

A HR stratégiai szerepe Magyarországon és Szlovákiában a nemzetközi Cranet kutatás tükrében (2015-2016)

Strategic role of HR in Hungary and Slovakia, based on the International Cranet Research (2015-2016)

K. SZABÓ¹, J. POÓR², Á. G. KISS³, J. BLŠTÁKOVÁ⁴, M. KAROLINY⁵, P. KÖRÖSPARTI⁶, M. CSIPKÉS⁷

¹Szent István Egyetem, Szabo.Katalin@gtk.szie.hu

²Szent István Egyetem, Poor.Jozsef@gtk.szie.hu

³Szent István Egyetem, kissadamgergo@gmail.com

⁴University of Economics in Bratislava, jana.blstakova@euba.sk

⁵Pécsi Tudományegyetem, karoliny@tkk.pte.hu

⁶Debreceni Egyetem, korosparti.peter@econ.unideb.hu

⁷Debreceni Egyetem, csipkes.margit@econ.unideb.hu

Absztrakt. Közép-Kelet Európa országaiban döntően az elmúlt évtizedekben terjedtek el a nyugati-európai menedzsment irányzatok, köztük az emberi erőforrás menedzsment modern szemléletű megközelítései. Az új felfogás központi eleme a stratégiai partneri szerep, melynek háttérében az emberi erőforrások felértékelődése áll. A HR a versenyképesség szempontjából kritikus funkcióvá vált. A vizsgált országokban a gazdasági-társadalmi változásoknak köszönhetően rohamos változás állt be az ott működő szervezetek menedzsment módszereiben. Sok helyen azonban a személyügyekkel foglalkozó részlegek egyszerű átnevezése történt csak meg, melynek következtében az ottani HR szakemberek továbbra is inkább a hagyományos tevékenységeikre koncentrálnak. Ezeket a fontos tevékenységeket természetesen ma is el kell látni, ám hogy a szervezeti versenyképesség kialakításában és fenntartásában befolyásos szerepet játszassanak, új típusú, stratégiai szerep alkalmazására is képesnek kell lenniük. A tanulmány a vizsgálatban résztvevő szervezetek HR stratégiai szerepvállalását vizsgálja a nemzetközi Cranet vizsgálat tükrében hazánkban és a szomszédos Szlovákiában elvégzett empirikus vizsgálatok alapján.

Abstract. Western-European management trends have been spread including modern approaches to human resource management over the past decades in the countries of Central and Eastern Europe. The point of the new HR conception is the strategic partner role, which is underpinned by the appreciation of human resources. There was a rapid change in the management methods of the organizations due to the socio-economic changes in the examined countries. However, in many places the personnel departments were simply renamed, and their HR staff are still concentrating on their traditional activities. These activities are important and should be fulfilled today as well, but to play an influential role in the design and maintenance of organizational competitiveness HR should have a new, strategic attitude. The study examines HR's strategic role based on the empirical international Cranet research in Hungary and in Slovakia.

Bevezetés

Az emberi erőforrásokkal való tudatos, stratégiai gazdálkodás egyre fontosabb szerepet kapott a hazai és a környező országok vállalatainak gyakorlatában az utóbbi két évtizedben. Ennek kiváltó oka, hogy az emberi erőforrást már a versenyképesség egyik legfőbb tényezőjeként tartják számon [19].

Az emberi erőforrások jelentősége és különlegessége több fontos adottságára vezethető vissza. Először is az ember az értékteremtési folyamatban lényeges szerepet betöltő kulcstényező, hiszen maga határozza meg a többi erőforrás felhasználását, és azok hatékonyságát. A sikeres vállalkozások felismerték, hogy eredményeik nagy részét azáltal érték el, hogy kihasználták az emberi erőforrásaikban rejlő lehetőségeiket, például megújulási, tanulási képességeiket. Juhász (2005) szerint az ember a vállalat számára egyszerre kétféle erőforrást is biztosít: fizikai munkavégző képességét és tudását. Ez a speciális tényező fizikai és szellemi tevékenysége során értéket teremt és termel, képességei, tapasztalatai hosszú távon befolyásolják a célok megvalósulását. A humán erőforrás speciális erőforrás, mivel nem fogy el és nem használódik el az idő haladtával, hosszú távon fennmarad. Ezen felül fejlesztéssel vagy képzéssel teljesítőképesége fokozható, mely mindkét fél számára kölcsönösen előnyös. Nem raktározható erőforrás, azaz nem lehet későbbi időpontban felhasználni, ezáltal nem lehet tartalékot képezni belőle. Ezért tervszerű, folyamatos és egyenletes terhelésre kell törekedni. Innovatív termelési tényező, új szervezési-tervezési megoldásokat képes létrehozni. Az emberi erőforrás nem tulajdona a vállalatnak, tehát a vállalatnál maradás saját önálló döntésétől függ elsősorban. Ennek értelmében nem képezi a saját tőke részét, de amíg a szervezetben az értékteremtő folyamatában jelen van, addig a vállalat értékét növeli [8].

Az emberi erőforrás menedzsment (HRM) ma lényegében egy átfogó és koherens megközelítése a szervezetek dolgozóinak foglalkoztatásával, fejlesztésével és menedzselésével foglalkozó kérdéseknek. Fő elemei a stratégiai HRM, a humán tőke menedzsment, a tudásmenedzsment, a vállalati társadalmi felelősségvállalás, a szervezetfejlesztés, a kiválasztás (munkaerő-tervezés, toborzás, kiválasztás és tehetség gondozás), a tanulás és fejlődés, a teljesítmény- és az ösztönzés menedzsment, a munkavállalói kapcsolatok, a munkavállalói egészségfejlesztés és a munkavállalói szolgáltatások nyújtását. Fogalmi kerete a magatartástudományok, a stratégiai menedzsment, a humán tőke és a munkaügyi kapcsolatok filozófiájára támaszkodik [18]. A HRM „azon funkciók kölcsönösen egymásra épülő együttese, amelyek az emberi erőforrások hatékony felhasználását segítik elő az egyéni és szervezeti célok egyidejű figyelembevételével” [16].

Európa népessége és ezzel párhuzamosan munkaerő állománya folyamatosan csökken, előregszik, a tehetségek megtartásának kérdései nap mint nap kihívás elé állítják a HR szakembereket. Az emberi erőforrás menedzsment fontos ügye Európának, ezért az emberi erőforrások menedzselésének nehézségei kitüntetett szerepben vannak az EU-n belül és azon kívül is. A korábban ismert európai HRM szerzők, mint Brewster, Sparow, Evans és mások főként csak Nyugat-Európára kiterjedő vizsgálatokat végeztek. A helyzet 1989 óta változott, amióta kelet-európaiakra is kiterjedő Cranet kutatásokat kiterjesztették régióinkban megtalálható vállalatok és szervezetek vizsgálataira is [17]. Jelen tanulmányban a legfrissebb magyar és szlovákiai Cranet adatokat vizsgálva összegezzük az emberi erőforrások stratégiai jelentőségéről árulkodó kérdések eredményeit.

Az emberi erőforrás menedzsment régen és ma

A klasszikus személyzeti osztályok alapvető ismertetőjegye a tevékenységorientáltság volt. Főként monoton, adminisztratív jellegű feladatokat végeztek, majd később fokozatosan önálló funkciókat létrehozva működtek a szervezeteken belül [1]. A kiindulópont, azaz a hagyományos korai emberi erőforrás tevékenységek, szerepek a következők voltak:

- A személyügyi feladatok ellátása során munkaerőt toboroztak vagy munkaerőt bocsátottak el, illetve az ezzel kapcsolatos folyamatokért feleltek, mint például a pályázatás, kiválasztás technikai kivitelezése.
- Képzéseket szerveztek, amelyek tulajdonképpen a vállalati szintű tréningek és oktatások összehangolását jelentette. Ez a szerep sokszor egy rendezvényszervezői feladatkörnek felelt meg.
- A bérezés területén ide értjük a bérszámfejtési teendőket, de később egyre gyakrabban jelentek meg a javadalmazási rendszerek fejlesztése, karrierprogramok és teljesítményértékelési rendszerek kidolgozása is, ami már valóban humán erőforrás funkciónak feleltethetőek meg.
- Az adminisztrációs tevékenység alatt minden adminisztrációs és nyilvántartási kötelezettség ellátását értették, például a munkaszerződések, statisztikai nyilvántartások vezetését [2].

A humán erőforrás szakma nem tett szert igazi elismertségre a pusztán adminisztratív jellegű működéséből. Sokak véleménye szerint a humán erőforrás menedzsment teljes valójában a '90-es években jelent meg, amikor a vezetők a piac által kikényszerített átstrukturálást, költségcsökkentést és leépítést személyzetis szakemberekre bízta [4]. A folyamatos változásban lévő környezet és az ezzel kéz a kézben járó új és új kihívások az elmúlt évek tapasztalatai alapján a vállalatok HR részlegeit és munkatársait a hagyományoshoz képest sokkal aktívabb, a szervezeti működést átfogó, határozottabban irányító és az emberi erőforrás oldalról is kezdeményező feladatokkal, szerepekkel látja el. Ezek a megváltozó funkciók és szerepek jellemzően a következők:

- partner a stratégia kialakításában és megvalósításában;
- a folyamatos változás gazdája;
- a munkatársak együttműködését biztosító vállalati kultúra felelőse;
- a hatékony és költségtakarékos humán erőforrás szakértője [2].

Monks (1992) elmélete jól prezentálja a HR fejlődését rendszerszemléletben. Modelljében a személyügyi tevékenységek fokozatosan épülnek egymásra, szemléltetve a ma végzett HR feladatok komplexitását (Figure1).

| Hagyományos, Adminisztratív | Hagyományos, Munkaügyi kapcsolatok | Újító, Professzionális | Újító, Kifejlett |
|---|---|---|---|
| | | | Stratégiai tervezés, humánstratégia, humánpolitika |
| | | A személyügyi menedzsment komplex rendszerének működtetése | A személyügyi menedzsment komplex rendszerének működtetése |
| | Konfliktuskezelés, tárgyalás, megegyezés | Konfliktuskezelés, tárgyalás, megegyezés | Konfliktuskezelés, tárgyalás, megegyezés |
| Adatnyilvántartás, jogszabályok, szabályzatok betartása | Adatnyilvántartás, jogszabályok, szabályzatok betartása | Adatnyilvántartás, jogszabályok, szabályzatok betartása | Adatnyilvántartás, jogszabályok, szabályzatok betartása |

Figure 1. Monks modellje a HR fejlődéséről

(Forrás: Monks (1992:36) alapján saját szerkesztés)

Napjainkban a HR-es szakemberektől a funkcionális tudásukon kívül számos kapcsolódó terület ismeretét elvárják, például ismerniük kell a főbb üzleti és változásmenedzselési technikákat, melyek birtokában lehetővé válik az emberi erőforrás menedzsment bevonása a stratégiai tervezésbe. Ezáltal lehetnek egyszerre a szervezet eredményes működéséhez hozzájáruló üzletemberek és szakterületek kitűnő művelői [7].

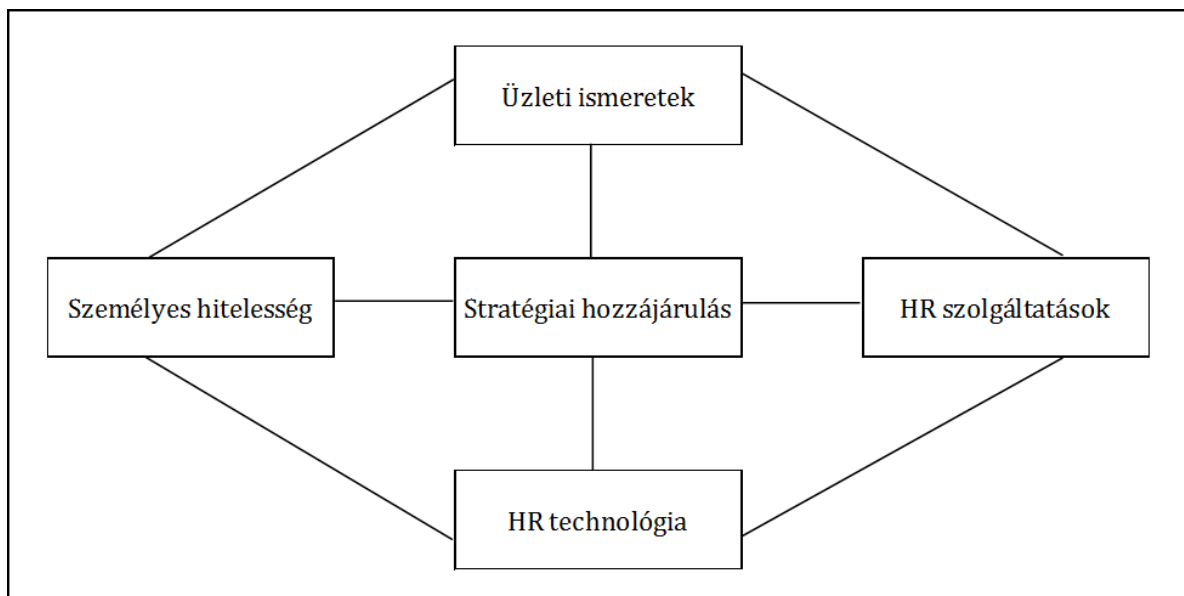


Figure 2. Értékkeremtő HR-kompetenciák

(Forrás: Ulrich – Brockbank (2005:222) alapján saját szerkesztés)

A HR szerepek bővülésével egyre összetettebb szakmai és személyes képességekre és tudásra van szükségük a HR területen dolgozóknak. Ulrich és Brockbank (2005) szerzőpáros kutatásaik alapján öt alapvető HR-kompetenciát, kulcsképeséget határozott meg, melyek közül a stratégiai hozzájárulás központi szerepet kapott (Figure 2).

Mára egyre többen [6, 19] vallják, hogy a szervezetek munkaerő állománya, emberi erőforrásai és menedzselésük a szervezeti versenyképesség kritikus elemei. Ebből kifolyólag a személyzet megszerzésével, megtartásával, fejlesztésével, motiválásával és hatékony alkalmazásával kapcsolatos tevékenységek szakszerű ellátása szükséges, de már nem elégséges feltétel. Napjainkban a magas teljesítményű és kreatív tehetségeket kell bevonni és megtartani úgy, hogy számukra tartalmas, kihívást jelentő munkát biztosítsanak a lehetőleg „legjobb munkahely” hírében álló szervezetek [5, 14].

A szervezetek számára a gazdasági sikert sokáig olyan tényezők biztosították, mint a védett piacok, a gazdaságos üzemléte, a technológia vagy a pénzügyi forrásokhoz való hozzáférés. A tradicionális közgazdászok és menedzserek gondolkodása szerint a gazdasági érték a tőkéhez kapcsolódik, a gépekhez, vagy a technológiához. A mai szemléletmód szerint azonban egy cég értékét meghatározó szervezeti tőkeelemek, vagyontárgyak a következők:

- a fizikai vagyontárgyak vagy tárgyi eszközök: épületek, föld, gépek, berendezések, bútorok, járművek stb.,
- a pénzügyi eszközök: készpénz, részvények, értékpapírok, stb.
- a láthatatlan vagy szellemi tőke, illetve az eszmei javak: szabadalmak, szerzői jogok, márkanév, speciális kutatási képességek, információs rendszerek, működési folyamatok, stb.
- az emberi vagy humán tőke, illetve a közösségi vagy társas tőke: az egyének és csoportjaik tehetsége, képességei, tapasztalatai, szakértelme, kapcsolatai, magatartása, stb.

Közép-Kelet Európa országaiban döntően az elmúlt évtizedekben terjedtek el a nyugati menedzsment irányzatok. Sok helyen sajnálatos módon csupán a személyügyi osztályok elnevezését modernizálták emberi erőforrás részlegekre, melynek következtében az ottani HR szakemberek továbbra is inkább a hagyományos tevékenységeikre koncentrálnak. Olyanokra, mint például a személyzeti adminisztráció, a bérszámfejtés, a munkaköri leírás készítése és a munkavédelmi oktatások megtartása. Ezeket a fontos tevékenységeket természetesen ma is el kell látni, ám hogy a szervezeti versenyképesség kialakításában és fenntartásában befolyásos szerepet játszhassanak, új típusú, stratégiai megközelítések alkalmazására is képesnek kell lenniük [12, 15].

Anyag és módszer

A Magyarországon és Szlovákiában zajló gazdasági-társadalmi átalakulás jelentős változásokat eredményezett a szervezetek emberi erőforrás menedzselési módszereiben és gyakorlataiban, illetve összességében a szakma megítélésében is. A szervezetek hagyományos funkciói mellett egyre nagyobb mértékben vált a HR is stratégiai jelentőségűvé. A tanulmány célja a jelzett két országban működő HR részlegek általános stratégiai szerepéről helyzetképet adni.

A vizsgálat egy majd 70 kérdést magában foglaló nemzetközi szervezet, a Cranet kérdőívén alapul. A Cranfield Network (CRANET) (az angliai Cranfield Business School által alapított és működtetett

Európai Emberi Erőforrás Kutatási Hálózat), alapítását 1988-ban döntötték el az ILO kezdeményezésére Cranfield-ben [11]. A Cranet hálózat úttörő szerepet játszott az európai és később más régiók HRM modelljének kutatásában, de mára elhagyva Európa határait is globális adatgyűjtést végez.

Alapításkor csak a nyugat-európai országok egyetemei voltak a kutató hálózat tagjai. Napjainkra több mint 40 ország kutatóit tömöríti a világ egyik legnagyobb non-profit HR kutató hálózata. A Cranet kutatás módszertana a kezdetekhez képest [3] napjainkig nem változott jelentősen, inkább kiszélesedett.

A legfrissebb adatokra támaszkodó vizsgálatunk leíró jellegű és minden esetben objektív adatokra épít. Az adatok 2015 és 2016 között lezajló felmérésből származnak. A vizsgálatokban több mint ötszáz (535) szervezet vett részt, melyek 51%-a Magyarországon, 49%-a pedig Szlovákiában működik.

A tanulmányban foglalt megállapításainkat az általános statisztikai módszerek (átlag, gyakoriság, eloszlás) felhasználásával alapoztuk meg.

Eredmények

A magyarországi mintában a válaszadó szervezetek több mint fele (63,8%) a magánszférában tevékenykedik, egyharmaduk a közszférában, 3% pedig a nonprofit szektorban működik (Figure 3). A szlovák felmérésben résztvevők körét döntően (90,1%) a magánszféra szereplői képezik, és csak 9% működik a közszférában (Figure 4).

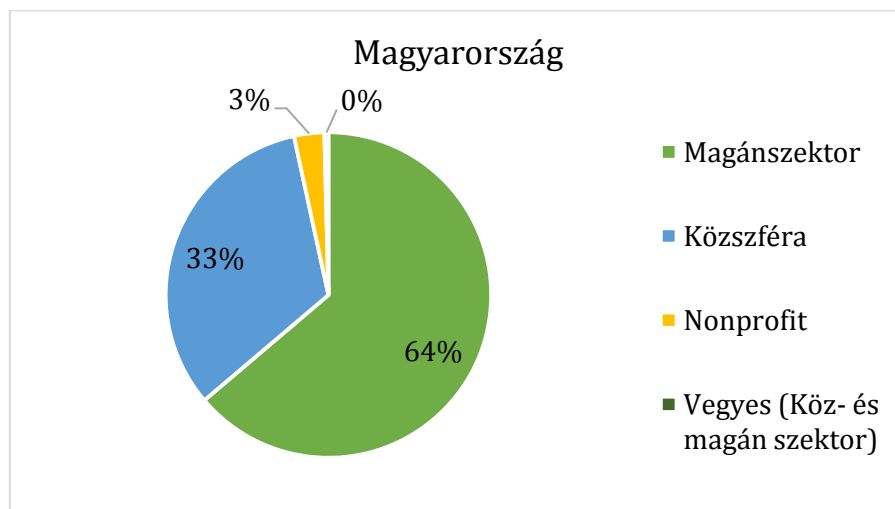


Figure 3. A válaszadók szektorális megoszlása (Magyarország)

(Forrás: Saját szerkesztés)

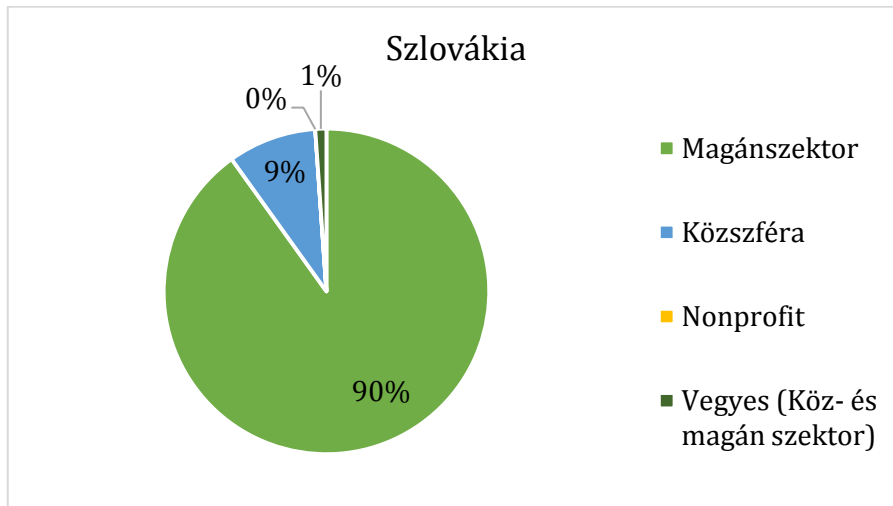


Figure 4. A válaszadók szektorális megoszlása (Szlovákia)

(Forrás: Saját szerkesztés)

A magyarországi válaszadó szervezetek között a kis- és középvállalatok (kkv-k) részaránya a legmagasabb (63,40%), a 250 főnél nagyobb létszámot foglalkoztató nagyvállalati kategóriába sorolható szervezetek összesen 36,6%-t tesznek ki. A szlovák válaszadó szervezetek döntő hányada (50%) közepes méretű kategóriába sorolható vállalkozás, 50-249 fő alkalmazottal. További jelentős hányadot tesznek ki (28,7%) a kisebb méretű szervezetek. A teljes szlovák mintában 21,4% a 250 fő és felette foglalkoztató szervezetek aránya (Figure 5).

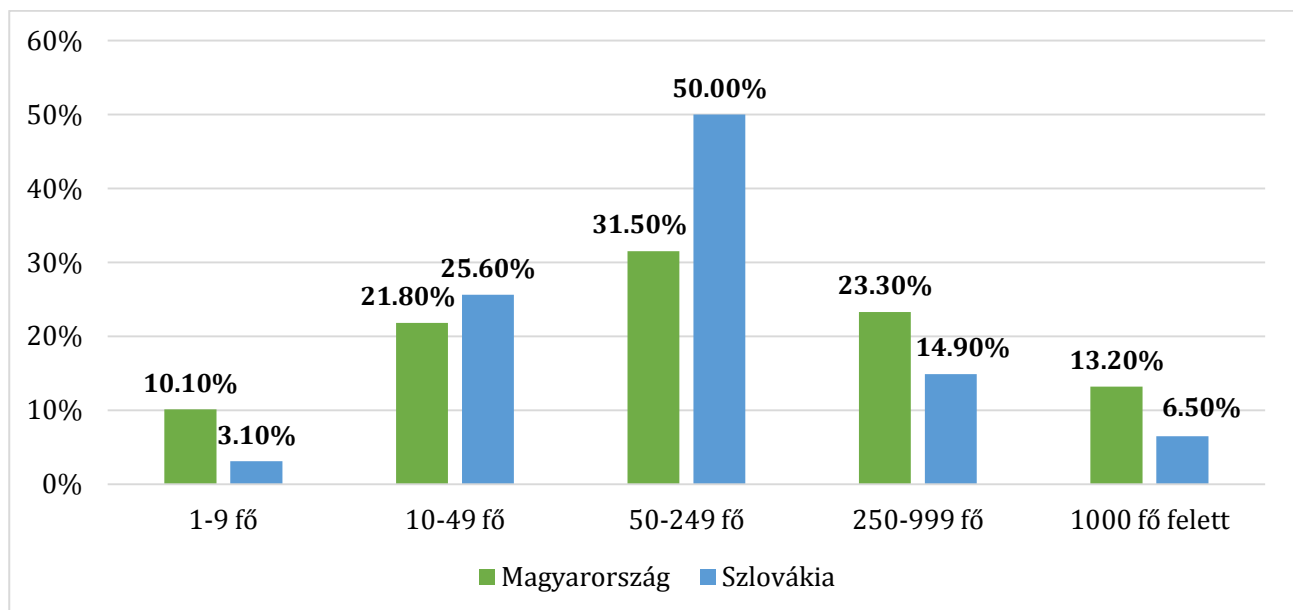


Figure 5. A válaszadók által foglalkoztatottak teljes létszámának megoszlása

(Forrás: Saját szerkesztés)

Míg Magyarországon a vizsgált vállalatok 80,1%-a rendelkezik önálló HR részleggel, addig Szlovákiában ez az arány valamivel nagyobb, hiszen a vizsgált vállalatok és intézmények majdnem

90%-a rendelkezik önálló emberi erőforrás osztállyal (Figure 6). Ez a különbség betudható annak is, hogy a szlovák mintában alacsonyabb a mikrovállalkozások aránya.

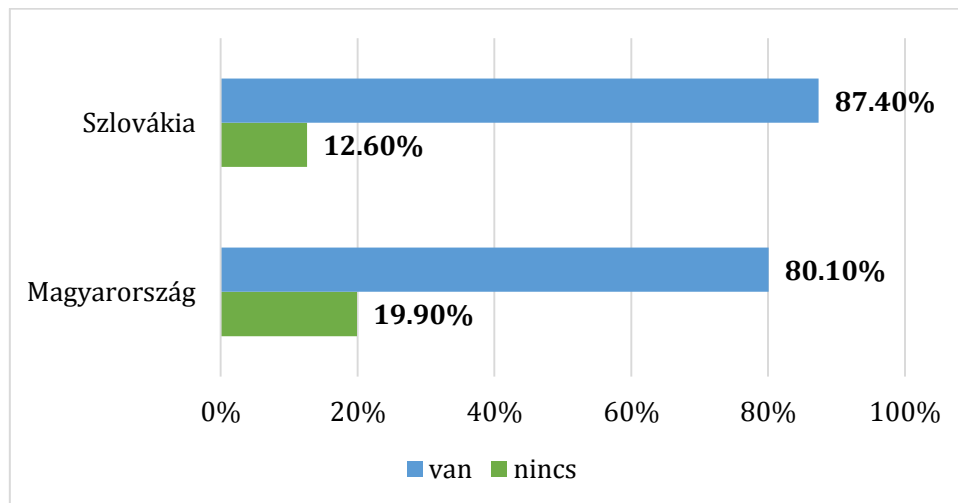


Figure 6. Önálló HR részleg létezése

(Forrás: Saját szerkesztés)

A következő ábra azt szemlélteti, hogy az önálló HR részleggel rendelkező szervezetek HR vezetői képviseltetik-e magukat a vonalbeli vezetésben, vagy sem. Az emberi erőforrás menedzselési ügyek vitelére kijelölt vezetők több mint fele Magyarországon (57,3%) és Szlovákiában (58,8%) egyaránt tagjai a felsővezetői körnek (Figure 7). Fontosnak tartjuk viszont azt is kiemelni, hogy mindkét ország mintájában egy jelentős 40% esetében a HR nem közvetlenül stratégiai partner a vonalbeli vezetésben.

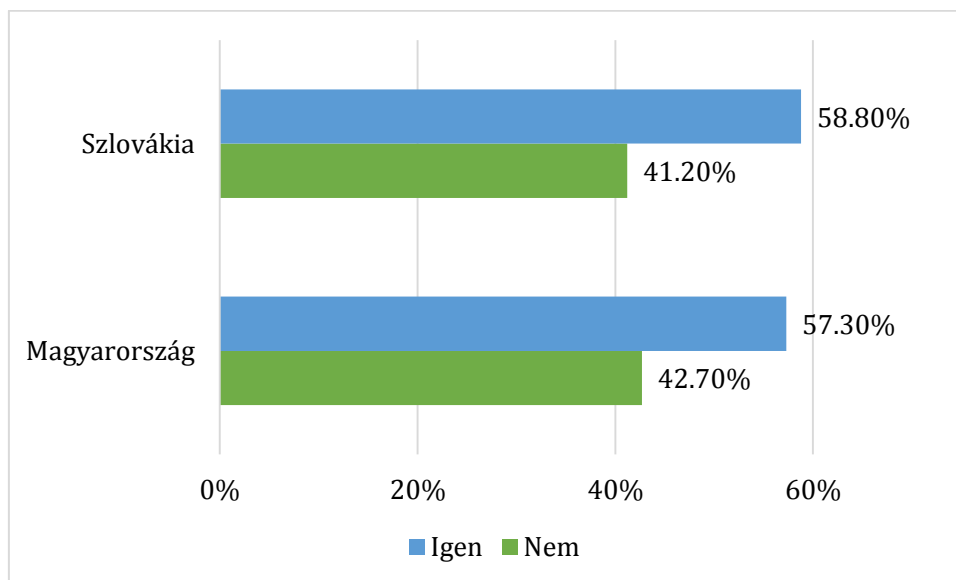


Figure 7. HR a vállalati vezetésben

(Forrás: Saját szerkesztés)

A 8. ábra szemlélteti, hogy a vizsgálatban résztvevő szervezetek milyen arányban rendelkeznek szervezeten belül, kommunikált formális, illetve informális stratégiákkal, szervezeti

hitvallással/küldetéssel Magyarországon és Szlovákiában. Összességében megállapítható, hogy a szlovák válaszadók minden kategóriában magasabb arányt képviselnek.

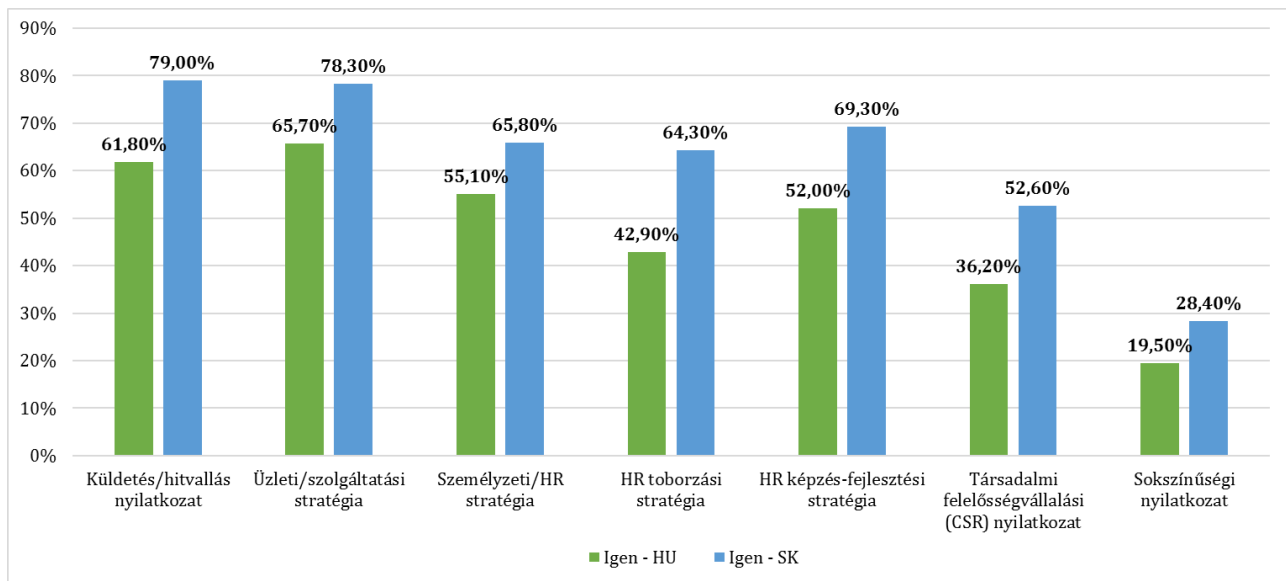


Figure 8. Különböző szervezeti stratégiák/nyilatkozatok megléte

(Forrás: Saját szerkesztés)

A legelterjedtebb stratégiai dokumentum az üzleti stratégia, valamint a küldetés/hitvallás mindkét ország esetében. A résztvevők több mint a fele rendelkezik HR képzés-fejlesztési stratégiával és személyzeti/HR stratégiával. A sokszínűségi nyilatkozat viszont már csak a magyar válaszadó szervezetek alig 20%-ánál (19,5%), a szlovák válaszadó szervezetéknél 28,4%-nál fellelhető dokumentum. A társadalmi felelősségvállalási nyilatkozat a magyar mintában szereplők 19,5%-ra, a szlovák mintában szereplők 28,4%-ra jellemző.

Ami kevésbé jó hír, hogy Magyarországon a szervezetek mindössze 8%-ban vonták be a kezdetektől fogva az emberi erőforrás menedzsment részlegért felelős személyt az üzleti stratégia kidolgozásába. A legtöbb válaszadó szervezet (44%) úgy nyilatkozott, hogy csupán a megvalósításkor vonják be az adott személyt. További 29,3%, azaz a válaszadók mintegy harmada úgy nyilatkozott, hogy egyáltalán nem vonták be a HR vezetőt az üzleti stratégia folyamatába. A vizsgálatban résztvevő magyar válaszadók esetében a stratégiai partneri szerep nem tekinthető erősnek (Figure 9).

Ezzel szemben Szlovákiában a vizsgált szervezetek HR vezetőinek 24,5%-a már az elején csatlakoznak a stratégia kialakításának folyamatába. További 40,5%-át csak későbbi konzultáció során vonták be a annak a kidolgozásába. Mindössze a szervezetek 23,6%-a kapcsolódott csupán a megvalósítás ideje alatt a stratégiához. Összesen 11,4% jelezte, hogy a HR vezetőt egyáltalán nem vonták be az üzleti stratégia kialakításába. A vizsgálatban résztvevő szlovák válaszadók esetében a stratégiai partneri szerep hangsúlyosabbnak tekinthető a magyar mintához képest.

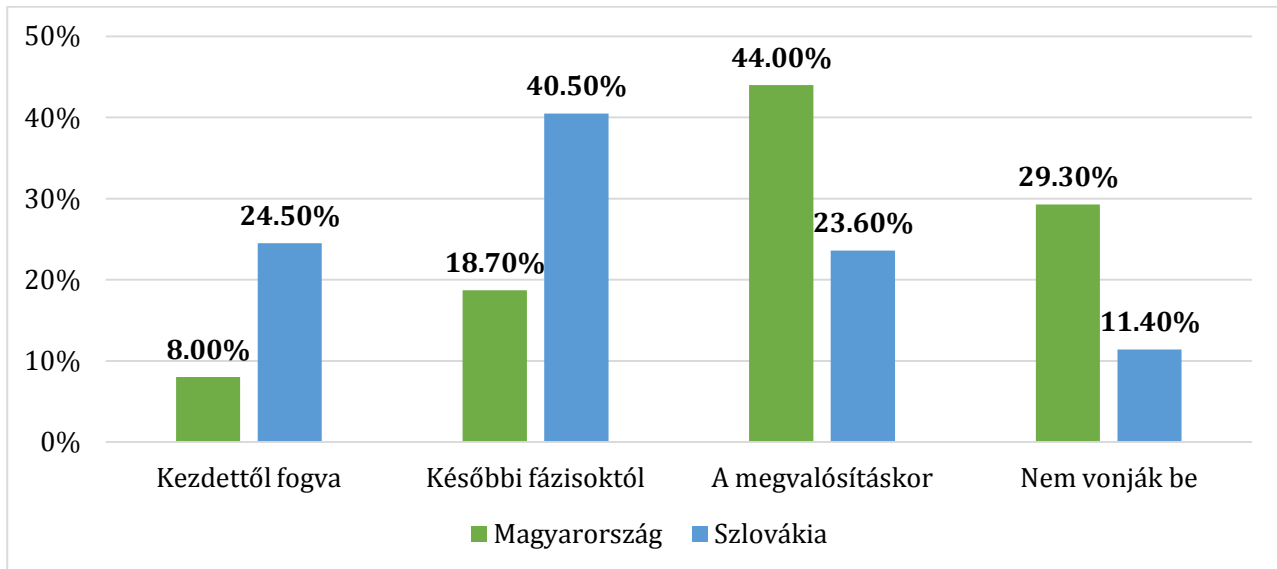


Figure 9. A válaszadók szektorális megoszlása (Magyarország)

(Forrás: Saját szerkesztés)

A szervezetek stratégiájának megvalósításának alapvető feltétele, hogy a stratégia tartalmát, fő irányvonalát a szervezet minden szintje ismerje, elfogadja, és értelmezni tudja saját feladataira nézve. Az utolsó ábra az üzleti stratégia kommunikációját szemlélteti a különböző dolgozói csoportokban.

Összességében itt is megállapítható, hogy a szlovák válaszadók nagyobb arányban tájékoztatják a teljes dolgozói állományt az érvényben lévő stratégiai célkitűzésekről. A tendencia hasonló a két országban. A legnagyobb mértékben a vezetők tájékozottak a stratégiát illetően, őket követik a szellemi foglalkoztatottak, és végül az adminisztratív/fizikai dolgozók következnek (Figure 10).

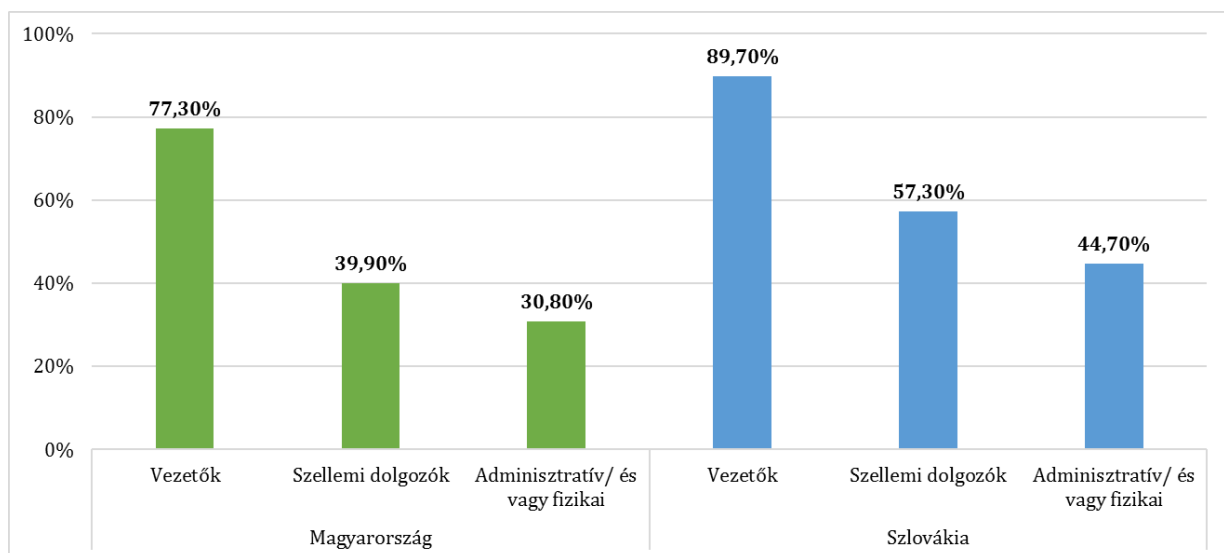


Figure 10. Dolgozói csoportok tájékoztatása az üzleti stratégiáról

(Forrás: Saját szerkesztés)

Következtetések

A továbbiakban röviden összefoglaljuk a legfontosabb megállapításainkat és azokat összevetjük más hasonló vizsgálatokban [10] tapasztaltakkal.

- **HR részleg megléte:** Mind a magyar (80,1%), mind a szlovák (87,4%) minta esetében viszonylag magas az érték. A hét százalékos különbség azzal magyarázható, szlovák mintában alacsonyabb a mikrovállalkozások aránya.
- **HR funkció és részleg szervezeti helye és szerepe:** Minkét ország esetében a vizsgált szervezetek 58-58 százalékánál a HR vezető tagja a felsővezetésnek. Ezek az értékek néhány százalékkal alatta maradnak a korábbi években publikált Cranet vizsgálatokban tapasztalt adatoknál.
- **HR stratégia megléte:** Ahogy korábban írtuk összességében megállapítható, hogy a szlovák válaszadók minden kategóriában magasabb arányt képviselnek. A szlovák válaszadók 65,8%-a rendelkezik HR stratégiával, a magyar minta esetén ez az arány csak 55%. Ezek az értékek jelentősen elmaradnak a korábbi években e területen tapasztalt értékektől (77-81%).
- **HR vezető részvétele a stratégia-készítésben:** A magyar válaszadók (8%) esetében a szlovákokénál (24,5%) jóval alacsonyabb értéket kaptunk erre a kérdésre. Sőt ez nagyon elmarad az összehasonlítási alapként használt korábbi Cranet eredményeitől.
- **Dolgozói csoportok tájékoztatása az üzleti stratégiáról:** Ebben az esetben is jóval magasabb értékeket kaptunk a szlovák válaszadók esetében. A legnagyobb mértékben a vezetők tájékozottak az aktuális stratégiát illetően, őket követik a szellemi foglalkoztatottak, és végül az adminisztratív/fizikai dolgozók következnek.

Fontos továbbá megállapítani, hogy az országösszehasonlításunk elején tartunk. További mélyebb és összetettebb vizsgálatokat hamarosan elvégezzük, amelyekből további mélyebb következtetéseket lehet levonni a HR fejlődését illetően.

Irodalomjegyzék

- [1] Armstrong, M. (1999): Human Resource Management. Practice. London: Kogan Page.
- [2] Boldis I. – Boncz E. – Csanádi P. (2000): Az emberierőforrás – menedzsment megújulása. Munkaügyi Szemle XLIV. Évf. 10. sz. pp. 16-17.
- [3] Brewster, C. (1994): European HRM: reflection of, or challenge to, the American concept? In: Kirkbridge, P. (ed.): Human Resource Management in Europe. Routledge, London.
- [4] Efron, M. – Gandossy, R. – Goldsmith, M. (2004): HR a 21. században. Budapest. HVG Könyvek.
- [5] Fowler, S. (2015): Motiváció magasabb szinten. HVG Könyvek, Budapest.
- [6] Gomez-Mejia, L. – Balkin, D. – Cardy, R. (2014): Managing Human Resources. Pearson Education Limited, Harlow.
- [7] Gósi M. (2006): Emberi Erőforrás menedzsment a szervezet rendszerében. Gödöllő, SZIE Jegyzet, pp. 49-50.

- [8] Gyökér I. (2001): Humán és személyzeti controlling. In: Dr. Maczó K. - Dr. Horváth E. (szerk): Controlling a gyakorlatban. Budapest, Verlag Dashöfer Szakkönyvkiadó Kft., pp. 74-87.
- [9] Juhász P. (2005): Az emberi erőforrás értékelésénél kérdései. *Vezetéstudomány* 36. évf. 1. szám p. 14.
- [10] Karoliny M-né – Poór J. (2013): A HR gyakorlatok alakulásának összehasonlító vizsgálata a világ négy régiójában, közép-kelet-európai sajátosságokat keresve. *Competitio*, XII. (2): pp. 5-22.
- [11] Lazarova, M. – Morley, M. - Tyson, S. (2008): Introduction-International comparative studies in HRM and performance – the Cranet data. *The International Journal of Human Resource Management*, 19 (11): pp.1995–2003.
- [12] Morley, M.J.-Heray, N.-Michailova, S. (Eds.) (2008): *Managing Human Resources in the Transition Economies of Central and Eastern Europe*. Global HRM Series, Routledge, London.
- [13] Monks, K. (1992): Models of Personnel Management: A means of understanding the diversity of personnel practices? *Human Resource Management Journal*. 3. (2): 36.
- [14] Nayar, V. (2010): *Employees First, Customers Second*. Boston: Harvard Business School Publishing.
- [15] Poczowski, A. (2011): *Human Resource Management in Transition. The Polish Case*. Oficyna-Walters Kluwer business, Warszawa.
- [16] Poór J. (2006): HR mozgásban. Nemzetköziesedés az emberi erőforrás menedzsmentben. MPC Bt. Budapest. p. 63.
- [17] Poór J. (2013): Nemzetköziesedés és globalizáció az emberi erőforrás menedzsmentben. Complex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft. Budapest. pp. 29-257.
- [18] Taylor, S. - Armstrong, M. (2014): *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 13th Edition. Kogan Page. London. Philadelphia.
- [19] Torrington, D. – Hall, L. – Taylor, S. – Atkinson, C. (2014): *Human Resource Management* 9th ed. Pearson Education Limited, Harlow.
- [20] Ulrich, D. – Brockbank, W. (2005): *The HR Value Proposition*. Harvard Business School Press. Boston. MA. pp. 222-223.