Vezető: Prof. Dr. Dusek Tamás, egyetemi tanár

Bognár Tamás

A karrierfejlődést megvilágító új megközelítés hatása az egyénre és a szervezetre

Doktori értekezés tézisfüzete

Témavezető: Prof. Dr. Bencsik Andrea, egyetemi tanár

Győr

2021. január

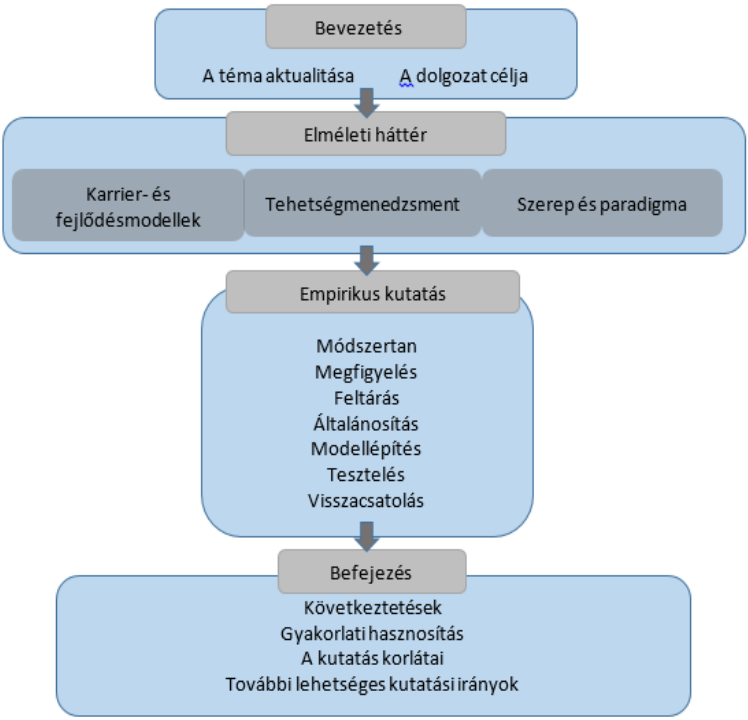
1 Bevezetés, a disszertáció célja és felépítése

A tudásmenedzsment egyik nagy érdeklődésre számot tartó területe a tehetség- és a karriermenedzsment (Gyarmathy 2006). A tehetség felszínre kerülésében mind a vállalat, mind az egyén érdekelt. Ennek köszönhetően mind az elméleti, mind az alkalmazott tudomány szívesen kutatja a tehetség azonosításának, majd egyre magasabb szintre fejlesztésének kérdéseit (Koncz 2013). Ennek a kiemelt gyakorlati és tudományos érdeklődésnek is köszönhetők az egyéni és vállalati karriermenedzsment rendszerek és a tehetségmenedzsment programok komoly fejlődést mutattak az elmúlt 60 évben (Dessler – Turner 1992, Csányi 2004, King és mtsai 2005, Mathis – Jackson 2008, Gagné 2009, 2013). A különféle tehetségelemek és ambíciók azonosítása után a programok legfontosabb eszköze a különféle kompetenciák fejlesztése. Ez nem csak a tehetség felszínre kerülését, hanem az érvényesülés, azaz a karrier elősegítését is szolgálja. Ráadásul a munkakörök elvárásának megfelelően egyre célzottabbá váltak a fejlesztési programok, ezáltal egyre több érdek mentén kapcsolódott össze az egyéni és a vállalati karriermenedzsment (Sneed és mtsai 2008). A gyakorlati

tapasztalat szerint azonban bizonyos esetekben a meglévő, azonosított tehetség ellenére sem sikerül felszínre hozni a munkakörökhöz szükséges kompetenciákat. A munkaerő kiválasztása során az emögött húzódó jelenség miértjére nem, csak tényére látott rá a kiválasztás szakirodalma (Carless 2009). Ezekben az esetekben a tehetség bármennyire is ígéretes volt az előzetes mérések alapján, egyes személyekben rejtve marad. Disszertációm ennek a hátterében lévő jelenség kutatását tűzte ki célul. Azt feltételeztem, hogy a tehetség felszínre kerüléséhez a karrier során, mintegy fejlődési előfeltételként, újabb és újabb szerepeket kell elfogadni, illetve azokhoz tartozó újabb és újabb paradigmákban kell otthonossá válni ahhoz, hogy a személyben rejlő potenciálok a gyakorlatban is megmutatkozzanak.

Meghatároztam disszertációm felépítését (1. ábra), ami alapján először feltérképeztem a magyar és nemzetközi szakirodalmat a különféle karrier- és tehetségmenedzsment megközelítéseket illetően, összefoglaltam a vonatkozó fejlődéselméleteket (Super, 1957, Erikson 1956, Csirszka 1966, Rókusfalvy 1969,

Ritoók 1986), és megvizsgáltam a szerepek különféle megközelítéseit (Mead 1934, Linton 1945, Tamotsu 1961, Belbin 2012). Felkutattam a paradigma és a krízisek legfontosabb megközelítéseit (Kuhn, 1961, Barker 1994). Ezt követően felállítottam kutatásom koncepcióját, elvégeztem a kutatást, következtetéseket tettem és megfogalmaztam téziseimet.



1. ábra A disszertáció felépítése Forrás: saját szerkesztés

2 Az empirikus kutatás

Kutatási kérdések

1. Hogyan és milyen tényezők mentén sorolhatók egy nagyvállalat dolgozói karrierérettségük alapján csoportokba?

2. Észlelhető-e valamilyen törvényszerű egymásra épülés a detektált karrierállomások és a rájuk jellemző krízisek tekintetében?

3. Milyen dinamika jellemzi ezeket a karrierlépcsőket?

4. A modell és a krízisek elemzése képes-e hozzájárulni a kiválasztás beválási mutatóinak javításához?

5. Egy karrierlépcsőn található krízis sikeres megvívása elősegíthető-e a modellből ismert paradigmajelenségek alapján?

Módszer, kutatás

Az empirikus kutatás megközelítésére egy kvalitatív túlsúlyú, ciklikus szerkezetű esettanulmányt használtam (Yin 2009), melyben különböző módszerek ötvözetét alkalmaztam, és ciklusonként finomítva (Sutherland –

Schwaber 2007) építettem fel az általam javasolt modellt. Az ennek alapjául szolgáló 5 karrierlépcsőt egy vegyes módszertanú kutatás (Simon 2016) segítségével határoztam meg. Ennek során először állásinterjúk és karriertanácsadások során gyűjtöttem adatot, majd szakmai fókuszcsoportos vizsgálatok és kvantitatív kérdőív segítségével (Neulinger 2016) több körön keresztül felállítottam a karrierlépcsők sorrendjét. A karrierlépcsők egymásra épülését vegyes módszertanú kutatással, problémamegoldási gyakorlatok és üzleti szituációk során tapasztalt regressziós jelenségek elemzésével vizsgáltam. Megállapítottam, hogy az egymásra épülés tekintetében vannak fontos kivételek, azonban a regressziók alapján kifejezhető a karrierlépcsők sorrendje. Assessment center (Jones és mtsai 1991) és a vegyes módszertanú kutatás segítségével azt is megállapítottam, hogy a karrierlépcsők mindegyikében egy arra jellemző hasznos krízis megvívása jelenti a tehetség felszínre kerülésének zálogát. Kidolgoztam egy kríziselemzési módszert (Bognár 2013), melynek segítségével assessment center helyzetben vizsgáltam a karrierlépcsős modell adta lehetőségeket, melyekkel

sikerült javítani a kiválasztás beválási mutatóit, a jelöltek jellemzését pedig ellátni egy fontos magyarázóértékkel. A krízisiek megvívása, még inkább a megrekedése során paradigmajelenségeket figyeltem meg (Barker 1994). Egy szimulációs kísérlet segítségével megállapítottam, hogyan hasznosíthatók a paradigmajelenségek ismeretéből származó megoldások a karrierlépcsőkön található krízis sikeres megvívásához. Ezeket tréninghelyzetben, problémamegoldási szituációban és valós üzleti kihívások megoldása során teszteltem. A kutatásom egyes szakaszait a tudományos párbeszéd és visszajelzések céljából különféle magyar és nemzetközi tudományos fórumokon publikáltam. A kutatás alapján megállapítottam a tudományos eredményeket, következtetéseket vontam le, és a kutatási kérdések mentén megfogalmaztam téziseimet.

3 Tudományos eredmények

Kutatási kérdések	Feltételezések	Módszer	A kutatás eredménye
Hogyan és milyen tényezők mentén sorolhatók egy nagyvállalat dolgozói karrierérettségük alapján csoportokba?	Jól kirajzolható 5 olyan karrierlépcső, melynek a paradigmái elkülönülnek egymástól. *Igazolva*	Vegyes módszertanú kutatás	*A karrier érése során a modellben szereplő 5 karrierlépcső határozható meg a szerepekhez tartozó paradigma alapján, amelyek között a fejlődési átmenet kríziseken keresztül vezet.*
Észlelhető-e valamilyen törvényszerű egymásra épülés a detektált karrierállomások és a rájuk jellemző krízisek tekintetében?	A karrierlépcsők egymásra épülnek, felcserélődésre vagy két karrierlépcső krízisének egymásra csúszására nincs lehetőség. *Részben alátámasztva*	Vegyes módszertanú kutatás Tréninggyakorlatok elemzése Üzleti szituáció elemzése	*Az egymásra épülés a fejlődés érett folyamataiban nem kényszerítő elem, megrekedt krízis esetén viszont a karrierlépcsők sorrendje és egymásra épülése alátámasztható.*

1. táblázat A kutatás feltételezései, azok alátámasztottsága és az eredmények 1. Forrás: saját szerkesztés

Kutatási kérdések	Feltételezések	Módszer	A kutatás eredménye
Milyen dinamika jellemzi az egyes karrierlépcsőket?	A karrierlépcsőkhöz paradigmák tartoznak, ennek elsajátítása egy jellemző krízisen megy keresztül. *Igazolva*	Állásinterjúk, Karriertanácsadás, Assessment center, Tréninggyakorlatok elemzése, Üzleti szituáció elemzése	*A karrierlépcsők során a krízis adja a meghatározó dinamikát, a krízis fordulópontján a szerep tudatos vállalása jelenti a fejlődést, a hárítás pedig regresszióhoz vezet.*
A modell és a krízisek elemzése képes-e hozzájárulni a kiválasztás beválási mutatóinak javításához?	A karrierlépcsők azonosítására és a dinamika leírására szolgáló kríziselemzési módszer az eddig kiválasztási módszerekkel együtt javít a jelöltek beválásának előrejelzésében. *Igazolva*	Assessment center Kríziselemzési módszer	*A beválási mutatókat a karrierlépcsők kríziseinek elemzésén alapuló módszer javítja, az értékelést pedig egy hasznos magyarázóértékkel gazdagítja.*

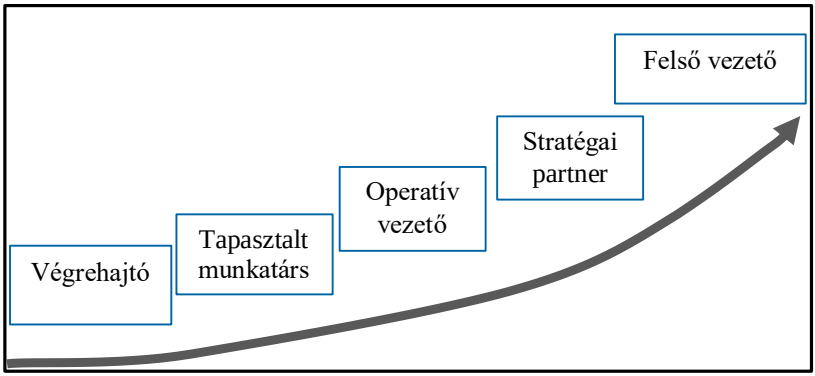
2. táblázat A kutatás feltételezései, azok alátámasztottsága és az eredmények 2. Forrás: saját szerkesztés

Kutatási kérdések	Feltételezések	Módszer	A kutatás eredménye
Egy karrierlépcsőn található krízis sikeres megvívása elősegíthető-e a modellből ismert paradigmajelenségek alapján?	A potenciál megléte esetén, a krízis kifejlődését az új paradigma elfogadása előmozdítja, a frusztráció mértékétől függően erős a regresszió veszélye. A paradigmaváltásban használható lehetőségnek bizonyul a stresszel való megküzdés és a tudatosság.	Szimulációs kísérlet, Tréninggyakorlatok elemzése, Valós üzleti szituáció elemzése	*A szükséges kompetenciák potenciál szintű meglétének esetén az új paradigma és a regresszió veszélyének tudatosítása, valamint a frusztráció mértékének optimalizálása elősegíti a krízis sikeres megvívását, ezzel a karrierérést is.*
	Igazolva		

3. táblázat A kutatás feltételezései, azok alátámasztottsága és az eredmények 3. Forrás: saját szerkesztés

4 A karrierlépcsős modell

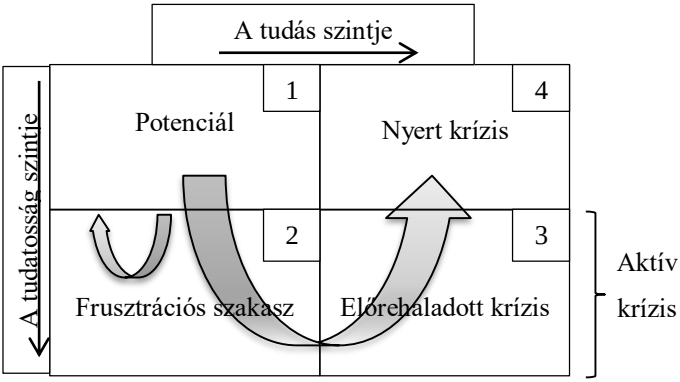
Tapasztalatom szerint egy nagyvállalat munkavállalói öt olyan állomáson keresztül érlelődnek életpályájuk során, amelyeket karrierlépcsőknek hívtam. Ezek sora többé-kevésbé az életpálya mentén az egyre fejlődő munkakörök egymásutánját követik (2. ábra).



2. ábra A karrierlépcsők Forrás: saját szerkesztés

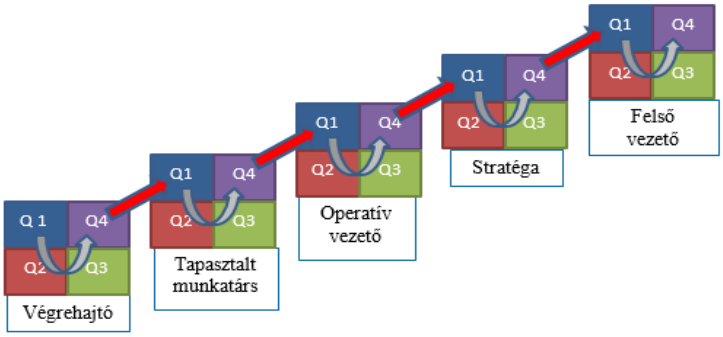
A karrierlépcsők mindegyikére jellemző egy egyedi szerepegyüttes, és azt meghatározó paradigma, melyet a személy a fejlődése során, kríziseken keresztül sajátít el.

A krízisek dinamikája meghatározó az érések szempontjából. Az egyes karrierlépcsőkön a paradigma elsajátításának krízise a következő szakaszokon halad keresztül (3. ábra):



3. ábra A krízis kifejlődésének dinamikája Forrás: Burch (1970) nyomán saját szerkesztés

A krízisek mentén a karrierlépcsők a következő módon kapcsolódnak láncba a karrier során (4. ábra):



4. ábra A karrierlépcsők egymásutánja a krízisek szakaszai mentén Forrás: saját szerkesztés

5 Tézisek

1. ***A karrier érése során a modellben szereplő 5 karrierlépcső határozható meg a szerepekhez tartozó paradigma alapján, amelyek közötti fejlődési átmenet kríziseken keresztül vezet.***
2. ***Az egymásra épülés a fejlődés érett folyamataiban nem kényszerítő elem, megrekedt krízis esetén viszont a karrierlépcsők sorrendje és egymásra épülése a regressziós folyamatok segítségével alátámasztható.***
3. ***A karrierlépcsők során a krízis adja a meghatározó dinamikát, a krízis fordulópontján a szerep tudatos vállalása jelenti a fejlődést, a hárítás pedig regresszióhoz vezet.***
4. ***A beválási mutatókat a karrierlépcsők kríziseinek elemzésén alapuló módszer javítja, az értékelést pedig egy hasznos magyarázóértékkel gazdagítja.***
5. ***A krízisek nyert szakaszba vezetéséhez szükséges szerep megszilárdítását elősegíti az új paradigma tudatosítása, a frusztráció elaborálása és a regresszió veszélyének felismerése.***

6 Összefoglalás

A kutatásban öt kutatási kérdéshez tartozó feltételezéseimből négyet a kutatási módszer segítségével alátámasztottam. Ezek alapján megállapítható, hogy egy nagyvállalat munkavállalói a karrierérettségük szempontjából jól elkülöníthető kategóriákba sorolhatók. Az ezeket meghatározó paradigmákban való jártasságuk egy krízis megoldásának a feltétele, mely krízis megjelenésénél alkalmazhatók Barker (1994) által leírt paradigmajelenségek. A krízis sikeres megvívása szükséges a munkakörben való fejlődéshez, a teljesítményhez és az eredményességhez, ezzel a tehetséggondozási programok sikerességéhez. Ez a fajta, karrierlépcsőkön alapuló besorolás értéke, új tudományos eredménye, az eddigi megközelítésekhez (Koncz, 2013, Gagné 2013) való kapcsolódása az, hogy a megállapításaim szerint a tehetség nem kerül felszínre a tehetséggondozó programok ellenére sem, ha a karrierlépcső megfelelő paradigmáját, szerepét el nem sajátítja a személy. Sikerült leírnom az ehhez szükséges krízis dinamikáját és lehetséges kimeneteleit, ismertettem az ezekhez kapcsolódó jelenségeket, melyekre az általam

javasolt modell magyarázatot ad. Kiemelt fontossággal bírhat a karrierlépcsők egymásra épülésének ténye. Az ehhez a kutatási kérdéshez kapcsolódó feltételezésemet illetően megállapítottam, hogy az egymásra épülés nem kényszerítő körülmény akkor, ha a fejlődésben nem következik be tartós regresszió, azaz képes az egyén az életpálya egy adott szakaszán egyszerre két karrierlépcsőre jellemző paradigmát is elsajátítani. Az adott karrierlépcső paradigmaelvárásának való nem megfelelés és az ebből fakadó tartós regresszió esetén azonban az egymásra épülés kényszerítő erejű. A modellem gyakorlati hasznát valós üzleti helyzet keretei között igazoltam. Disszertációmban fontos eredménynek tartom mind a tudományos, mind a gyakorlati hasznosíthatóság szempontjait.

7 A szerző témában megjelent publikációi

2016

Bencsik, Andrea; Bognár, Tamás:
How to analyse the crises for a better prognosis?
In: Svéhlik, Csaba (szerk.) Sokszínű közgazdaságtan a 21. században: Best of KHEOPS IV. (2006-2016) Budapest, Magyarország, Bécs, Ausztria: Kheops Automobil-Kutató Intézet, (2016) pp. 307-316., 10 p.

Bognár, Tamás:
Az identitáshierarchia szintjei közötti dinamikus kölcsönhatás
In: Svéhlik, Csaba (szerk.) Sokszínű közgazdaságtan a 21. században: Best of KHEOPS IV. (2006-2016) Budapest, Magyarország, Bécs, Ausztria: Kheops Automobil-Kutató Intézet, (2016) pp. 47-58., 12 p.

Bognár, Tamás; Bencsik, Andrea:
Career crises as a validity factor of prognosis
ACTA OECONOMICA UNIVERSITATIS SELYE 5: 2 pp. 19-30. , 12 p. (2016)

Bognár, Tamás; Rácz, Irma
From Giftedness to Compliance: The Best Practices in Utilizing Human Capital pp. 204-225.
In: Bencsik, Andrea (szerk.) Knowledge Management Initiatives and Strategies in Small and Medium Enterprises

Hershey (PA), Amerikai Egyesült Államok: IGI Global, (2016) p. 442 DOI: 10.4018/978-1-5225-1642-2.ch010

Bognár, Tamás
Stages of career path through useful crises
ACTA OECONOMICA UNIVERSITATIS SELYE 5: 1 pp. 20-28. , 9 p. (2016)
Közlemény:3274392 Admin láttamozott Forrás Folyóiratcikk (Szakcikk)

2015

Bognár, Tamás
A karrierfejlődés lépcsőit vizsgáló kérdőíves módszer kifejlesztése pp. 219-226.
In: Hauck, Zs; Keresztes, ÉR; Poreisz, V; Tóbi, I (szerk.) Közgazdász Kutatók és Doktoranduszok II. Téli Konferenciája Győr, Magyarország: Doktoranduszok Országos Szövetsége, Közgazdaságtudományi Osztály, (2015) p. 404 (Konferenciaközlemény)

Bognár, Tamás
Kioldódik-e a lappangó készségek potenciálja? A karrier fejlődésének hasznos krízisei pp. 412-423.
In: Shévlik, Csaba (szerk.) X. Kheops Nemzetközi Tudományos Konferencia: Tudomány és Felelősség Mór, Magyarország: Kheops Automobil-Kutató Intézet, (2015) p. 689

Rácz, Irma; Bognár, Tamás
Tehetséges szellemi munkavállaló tudásának definiálása és fejlesztése
pp. 241-249. , 9 p.
In: Hauck, Zs; Keresztes, ÉR; Poreisz, V; Tóbi, I (szerk.) Közgazdász Kutatók és Doktoranduszok II. Téli Konferenciája
Győr, Magyarország: Doktoranduszok Országos Szövetsége, Közgazdaságtudományi Osztály, (2015) p. 404

2014

Irma, Rácz; Andrea, Bencsik; Tamás, Bognár; Viktória, Stifter
Management of Knowledge by Talented Intellectual Workers
In: Tomás, Löster; Jitka, Langhamrová (szerk.) RELIK 2014 - Reproduction of the Human Capital Connections and Relations Conference Proceedings: (Reprodukce lidského kapitálu - vzájemné vazby a souvislosti) Slany, Csehország: Melandrium, (2014) pp. 404-415, 12 p.

2013

Tamás, Bognár
Career Development Stairs
In: Valerij, Dermol; Nada, Trunk Širca; Goran, Đaković (szerk.) Active Citizenship by Knowledge Management & Innovation: Proceedings of the Management, Knowledge and Learning Lublin,

Lengyelország, Celje, Szlovénia, Bangkok, Thaiföld: ToKnowPress, (2013) pp. 569-576.8 p.
Közlemény: 3070756 Jóváhagyott Forrás
Könyvrészlet (Konferenciaközlemény)

Bognár Tamás

Operative Regression or Strategic Thinking – A Crisis That Leads to Innovation or Stagnation pp. 166-172.
In: Halis, Yunus Ersöz; Ongan, Serdar; Karasavvoglou, Anastasios (szerk.) Proceedings of the 5th International Conference "The Economies of Balkan and Eastern Europe Countries in the changed World": EBEEC 2013 Kavala, Görögország: Kavala Institute of Technology, (2013)
Közlemény:3068731 Admin láttamozott Forrás
Könyvrészlet (Konferenciaközlemény)

A témához kapcsolódó konferenciaelőadások:

Konferencia megnevezése:
28th WORKSHOP ON STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT
Szervező: The European Institute for Advanced Studies in Management
Helyszín: Koppenhága, Dánia,
Időpont: 2013. április 15-16.
Előadás: Crisis analytic assessment method

Konferencia megnevezése:
Active Citizenship by Knowledge Management & Innovation International Conference
Szervező: Management, Knowledge and Learning (MakeLearn)
Helyszín: Zadar, Horváthország,
Időpont: April 15-16, 2013
Előadás: Career development stairs

Konferencia megnevezése:
5th International Conference "The Economies of Balkan and Eastern Europe Countries in the changed World: EBEEC 2013
Szervező: **Istanbul University, Department of Economics**
Helyszín: Isztambul, Törökország
Időpont: 2013. május 9-12.
Előadás: Operative regression or strategic thinking

Konferencia megnevezése:
Közgazdász Kutatók és Doktoranduszok II. Téli Konferenciája Győr 2015.
Szervező: Széchenyi István Egyetem Kautz Gyula Gazdaságtudományi Kara
Helyszín: Győr, Magyarország
Időpont: 2015. június 11.
Előadás: How to analyse the crises for a better prognosion?

Konferencia megnevezése:
Közgazdász Kutatók és Doktoranduszok II. Nyári Konferenciája Győr 2015.
Szervező: Széchenyi István Egyetem Kautz Gyula Gazdaságtudományi Kara
Helyszín: Győr, Magyarország
Időpont: 2015. június 11.
Előadás: Stages of career path through useful crises

Konferencia megnevezése:
X. KHEOPS Nemzetközi Tudományos Konferencia
Szervező: KHEOPS Automobil-Kutató Intézet
Helyszín: Mór, Magyarország
Időpont: 2016. augusztus 26.
Előadás: Kioldódik-e a lappangó készségek potenciálja?

Konferencia megnevezése:
Közgazdász Kutatók és Doktoranduszok II. Téli Konferenciája Győr
Szervező: Doktoranduszok Országos Szövetsége
Helyszín: Széchenyi István Egyetem, Győr
Időpont: 2015. január 30.
Előadás: A karrierfejlődés lépcsőit vizsgáló kérdőív kifejlesztése

Konferencia megnevezése:
Közgazdász Kutatók és Doktoranduszok II. Téli Konferenciája
Szervező: DOSZ KTO
Helyszín: Győr, SZE
Időpont: 2015. január 30-31.
Előadás: Rácz Irma, Bognár Tamás: Tehetséges szellemi munkavállalók tudásának definiálása és fejlesztése

Konferencia megnevezése:
RELIK 2014 - Reproduction of the Human Capital – connections and relations
Szervező: Vysoká škola ekonomická v Praze
Helyszín: Csehország, Prága, Vysoká škola ekonomická
Időpont: 2014. november 24-25
Előadás: I., Rácz; A., Bencsik; T., Bognár;V., Stifter: Management of knowledge by talented intellectual workers

8 Tézisfüzetben használt irodalom

- Barker, Joel, A (1994). Paradigms. *Topics in Health Information Management*, *15*(1).
- Bognár, Tamás (2013). Crisis analytic assessment methods in interviews and assessment centers. In: Proceeding of *28th Workshop on Strategic Human Resource Management*. Copenhagen, Denmark: EIASM.
- Belbin, R. Meredith, M. (2012). *Team roles at work*. Routledge.
- Burch, N. (1970). Four stages of competency. Gordon Training International.
- Carless, Sally A. (2009): Psychological testing for selection purposes: a guide to evidence-based practice for human resource professionals. *The International Journal of Human Resource Management.* Volume 20. Issue 12. pp. 2517-2532.
- Csányi Zsuzsanna (2004): Karriermenedzselés vagy tehetséggondozás? *Munkaügyi szemle*, 48. évf. 7-8. sz. pp 19-23.
- Csirszka, J. (1966). *Pályalélektan*. Gondolat Kiadó.

- Dessler, Gary, – Turner, Alvin (1992) Human Resource Management in Canada. Prentice-Hall Canada Inc. Scarborough, Ontario
- Erikson, Erik, H. (1956). The Problem of Ego Identity. *Journal of the American Psycoanalytic Association*, (4), 56–121.
- Gagné, FranCoys (2009). Building gifts into talents: Detailed overview of the DMGT 2.0. In MacFarlane & Stambaugh, (Eds.), *Leadingchange in gifted education: The festschrift of Dr. Joyce VanTassel-Baska.* Waco, TX: Prufrock Press.
- Gagné, FranCoys (2013). The DMGT: Changes within, beneath, and beyond. *Talent Development & Excellence 5*, *5*(1.), pp.5–19.
- Gyarmathy, ÉVA (2006). *A tehetség*. Budapest, Hungary: ELTE Eötvös Kiadó.
- Jones, A., Herriot, P., Long, B., & Drakeley, R. (1991). Attempting to improve the validity of a well-established assessment centre*. *Journal of Occupational Psychology*, *64*(1), 1-21.

- King, Z., Burke, S., & Pemberton, J. (2005). The ‘bounded'career: An empirical study of human capital, career mobility and employment outcomes in a mediated labour market. *Human Relations*, *58*(8), 981-1007.
- Koncz, K. (2013). Karriermenedzsment. *Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest*.
- Kuhn, Thomas, S. (1970). *The Structure of Scientific Revolutions, 2nd enl. ed*. University of Chicago Press.
- *Mathis, R. L. – Jackson, J. H. (ed. 2008): Human resource management, 12. edition, Mason: Thomson South-Western.*
- Neulinger, Ágnes. (2016) Több-módszertanú és vegyes módszertanú kutatások. Vezetéstudomány-Budapest Management Review, 2016, 47.4: 63-66.
- Ritoók, Pálné. (1986) Személyiségfejlesztés és pályaválasztás. Tankönyvkiadó, 1986.
- Rókusfalvy, Pál. Pályaválasztás, pályaválasztási érettség: (A pályaválasztás előkészítésének pedagógiai, pszichológiai problémái). Tankönyvkiadó, 1969.

- Simon, Judit. (2016) Kutatás-módszertani trendek a marketingben. Vezetéstudomány-Budapest Management Review, 2016, 47.4: 54-62.
- Sneed, J. R., Whitbourne, S. K., & Culang, M. E. (2008). Trust, Identity, and Ego Integrity: Modeling Erikson's Core Stages Over 34 Years. *Journal of Adult Development*, *13*(3–4), 148–157. http://doi.org/10.1007/s10804-007-9026-3
- Super, D. (1957): *Psychology of careers*, New York: Harper - Brothers.
- Sutherland, Jeff; Schwaber, Ken. The Scrum Papers. Nuts, Bolts and Origins of an Agile Process, 2007.
- Yin, R. K. (2009). Introduction: how to know whether and when to use case studies as a research method. *Case Study Research: Design and Methods, 4th edn. Thousand Oaks, CA, USA: Sage Publications*, *5*, 3-23.

Széchenyi István University

Doctoral School of Regional- and Business Administration Sciences

Dissertation Sponsor: Prof. Dr. Tamás Dusek, university professor

Tamás Bognár

Personal and organisational value of using a new approach on career development

Thesis booklet

Supervisor: Prof. Dr. Andrea Bencsik, university professor

Győr, 2021

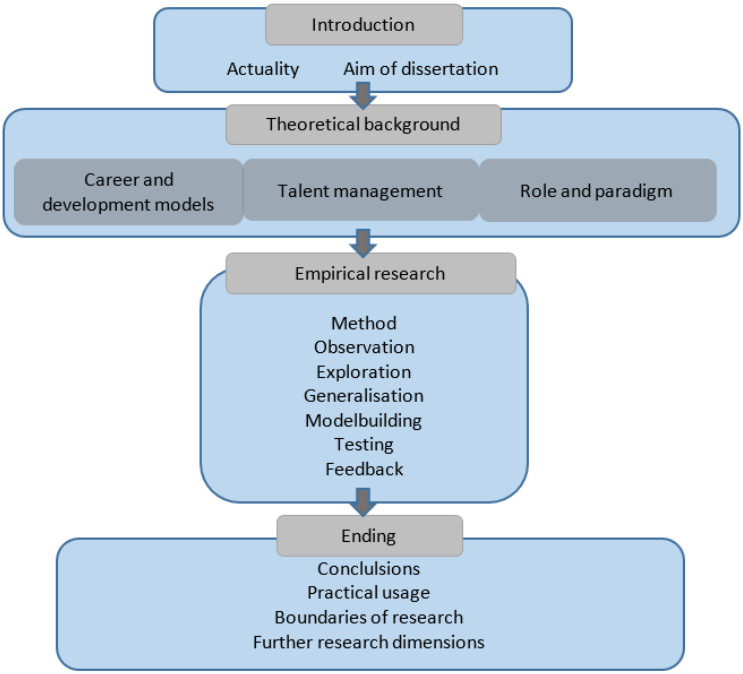
1 Introduction, the aim and the structure of the dissertation

One of a popular topic of knowledge management is talent and career management (Gyarmathy 2006). The enterprices and individuals both are interested in unlocking the abilities and potentials. That's why the applied and the theoretical science search for to identify and better and better development of a talent (Koncz 2013). Due to this emphasized interest of the personal and organisational career and talent development programs has been progressed a lot in the past 60 years (Dessler – Turner 1992, Csányi 2004, King és mtsai 2005, Mathis – Jackson 2008, Gagné 2009, 2013). After identifying the different talent elements and ambitions the most common tool of development are improving the different competencies. This improvement makes for unlocking potentials and promote career. Furthermore, the development programs became more focused due to the expectations of the positions, so the convergence of individual and organisational career management along

more and more interests (Sneed at al 2008). However, according to the practice of unlocking necessary competencies has failed in several cases, despite the identified talent elements and potentials. The literature of selection could detect only the fact of this phenomena, but not the reason of that (Carless 2009). In these cases, ever so promising the talent was according the preliminary testing, the potentials remain latent. My dissertation aims to search the background of this phenomena. I presumed the necessity of accepting subsequent roles during the career path as requirements of development. The human needs to become familiar with the concerning paradigms of these roles to be able to bring the potentials to surface.

I have declared the structure of my dissertation (Figure 1). At first I have charted the Hungarian and international literature of career and talent management approaches; summarised the different relevant development theories (Super, 1957, Erikson 1956, Csirszka 1966, Rókusfalvy 1969, Ritoók 1986); searched the various terms of role (Mead 1934, Linton 1945, Tamotsu 1961, Belbin 2012). I have collected the approaches of crisis and paradigm

(Kuhn, 1961, Barker 1994). Following these I have declared the concept of my research, made the one, drown conclusions and formulated my theses.



1. Figure The structure of dissertation Source: own edition

2 Empirical research

Research questions

1. How could we categorise the employees of a transnational enterprise along the maturity of career?

2. Can we declare the epigenetic aspect of the detected career development stairs by the relevant crises?

3. What dynamics caracterize these career development stairs?

4. Could the model of career development stairs and the crisis analytic assessment method improve the validation factors of selection?

5. Is it possible to help to work out the crises of a career development stair by the paradigm symptoms on the basis of the model?

Method and research

The approach of the research is a mostly qualitative, cyclic case study (Yin 2009), with combined different methods. I have built the model suggested with stepwise refinement through these cycles (Sutherland – Schwaber 2007). The

basis of this model, the 5 career development stairs are declared by a mixed research method (Simon 2006). During the research work, at first I have collected data through personnel interviews and career consultancies, at second by focus groups and quantitative survey I have declared the sort of career development stairs through several cycle (Neulinger 2016). The epigenetic nature of career development stairs has been searched by mixed research method, and the analysis of regression symptoms of problem solving exercises and business situations. I have found that there are important exemptions in epigenetic development, but the regressions declare the order of the stairs. Using assessment center (Jones et al 1991) and the mixed research method I have also found, that progressing a relevant crisis in each career development stair delivers the unlocking talent elements. I have worked out a crisis analytic assessment method (Bognár 2013). This and the further possibilities of the model provided a method to improve validation factors of selection in HRM and the suitability reports have been supplemented with a new describing factor. In the course of progressing and rather failing crises I have observed

paradigm symptoms (Barker 1994). Using a simulation experiment I have found that the solutions learned from these paradigm symptoms can help winning the crises on career development stairs. I have tested the findings in problem solving training exercises and coping with real business challenges in a Hungarian plant. To test my results and get feedback in scientific conversations I have published some of the stages of my research in Hungarian and international conferences and reviews. On the basis of my research, I have declared the findings, drown consequences and declared my theses along the research questions.

3 Scientific findings

Research questions	Assumptions	Method	Results
How could we categorise the employees of a transnational enterprise along the maturity of career?	There are 5 career development stairs with well separated paradigms. *Justified*	Mixed research method	*During the career path, there have been 5 career development stairs declared on paradigms related to roles. The development progresses through crises.*
Can we declare the epigenetic aspect of the detected career development stairs by the relevant crises?	The career development stairs show epigenetic model. There is no possibility for change or simultaneous crises, *Partly justified with modification*	Mixed research method, Analysing training exercises, Analysing Business case study	*The epigenetic nature is not a must at the higher level of development, but in case of blocked crisis, the order and superimposable aspect of stairs are supportable.*

1. Table The assumptions, methods and results 1. Source: own edition

Research questions	Assumptions	Method	Results
What dynamics typify these career development stairs?	There are related paradigms on each career development stair. Attainment progresses throw relevant crises. *Justified*	Interviews, Career-consultancies, assessment centers,	*The crisis determines the dynamics on career development stairs. Accepting the role consciously provides the development at the zenith of crisis, and avoiding of role leads to regression.*
Could the model of career development stairs and the crisis analytic assessment method improve the validation factors of selection?	Identifying career development stairs and the dynamic-describing crisis analytic assessment method added to classical selection tools improve the validity of selection. *Justified*	Assessment center, Crisis analytic assessment method	*The crisis analytic assessment method improves the validity of selection and gives a useful describing factor to suitability reports.*

2. Table The assumptions, methods and results 2. Source: own edition

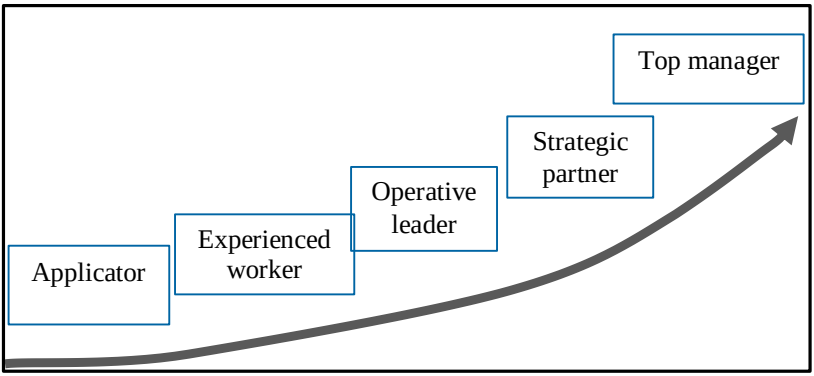
Research questions	Assumptions	Method	Results
Is it possible to help to work out the crises of a career development stair by the paradigm symptoms on the basis of the model?	After identifying necessary potentials, accepting the paradigm supports the progress of crisis. Higher frustration increases the chance of regression. Coping with the stress and consciousness seems useful in facilitating the paradigm shifting.	Simulation experiment, Analysing training exercises, Analysing business case study	*In case of possessing necessary potentials realising and being aware of new paradigm and the chance of regression, optimising the frustration level facilitate the progress of crisis and the career development.*

Justified

3. Table The assumptions, methods and results 3. Source: own edition

4 The model of career development stairs

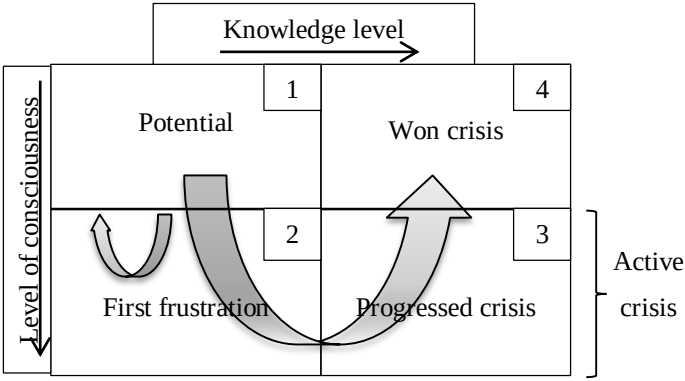
The results show that the employees of a multinational company develop through five stages, that called career development stairs. More or less these stairs follow the higher and higher positions on career path (Figure 2).



2. Figure The career development stairs Source: own edition

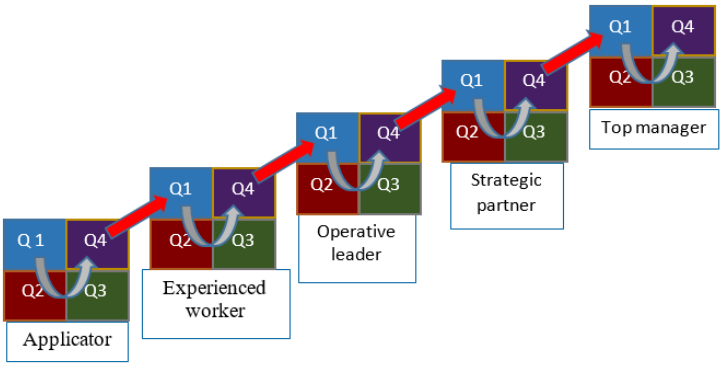
Each career development stair declares a range of roles. These roles determined by a paradigm. This paradigm can be absolved through crises.

The dynamics of crises determine the development on a career development stair. The crisis of absolving the paradigm of a stair progresses through the following stages (Figure 3):



3. Figure The dynamics of crises Source: Burch (1970) - own edition

The chain of career development stairs along the crises (Figure 4):



4. Figure The range of career development stairs with their crises Source: own edition

5 Theses

1. ***During the career path, there have been 5 career development stairs declared on paradigms related to roles. The development progresses through crises.***
2. ***The epigenetic nature is not a must at the higher level of development, but in case of blocked crisis, the order and superimposable aspect of stairs are supportable.***
3. ***The crisis determines the dynamics on career development stairs. Accepting the role consciously provides the development at the zenith of crisis, and avoiding of role leads to regression.***
4. ***The crisis analytic assessment method improves the validity of selection and gives a useful describing factor to suitability reports.***
5. ***In case of possessing necessary potentials realising and being aware of new paradigm and the chance of regression, optimising the frustration level facilitate the progress of crisis and the career development.***

6 Summary

In the research I have justified four assumptions from five with the method. On the basis of that I have declared that the employees of a company can be categorised into 5 separated career development stairs. Being familiar with the paradigms of these stairs is a question of solving a relevant crisis. Appearing of this crisis paradigm symptoms described by Barker (1994) are utilizable. The successful solving of the crisis is necessary for development in the position, the performance and results, herewith for the success of talent management programs. The innovative factor, the scientific value and the collaboration with the existing talent approaches (Koncz, 2013, Gagné 2013) of career development stairs model is, that according to my results, the talent does not come to surface despite the talent management programs until the human absolves the relevant paradigm and necessary role of a career development stair. I managed to describe the dynamics and the possible outcomes of the crisis during the paradigm shifting, I have reviewed the concerning symptoms that can be understood by the model I had suggested. The epigenetic nature of career development stairs is a key question. I have defined, that building on each other of the career development

stairs is not a must, if there is no permanent regression. In this case it is possible to cope with the crises of two different stairs and to absolve two different paradigms. However, if the human does not fit to the expectation of a stairs paradigm, an obvious regression occurs, and the epigenesis with a strict order of career development stairs is justified. The complex outcome of my dissertation is the career development stairs approach, which I tested and justified in real business situation. Beside the scientific merit of my research work I am strongly convinced that the results could be efficiently applied in practice as well.

7 Papers on the topic by the author

2016

Bencsik, Andrea; Bognár, Tamás:
How to analyse the crises for a better prognosis?
In: Svéhlik, Csaba (szerk.) Sokszínű közgazdaságtan a 21. században: Best of KHEOPS IV. (2006-2016) Budapest, Magyarország, Bécs, Ausztria: Kheops Automobil-Kutató Intézet, (2016) pp. 307-316., 10 p.

Bognár, Tamás:
Az identitáshierarchia szintjei közötti dinamikus kölcsönhatás
In: Svéhlik, Csaba (szerk.) Sokszínű közgazdaságtan a 21. században: Best of KHEOPS IV. (2006-2016) Budapest, Magyarország, Bécs, Ausztria: Kheops Automobil-Kutató Intézet, (2016) pp. 47-58., 12 p.

Bognár, Tamás; Bencsik, Andrea:
Career crises as a validity factor of prognosis
ACTA OECONOMICA UNIVERSITATIS SELYE 5: 2 pp. 19-30. , 12 p. (2016)

Bognár, Tamás; Rácz, Irma
From Giftedness to Compliance: The Best Practices in Utilizing Human Capital pp. 204-225.
In: Bencsik, Andrea (szerk.) Knowledge Management Initiatives and Strategies in Small and Medium Enterprises
Hershey (PA), Amerikai Egyesült Államok: IGI Global, (2016) p. 442 DOI: 10.4018/978-1-5225-1642-2.ch010

Bognár, Tamás
Stages of career path through useful crises
ACTA OECONOMICA UNIVERSITATIS SELYE 5: 1 pp. 20-28. , 9 p. (2016)
Közlemény:3274392 Admin láttamozott Forrás Folyóiratcikk (Szakcikk)

2015

Bognár, Tamás
A karrierfejlődés lépcsőit vizsgáló kérdőíves módszer kifejlesztése pp. 219-226.
In: Hauck, Zs; Keresztes, ÉR; Poreisz, V; Tóbi, I (szerk.) Közgazdász Kutatók és Doktoranduszok II. Téli Konferenciája Győr, Magyarország: Doktoranduszok Országos Szövetsége, Közgazdaságtudományi Osztály, (2015) p. 404 (Konferenciaközlemény)

Bognár, Tamás
Kioldódik-e a lappangó készségek potenciálja? A karrier fejlődésének hasznos krízisei pp. 412-423.
In: Shévlik, Csaba (szerk.) X. Kheops Nemzetközi Tudományos Konferencia: Tudomány és Felelősség Mór, Magyarország: Kheops Automobil-Kutató Intézet, (2015) p. 689

Rácz, Irma; Bognár, Tamás
Tehetséges szellemi munkavállaló tudásának definiálása és fejlesztése
pp. 241-249. , 9 p.
In: Hauck, Zs; Keresztes, ÉR; Poreisz, V; Tóbi, I (szerk.) Közgazdász Kutatók és Doktoranduszok II. Téli Konferenciája
Győr, Magyarország: Doktoranduszok Országos Szövetsége, Közgazdaságtudományi Osztály, (2015) p. 404

2014

Irma, Rácz; Andrea, Bencsik; Tamás, Bognár; Viktória, Stifter
Management of Knowledge by Talented Intellectual Workers
In: Tomás, Löster; Jitka, Langhamrová (szerk.) RELIK 2014 - Reproduction of the Human Capital Connections and Relations Conference Proceedings: (Reprodukce lidského kapitálu - vzájemné vazby a souvislosti) Slany, Csehország: Melandrium, (2014) pp. 404-415, 12 p.

2013

Tamás, Bognár
Career Development Stairs
In: Valerij, Dermol; Nada, Trunk Širca; Goran, Đaković (szerk.) Active Citizenship by Knowledge Management & Innovation: Proceedings of the Management, Knowledge and Learning Lublin, Lengyelország, Celje, Szlovénia, Bangkok, Thaiföld: ToKnowPress, (2013) pp. 569-576.8 p.

Közlemény: 3070756 Jóváhagyott Forrás Könyvrészlet (Konferenciaközlemény)

Bognár Tamás
Operative Regression or Strategic Thinking – A Crisis That Leads to Innovation or Stagnation pp. 166-172. In: Halis, Yunus Ersöz; Ongan, Serdar; Karasavvoglou, Anastasios (szerk.) Proceedings of the 5th International Conference "The Economies of Balkan and Eastern Europe Countries in the changed World": EBEEC 2013 Kavala, Greece: Kavala Institute of Technology, (2013) Közlemény:3068731 Admin láttamozott Forrás Könyvrészlet (Konferenciaközlemény)

Conference lectures on the topic:

Conference:
28th WORKSHOP ON STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT
Organiser: The European Institute for Advanced Studies in Management
Place: Copenhagen, Denmark,
Time: April 15-16 / 2013
Lecture: Crisis analytic assessment method

Conference:
Active Citizenship by Knowledge Management & Innovation International Conference
Organiser: Management, Knowledge and Learning (MakeLearn)
Place: Zadar, Croatia,
Time: April 15-16, 2013
Lecture: Career development stairs

Conference:
5th International Conference "The Economies of Balkan and Eastern Europe Countries in the changed World: EBEEC 2013
Organiser: **Istanbul University, Department of Economics**
Place: Istanbul, Turkey
Time: May 9-12 / 2013
Lecture: Operative regression or strategic thinking

Conference:
Közgazdász Kutatók és Doktoranduszok II. Téli Konferenciája Győr 2015.
Organiser: Széchenyi István Egyetem Kautz Gyula Gazdaságtudományi Kara
Place: Győr, Hungary
Time: June 11 / 2015
Lecture: How to analyse the crises for a better prognosis?

Conference:
Közgazdász Kutatók és Doktoranduszok II. Nyári Konferenciája Győr 2015.
Organiser: Széchenyi István Egyetem Kautz Gyula Gazdaságtudományi Kara
Place: Győr, Hungary
Time: June 11 / 2015
Lecture: Stages of career path through useful crises

Conference:
X. KHEOPS Nemzetközi Tudományos Konferencia
Organiser: KHEOPS Automobil-Kutató Intézet
Place: Mór, Hungary
Time: August 26 / 2016
Lecture: Kioldódik-e a lappangó készségek potenciálja?

Conference:
Közgazdász Kutatók és Doktoranduszok II. Téli Konferenciája Győr
Organiser: Doktoranduszok Országos Szövetsége
Place: Széchenyi István Egyetem, Győr
Time: January 30 / 2015
Lecture: A karrierfejlődés lépcsőit vizsgáló kérdőív kifejlesztése

Conference:
Közgazdász Kutatók és Doktoranduszok II. Téli Konferenciája
Organiser: DOSZ KTO
Place: Győr, SZE
Time: January 30-31 / 2015
Lecture: Rácz Irma, Bognár Tamás: Tehetséges szellemi munkavállalók tudásának definiálása és fejlesztése

Conference:
RELIK 2014 - Reproduction of the Human Capital – connections and relations
Organiser: Vysoká škola ekonomická v Praze
Place: Csehország, Prága, Vysoká škola ekonomická
Time: November 24-25 / 2014
Lecture: I., Rácz; A., Bencsik; T., Bognár;V., Stifter: Management of knowledge by talented intellectual workers

8 Literature used in theses booklet

- Barker, Joel, A (1994). Paradigms. *Topics in Health Information Management*, *15*(1).
- Bognár, Tamás (2013). Crisis analytic assessment methods in interviews and assessment centers. In: Proceeding of *28th Workshop on Strategic Human Resource Management*. Copenhagen, Denmark: EIASM.
- Belbin, R. Meredith, M. (2012). *Team roles at work*. Routledge.
- Burch, N. (1970). Four stages of competency. Gordon Training International.
- Carless, Sally A. (2009): Psychological testing for selection purposes: a guide to evidence-based practice for human resource professionals. *The International Journal of Human Resource Management.* Volume 20. Issue 12. pp. 2517-2532.
- Csányi Zsuzsanna (2004): Karriermenedzselés vagy tehetséggondozás? *Munkaügyi szemle*, 48. évf. 7-8. sz. pp 19-23.
- Csirszka, J. (1966). *Pályalélektan*. Gondolat Kiadó.

- Dessler, Gary, – Turner, Alvin (1992) Human Resource Management in Canada. Prentice-Hall Canada Inc. Scarborough, Ontario
- Erikson, Erik, H. (1956). The Problem of Ego Identity. *Journal of the American Psycoanalytic Association*, (4), 56–121.
- Gagné, FranCoys (2009). Building gifts into talents: Detailed overview of the DMGT 2.0. In MacFarlane & Stambaugh, (Eds.), *Leadingchange in gifted education: The festschrift of Dr. Joyce VanTassel-Baska.* Waco, TX: Prufrock Press.
- Gagné, FranCoys (2013). The DMGT: Changes within, beneath, and beyond. *Talent Development & Excellence 5*, *5*(1.), pp.5–19.
- Gyarmathy, ÉVA (2006). *A tehetség*. Budapest, Hungary: ELTE Eötvös Kiadó.
- Jones, A., Herriot, P., Long, B., & Drakeley, R. (1991). Attempting to improve the validity of a well-established assessment centre*. *Journal of Occupational Psychology*, *64*(1), 1-21.

- King, Z., Burke, S., & Pemberton, J. (2005). The ‘bounded'career: An empirical study of human capital, career mobility and employment outcomes in a mediated labour market. *Human Relations, 58*(8), 981-1007.
- Koncz, K. (2013). Karriermenedzsment. *Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest*.
- Kuhn, Thomas, S. (1970). *The Structure of Scientific Revolutions, 2nd enl. ed*. University of Chicago Press.
- *Mathis, R. L. – Jackson, J. H. (ed. 2008): Human resource management, 12. edition, Mason: Thomson South-Western.*
- Neulinger, Ágnes. (2016) Több-módszertanú és vegyes módszertanú kutatások. Vezetéstudomány-Budapest Management Review, 2016, 47.4: 63-66.
- Ritoók, Pálné. (1986) Személyiségfejlesztés és pályaválasztás. Tankönyvkiadó, 1986.
- Rókusfalvy, Pál. Pályaválasztás, pályaválasztási érettség: (A pályaválasztás előkészítésének pedagógiai, pszichológiai problémái). Tankönyvkiadó, 1969.

- Simon, Judit. (2016) Kutatás-módszertani trendek a marketingben. Vezetéstudomány-Budapest Management Review, 2016, 47.4: 54-62.
- Sneed, J. R., Whitbourne, S. K., & Culang, M. E. (2008). Trust, Identity, and Ego Integrity: Modeling Erikson's Core Stages Over 34 Years. *Journal of Adult Development*, *13*(3–4), 148–157. http://doi.org/10.1007/s10804-007-9026-3
- Super, D. (1957): *Psychology of careers*, New York: Harper - Brothers.
- Sutherland, Jeff; Schwaber, Ken. The Scrum Papers. Nuts, Bolts and Origins of an Agile Process, 2007.
- Yin, R. K. (2009). Introduction: how to know whether and when to use case studies as a research method. *Case Study Research: Design and Methods, 4th edn. Thousand Oaks, CA, USA: Sage Publications*, *5*, 3-23.