákat építenek ki a szervezetek (fast track program), vagy parkoló pályára helyezik őket hosszú időt igénylő képzési programokkal (Belcourt, 1996:307).

Sok – főként amerikai – szervezet a „sokszínűség” szinergia hatásának kihasználására, ennek megtervezésére biztat (Diversity Plan). Többnemzetiségű országokban a személyügyi tevékenység részeként a sokszínűség menedzselésére formalizált rendszert működtetnek (Diversity Management). A sokszínűség kihasználását jelenti nők és férfiak eltérő képességeinek és készségeinek felszínre hozatala is. Abból a hipotézisből indulnak ki, hogy stratégiai és versenyelőnyre tesz szert az a szervezet, amelyik segíti a különböző adottságokkal rendelkező alkalmazottak képességeinek teljes kibontakoztatását (Belcourt, 1996:108).

Vizsgálatok szerint a nők és a férfiak életpálya szakaszai és a szakaszokon belüli súlypontok különbözőek (Sullivan, 1999). A nők másképpen konstruálják meg önképüket, életüket és környezetüket, mint a férfiak (Gallos, 1989:110), ezért előmeneteli igényük és lehetőségük is különbözik a férfiakétól. Gallos a nők karrierfejlődésének sajátosságait vizsgáló három irányzatot emel ki. A strukturális – szociológiai – közelítések az előmenetel alakulásában az intézményi és társadalmi faktoroknak szánnak meghatározó szerepet. A kulturális – antropológiai és társadalompszichológiai – felfogás abból indul ki, hogy a nemi szerepekről alkotott kulturális kép befolyásolja a nők viselkedését és aspirációit a családban és a munkahelyen. A pszichológiai szakirodalom az egyén mikrovilágában lel magyarázatot a karrieresélyek és indítékok különbségeire (Gallos, 1989:111).

A fejlett piacgazdaságok országaiban nincs olyan emberierőforrás-menedzsment tárgy körben íródott könyv, amely ne szentelne külön fejezetet a nők karriergondozásának, a nőket megcélzó vezetőfejlesztési programoknak. A fejlett piacgazdaságok társadalmi viszonyai a személyügyi apparátust érzékenyvé teszik a nemek esélyegyenlőségének biztosítására. A nagy cégek társadalmi elkötelezettségük bizonyítására esélyegyenlőségi programokat dolgoznak ki, amelyek réteg-karriergondozási programokban öltenek testet. A hazai multinacionális cégek egy része importálja az anyavállalat programját, ezzel korszerűsíti a személyügyi menedzsment konzervatív szemléletet. A General Electric például etikai kódexében szerepelteti az „egyenlő alkalmazási feltételek” követelményét (Zsolnai, 2000:85). Az egyenlő elbánás elvét érvényesíti a Tetra Pak Hungaria Kereskedelmi Rt.), az elnök-vezérigazgató⁷ skandináv elvek szerint vezeti a céget (Kertész-Vrannai, 2001:6).

⁶ „Pályamentés”-ként a vezetők elhelyezésére az „outplacement” terminológia kitűnő fordítását adja Anonymus (1998).

⁷ Thomas Körmendi.

A kereső nők előmenetelének napjainkig örökzöld témája a kettős szerep (munkavállaló és családanya) változó sikerű összehangolása. Az esélyegyenlőségi programokban gyakran megkülönböztetik a kereső nők két csoportját: az elsősorban karrierorientált („career-primary” women), valamint a karrier és a család összehangolására törekvő nőket („career and family” women – Belcourt és mtsai, 1996:312). A két csoport esetében ugyanis más és más a hatékony szervezeti segítség módja. Sokan kritizálják ezt a közelítést, mondván, hogy a megkülönböztetés az előítéletesség megnyilvánulása, fenntartja a nőkkel szembeni kettős szerepeltvárást, szembeállítja a gyermekkel rendelkezők és a gyermektelen nők csoportját. Mások a megkülönböztető elbírálást támogatva, azzal érvelnek, hogy a különböző feltételek között élő és dolgozó nők támogatása eltérő megoldásokat igényel. A nők kettős szerepének összehangolására nagyvállalatok olyan megoldásokat kínálnak, amelyek kölcsönösen előnyösek: az alternatív karrierutak, a rugalmas munkaidő, a munka megosztása (job sharing), a számítógépes otthoni munka kifejezetten a nők számára fenntartott megoldás.

A realitások talaján módosulnak az egyéni karrierstratégiák is, a karrierre igényt tartó nők életpálya stratégiája, gyakran először felépítik munkahelyi karrierjüket, s ezt követően alapítanak családot és szülnek gyermeke/ke/t, gyakran a szülőképes kor végső határán. Társadalmi jelenséggé vált a „singly életforma”, a karriert előnyben részesítő, magas beosztású egyedülálló nők és férfiak rétege ma már a fontos fogyasztói célcsoporttá vált⁸.

Nők és férfiak kettős szerepe összehangolásának megkönnyíté-

sét segíti a fejlett piacgazdaságokban elterjedt „családbarát munkahely” mozgalom, amelyet nálunk először 2000-ben hirdetett meg a Szociális és Családügyi Minisztérium⁹. Azóta a pályázatot folyamatosan meghirdetik, 2003-ban a Foglalkoztatási és Munkaügyi Minisztérium tette közzé különböző fórumokon¹⁰. A családbarát munkahely cím elnyerésére kérdőívet töltenek ki a pályázók. A kérdőív öt témakörben vizsgálja, hogy a munkahely miként veszi tekintetbe a családi dolgozók sajátos élethelyzetét és igényeit, valamint hogyan és milyen mértékben támogatják azt. Vizsgálják a munkaidőrendet, a továbbképzések időpontjait, a gyesen-gyeden lévő szülővel történő kapcsolattartást, a gyermekintézmények meglétét, a munkahelyi rendezvények jellegét és a szabadságolás rendjét. Magyarországon a „családbarát munkahely” különösen fontosá válhat az alkalmazottak számára, tekintettel a Népeségtudományi Kutatóintézet vizsgálatának eredményeire, miszerint a magyar népesség attitűdje a leginkább családcentrikus a közép-kelet európai térségben¹¹.

A családbarát munkahely rugalmas munkaidőt és a rugalmas foglalkoztatás széles választékát kínálja alkalmazottainak. A képzés-továbbképzést munkaidőben szervezi, vagy családi programokkal együtt. A gyermeknevelés céljára igénybe vett szabadság alatt tartja a kapcsolatot alkalmazottaival, elősegíti a visszatérést. A munkahelyi rendezvényekre a családokat hívja meg, a szabadságok ütemezésénél a családok igényei szerint jár el. Gondoskodik a gyermekek munkaidőben történő elhelyezéséről, gyermekintézményt működtet (Szerb, 2000).

A nők hátrányos társadalmi helyzetén túl, előmenetelük további fontos korlátának tekintik, hogy általában kívül rekednek nemcsak a formális, hanem még inkább az informális (old boy network) kapcsolatokon. Ez is szerepet játszik abban, hogy a nők gyengébbek a mentorálási tevékenységben, mert nem sajátítják el a támogató-segítő szerepmódellet, holott az ehhez szükséges alapkészségekben a férfiaknál erősebbek. A hátrányok leküzdésében fontos feladatok hárulnak magukra a nőkre is, akik biztató társadalmi környezetben megszervezik saját hálózatukat és hálózatfejlesztési programokat dolgoznak ki. A támogatásban szerepet játszanak a szakmai és érdekvédelmi szervezetek.

A Bank of Montreal-ban például a nők hálózata ellátja a nőket a szükséges információkkal, és tapasztalatokkal. Összejöveteleket szerveznek, ahová meghívják a vezetőket, akik tájékoztatják őket a vállalat/intézmény fejlődéséről. A kölcsönös informálódás fórumai ezek az értekezletek, mert a vezetők számára is láthatóvá válnak az előmenetelre alkalmas tehetséges nők és áttörhetőek a társadalmi tudatban még élő sztereotípiák. A mentorálási rendszer sajátos változata a Bankban a „mindenki tanít egyvalakit” (Each One Teah One – Belcourt, 1996:312), amely lehetővé teszi, hogy kevés energiával és ráfordítással felszínre hozzák a segítség nélkül elkallódó tehetséget és készségeket.

A nők előmenetele előtt tornyosuló akadályok legyőzésére meg kell ismerni a nők igényét és a vezetés világának a követelményét. A jelenlegi üzleti világ a versenyben maradás érdekében magas fokú felkészültséget, szak-

⁸ Pillanatok alatt bestseller-ré vált Rácz Zsuzsa „Állítsátok meg Terézanyut” című könyve, amely igazolja, hogy milyen széles kört érintő társadalmi jelenségről van szó. (Édesvíz Kiadó, Budapest, 289 l.) Országszerte klubok alakultak és alakulnak folyamatosan.

⁹ A Magyar Agrárkamarával, a Magyar Kézműves Kamarával, valamint a Magyar Kereskedelmi és Iparkamarával közösen (Szerb, 2000:60).

¹⁰ A Munkaügyi Szemle 2003. 3. számában is olvasható (7. l.).

¹¹ Pongrácz Tiborné – S. Molnár Edit (1980): A gyermekvállalásról és a népesedéspolitikáról alkotott vélemények több gyermeket gondozó anyák körében. Statisztikai Kiadó, 152 l., Pongrácz Tiborné – S. Molnár Edit – Dobossy Imre (2000): Család- és Munkaértékek és aggodalmak a rendszerváltás után. Statisztikai Kiadó, 107 l.

értelmet, felelősségvállalást és kreativitást igényel vezetőitől. Sok vállalat szervez a nők számára menedzsment tréningeket, belső munkatársak közreműködésével, vagy külső cégekkel. Ezek instrukciókat és gyakorlati tapasztalatokat adnak át a vezetés különböző témaköreiben. Sok könyv és folyóiratcikk foglalkozik a nővezetők speciális problémáival. Ezeket a szakirodalmakat azoknak a férfiaknak is ajánlják, akik jobban meg akarják érteni az előmenetelre aspiráló nők problémáit.

A minden munkavállalóra, vagy a kulcsmunkakörökben dolgozó alkalmazottakra kiterjedő szervezeti karriermenedzsment, amely figyelembe veszi az egyének igényeit és törekvéseit a szervezet legfőbb motivációs faktorává válhat és semmi mással nem helyettesíthető teljesítménytartalékokat szabadít fel. A fejlett piacgazdaságok nagy szervezeteinek gyakorlata alapján minden jel arra utal, hogy az emberierőforrás-menedzsment jövőbeni fejlesztése a karriermenedzselést középpontba helyező személyügyi tevékenység irányába mozdul. Ezt azt jelenti, hogy a karriergondozási igényre fűzhető fel az emberierőforrás-menedzsment funkciórendszere: a toborzás, kiválasztás, munkába helyezés, teljesítményértékelés, javadalmazás, fejlesztés, kiléptetés.

Hivatkozások

- Anonymus (1998): Karrier tanácsadás. Kapcsolatok. Az Accord Group Kennedy Balogh Hírlevele a humán erőforrás gazdálkodás jelenlegi irányzatairól. Ősz, 5. l.
- Anonymus (1999): Hallgatói karriertervezés feladatokon. Karrier Fórum, 1999, 14. l.

- Arthur, Michael B. – Hall, Douglas T. – Lawrence, Barbara S. (1989): Handbook of Career Theory. Cambridge University Press, Cambridge, 549 l.
- Bakacsi Gyula – Bokor Attila – Császár Csaba – Gelei András – Kovács Klaudia – Takács Sándor (2000): Stratégiai emberi erőforrás menedzsment. Negyedik kiadás. KJK-KER-SZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest, 357 l.
- Belcourt, Monika – George W. Bohlander – Arthur W. Sherman, JR. – Scott A. Snell (1996): Managing Human Resources. Canadian Edition. Nelson Canada, Toronto etc. 707 l.
- Gallos, Joan V. (1989): Exploring women's development: implications for career theory, practice, and research. In: Arthur, Michael B. – Hall, Douglas T. – Lawrence, Barbara S. (1989) 110-132. l.
- G. L. (1992): Életpálya-tervezés. Vezetéstudomány, XXIII. évf. 1. sz. 48-54. l.
- Holland, John I. (1997): Making Vocational Choices: A Theory of Vocational Personalities and Work Environment. 3rd edition. Psychological Assessment Resources, Inc. 303 l.
- <http://www.karrier.hu/cikkek>
- ILO Information (2002): Coaching a személyre szabott tanácsadás. Munkaügyi Szemle, XLVI. évf. 2. sz. 28-29. l.
- Kertész György – Vranai Katalin (2001): Vállalati felmérés – A legjobb munkahelyek. FigyelőNet, november 22. 8 l.
- Kirk, James J. – Downey, Bridget – Duckett, Steve – Woody, Connie (2000): Name your career development intervention. Journal of Workplace Learning: Employee Counselling Today. 12. évf. 5. sz. 205-217. l.
- Koncz Katalin (1992): Egy francia vállalat személyügyi tevékenysége. Munkaügyi Szemle, XXXVI. évf. 5. sz. 29-34. l.
- Koncz Katalin (1996): Nők a felsővezetésben. Politikusok önmagukról és a nőkről. Társadalmi Szemle, LI. évf. 2. sz. 53-63. l.
- Koncz Katalin (2000): A személyügyi tevékenység tartalma és funkciói, fejlesztésének irányai. I. és II. rész. Munkaügyi Szemle, XLIV. évf. 10. szám 21-25. I. és 11. sz. 25-28. l.
- Koncz Katalin (2001): Kompetencia alapú emberierőforrás-tervezés követelménye, tartalma és felépítése. Munkaügyi Szemle, XLV. évf. 1. rész: 3. sz. 13-17. I. 2. rész: 4. sz. 14-20. l.
- Koncz Katalin (2003): Egyéni karrieraspirációk és egyéni karriertervezés. Munkaügyi Szemle, 47. évf. 1. rész: 3. sz. 12-14. I. 2. rész: 4. sz. l.
- Kornai János (1980): A hiány. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 658 l.
- Pintér Zsolt (2002): Hogyan csináljunk karriert? Horton Books, Horton International Hungary Kft. Budapest, 539 l.
- Schwind, Hermann F. – Das, Hari – Werther Jr. William B. – Davis, Keith (1995): Canadian Human Resource Management. Fourth Edition. Mcgraw-Hill Ryerson Limited. Toronto etc. 666 l.
- Sekaran, Uma – Hall, Douglas T. (1989): Asynchronism in dual-career and family linkages. In: Arthur, Michael B. – Hall, Douglas T. – Lawrence, Barbara S. (1989) 159-180. l.
- Sonnenfeld, Jeffrey A. (1989): Career system profiles and strategic staffing. In: Arthur, Michael B. – Hall, Douglas T. – Lawrence, Barbara S. (1989) 202-221. l.
- Sullivan, Sherry E. (1999): The changing nature of careers: a review and research agenda. Journal of Management, May-June, 457-482. l.
- Szatmáriné dr. Balogh Mária (1999): Mi a „karrier-tanácsadás”? Munkaügyi Szemle, XLIII. évf. 2. sz. 16-17. l.
- Szerb (2000): Családbarát munkahely. Cégvezetés. VII. évf. 3. sz. 60-61. l.
- Thierry, Dominique – Sauret, Christian – Monod, N. (1993): La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences. Editions l'Harmattan, Paris, 268 l.
- Thomas, David A. – Alderfer, Clayton P. (1989): The influence of race on career dynamics: theory and research on minority career experiences. In: Arthur, Michael B. – Hall, Douglas T. – Lawrence, Barbara S. (1989) 133-158. l.
- Vermod-Gaud, Claude (1987): Prévoir l'emploi et gérer les carrières individuelles. Méthodes et techniques de gestion prévisionnelle. Les Éditions d'Organisation. Paris, 213 l.
- Vitár Zoltán (1996): A munkáltató és a munkavállaló lehetőségei egy Karrier Támogatási Rendszer (KTR) működtetése esetén. Munkaügyi Szemle, XL. évf. 4. sz. 30-34. l.
- Vranai Katalin (2000): Vegye kézbe a sorsát. Figyelő, július 27-augusztus 2. 44-48. l.
- Whymark, Kathryn (1999): Whose career is it anyway? Options for career management in flatter organisation structures. Career Development International, 4. évf. 2. sz. 1-5. l.
- Zsolnai László (2000): A döntéshozatal etikája. Kossuth Kiadó, 84-85. l.