
JUHÁSZ Tímea – CHOVAN Brigitta – TÓTH Arnold

A férfi karriertervezés

Irodalmi feldolgozás

A XXI. századi szervezet versenyképességét, eredményességét a nyereség biztosítása érdekében dolgozó munkavállalói befolyásolják, nem véletlen, hogy a vezető vállalatok felismerték, hogy a szervezet egyik legfőbb értéke az ember. Azok a vállalatok, amelyek emberközeli, munka-magánélet egyensúlyára törekvő (Konrad–Mangel, 2000) stratégiával, rendszerekkel, eszközökkel biztosítják a munkavállalók megtartását, motiválását lényegesen nagyobb üzleti eredményt tudnak felmutatni. Ennek egyik hangsúlyos eleme a karriermenedzsment.

A szervezeti karrier definícióját Eby és társai (2003) olyan lineáris karrierútnak jelölték meg, ahol az egyének egyre magasabb pozíciót töltenek be pályafutásuk során. Schein (1978) meghatározása szerint a karrier egy olyan hierarchikus fejlődés és specializáció a munkában, mely történhet azonos szintű (horizontális) és hierarchikus, felfelé ívelő (lineárisan) karrierösvényen. Giddens (2008, pp. 571) definíciója szerint a munka „Mentális és fizikai erőfeszítés kifejtését kívánó feladatok végrehajtása, amelynek a célja az emberi igények kielégítését célzó javak és szolgáltatások létrehozása”. A munkáért járó fizetség korábban a férfiak privilégiuma volt, ők biztosították a keresetet és a megélhetést.

Andorka (2006) a karrier során tapasztalható nemi egyenlőtlenségek vizsgálata során több kutató álláspontját is összevetette, mely alapján megállapítható, hogy a háztartási munkák elvégzésében, valamint a munkahelyi karrierben (Walby alapján) éppoly eltérések mutatkoznak a két nem között, mint a munkahelyen lévő munkamegosztás és bérezés aránya (Chafetz alapján), mely tovább emeli a férfiak karrier lehetőségeit a nőkkel szemben. Andorka vizsgálatai során 1977-től 1993-ig tartó időszakra végzett elemzései kapcsán megállapította, hogy a vizsgált időszak alatt a nők háromszorosát töltötték házimunkával, a családdal való időtöltéssel, mint a férfiak.

Mostanra ez az arány változott, a férfiak is egyre nagyobb igényt támasztanak a családi és munkahelyi karrier összhangjára. Giddens (2008) álláspontja szerint is a munkaerőpiaci szerepünk összefügg a családban betöltött szerepünkkel, és csak az elmúlt évtizedekben történtek változások a család formáját illetően, vagyis korábban a női szerepek a háztartási munkákra korlátozódtak főként. Mostanra ezek a szerepek megoszlanak látszanak, hiszen a nők is egyre inkább kivívják helyüket a munkahelyi karrier tervezésében.

Ahhoz, hogy egy vállalat kellően vonzó legyen mind jelenlegi, mind a jövőbeni potenciális munkavállalói számára, komplex humán erőforrás rendszereket kell működtetnie, figyelembe véve a gyorsan változó gazdasági körülmények miatti rugalmasság szükségességét (Halmos, 2006). Biztosítani kell a hatékonyság szempontjából a vezetői utánpótlást, a munkavállalók motivációja szempontjából karriermenedzsment rendszert kell kidolgozni (Greenhaus–Callanan–Godshalk, 2000). Ezen rendszer egyik kulcseleme a karriertervezés, melynek fókuszálnia kell az egyének saját karriercéljaira, terveire, képességeire, teljesítményére, különös figyelmet kell fordítani az életpályáján betöltött szakaszára, s összhangba kell hozni a szervezet szükségleteivel, fejlődési, előmenetel nyújtási lehetőségeivel (Csányi, 2002). Belcourt (1996) a foglalkoztatási életpályát 5 szakaszra tagolta:

Felkészülés a munkára (0-25 év): Munkaerőpiacon szükséges képzettség, ismeretek megszerzése, a foglalkozási önkép kialakítása, a lehetséges foglalkozások felmérése.

Szervezeti belépés (18-25 év): Felkészülés a munkahelyválasztásra: az információk beszerzése, a munkafelajánlások megtekintése, a legjobbnak vélt megoldás kiválasztása.

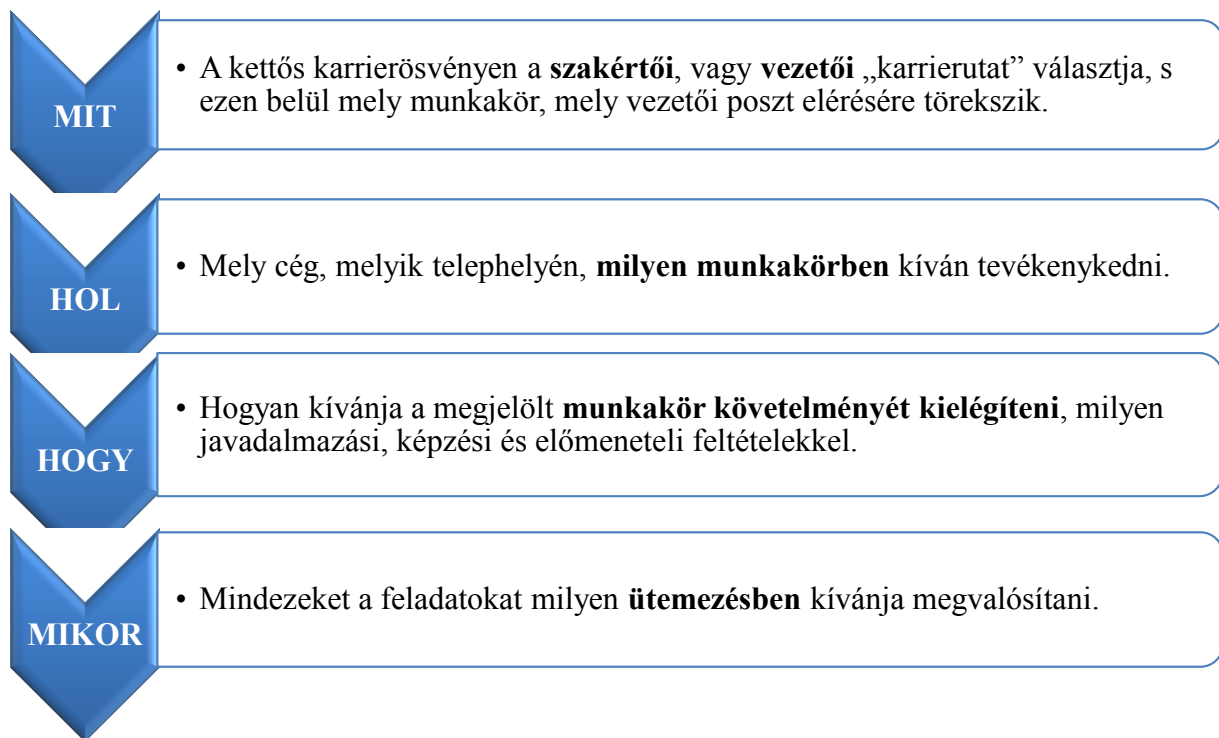
Kezdeti karrier (25-40 év): A munkafeladatok megtanulása, a szervezeti normák és játékszabályok elsajátítása, a munka és szervezet elfogadása, a szakértelem fejlesztése, a választott cél követése.

A középkarrier (40-55 év): Újraértékelési szakasz, a célok megerősítése vagy módosítása, az újabb választások megfogalmazása, a hatékonyság fenntartása a munkavégzésben.

Kései karrier (55 év – nyugdíj): A hatékonyság fenntartása mellett a nyugdíjazás előkészítése folyik.

Az egyéni karrierterv tartalmát a szerzők Langer (2008) alapján az 1. ábra szerint szemléltetik.

1. ábra: Egyéni karrierterv



Forrás: Szerzők saját szerkesztése

Keveházi (2009) tanulmányában rávilágított a férfiak és a nők karrieresélyei, szándékai közötti eltérésre, különösen a különböző életpálya szakaszok között. A férfiak dominánsabban határozzák meg karriercéljaikat, igazítják hozzá a környezeti feltételeket, melyek jobban elősegítik a karriercéljukat. A férfiak és a nők karrierjét befolyásolják azok a másodlagos sztereotípiák is, mely szerint a férfiak jobb fizikai állapottal rendelkeznek, a munkához fűződő viszonyuk miatt a rendelkezésre állás tekintetében megbízhatóbbak, a jelentőségüket növeli, hogy önmagukat sikeresebben képviselik a munkájuk során, de a fizetési igények érvényesítése során is (Bourdieu, 2000, Brammer–Millington, 2008), továbbá vezetői képességekkel inkább rendelkeznek, mint a nők. A férfiak esetében a munkahelyi sikerek nagyobb elégedettséget váltanak ki, mely jobban kihat a magánéleti elégedettségre, mint a nők vonatkozásában (Judge et al, 1994).

Zunker (1998) megfogalmazásában a férfiak sikeresebb karriertervezését abban látja, hogy inkább rendelkeznek jövőképpel, a jövőért vállalják a felelősséget, a munkával kapcsolatban az innovatív megoldások, ötletek jellemzőbbek rájuk. A változásoktól való félelem kevésbé jellemző, és a bizonytalanság érzetét jobban kezelik. A férfiak elhivatottabbak a karrierépítés iránt, nagyobb önbizalommal és elkötelezettséggel rendelkeznek.

Kutatás módszertana és néhány eredmény

A szerzők 2016-2017-ben kérdőíves felmérést végeztek annak megismerése céljából, hogy a férfiak miképpen vélekednek a saját karrierlehetőségeikről, mi a fontos a karrier, avagy a család az életükben, és hogyan tudják ezt a két területet összeegyeztetni. Ennek a kérdésnek van-e relevanciája a férfiak életében, vagy még sincs? Ilyen és ehhez hasonló kérdések foglalkoztatták a tanulmány íróit.

A kérdőíves kutatásban kimondottan férfiak vettek részt, akiknek interneten keresztül kellett válaszolniuk a kérdésekre. A kérdőív alapvetően zárt kérdésekből állt csak egy-két nyitott kérdés szerepelt a kutatás során. A mintagyűjtés eszköze a hólabda módszer volt, így a minta emiatt sem tekinthető reprezentatívnak.

A kiértékelés módszere egy-és többváltozós statisztikai eljárások voltak, így átlag- és szórásvizsgálatok, keresztábra-elemzések, ANOVA. A vizsgálat során a kérdőív az alábbi kérdéscsoportokra különült el:

1. táblázat A kérdőív szerkezete

1. kérdéskör	2. kérdéskör	3. kérdéskör	4. kérdéskör
Mintaspecifikáció	A munka és a családra vonatkozó elfoglaltságok	A karrier szerepe a válaszadók életében	A férfi és a női karrier megítélése
Válaszadók életkora	A munka és a család, mint időbeni elfoglaltság a válaszadók életében	A karrier definíciója	A női és a férfi karrier specifikumai
Válaszadók lakóhelye		A karrier dimenziói a válaszadók életében	
Válaszadók családi állapota	A munka és a család összeegyeztetésének lehetősége	A karriert befolyásoló tényezők	
Válaszadók beosztása			

Forrás: A szerzők saját táblázata

A vizsgálatot végző kutatók a felmérés során számos definíciót fogalmaztak meg. A továbbiakban az alábbi megállapítást elemezték:

Hipotézis

A kutatásban szereplő férfiak számára a karrier primer jelentőségű, ami hatással van a munka és a családi köztöttségeik összehangolásának értelmezésére is.

A kérdőívre 191 férfi válaszolt. A kor szerinti megoszlást vizsgálva legtöbben a 41-50 éves korosztály közül kerültek ki (32.5%). A megkérdezettek közel 75%-a, 143 fő Közép-Magyarországon élt.

A megkérdezettek közel fele budapesti válaszadó (49.7%) volt. A fennmaradó vidéki férfiak nagy része városban (32.5%), kisebb részük községben élt (7.3%). 102 fő, azaz a megkérdezettek több mint fele rendelkezett középiskolai érettségivel. Magas volt a diplomások száma is, mintegy 60 fő. 29 fő nem rendelkezett legalább középiskolai érettségivel sem.

A válaszadók nagyobb része házas vagy tartós kapcsolatban élt. 40%-uk az előbbi, 31.4%-uk az utóbbi kategóriába tartozott. A nőtlenek száma 39 fő, az elváltaké 10 volt.

A gyermekkel rendelkező férfi válaszadók közül legtöbbszörnek egy, illetve két gyermeke volt (36, illetve 51 fő). A gyermekkel nem rendelkező válaszadók aránya 42% volt. A megkérdezettek közel fele beosztottként dolgozott (95-en). Felsővezetői pozícióban 24 fő volt, középvezetőként 36-an, alsó szintű vezetőként 19-en voltak alkalmazásban. 17 férfi nem rendelkezett munkahellyel.

A szerzők rákérdeztek arra, hogy mennyi időt dolgoznak a megkérdezettek a munkahelyükön. Mintegy 9.4%-uk nem dolgozott, de a többség 53.5%-uk több mint 8 órát, de kevesebbet, mint 10 órát egy nap. Megvizsgálásra került, hogy van-e összefüggés a beosztás alapján, hogy ki mennyi időt tölt el a munkahelyén. Habár a Pearson-féle Khi-négyzet próba nem volt megbízható, az eredmények azt sugallták, hogy minden beosztási szinten több mint fele a válaszadóknak több mint 8 órát van a munkahelyén és dolgozik.

Furcsa mód a vizsgálatot vezetőket azt az eredményt kapták, hogy emellett a válaszadók mintegy 52.4%-a még otthon is maximum 4 órát foglalkozik a munkájával, igaz közel minden harmadik férfi már nem viszi haza a munkahelyi tennivalóit. Leginkább a felső- és középvezetőkre (75%-75%-uk) jellemző, hogy még otthon sem tudják abbahagyni a munkát. Közülük csak minden 10-dik válaszadó nyilatkozott úgy, hogy nem viszi haza a benti dolgait.

Ezzel szemben már sokkal heterogénebb képet mutatott a minta, annak a kérdésnek az eredményében, amely az otthoni háztartási teendőkkel és a gyermekneveléssel volt kapcsolatos. A megkérdezettek 45%-a kevesebb, mint két órát tudott ezzel foglalkozni, illetve minden 3-dik válaszadó maximum 4 órát töltött el a gyerekeivel, vagy a háztartással. Ennél több időt minden 8-dik férfi fordított a kérdésre, míg minden 9-dik válaszadó egyáltalán nem csinált ilyesmit. Ez utóbbi kategóriához tartoztak a beosztott megkérdezettek 12.6%-a, míg a vezetői szinten kevesebb, mint 5% volt ez az arány.

Nem véletlenül kellett válaszolniuk a válaszadóknak ezek után arra a kérdésre is, hogy mennyire tudják összeegyeztetni a munkahelyi teendőiket a családi kötelezettségeikkel. Egy ötfokozatú Likert-skálán kellett erre a kérdésre válaszolniuk. Az 1-es az egyáltalán nemet jelentette, míg az 5-ös a teljesen igent. A válaszok átlaga 3.65 volt, ami azt jelenti, hogy a vizsgálatban szereplők, többé-kevésbé össze tudták egyeztetni a kööttségeket, és a minta viszonylag homogén volt a kérdést illetően (szórásérték: .964). Az egy szempontú ANOVA elemzéssel megnézték a kutatók, hogy a beosztás alapján van a két változó között bármilyen összefüggés. Az ANOVA eredményei azt mutatják, hogy nincs szignifikáns kapcsolat (F: .279 df: 4 szig.: .891 $p > 0.05$). A legmagasabb átlag (4.04) a felső vezetők esetében volt azonosítható, míg a legalacsonyabb érték (3.79) az alsó szintű vezetők tekintetében. Látható volt tehát, hogy annak ellenére, hogy sokat dolgoznak a férfi munkavállalók, kevésbé érezték a munka és család összeegyeztetésének problematikáját.

A kutatók rákérdeztek arra a válaszadónál, hogy számukra mit jelent a karrier. Íme, néhány a megadott válaszokból:

2. táblázat Karrier a szakmában

Karrier
„Szakmai kihívást.”
„Erős vállalkozás létrehozását.”
„A ranglétrán minél magasabban lenni, minél több beosztottal.”
„Önmegvalósítást, céljaim elérését.”
„Pénzt.”
„Ha elismert, értékes emberként tekintenek Rám az adott szakmában, illetve ha megfelelő szakmai tudás mellett folyamatosan lépést tudok tartani a szakma fejlődésével.”
„Sikereseknek lenni és szeretni a foglalkozásom.”

Forrás: A szerzők saját táblázata

A válaszok azt mutatják, hogy a válaszadók alapvetően a szakmai karrierben a pozíció szerinti felemelkedést és a magas jövedelmű fizetést értékelik. Csak kevesen nyilatkoztak úgy, hogy a tudásfejlődést, az önmegvalósítás lehetőségét látják a karrierben.

A személyes karrier fontossága a szakmában a megkérdezettek részére a vizsgálat külön kérdését képezte. Ötfokozatú Likert-skálán kellett arról nyilatkozniuk a kutatásban résztvevőknek, hogy számukra mennyire fontos a karrierjük a saját szakmájukban. Az egyes az egyáltalán nem fontosat, míg az ötös érték a nagyon fontosat jelentette. Nem meglepő módon mintegy 70%-a férfiaknak részben, vagy teljesen fontosnak tartotta az ilyen típusú karriert, és mindösszesen minden 10-dik válaszadó számára volt ez egyáltalán, vagy részben fontos. Az egyszempontú ANOVA vizsgálta azt mutatta, hogy a kérdésben a különböző pozícióban dolgozó férfiak eltérően nyilatkoznak (F: 3.199 df: 4 szig.: .014 $p < 0.05$). Leginkább

az alsósintű vezetők (átlag: 4.00) és a középvezetők számára fontos kihívás a karrier (átlag: 4.28), hiszen szeretnének magasabbra emelkedni. A felső vezetők (átlag: 3.92) valószínűleg pozíciójuk megtartására törekedhetnek. A kutatásban résztvevők közel 57.6%-ának volt karrierlehetősége a cégénél, ahol dolgozott. Az ANOVA vizsgálat azt igazolta, hogy ahol van karrierlehetőség az egyén számára, ott elkötelezettebbek a férfiak a karriert illetően (F: 15.171 df: 2 szig.: .000 $p < 0.05$).

A szakmai karrieren túl az egyéb karrierre is rákérdeztek a kutatók. A válaszadók 54.5%-a úgy gondolta, hogy a családon belül, a munkahelyen kívül is létezik karrier. Érdekes módon a beosztások alapján nem voltak különböző véleményen ezt a kérdést illetően a férfiak (Pearson-féle Khi-négyzet próba: 8.285 df: 8 szign.: .406 $p > 0.05$), igaz, a próba nem volt megbízható. Minden pozíció szinten közel 50%, vagy annál magasabb arányban vélekedtek úgy a kutatásban résztvevők, hogy van családi karrier.

Ennek megfogalmazását a kutatók a válaszadókra bízták. A következő definíciók születtek:

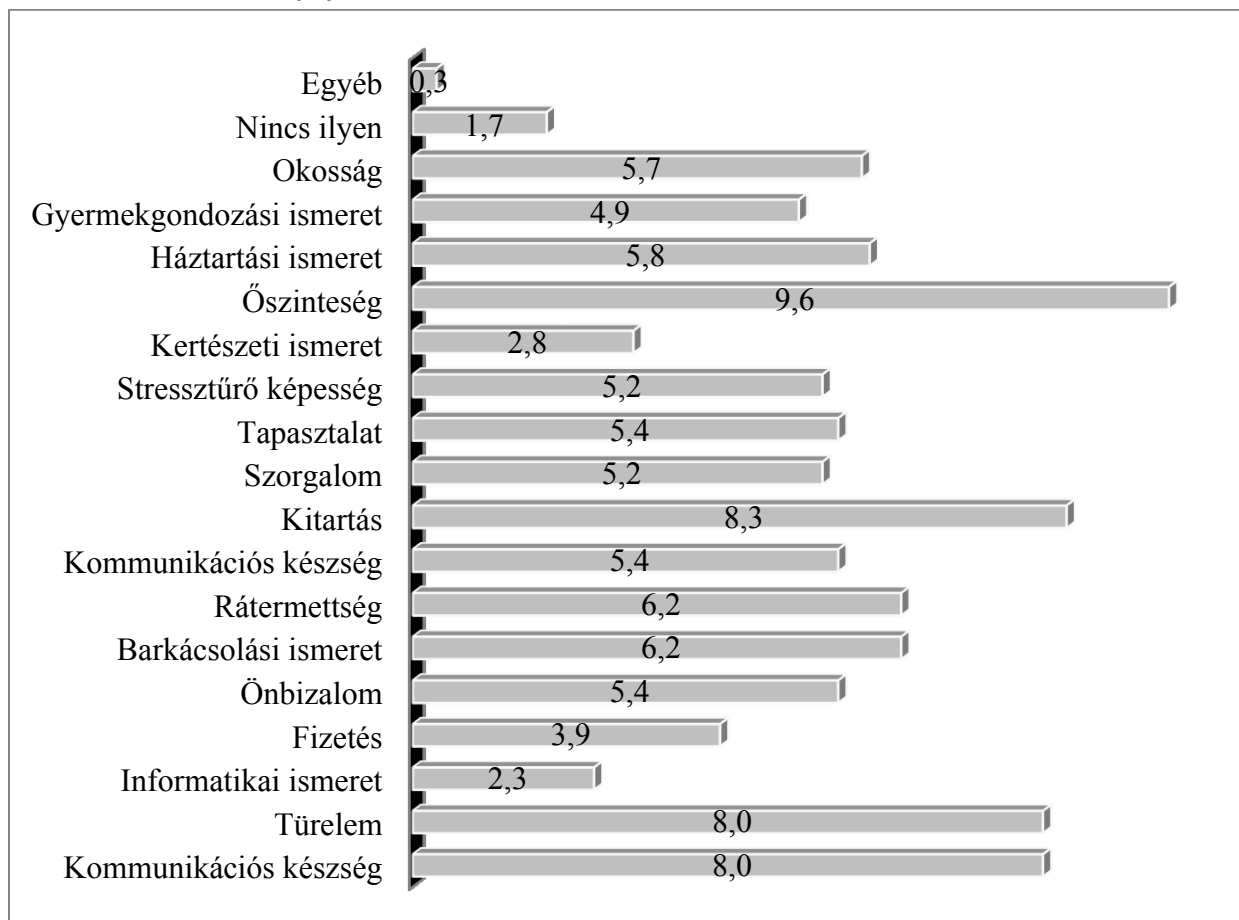
3. táblázat Karrier a családban

Családi karrier
„Boldog családi élet, egészség, problémák megoldása napi szinten.”
„Családi karriernek tekintem azt, hogy minél hatékonyabban végezzem el az itthoni teendőimet.”
„Pihenést, örömet.”
„A teljes család fenntartása, a család elismerésének elérése, a gyerekek tisztességes nevelése és a házimunkák mellett.”
„Felelős édesapának és családfenntartónak lenni, gyermekeimet tisztességesen felnevelni.”
„Számomra a családi karrier alapja a kölcsönös tisztelet és megértés.”
„Helyes gyermeknevelés, otthoni teendők ellátása.”

Forrás: A szerzők saját táblázata

Az eddigiek alapján megállapítható volt, hogy a férfiak hisznek mind a szakmai, mind a családi karrier létjogosultságában és akár azok összeegyeztethetőségében is. Kérdés azonban, hogy mely tényezők megléte befolyásolhatja pozitívan a férfiak siker lehetőségeit a családon belül. A szerzők számos tulajdonságokat felsoroltak, amelyek közül a három legfontosabb jellemzőt kellett a válaszadóknak kiválasztaniuk. Az 1. ábra ezeknek a tényezőknek a gyakoriságát mutatja %-ban.

2. ábra Mely tényezők megléte befolyásolja pozitívan az Ön siker lehetőségeit a családon belül (%)?



Forrás: A szerzők saját grafikonja

A grafikon szerint a négy legfontosabb tényező: a türelem, a kommunikációs készség, a kitartás és az őszinteség volt. Miközben a fizetés a kevésbé jellemzők között szerepel, a válaszadók 51.8%-ánál a férfiak fizetése magasabb, mint a párjéé és a férfiak mintegy harmada járult többel hozzá a családi költségvetéshez, mint a nők, miközben a mintában résztvevők mindösszesen 5.8%-nál a hölgyek adtak bele a közösbe többet.

A vizsgálatban a férfiak mintegy 75%-a szeretett volna kiteljesedni a szakmai karrierjében és ebben a kérdésben a különböző pozícióban dolgozó férfiak nem voltak eltérő véleményen. A szakmai karrier során a férfiak a következő tényezőket vették leginkább figyelembe: a fizetést, a munkaidőt, a munka és magánélet összeegyeztetését, a szakmai kihívást, a munkával járó utazást. Érdekes volt megtapasztalni, hogy az egyik legfontosabb tényezőként említették a férfiak az összehangolás kérdését, ami azt igazolja, hogy erre a problémára már nemcsak a női munkavállalók esetében kell odafigyelni a HR szakembereknek, de a férfiaknál is. Különösen, mert a válaszadók 78.6%-a vélte úgy, hogy a család és a karrier összeegyeztethető, és mindösszesen 2.1%-uk gondolta úgy, hogy ez egyáltalán nem megoldható. E kérdésben nem voltak eltérő véleményen a más-más beosztásban dolgozók

(F: 1.740 df: 4 szign.: .143 $p > 0.05$). Sőt, a felső vezetők értettek ezzel leginkább egyet, míg legkevésbé a beosztottak.

Végezetül a válaszadók 66%-a szeretett volna a családon belüli karrierjében kiteljesedni, míg minden 10-dik férfi egyáltalán nem szándékozott ezt tenni. E kérdésben a középvezetők voltak a legnyitottabbak és ők mutatták a legerősebb hajlandóságot.

Következtetés

Jelen tanulmány egy, az idei és a múlt évben végzett felmérés néhány eredményét mutatta be, amely vizsgálat a férfiak karriertervezéséről, illetve a karrier és család összeegyeztetési elképzeléseikről szólt. A szerzők által megfogalmazott hipotézis elfogadottnak tekinthető a fenti elemzések tükrében.

A vizsgálatok azt igazolták, hogy a férfiak többsége szeretne kiteljesedni a karrierjében, függetlenül attól, hogy milyen pozícióban dolgozik egy szervezeten belül. Ez a karrier alapvetően a pozícióban és a szervezet által nyújtott materiális megbecsülésben mutatkozik meg, de már, mint szempont szerepel a munka és magánélet összehangolásának a kérdése és megoldása is.

Ez viszont előrevetíti azt a meggyőződésünket, hogy míg korábban az összehangolás kérdése alapvetően női kérdésként merült fel a szervezetek humánerőforrás gazdálkodásában, ezt a kérdéskört ki kell szélesíteni a férfiakra is. Azaz, már nem feltétlenül olyan férfi munkavállalókkal kell számolnunk, akik elsősorban a szakmai sikereikre fókuszálnak, de olyanokkal is, akiknek a családi teendők megoldása a munkaidőn túl is, fontos kérdés, függetlenül attól, hogy milyen szerepkörben dolgoznak.

A mintánkon kimutatható volt, hogy a férfiak nemcsak a szakmai karrierjükben, de a családi karrierjükben is sikeresek akartak lenni és e két változó között pozitív korrelációt tudtunk azonosítani. A vezető beosztásban lévő férfiak manapság sokkal több szabadságot igényelnek munkavégzésük során (Collins–Clark, 2003), munkaidejük beosztását illetően, hogy egyre inkább teljesíteni tudják családi kötelezettségeiket (Czeglédi–Juhász–Tóth, 2016). Tény azonban az, hogy az összeegyeztethetőség kérdése, mint kontrollváltozó a parciális korreláció során, csökkentette a pozitív korreláció erősségét. E kérdés megoldásában a munkáltatóknak tehát aktív szerepet kell vállalniuk.

Munkáltatói márkaépítés (Chovan, 2015) stratégia megalkotása során nagy hangsúlyt kell fektetni arra, hogy a munka-magánélet egyensúly biztosítva legyen, hiszen ez attraktívabbá teszi a sikeres vállalatokat mind a tehetségek vonzása kapcsán, mind az értékes, karrierjüket a vállalatnál elképzelt munkavállalók esetében. Megfelelő tehetségmenedzsment programokkal, fejlesztési akciókkal, utánpótlás tervezéssel és karriermenedzsmenttel a

vállalat munkavállalói hatékonyabbá válnak, s ez az emberi tőkébe való beruházás hosszabb távon további versenyelőnyt biztosít.

Felhasznált irodalom

Andorka, R. (2006) Bevezetés a szociológiába. Osiris. Budapest. 304, 308, 339, 472, 331-335., 340-341., 354-355., 361-362., 495-497.

Belcourt, M. (1996) Managing Human Resources. Nelson Education Limited. Scarborough. ON. Canada.

Bourdieu, P. (2000) Férfiuralom. Budapest. Napvilág Kiadó.

Brammer, S. – Millington, A. (2008) Does it Pay to be Different? An Analysis of the Relationship Between Corporate Social and Financial Performance. Strategic Management Journal 29(12): 1325–1343.

Chovan, B. (2015) Why Employer Branding is Important. In: Conference Proceedings (2015). EDAMBA 2015. International Scientific Conference for Doctoral Students and Post-Doctoral Scholars. The Era of Science Diplomacy: Implications for Economics. Business. Management and Related Disciplines. Bratislava. 21-23.10.2015. 342-350. ISBN 978-80-225-4200-5

Collins, C. J. – Clark, K. D. (2003) Strategic Human Resource Practices, Top Management Team Social Networks, and Firm Performance: the Role of Human Resource Practices in Creating Organizational Competitive Advantage. Academy of Management Journal 46 (6): 740–751.

Czeglédi, Cs. – Juhász, T. – Tóth, A. (2016) „A családos munkavállalók megítélése” vélemények a munkavállalók részéről. A családos munkavállalók megítélés a munkavállalók szemszögéből Gödöllői konferencia konferencia kötet Rudnák Ildikó: Gazdaság-Multikulturalitás-Kommunikáció Szent István Egyetemi Kiadó 26-35.

Csányi, Zs. (2002) Karriermenedzselés, mint az egyéni és a szervezeti szükségletek találkozása. In: Személyügyi ABC (szerk.: Szatmáriné, B. M.) 8. rész 1. fejezet. Verlag Dashöfer. Budapest.

Eby, L.T. – Butts, M. – Lockwood, A. (2003) Predictors of success in the era of the boundaryless career. Journal of Organizational Behavior. 24. 689–708 (2003). DOI: 10.1002/job.214

Giddens, A. (2008) Szociológia. Második Kiadás. Osiris Kiadó. Budapest. 172175., 195-196., 571, 583, 585.

Greenhaus, J. H. – Callanan, G. A. – Godshalk, V. M. (2000) *Career Management*. (3rd 3d). Orlando: The Dryden Press.

Halmos, Cs. (2006) Az Európai Unió foglalkoztatási stratégiája. Alkotmányos Európa Sorozat. Uniós füzetek 3. PTE-FEEK. 9-10., 17-18., 34-36., 39-44, 46, 54-55., 60-62., 66-85., 94, 107-110.

Judge, T. A. – Boudreau, J. W. – Bretz, R. D. (1994) Job and Life Attitudes of Male Executives. *Journal of Applied Psychology*. 79(5): 767–782.

Keveházi, K. (2009) A nők és férfiak közötti egyenlőtlenségek, a nők munkaerő-piaci hátrányai. In: *Foglalkozás speciális helyzetű csoportokkal, egyénekkel szöveggyűjtemény*. (Szerk.: Garadnay, T.-Koltai, L.), Budapest. 33-43. ISBN 978-963-87965-2-3

Konrad, A. M. – Mangel, R. (2000) The Impact of Work-life Programs on Firm Productivity. *Strategic Management Journal*. 21(12): 1225–1237.

Langer, K. (2008) *Karriertervezés – Személyiségmarketing*. Szent István Egyetemi Kiadó. Gödöllő.

Schein, E. H. (1996) *Career Anchors Revisited: Implications for Career Development in the 21st Century*. MIT Sloan School of Management.

Zunker, V. G. (1998) *Career Counseling: Applied Concepts of Life Planning*. 5th edn. Pacific Grove: Brooks/Cole.