
Újfajta karrierutak: A változatos és a határvonalak nélküli pályafutási modellek^[1]

Batizi Dávid: Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar, Gazdálkodástani
Doktori Iskola, PhD-hallgató (david.batizi.hrd@gmail.com)



Absztrakt: A tanulmány célja bemutatni a hagyományos karrierformákat egyre jobban felváltó újfajta karrierutakat, elsősorban a változatos és a határvonalak nélküli pályafutási modelleket. Továbbá kiemelni, hogy ezek milyen hatást gyakorolnak a munkaadók és a munkavállalók közti viszonyra. Ismertetjük az átalakulás mögött rejlő legfontosabb mozgatórugókat, és hangsúlyt fektetünk a pszichológiai szerződés átalakulásának bemutatására. Vizsgálatunk kiindulópontjaként a karrier meghatározását választjuk, ugyanis a kifejezés fogalma önmagában hordozza a sikeres karrierrel szemben támasztott elvárásokat. Ez után elsősorban az angolszász szakirodalom feldolgozásával és kritikai elemzésével mutatunk rá, hogy mit jelent a változatos és a határvonalak nélküli pályafutás modell. Hasonlóképpen kerül megvizsgálásra a pszichológiai szerződés változásának hatása az újfajta karriermodellekre. Végül kritikus szempontból is megvizsgáljuk a két karriermodell elméleti létjogosultságát.

Kulcsszavak: karrier, karrierelmélet, változatos karrier, határvonalak nélküli karrier, pszichológiai szerződés

Abstract: The aim of the study is to present novel career paths, especially the protean career and the boundaryless career models that increasingly replace the traditional career forms. Similarly, the goal is to point out their impact on the relationship between employers and employees. We also demonstrate the transformation's most important driving forces and outstanding emphasis is put on the modification of the psychological contract. As the starting point of our study we chose the definition of the career, because the concept of the term itself carries the requirements of a successful career. Then, with the application of the theoretical research method, we determine through the already existing, mainly Anglo-Saxon literature, what the protean career and boundaryless career models actually mean. Similarly, the impact of the psychological contract's transformation on the novel career paths is analyzed. Finally, we analyze the two career models from a critical point of view regarding their theoretical justification.

Keywords: career, career theory, protean career, boundaryless career, psychological contract

[1] A jelen tudományos közleményt a szerző a Pécsi Tudományegyetem alapításának 650. évfordulója emlékének szenteli.

BEVEZETÉS

Az utóbbi huszonöt-harminc évben bekövetkezett gazdasági változások és események nagymértékben módosították a munkaadó és a munkavállaló közötti kapcsolatokat, az egymáshoz való hozzáállást és az egymással szemben támasztott elvárásokat. Egyrészt a gazdasági fejlődéssel és a piaci verseny erősödésével megnövekedett a vállalatok száma (Eurostat, 2016), valamint felértékelődött a humán tőke szerepe, hiszen emelkedett a munkaerőpiacon a szellemi munkakörben dolgozó alkalmazottak aránya (Borbély-Pecze, 2014). Így az értelmiségi munkavállaló számára nagyobb lehetőség van a munkahelyváltásra (Fallick et al., 2008) és ez tükröződik a munkahelyváltás számában bekövetkezett emelkedésben is (Bureau of Labor Statistics, 2015). Másrészt társadalmi szinten is megváltoztak a munkával kapcsolatos értékek és attitűdök, ugyanis a fiatal munkavállalók elkötelezettsége a munka hagyományos értékei (vagyis az állandó munkahely és a hosszú távú megélhetést nyújtó karrier) iránt egyre gyengül (Hajdu-Sik, 2016). A munkaadó és a munkavállaló közötti pszichológiai szerződés fellazulása jelentős hatást gyakorol az egymás iránti elkötelezettségre, és így jelenkorunkban egyre ritkább az egyetlen szervezetenél eltöltött, hagyományos karriermodell. A munkavállalók már nem csupán a szervezeten belüli előrelépési lehetőségek miatt dolgoznak egy munkaadónál, hanem saját ambícióiknak kielégítése miatt is, így a karrierút sikeressége a belső örömök beteljesülésén is múlik, és kevésbé a külső értékelésen. Következésképpen gyakran vizsgált kutatási témává nőtt ki magát az angolszász szakirodalomban a karrier, a karriermenedzsment és a velük összefüggő pályafutási modellek elemzése, hiszen újfajta karrierutak alakultak ki, amelyek a tradicionális modellel szemben teljesen más szemszögből közelítik meg a szervezet és az egyén között létrejött kapcsolatot, az elvárásokat és az egymáshoz való hozzáállást. A fenti okok miatt könnyen érzékelhető az újabb karriermodellek témájának aktualitása. Ebből eredően a tanulmány célja bemutatni és elemezni ezeket az újfajta karrierutakat, különös hangsúlyt fektetve két konkrét pályafutási modell jellemzőinek részletes ismertetésére.

Egyrészt Hall (1976) által először leírt – majd újravizsgált (2004) – jelenség, a változatos pályafutási modell (protean career model) kerül ismertetésre. Ez olyan folyamatot jelent, amelyet az egyén – és nem a szervezet – menedzsel. Másrészt Arthur és Rousseau (1996) által kidolgozott, úgynevezett határvonalak nélküli pályafutási modellre (boundaryless career model) fókuszálunk, amely számos későbbi kutatás tárgyát is jelentette (Arthur et al., 2000; Arthur et al., 2005). A modell lényege, hogy a szervezeti és a pszichológiai határok teljes mértékben fellazulnak és elmosódnak.

A tanulmányban a karrier fogalmának meghatározásából indulunk ki. Ezután ismertetjük a modellek kialakulásának mozgatórugóit – többek között a pszichológiai szerződés átalakulását –, majd részletesen tárgyaljuk a két újfajta pályafutási modellt. Végül kritikus szempontból is megvizsgáljuk a két karrierút elméleti létjogosultságát.

A KARRIER

A karrier szó a francia „carrière” kifejezésből ered, jelentése pálya, szekér vagy szállít is lehet (Figler-Bolles, 2007). Átvitt értelemben tehát a karrier szóval valamiféle dinamikus mozgást, akár tudásnak, szakértelemnek, szakmai tapasztalatnak vagy rutinnak szállítását, hordozását lehet kifejezni. Ez nagyon jól jelzi a sikeres pályafutással szemben támasztott elvárásokat, miszerint az eredményes karrier legfőbb tulajdonságai közé a lendületesség, az agilitás, a mozgékonyosság, a lelkesedés, valamint a rugalmasság és az alkalmazkodóképesség számít.

Super (1980) szerint a karrier azon különböző szerepek kombinációja és sorrendje, amelyeket egy személy magára ölt élete során. Szivárvány hasonlattal mutatja be a karrier sokrétűségét, miszerint a karrier magába foglalja a többdimenzióságot, az önmegvalósítás iránti vágyat a különböző szerepekben, illetve a szerepek között zajló konfliktusok kezelését.

Az angolszász szakirodalomban klasszikusnak számító meghatározás szerint „a karrier egy személy munkatapasztalatainak kibontakozó sorozata az idő múlásával” (Arthur et al., 1989). E meghatározás központi része a munka és minden, amit a munka más emberek, szervezetek és maga a társadalom szempontjából jelenthet. A definíció meghatározója az időtényező is; következőképpen kijelenthetjük, hogy a karrier az idő múlásával tükrözi az emberek és a szervezetek közötti kapcsolatok változását és fejlődését. A magyar szakirodalom egyik legjobb definícióját Koncz (2013) adja, szerinte „a karriert az egyéni életpálya történéseinek sorozataként” lehet értelmezni (86. o.). Ez azt jelenti, hogy egy munkavállaló karrierjét nem csupán egy adott pillanatban vizsgáljuk, és nem csak egyes eseményeket tanulmányozunk a pályafutás során bekövetkezett változásaiban, hanem hosszabb időintervallumokat figyelünk meg. Így kapunk átfogó képet az egyén különböző állomásairól és azok összefüggéseiről. Ehhez a meghatározáshoz jól illeszkedik Gunz és Peiperl (2007) karrierértelmezése, hiszen ők úgy vélik, hogy „a karrier lényege az idő múlásának hatása az emberre” (4. o.). Egyrészt vizsgálhatjuk az idő múlásának hatását visszamenőleg (mint amikor egy életrajz végigköveti egy személy életútját) vagy vizsgálhatjuk előretekintően (mint amikor egy pályakezdőnél, aki bizonyos jellemzőkkel rendelkezik, meg szeretnénk jósolni, hogy mely szakmában lesz sikeres és boldog). Végül vizsgálhatjuk az idő múlásának hatását egyszerre visszamenőleg és előretekintően is.

ÚJFAJTA KARRIERMODELLEK

Az utóbbi évtizedek igen sokrétű gazdasági változásainak eredményeként számos újfajta karriermodell fogalmazódott meg. Az 1. táblázat bemutatja az utóbbi évtizedekben kialakult legfontosabb karriermodelleket.

1. táblázat: A karriermodellek időbeni megjelenése és jellemzői

Év	Angol / magyar elnevezés	Szerző(k)	A karriermodell jellemzői
1976	Protean career / Változatos karrier	Hall [1976]	Olyan folyamat, amelyet az egyén (és nem a szervezet) menedzsel.
1991	Hybrid career / Hibrid karrier	Bailyn [1991]	A különböző karrierutak között való könnyű elmozdulás, sorrendben és egyidejűleg egyaránt.
1995	Intelligent career / Intelligens karrier	Arthur, Claman & DeFillippi [1995]	A munkavállalónak tisztában kell lennie a következő három fontos kérdéssel: „Tudni miért?“, vagyis milyen mértékben azonosul a munkaadó kultúrájával. „Tudni hogyan?“, vagyis milyen készségekkel és ismeretekkel egészíti ki a vállalat teljes szakismeretét. „Tudni kit?“, vagyis milyen interperszonális kapcsolatokkal járul hozzá a vállalat hálózatépítési tevékenységéhez.
1996	Boundaryless career / Határvonalak nélküli karrier	Arthur & Rousseau [1996]	A szervezeti és pszichológiai határok teljes mértékben fellazulnak és elmosódnak.
1996	Spiral career / Kacsaringós karrier	Brousseau, Driver, Eneroth & Larsson [1996]	Magába foglalja az ugyanazon szervezeten belüli funkcionális területek közötti, többszöri, oldalirányú mozgást. Ez szélesíti a tapasztalatokat és folyamatos kihívást jelentenek az új feladatok, viszont lassabb a hierarchián belüli előrehaladás.
1997	Post-corporate career / Poszt-vállalati karrier	Peiperl & Baruch [1997]	Erre a karrierútra a nagy szervezeteken kívül kerül sor. Az ilyen típusú karrier gyakran akkor fordul elő, miután egy munkavállaló (akaratlanul vagy saját döntésre) kilép a szervezetből. Sokszor ezek a munkavállalók aztán pontosan azt a munkaadót szolgálják, ahonnan távoztak, például bizalmas szállítóként.
2002	Chaotic career / Kaotikus karrier	Peterson & Anand [2002]	Normatív körülmények között a társadalmi szabályozó erők olyan intézményi mintákat hoznak létre, amelyek kiszámítható („felülről lefelé”) karrierhez vezetnek. Azonban erősebb versenykörnyezetben a karrierút általában kaotikusabb és elősegíti a kulturális innovációt, ezért a piacot jól ismerő vállalkozók „alulról felfelé” építik a karrierjüket.
2003	Chronically flexible career / Tartósan rugalmas karrier	Iellatchitch, Mayrhofer & Meyer [2003]	A szakterület szerinti tudás határainak eltűnése, vagyis nem csak szervezetek, de különböző iparágak között is mozognak a munkavállalók. Ezt a folyamatot tartós rugalmassággal és alkalmazkodóképességgel lehet ellensúlyozni.

2004	Disengaged and independent career / Szabad és független karrier	Guest & Conway [2004]	Szabad karrier: a munka az élet nem egy központi aspektusa és az ilyen jellegű munkavállalók nem szeretnék érzelmi kötődést a szervezethez. Független karrier: jellemző az alacsony elkötelezettség és alacsony elégedettség. Az ilyen jellegű munkavállalók sikereket szeretnék elérni, de mindezt saját feltételeik szerint és anélkül, hogy egyetlen szervezethez legyenek kötve.
2005	Authentic career / Autentikus karrier	Svejenova [2005]	Lényege a jellegzetes és valóságghú önazonosság elérése.
2005	Kaleidoscope career / Kaleidoszkóp karrier	Mainiero & Sullivan [2005]	A munkavállalók megváltoztatják a karrierjük mintázatát azáltal, hogy átrendezik az életük különböző aspektusait és így újraprendezik a szerepeiket és kapcsolataikat.
2007	Customized career / Személyre szabott karrier	Valcour, Bailyn & Quijada [2007]	Jellemző az eltérő munkaidő, a másmilyen időzítés és folytonosság, illetve az alternatív természetű munkaviszony.
2011	Career entrepreneurship / Vállalkozói szellemű karrier	Korotov, Khapova & Arthur [2011]	Szokatlan és akár „törvénytelen” karrierdöntések meghozása az új karrierlehetőségek megteremtésének érdekében.
2011	Responsible career / Felelősségteljes karrier	Tams & Marshall [2011]	A munkavállalók hatással szeretnének lenni a társadalmi kihívásokra, mint például a környezeti fenntarthatóságra vagy a társadalmi igazságságra. Fontos önmaguk kifejezése, a másokkal való kapcsolatteremtés, a hozzájárulás létrehozása, az intézményesítés, a tevékenységi terület alakítása és a rendszerszintű elkötelezettség.
2011	Sustainable career / Fenntartható karrier	Newman [2011]	A fenntarthatóság itt arra utal, hogy meg kell őrizni és fejleszteni kell az emberi erőforrást, nem pedig kimeríteni és elgyengíteni. Ez azt jelenti, hogy helyre kell állítani a tényezők egyensúlyát és fenn kell tartani azt. A fenntartható karrier három jellemzővel rendelkezik: megújítási lehetőséget tartalmaz, rugalmas és alkalmazkodóképes, illetve integrációs lehetőségeket kínál.
2014	New millennial career / Új millenniumi karrier	Hurst [2014]	A hagyományos karrierút szerint először a tanulás (oktatás) következik, aztán a dolgozás (tehát az aktív pénzkeresési évek) majd a végén a társadalomnak való visszaadás (vagyis a nyugdíjas évek). Azonban az új millenniumi karriermodell szerint e három tevékenység egyszerre és folyamatosan zajlik, mindez az élet összes szakaszában egyaránt.
2015	Agile career / Agilis karrier	Konstant [2015]	Folyamatos és ismétlődő önreflexióira alapuló karrierút, amelyet a változásokra való reagálás jellemez. Célja a kreativitás, a fejlődő gondolkodásmód és a boldogság optimalizálása.

Forrás: Gubler (2011) alapján, saját kutatás

Érdeemes kiemelni, hogy 1976 után csak az 1990-es évektől születtek újabb karrierelméletek; ez jól érzékelteti, hogy a vállalatok igazából az utóbbi húsz-huszonöt évben kezdtek nagyobb racionalizálási és átszervezési folyamatokba, és ennek függvényében alakultak ki az újfajta pályafutási modellek. Véleményünk szerint a változatos és a határvonalak nélküli pályafutási modellek tükrözik legjobban a jelenkor munkavállalóival szemben támasztott elvárásokat, ezért a tanulmányban e két karriermodell kerül részletes bemutatásra és megvizsgálásra. A két pályafutási modellt azért lehet az „újfajta” jelzővel illetni, mert mindkét modellt új típusú megközelítést és hozzáállást követel a munkaadóktól és munkavállalóktól egyaránt, és ellentétben áll az eddig ismert hagyományos karriermodell jellemzőivel és tulajdonságaival. Igaz, a két modell nem időbeni síkban értendő „újnak”, hiszen a változatos pályafutási modell fogalma a hetvenes években, a határvonalak nélküli pályafutási modell fogalma pedig a kilencvenes években alakult ki, de a két modell olyannyira elrugaszkozik az előtte már ismert és általánosságban elfogadott hagyományos karriermodell-től, illetve oly mértékben egyre jellemzőbbek a jelenkori munkaerőpiac világára, hogy valóban új típusúnak mondhatók.

Az elmúlt évtized azt mutatja, hogy a munkavállalók fáradhatatlanul azon dolgoznak, hogy megszerezzék azokat a készségeket, illetve részt vegyenek olyan képzéseken, amelyek által az elkövetkezendő időszakban is megfelelnek a magas munkaerő-piaci elvárásoknak (Gubler et al., 2013). Sok esetben olyan karrierdöntéssel kapcsolatos elősegítő menedzsmentprogramok kerülnek bevezetésre, amelyek támogatják a munkavállalók fejlődését a szervezeten belül. Ez a folyamat egyre jobban rámutat a változatos pályafutási modell valóságos létezésére, és fontos karrierorientációként hozzájárul ahhoz, hogy a munkavállalók elérjék egyéni karriercéljaikat és önmegvalósításukat, és ezáltal harmonikus egyensúlyba hozzák munkájukat és magánéletüket, vagyis az úgynevezett „work-life balance”-t (Hall-Chandler, 2005; Fernandez-Enache, 2008). A 2. táblázat a karriermodellek időbeni elhelyezkedését és azok tulajdonságait szemlélteti. Ahogy látható, a hagyományos karriermodell az 1950-es és 1960-as években egyeduralgónak számított, majd az 1970-es években a gazdasági változások, illetve a munkaadók és munkavállalók között megvalósuló átalakulások hatására fellazult. Végül a hetvenes évek végétől egyre nagyobb teret nyert a változatos pályafutási modell, amely jelenkorunkra teljes mértékben kibontakozott (Chin-Rasdi, 2014).

2. táblázat: A változatos pályafutási modell időbeni fejlődése és tulajdonságai

Időszak	Karriermodell	Tulajdonságai
1950-es, 1960-as évek	Hagyományos, tradicionális karriermodell	Merev szervezeti struktúrákon alapul; a munkavállalóknak meg kell mászniuk a szervezeti hierarchia „ranglétráját”, hogy karriersikereket érjenek el.
1970-es évek	Fellazult hagyományos karriermodell, amely-nél a munkavállalók több szabadságra és nagyobb karrierdöntési felelősségre vágnak	Fejlődő énképre és a munkavállalók egyéni karriertörekvéseire fekteti a hangsúlyt. A munkavállalók több szabadságra, független karrierválasztásra és értékteremtő munkakörökre vágnak.
1980-as évek	Kialakulóban lévő változatos pályafutási modell	A szervezeti elkötelezettség megkérdőjelezése, vagyis a „maradjak vagy elhagyjam a munkaadómat?” kérdés felvetése.
1990-es, 2000-es évek	Kialakult változatos pályafutási modell	A munkaerő-állomány diverzifikációja; elkerülhetetlen a munkavállalókat érintő és egyre jobban rájuk háruló proaktív karrier-önmenedzselés folyamata.

Forrás: Chin-Rasdi (2014) alapján saját szerkesztés

A PSZICHOLÓGIAI SZERZŐDÉS ÁTALAKULÁSA

Az újfajta pályafutási modellek kialakulásának további fontos oka a munkaadó és a munkavállalók között létrejött, úgynevezett pszichológiai szerződés átalakulása. A pszichológiai szerződés a munkaadó és a munkavállaló között fennálló kölcsönös elvárások halmaza arról, hogy a felek mire számítanak a másik féltől és ezért cserébe mit kötelesek adni (Robinson és Rousseau, 1994). Fellazult és meggyengült a pszichológiai szerződés, hiszen a jelenkor munkavállalói jól tudják, hogy még csekélyebb recessziók esetén is elbocsájtják őket, a munkaadók pedig tisztában vannak azzal, hogy az alkalmazottak egy jobb munkaadónak esetén azonnal továbbállnak. A hagyományos karriermodell, amely hosszú időn át az irányadó és meghatározó volt, az állandóságra, statikus-ságra és leginkább az egyetlen munkaadónál eltöltött karrierútra támaszkodik. Az újfajta pályafutási modellekre ezzel szemben a változatosság, a dinamikus-ság és a több munkaadónál, szervezetnél eltöltött karrier a jellemző.

Hall és Mirvis (1995) már nem csak a pszichológiai szerződésről vesz tudomást, hanem az úgynevezett „új karrierszerződés” is megfogalmazásra kerül. Eszerint a szerződés lényege eltolódott; már kevésbé relációs, sokkal inkább

tranzakciós, vagyis meglehetősen rövidtávú és kimondottan teljesítményalapú. Úgy vélik, szükség van egy olyan új karriermodellre, amely eltávolodik a szervezeti alapú karriertől, és egyre jobban egy változatos jellegű és önálló utakon alapuló karrier felé orientálódik. Ez a változás főleg a tapasztaltabb (tehát idősebb) munkavállalói csoportot érinti, mind pozitív, mind negatív irányban, hiszen az alkalmazkodóképesség a kor előrehaladtával csökkenhet.

A VÁLTOZATOS PÁLYAFUTÁSI MODELL

A változatos pályafutási modell fogalma és elméletének kidolgozása Hall és Mirvis (1995) nevéhez fűződik. Ez a modell újfajta gondolkodásmódot követel a munkaadótól és a munkavállalótól egyaránt; elszakítja a karrier fogalmát a szervezeti pályafutástól, és az új munkaerő-piaci jellegzetességekhez köti (Borbély-Pecze, 2014). Eredeti elnevezését tekintve a „protean career” kifejezés magyarrá való, szószerinti fordítása során a „próteuszi karrier” szóösszetételhez jutunk: a görög mitológia szerint Próteusz jósló, tengeri isten volt, aki képes volt bármilyen alakot felvenni (Belfiore, 2008). Nem volt könnyű sarokba szorítani őt, hiszen állandóan megváltoztatta a külsejét; ezért is szokták a gyorsan változó embereket „próteuszi jellemnek” nevezni. A „protean career” kifejezés magyarrá való szószerinti fordítása azonban nem tükrözi teljesen a fogalom belülről jövő igazi lényegét, hiszen a próteuszi jellemvonás csupán átvitt értelemben érzékelteti, hogy egy folyamatosan változó jelenségről van szó. Ezeket fontolóra véve tehát a változatos karrier, vagyis a változatos pályafutási modell szóösszetételig jutunk el, amely sokkal inkább tükrözi a munkavállalóktól megkövetelt változatoságot és rugalmasságot.

Az említett változatosági folyamatba beletartoznak a munkavállaló élményei az oktatásával, a képzésével, az egyes szervezeteknél elvégzett munkájával és a különböző foglalkozási területeken szerzett tapasztalataival is. A munkavállaló személyes pályaválasztási döntései és az önmegvalósítás felé vezető út megtalálása jelentik életének egységes és integratív elemeit. A változatos pályafutási modell sikerének legfőbb kritériuma a belső, pszichológiai örömök keresése, és nem a külső, vagyis anyagi javak halmozása (Hall, 2004). Így az egyéni pszichológiai sikert helyezi előtérbe, szemben a szervezeten belüli szakmai előmenetellel, és a nagyobb mobilitás, illetve az egész életre szóló fejlődési progresszió jellemzi (Hall, 1996). Azok az egyének, akik karrierjük irányításának kedvéért a változatos pályafutási modell attitűdjei szerint élik szakmai életüket, a szervezeti értékekkel szemben a saját értékeikre fektetik a hangsúlyt, és így önálló és független szerepet vállalnak saját szakmai viselkedésükben és fejlődésükben (Briscoe et al., 2006). Ezzel szemben azok az egyének, akik nem a változatos pályafutási modell adta szempontok szerint élik szakmai életútjukat, az aktív és független döntések helyett külső szabványok és külső irányítás alapján hoznak karriermenedzsmenti döntéseket.

Amennyiben összevetjük a hagyományos és a változatos pályafutási modellt,

akkor megállapíthatjuk, hogy míg az előbbinél a szervezet felelős a karrierért, addig az utóbbinál a munkavállalóra hárul e feladat, illetve a meghatározó érték az előbbinél a szervezeti előmenetel, az utóbbinál pedig a belső növekedés szabadsága. A sikeresség megítélését tekintve a tradicionális modellnél a fizetés és a szervezeti ranglétra szerinti pozíció a meghatározó tényezők, a változatos karrierútnál azonban a lélektani sikerességen van a hangsúly. Ugyanez elmondható az irányadó attitűdről: míg a hagyományos karriernél a munkavállaló a szervezet iránt kötelezi el magát, addig a változatos pályafutási modellnél a munkafeladatokkal való elégedettség jelenti az elkötelezettséget.

A megválaszolandó kérdések közé tartozik az is, hogy a felsővezetők pályafutásai milyen mértékben felelnek meg az eltérő karrierelméleteknek. McDonald és szerzőtársainak (2005) kutatási eredményei azt mutatják, hogy a szakirodalommal ellentétben – amely szerint az összes karrierút alapvetően megváltozott – a hagyományos pályafutási modell sok szervezetben még mindig a domináns. Ez az egy szervezetnél eltöltött, hosszú szolgálati időre, a földrajzi merevségre és a vállalati ranglétrán való folyamatos előrelépési lehetőségre támaszkodik. Ugyanakkor a kutatás szerint valószínűsíthető az a tendencia, hogy előretörőben van a változatos pályafutási modell – és ezen kívül inkább jellemzőbb a női, mint a férfi munkavállalókra, hiszen a nők a változatos karrierút alapján hatékonyabban tudják összeegyeztetni a munkahelyi és a családi kötelezettségeiket.

A HATÁRVONALAK NÉLKÜLI PÁLYAFUTÁSI MODELL

A határvonalak nélküli pályafutási modell Arthur és Rousseau (1996) munkásságához kötődik. Annak ellenére, hogy a határvonalak nélküli pályafutási modell húsz évvel később született, mint a változatos pályafutási modell, rokonjelenségeknek tekinthető, hiszen mindkét modell kialakulása és létjogosultsága hasonló külső (gazdasági) és belső (tehát szervezeti, vagyis a munkavállaló és a munkaadó közötti viszonyban bekövetkezett) változásokra vezethető vissza. A határvonalak nélküli pályafutási modell lényege és érdemi része nem a szabadság és a szabad akarat megvalósítása, hanem a szervezeti és pszichológiai határok teljes mértékű fellazulása és elmosódása (Borbély-Pecze, 2014). Eszerint feloldódnak a hagyományos szervezetek keretei, és ezért olyan karriert kell érteni, amely sokféle munkalehetőség sorozata, és amely túlmutat egyetlen foglalkoztatási környezet határain (DeFillippi-Arthur, 1994). A modell kialakulásához az is hozzájárult, hogy a globalizáció hatására egyre több, szellemi munkakörben dolgozó munkavállaló (ún. „tudásmunkás”) jelent meg a munkaerőpiacon, így a hagyományos vállalatok esetében érzékelhető határokat adó kategóriák is elmosódtak (vagyis alkalmazott kontra projektmenedzser), és ezért egyre inkább határvonalak nélkülivé vált a munkamegosztás (Borbély-Pecze, 2014).

A határvonalak nélküli pályafutási modell szerint dolgozó személyek úgy irányítják karrierjüket és karrierkörnyezetüket, hogy pályafutásukra egyaránt

jellemző legyen a különböző szintű testi és lelki mozgás (Rastgar et al., 2014). Ez magában foglalja a hagyományos – tehát a speciális munkafunkciók és képességeket tartalmazó – határok lebontását, a szervezeti határok megszűnését és ezáltal a jól kitaposott pályautak elhagyását, valamint a munka és a családi szerepek közötti határok egyre jellemzőbb elmosódását. Így tehát a munkavállalókkal szemben fontos és kiemelendő elvárásnak számít, hogy a határvonalak nélküli pályafutási modell pszichológiai, valamint fizikai mobilitást követel, ha a munkavállaló sikeres szeretne lenni a szervezeten belül elvégzett munkája által (Sullivan és Arthur, 2006). A határvonalak nélküli pályafutási modellt követő munkavállalókra továbbá elmondható, hogy különböző munkaadók határain nyúlnak át; hogy a megerősítés a munkaadó helyett a külvilágtól érkezik; hogy rendkívül fontos a vállalaton kívüli kapcsolatok és információk folyamatos keresése és építése; hogy meglévő karrierlehetőségek esetlegesen elutasításra kerülhetnek személyes vagy családi okok miatt; és hogy az események teljes mértékben egyéni értelmezés szerint kerülnek felfogásra (Arthur, 1994; Arthur és Rousseau, 1996).

A fenti okok miatt, vagy éppenséggel az említett tényezők mellett és a pszichológiai szerződés megváltozásának hatására fogalmazódott meg a határvonalak nélküli pályafutási modell. Arthur és Rousseau (1996) szerint egy kompetencia-alapú pályafutási modellre van kilátás, amelyre az egyre jobban elterjedő, úgynevezett kompetencia-alapú munkaadók miatt van szükség. A megváltozott szervezeti, szakmai, és iparági kontextus megköveteli a határvonalak nélküli pályafutási modell kialakulását (DeFillippi-Arthur, 1994). Arthur és Rousseau (1996) azt is feltárják, hogy milyen módon változtak meg a munkavállalók hétköznapijai a munkaadóknál és a szervezetek struktúrái, ahol dolgoznak. Egy olyan új felfogás szerint működő szervezeti formát figyelnek meg, amelynek határai fellazultak és elmosódtak, és ahol jellemző az új beszállítókkal való szövetségek megkötése, esetleges versenytársakkal való (legális és teljes mértékben elfogadható) együttműködés és őszinte kommunikáció, és a más szervezetekkel fennálló közreműködés is.

Annak ellenére, hogy a határvonalak nélküli pályafutási modell meghatározása szerint a hagyományos, szervezeti karriermodell ellenkezője, Arthur és Rousseau (1996) szerint mégis négy közös tulajdonsággal rendelkezik a két elmélet. (1) Mindkét karriermodell alkalmazható a teljes személyzetre; (2) mindkét modell elismeri a karrier időtényezőjének fontosságát; emellett (3) mindketten elismerik a karrier tárgyát, mint interdiszciplináris tanulmányt; és végül (4) mindkét karriermodell szubjektív és objektív szemszögből is tudja vizsgálni a karriert. Ennek ellenére elmondható, hogy a határvonalak nélküli pályafutási modell lényegesen eltér a tradicionális karrierútól, hiszen egyrészt az újabb modell nem biztosítja az egyetlen szervezetnél eltöltött, élethosszig tartó és töretlen karrierutat, másrészt a vállalatok is sokkal rugalmasabban kezelik a munkavállalók toborzását és kiválasztását, mert tisztában vannak a munkahelyváltási hajlandóságukkal.

AZ ÚJFAJTA PÁLYAFUTÁSI MODELLEK KRITIKÁJA

Az új típusú karrierutakkal foglalkozó szakirodalomban nem csak olyan vélemények és kutatási eredmények találhatók, amelyek alátámasztják tényleges létezésüket, létjogosultságukat és pozitív szerepüket, hanem kritikáik és negatív hatásukat kiemelő nézetek is jelen vannak. Ezek alapján óvatosan kell bánni az újfajta karrierutak elméletével. A következőkben a változatos pályafutási modell és a határvonalak nélküli pályafutási modell kritikái kerülnek bemutatásra.

Ahogy az már ismertetésre került, a változatos pályafutási modell elnevezése Próteusz, görög tengeri isten nevéhez fűződik, aki tetszés szerint változtatta alakját. Ő valóban a helyzetnek megfelelően és akarata szerint módosította megjelenését, hogy megfeleljen a külső elvárásoknak, vagy el tudjon menekülni a kívülről érkező fenyegetések elől; de alakzatát inkább véletlenszerűen igazította, hogy kitörjön ellenfele, Odüsszeusz akaratából. Ha a metaforát lefordítjuk a munka világára, akkor érthető, hogy a változatos pályafutási modell szerint dolgozó egyének tényleg könnyen alkalmazkodnak a változó helyzetekhez, de ez az erős alkalmazkodóképesség inkább a munkaadójukkal vagy munkahelyi környezetükkel való lehetséges elégedetlenségből fakad, nem pedig az önállóan irányított, értékek vezérelte és szabad akarat szerint választott karrierút vágyából (Gerber et al., 2009). Továbbá amikor Próteusz úgy döntött, illetve arra kényszerült, hogy alakot változtat, akkor gyakran ijesztő és rémisztő formákat öltött magára azzal a szándékkal, hogy megfélemlítse, illetve becsapja kritikussait és támadóit (Arnold-Cohen, 2008). Könnyen érezhető, hogy e nézőpontból a próteuszi megközelítés messze áll a „szív és lélek által vezérelt” karrierfelfogástól (Hall, 1996, 10. o.). Egyúttal kiemelhető a próteuszi metafora lehetséges rossz értelmezése és az alkalmazkodóképességre fektetett túl nagy hangsúly, amely figyelmen kívül hagyja a személyazonosság meta-kompetenciáinak fontosságát (Inkson, 2006). Sőt, ezen felül sokan nem ismerik a próteuszi monda alternatív változatát, amelyet a karrierelméletekkel foglalkozó szakirodalom szinte alig szokott megemlíteni: az alternatív értelmezés szerint Próteusz egyiptomi király volt, aki kimagaslóan becsületes emberként a fenntartható értékek nélkülözhetetlen támaszát testesítette meg (Lifton, 1993). Ez a megközelítés más színben tünteti fel a próteuszi metaforát, és így jóval kisebb hangsúlyt fektet az alkalmazkodóképességre, és inkább a maradandó értékeket emeli ki.

A vita másik tárgya a változatos pályafutási modell elméletével kapcsolatosan az értékek szerepe, funkciója és azok jelentése a modellen belül, hiszen az értékek szerepe megnövekedett jelentőséggel és ezért nagyobb hangsúllyal bír a legtöbb mai karrierelmélettel foglalkozó szakirodalom szerint (Patton, 2000). Hangsúlyozni kell azonban, hogy a változatos pályafutási modellt tárgyaló szakirodalom gyakran és elhamarkodva emeli ki, hogy a modell szerinti alkalmazkodóképesség szükségszerűen jó és pozitív (Hall, 1976; Hall-Richter, 1990). Ezért meg kell említeni, hogy az értékvezérelt karrierutak nem szükségképpen az egyéni önkifejezés és autonómia megbecsülését jelentik, hanem a hűség,

a megfelelés, a szolgálat vagy a biztonság kifejezésekhez is köthetők (Arnold-Cohen, 2008). Végül az is megállapítható, hogy a kutatók gyakorta adott tényként fogadják el a változatos pályafutási modell fogalmát és elméletét, és így a kortárs karrierelméletek gyorsan válnak tárgyiasult elméletekké, ahelyett, hogy megszűrve tükröznék a külvilágot és így különböző megközelítésekből adnák azt vissza (Arnold-Cohen, 2008).

A határvonalak nélküli pályafutás modellt is bírálják, mivel az utóbbi évtizedben egyre népszerűbb téma a szervezetpszichológián belül (Gubler, 2011). Egyes kutatók például arra figyelmeztetnek, hogy a „boundaryless career” kifejezés nem csak hogy nem megfelelő, de félrevezető is (Inkson et al., 2010). Továbbá a „nélküli” szó arra utalhat, hogy egyáltalán nem is léteznek határok a modell elmélete szerint, pedig itt inkább arról van szó, hogy a munkavállaló a már meglévő szervezeti határokat keresztezi, és így elmosódnak a határokat egymástól pontosan elválasztó vonalak. A modell továbbá azt sugallhatja, hogy az egyén egész karrierje határvonalak nélküli, de a valóság ezzel szemben sokkal összetettebb; mint ahogy már különböző kutatások által igazolódott, sok munkavállaló esetében tapasztalható, hogy karrierútjaik során egyaránt változnak a stabilabb, tehát hagyományos, illetve a viharosabb, tehát határvonalak nélküli periódusok (Geffers-Hoff, 2010). Azonfelül nem megfelelő, és szemantikailag megzavaró lehet a határvonalak nélküli pályafutási modellt a szervezeti karrier elméletének ellentétjeként meghatározni, hiszen sem a szervezetnek, sem a karriernek nincsen nyelvészeti ellentétje (Inkson et al., 2010).

A határvonalak nélküli pályafutási modell elnevezése magában hordoz egy további, félreérthető főnevet (mégpedig a határvonal), amelyet eddig csak kevés olyan kutató említett meg, aki karrierelméletekkel foglalkozik. Nem minden karrierhatárt lehet objektíven megfigyelni: a határok is csak olyannyira valóságosak, mint amennyire az egyes munkavállalók és szervezetek teszik őket (Gunz et al., 2007). Megállapítható, hogy különböző típusú határok léteznek, amelyeket például az áteresztőképességük alapján lehet megkülönböztetni; továbbá a karrier nem fejlődhet ki határvonalakon kívül, és ezért a határok létezése nem feltétlenül negatív tényező (Pringle-Mallon, 2003; Sullivan, 1999). Ezenkívül az sem teljesen egyértelmű, hogy pontosan milyenfajta határokat állít fel a modell (Arnold-Cohen, 2008; Inkson et al., 2010). Azért nem egyértelműek a határok fajtái, mert túlságosan korlátozott álláspontok léteznek a kérdéssel kapcsolatosan és gyakran túl szigorúan értelmezik a határokat (Becker-Haunschild, 2003; Inkson, 2006; Sullivan, 1999; Sullivan-Arthur, 2006). Jóllehet a határvonalak nélküli pályafutási modell eredeti fogalma hat főjellemzőt hordoz magában, de a határokat a „boundaryless career” elmélet kontextusában gyakran a szervezetek közötti mobilitás szempontjára csökkentik (Inkson, 2006; Sullivan, 1999), amely nem megfelelően tükrözi a határok jóval tágabb fogalmát, mint ahogyan azt a határvonalak nélküli pályafutási modell eredeti meghatározása szerette volna (Inkson et al., 2010).

A fentiek alapján tehát problémásnak tekinthető a határvonalak nélküli pályafutási modell félreérthető és laza meghatározása (Arnold-Cohen, 2008; Inkson et al., 2010). A fogalmi pontatlanság abból eredhet, hogy a modellt nem alapvető fogalmi szerkezetként vezették be, hanem inkább csak annak igyekeztek kezelni, és végül így értelmezhetők különböző módon (Forrier et al., 2008). Továbbá arra a következtetésre lehet jutni, hogy a modell pontatlan és nem világos, hiszen a határvonalak nélküli pályafutási modellnek két főössztevője van: az intézményi munkaerőpiacok átjárhatósága és az egyének formálhatósága (Feldman-Ng, 2007). Ezért ki kell emelni, hogy a modell elveszítheti fogalmi metaforájának erejét, ha túlságosan hanyagul határozzák meg (Cohen et al., 2008). Cinikus módon Feldman és Ng (2007) foglalja össze a következők szerint a határvonalak nélküli pályafutási modell körüli fogalmi zavart: „A sors iróniája, hogy az elmúlt évtizedben a határvonalak nélküli pályafutási modell szerkezete némiképp határvonalak nélkülivé vált” (368. o.). Ez természetesen nem azt jelenti, hogy a modellnek nincsen pontos definíciója, de körültekintőnek kell lenni megfogalmazásakor és elméleti megragadásakor.

ÖSSZEFOGLALÁS

A tanulmányban bemutatott két újfajta pályafutási modell kialakulása jól mutatja, hogy az utóbbi huszonöt-harminc évben bekövetkezett gazdasági és társadalmi változások új szervezeti formákhoz és ezáltal megváltozott munkaadó-munkavállaló kapcsolatokhoz vezettek. A két fél között jelenlévő, íratlan, pszichológiai szerződés fellazulása és ennek következtében átalakulása gyökeresen átírta az egymással szemben támasztott elvárásokat, és így sokkal önállóbb, de ebből adódóan magára hagyottabb helyzetbe kerültek a 21. század elején dolgozó munkavállalók. Kiemelhető ugyan, hogy ezzel párhuzamosan az utóbbi évtizedekben sokat fejlődtek a vállalatok modern karriermenedzsment-beavatkozásai, és a munkavállalók bizonyos fokig el is várják, hogy öncélú, független és sokkal önállóbb karrierdöntéseket hozhassanak meg; ennek ellenére mégis tapasztalható, hogy hektikusabbá és feszültebbé vált a munkaadók és a munkavállalók közötti kapcsolat, és ezáltal számottevően megnövekedtek az alkalmazottakkal szemben támasztott szakmai és emberi elvárások.

A karriermenedzsmenttel és karrierelméletekkel foglalkozó szakirodalom a fenti változások és nehézségek hatására, illetve megoldására megfogalmazta a változatos és a határvonalak nélküli pályafutási modellt, amelyek a statikus jellegű szervezet helyett a rugalmas egyént helyezik előtérbe, és egy - az egyén által vezérelt és a belső értékeken alapuló - karrierutat és gondolkodásmódot fogalmaznak meg. A munkavállaló ezáltal elsősorban a belső, pszichológiai beteljesülést keresi mindennapi munkája során, és kevésbé a külső, materiális tényezőkre fekteti a hangsúlyt, mint például a fizetés mértékére, a pozíció hatalmi kihatására vagy a vezetőségtől származó értékelésre.

IRODALOM

- Arnold, J.-Cohen, L. (2008) The psychology of careers in industrial-organizational settings: a critical but appreciative analysis. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 23, 1-44.
- Arthur, M. B. (1994) The boundaryless career: a new perspective for organizational inquiry. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 4, 295-306
- Arthur, M. B. and Rousseau, D. M. (Eds.) (1996) *The Boundaryless Career: a New Employment Principle for a New Organizational Era*. Oxford University Press, New York
- Arthur, M. B.-Claman, P. H.-DeFillippi, R. J. (1995) Intelligent enterprise, intelligent careers. *Academy of Management Executive*, 9, 4, 7-20
- Arthur, M. B.-Hall, D. T.-Lawrence, B. S. (1989) Generating new directions in career theory: the case for a transdisciplinary approach. In M. B. Arthur-D. T. Hall-B. S. Lawrence (Eds.), *Handbook of Career Theory*, Cambridge University Press, New York, 7-25
- Arthur, M. B.-Khapova, S. N.-Wilderom, C. P. M. (2005) Career success in a boundaryless career world. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 2, 177-202
- Arthur, M. B.-Peiperl, M. A.-Goffee, R.-Morris, T. (Eds.) (2000) *Career Frontiers: New Conceptions of Working Lives*. Oxford University Press, New York
- Bailyn, L. (1991) The hybrid career: An exploratory study of career routes in R&D. *Journal of Engineering and Technology Management*, 8, 1, 1-14
- Becker, K. H. and Haunschild, A. (2003) The impact of boundaryless careers on organizational decision making: an analysis from the perspective of Luhmann's theory of social systems. *International Journal of Human Resource Management*, 14, 5, 713-727
- Belfiore, J. C. (2008) *A görög és római mitológia lexikona*. Budapest: Saxum Kiadó.
- Borbély-Pecze Tibor Bors (2014) A változatos pályafutás értelmezése és kritikája: Meddig hajlik az egyén? *Munkatügyi Szemle*, 58, 3, 4-6
- Briscoe, J. P.-Hall, D. T.-Frautschy DeMuth, R. L. (2006) Protean and boundaryless careers: An empirical exploration. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 1, 30-47
- Brousseau, K. R.-Driver, M. J.-Eneroth, K.-Larsson, R. (1996) Career pandemonium: Realignment organizations and individuals. *Academy of Management Executive*, 10, 4, 52-66
- Bureau of Labor Statistics (2015) Number of Jobs Held, Labor Market Activity, and Earnings Growth Among the Youngest Baby Boomers: Results from a Longitudinal Survey Summary. Forrás: <https://www.bls.gov/news.release/nlsoy.nr0.htm>, letöltés ideje: 2017. február 25.
- Chin, W. S.-Rasdi, R. M. (2014) Protean Career Development: Exploring the Individuals, Organizational and Job-related Factors. *Asian Social Science*, 10, 21, 203-215
- Cohen, L.-Arnold, J.-Gubler, M. (2008) *Protean and boundaryless careers: conceptual, cultural and empirical limitations in European contexts*. Paper presented at the EAWOP Small Group Meeting on 'Empowering Careers Research in Europe', Amsterdam, Netherlands
- DeFillippi, R. J.-Arthur, M. B. (1994) The boundaryless career: A competency-based perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 4, 307-324
- Eurostat (2016) Business demography statistics. Forrás: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Business_demography_statistics, letöltés ideje: 2017. február 25.
- Fallick, B.-Fleischman, C. A.-Rebitzer, J. B. (2008) Job-hopping in Silicon Valley: Some

evidence concerning the microfoundations of a high-technology cluster. *The Review of Economics and Statistics*, 88, 3, 472-481

- Feldman, D. C.-Ng, T. W. H. (2007) Careers: Mobility, embeddedness, and success. *Journal of Management*, 33, 3, 350-377
- Fernandez, V.-Enache, M. (2008) Exploring the relationship between protean and boundaryless career attitudes and affective commitment through the lens of a fuzzy set QCA methodology. *Intangible Capital*, 4, 1, 31-66
- Figler, H.-Bolles, R. N. (2007) *The Career Counselor's Handbook* (2nd ed.), Ten Speed Press, Berkeley
- Forrier, A.-Sels, L.-Stynen, D. (2008) *The interplay of agent and structure in careers: a conceptual model*. Paper presented at the EAWOP Small Group Meeting on 'Empowering Careers Research in Europe', Amsterdam, Netherlands
- Geffers, J.-Hoff, E. (2010) Zur Gleichzeitigkeit von Kontinuität und Diskontinuität in Erwerbsbiografien. Exemplarische Konstellationen im IT-Bereich. In A. Bolder-R. Epping-R. Klein-G. Reutter-A. Seiverth (Eds.), *Neue Lebenslaufregimes - neue Konzepte der Bildung Erwachsener?* VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, 105-121
- Gerber, M.-Wittekind, A.-Grote, G.-Staffelbach, B. (2009) Exploring types of career orientation: A latent class analysis approach. *Journal of Vocational Behavior*, 75, 3, 303-318
- Gubler, M. (2011) *Protean and boundaryless career orientations - an empirical study of IT professionals in Europe*. Forrás: https://dspace.lboro.ac.uk/dspace-jspui/bitstream/2134/8938/1/Gubler_2011_PhD_Career-orientations_FINAL.pdf, letöltés ideje: 2015.04.01.
- Gubler, M.-Arnold, J.-Coombs, C. (2013) Reassessing the protean career concept: Empirical findings, conceptual components, and measurement. *Journal of Organizational Behavior*, 35, 1, 23-40
- Guest, D. E.-Conway, N. (2004) *Employee well-being and the psychological contract*. London, UK: Chartered Institute of Personnel & Development (CIPD).
- Gunz, H. P.-Peiperl, M. A. (2007) Introduction. In H. P. Gunz-M. A. Peiperl (Eds.) *Handbook of Career Studies*, Sage, Thousand Oaks, 1-10
- Gunz, H. P.-Peiperl, M. A.-Tzabbar, D. (2007) Boundaries in the study of career. In H. P. Gunz-M. A. Peiperl (Eds.) *Handbook of Career Studies*, Sage, Thousand Oaks, 471-494
- Hajdu Gábor-Sik Endre (2016) *A munkával kapcsolatos értékek a világban (1990-2014) és a mai Magyarországon*. Tárki Társadalmi Riport 2016. Forrás: <http://www.tarki.hu/hu/publications/SR/2016/19hajdu.pdf>, letöltés ideje: 2017. február 25.
- Hall, D. T.-Chandler, D. E. (2005) Psychological success: When the career is calling. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 2, 155-176
- Hall, D. T.-Mirvis, P. H. (1995) The New Career Contract: Developing the Whole Person at Midlife and Beyond. *Journal of Vocational Behavior*, 47, 3, 269-289
- Hall, D. T.-Richter, J. (1990) Career gridlock: baby boomers hit the wall. *Academy of Management Executive*, 4, 3, 7-22
- Hall, D. T. (1976) *Careers in Organizations*. Goodyear Publishing Company, Santa Monica
- Hall, D. T. (1996) Protean careers of the 21st century. *Academy of Management Executive*, 10, 4, 8-16
- Hall, D. T. (2004) The protean career: A quarter-century journey. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 1, 1-13

- Hurst, A. (2014) *The New Millennial Career Model*. Forrás: <https://www.linkedin.com/pulse/20140512173355-201849-beyond-true-north-rethinking-learn-earn-return>, letöltés ideje: 2016.08.24.
- Iellatchitch, A.-Mayrhofer, W.-Meyer, M. (2003) Career fields: a small step towards a grand career theory? *International Journal of Human Resource Management*, 14, 5, 728-750
- Inkson, K. (2006) Protean and boundaryless careers as metaphors. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 1, 48-63
- Inkson, K.-Ganesh, S.-Roper, J.-Gunz, H. P. (2010) *The boundaryless career: a productive concept that may have outlived its usefulness*. Paper presented at the Academy of Management Conference, Montreal, Canada
- Koncz Katalin (2013) *Karriermenedzsment: szemléletváltás igénye az emberi erőforrás menedzsment terén*. 2. bővített, átdolgozott kiadás. Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest
- Konstant, M. (2015) *The Rise of the Agile Careerist*. Forrás: <https://www.linkedin.com/pulse/rise-agile-careerist-marti-konstant>, letöltés ideje: 2016.08.24.
- Korotov, K.-Khapova, S. N.-Arthur, M. B. (2011) Career Entrepreneurship. *Organizational Dynamics*, 40, 2., 127-135
- Lifton, R. J. (1993) *The protean self: human resilience in an age of fragmentation*. Basic Books, New York
- Mainiero, L. A.-Sullivan, S. E. (2005) Kaleidoscope careers: An alternate explanation for the "opt-out" revolution. *Academy of Management Executive*, 19, 1, 106-123
- McDonald, P.-Brown, K.-Bradley, L. (2005) Have traditional career paths given way to protean ones?: Evidence from senior managers in the Australian public sector. *Career Development International*, 10, 2, 109-129
- Newman, K. L. (2011) Sustainable careers: Lifecycle engagement in work. *Organizational Dynamics*, 40, 2, 136-143
- Patton, W. (2000) Changing careers: the role of values. In A. Collin-R. A. Young (Eds.) *The future of career*, Cambridge University Press, Cambridge, 69-82
- Peiperl, M. A.-Baruch, Y. (1997) Back to Square Zero: The Post-Corporate Career. *Organizational Dynamics*, 25, 4, 7-22
- Peterson, R. A.-Anand, N. (2002) How chaotic careers create orderly fields. In M. A. Peiperl, M. B. Arthur and N. Anand (Eds.) *Career creativity: Explorations in the remaking of work*. New York, NY: Oxford University Press, New York, 257-279
- Pringle, J.-Mallon, M. (2003) Challenges for the boundaryless career odyssey. *International Journal of Human Resource Management*, 14, 5, 839-853
- Rastgar, A. A.-Ebrahimi, E.-Hessan, M. (2014) The Effects of Personality on Protean and Boundaryless Career Attitudes. *International Journal of Business Management and Economics*, 1, 1, 1-5
- Robinson, S. L.-Rousseau, D. M. (1994) Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 3, 245-259
- Sullivan, S. E. and Arthur, M. B. (2006) The evolution of the boundaryless career concept: Examining physical and psychological mobility. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 1, 19-29
- Sullivan, S. E. (1999) The Changing Nature of Careers: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 25, 3, 457-484

- Super, D. E. (1980) A Life-Span, Life-Space Approach to Career Development. *Journal of Vocational Behaviour*, 16, 3, 282-298
- Svejenova, S. (2005) 'The Path with the Heart': Creating the Authentic Career. *Journal of Management Studies*, 42, 5, 947-974
- Tams, S.-Marshall, J. (2011) Responsible careers: Systemic reflexivity in shifting landscapes. *Human Relations*, 64, 1, 109-131
- Valcour, M.-Bailyn, L.-Quijada, M. A. (2007) Customized careers. In H. P. Gunz-M. A. Peiperl (Eds.) *Handbook of Career Studies*. Sage, Thousand Oaks, 188-210