

POÓR József – KAROLINY Mártonné

KONVERGENCIÁK ÉS DIVERGENCIÁK AZ EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENTBEN – HAZAI SAJÁTOSSÁGOK

A globalizáció – napjaink felfogása szerint – az egész világra kiterjedő egységesülési folyamatot jelent az élet, a kultúra és a menedzsment területén egyaránt. Jogos a kérdés, hogy az emberi erőforrás menedzsment – rövidítve EEM vagy HRM – területén milyen konvergens és divergens tendenciák érvényesülnek ezzel összefüggésben. Valamely ország adott szervezetében megvalósuló emberi erőforrás menedzselési megoldásokat az aktuális környezeti feltételeken, célokon és szereplőkön túl, erősen befolyásolja a történeti háttér is. Mintegy száz évvel Henry Fayol(1912) a vezetés univerzalizálásáról vallott elméletének megjelenése után látnunk kell, hogy a nemzeti kultúrákból fakadó eltérő menedzsment- és HRM gyakorlatok nem tűntek el, sőt számos területen újraképződtek. A szerzők cikkükben a jelzett felvetést járják körbe a jelentősebb menedzsmentkultúrák szempontjából, míg a dolgozat befejező részében a hazai EEM fejlődésének konvergens és divergens tendenciáit vizsgálják.

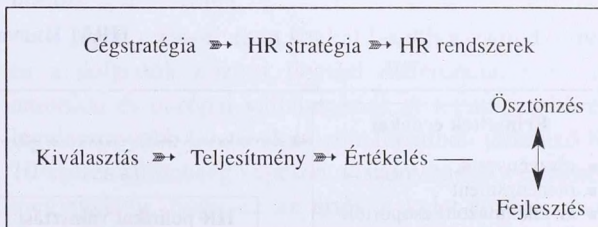
A különböző szerzők egybehangzóan vélik, hogy napjaink EEM mozgalmának múltja az USA-ba vezet. Az EEM legfontosabb előfutárainak a tudományos vezetés (Scientific Management), az emberi viszonyok tana (Human Relations), valamint a közös értékrend és vállalati kultúra fontosságát felismerő (Peters – Waterman, 1982) kutatásain alapuló kiválóságelmélet tekinthető.

A mai EEM tartalmának és lényegének megfogalmazásában úttörő szerepe volt Bruckernek (1989), aki a téma szempontjából fontos munkájában rámutatott, hogy e területnek nemcsak adminisztratív feladatai vannak. Az utóbbi évtizedekben az amerikai emberi erőforrás menedzsmentben két jól megkülönböztető EEM irányzat alakult ki.

Nézzük először az ún. „kemény (hard) iskola” modelljét, amelyet Michigan modellnek is neveznek. Ez a szerep szoros és egyirányú kapcsolatot, illeszkedést feltételez a EEM stratégiája és a cég stratégiája között. A Michigan modell négy fontos HRM rendszert különböztet meg. Ide sorolják a kiválasztást, az értékelést, az ösztönzést és fejlesztést (Fombrun, 1984) (1. ábra).

1. ábra

Fombrun stratégiai HRM modellje és rendszerei



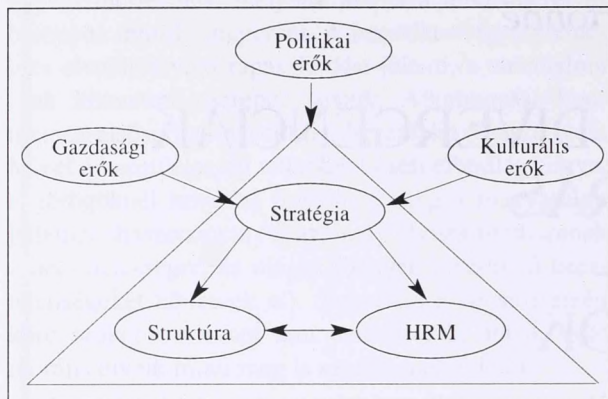
Forrás: Fombrun, C. J. –Tichy, N. M. – Devanna, M. A. (1984): Strategic Human Resource Management, John Wiley, New York nyomán.

Ez a közelítés mind Brewster et al., (2004), mind Sparrow – Hiltrop (1994) véleménye szerint szoros kapcsolatban áll a tudományos vezetés iskolájával. A modell logikus folyamánya Taylor felfogásának, – melynek nyomán Schmidt, Taylor kísérleti alánya, hatékonyabban és jobban fog dolgozni (2. ábra).

A michigani „kemény” HRM modell megjelenésével szinte egyidőben publikálta Beer et al., (1984) az ún. Harvard modellt. E felfogás szerint a megfelelő

2. ábra

Az amerikai HRM illeszkedés modellje



Forrás: Beardwell, L. – Holden, L. (1994): Human Resource Management. A Contemporary Perspective. Pitman, London.

HRM politikák és rendszerek kialakítása egy soktényezős modell függvénye (3. ábra). Ebben a modellben a dolgozói elkötelezettségnek kitüntetett szerepe van. Ez tekinthető az ún. „lágycsoportok” hangsúlyozó közelítések kiindulópontjának. A modellben az a felismerés is megjelenik, hogy a vezetésnek hathatósan kell támaszkodni az alkalmazottak hatékony bevonására. A modell fontos feltevése a kölcsönösség, amely segítségével kialakulhat az a légkör, amelyben a vezetés jobb eredményre számíthat, az alkalmazottak pedig jobban kiteljesíthetik fejlődési igényeiket (Karoliny, 1997) (3. ábra).

Az amerikai HRM-ben napjainkig él a korábban említett stratégiai orientáció, amit a cég versenystratégiája tükrében ajánlanak finomítani (Mathis – Jackson, 2000).

Weinstein és Kochan (1995) modelljükben a csoportok (teamek) szerepének fontosságát hangsúlyozták, a TQM alapú HRM rendszerek alkalmazásakor.

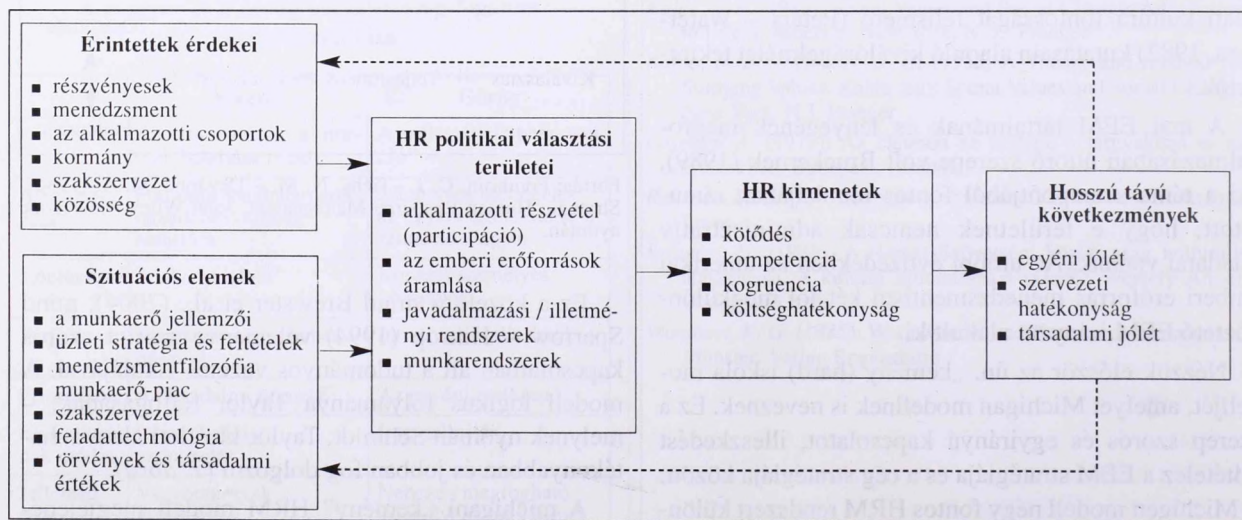
Brewster et al., (2004) úgy véli, hogy az amerikai HRM fejlődését négy tényező befolyásolta jelentősen. Fontosnak tartják a sajátos jogi és a liberális gazdasági környezetet, a szakszervezetek korlátozott szerepét, továbbá az alacsony kontextusú üzleti kultúra befolyását (4. ábra).

Az ezredfordulón a HRM szerepében jelentős módosulás történt az elmúlt évek során. Az amerikai üzleti gyakorlatot vizsgáló kutatók – Pfeffer (1995), Ulrich (1997, 1998) és Dreher-Dougherty (2002), – különböző közelítések és metodikák alapján, egyre több bizonyítékkal szolgálnak arról, hogy az emberi erőforrások, illetve menedzselésük kitüntetett szerepet játszanak a szervezeti versenyelőny megszerzésében és megtartásában.

Ez annak is köszönhető, hogy az amerikai vállalatok HRM tevékenysége sokat módosult. A személyzeti munka egyre inkább a vállalati vezetés fókuszába került. Napjainkra az amerikai vállalatok gyakorlatában a személyzeti munka stratégiai jellegűvé lett. A hagyományos személyzeti feladatok mellett döntő fontosságúvá vált a vállalat megújulásának és a minőség-

3. ábra

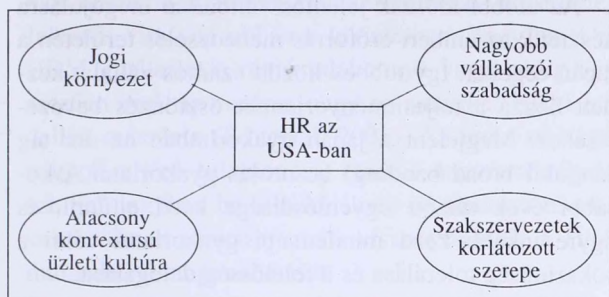
HRM Harvard modellje



Forrás: Karoliny M-né – Farkas F. László Gy. – Poór J. (2003): Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó-Kerszöv, Budapest

4. ábra

Az amerikai HRM modell sajátos befolyásoló tényezői



orientált vezetési rendszerek elterjesztésének a folyamatában. Eközben a hagyományos HRM fokozatosan kiszerveződik és automatizálódik. A folyamatosan módosuló szervezeti környezetben a HRM új feladata, hogy járuljon hozzá a cég hálózatának kialakításához és erősítéséhez, valamint hosszabb távon a cég társadalmi, kulturális tőkéjének növeléséhez (Galbraith, 2000).

Drucker (2003, 2004) úgy látja, hogy az amerikai vállalatoknál a munkaerő-összetétel fokozatos átalakulása miatt, az alkalmazottak már nem egyszerűen erőforrások, akiket egyre optimálisabban kell foglalkoztatni, hanem a tudásalapú, professzionális szolgáltatások nagymérvű előretörése folytán a HRM rendszernek kell szolgálnia a dolgozót. A gépi erőről a tudásalapú gazdaságra való áttérés, véleménye szerint nagyobb horderejű az ipari forradalomnál, és ennek a változásnak számottevő módosulást kell eredményeznie az emberek menedzselésében is.

Ázsiai modell

A világ egyik leggyorsabban fejlődő része Ázsia. A mai modern HRM gyakorlatát ez a terület nagyrészt, Nyugatról importálta. Fontos arra is utalni, hogy a sokszínű Ázsia nem teszi lehetővé, hogy egyetlen gyakorlattal azonosítsuk. Viszont számos olyan eleme van az itteni cégek HRM gyakorlatának, amely mégis csak lehetővé teszi az általánosítást (Bucknall – Ohtaki, 2005).

Japán

Az amerikai HRM rendszer mellett a másik nagyon meghatározó ilyen gyakorlat a világon, a japánoké. Ez az ország természeti erőforrásokban hagyományosan szegény terület. Ez rákényszerítette a kormányait és vállalatait, hogy versenyképes munkaerőt fejlesszenek ki. „Japán egyik nagy versenyelőnye abban rejlik,

hogy a cégei igen jelentős erőfeszítéseket tesznek az emberi erőforrásaik fejlesztésére” (Carrel, 2000).

Míg az amerikai emberi erőforrás menedzsment rendszer alapvetően munkaerőpiac modellalapú, addig a japán személyzeti modell emberi tőke orientált. A japán vállalatok – összehasonlítva amerikai vagy európai versenytársaikkal – kevésbé tekintik az emberi erőforrás menedzselést speciális tevékenységnek vagy szakmának. Az előbbi állításunknak látszólag ellentmond az, hogy Japánban a HRM-nek sokkal kiemeltebb szerepe van, mint az amerikai vállalatok esetében. Ez a tény azzal magyarázható, hogy a japán cégek szerint ez egy olyan tevékenységi kör, amit minden menedzsernek alaposan ismernie kell. A nagy japán cégek számos emberi erőforrás menedzselési módszert és technikát fejlesztettek ki és alkalmaznak. Több amerikai szerző (Dewar – Hage, 1978; Jackson – Morgan, 1982) egyetért azzal, hogy igen magas szinten művelik a HRM-et a japán nagyvállalatok.

A japán vállalatoknál a hangsúly inkább a teammunkán van, mintsem az egyéni teljesítményen. A lojalitás sokkal fontosabb, mint az egyéni kezdeményezés. Ezt hosszabb távon jelentősen honorálja is a rendszer. A fiatalabb munkavállalók ezen elv alapján hajlandóak hosszabb ideig alacsonyabb bérért dolgozni, mivel tisztában vannak azzal, hogy hűségüket a cég később megfelelően jutalmazni fogja (Klein, 1992). A senioritáson alapuló fizetés (japánul: nenkó) az utóbbi időben bár visszaszorulóban van, de még mindig igen jelentős.

A japán gyakorlatban sokkal kisebb a menedzserek és a dolgozók közötti fizetési differencia, mint az amerikai és európai vállalatoknál. A legmagasabb és legalacsonyabb fizetések között Japánban jellemző 8-10-szeres különbség kapcsán, viszonyításként érdemes megjegyezni, hogy ez az érték a kelet-európai szocialista országokban, az 1980-as években csupán 3-4-szeres volt. A japán cégeknél igen széles körű a természetbeni juttatások (pl. nyugdíj, családi támogatás, étkezési támogatás, betegbiztosítás) köre. Ezek a juttatások nemcsak a cégek alkalmazottainak, hanem azok családtagjainak is járnak.

A japán cégeknél a munkakörök kevésbé specializáltak, mint Amerikában. Míg az amerikai menedzserek kedvelik a részletes munkaköri leírást, a japán menedzserek gyakran egyáltalán nem készítenek ilyet. Újabban a nagyvállalatoknál ezzel ellentétes tendencia is megfigyelhető, amikor amerikai versenytársaik gyakorlatát követve állítanak elő ilyen dokumentumokat.

Az utóbbi másfél évtizedben igen sok kritika is érte a japán nagyvállalatok foglalkoztatási és vezetési rendszereit, benne az ún. „életre szóló foglalkoztatást”, – főként diszkriminatív jellege miatt. Ismert ugyanis, hogy a japán munkavállalók közel egyharmada, – többségében férfi munkavállaló –, jelentős kedvezményeket élvez a japán társadalom kétharmada kárára (Morishimo, 1992). Az egész életre szóló foglalkoztatás gyakorlatának visszaszorulása már a múlt század végén is érzékelhető tendencia volt. A japán gazdaság legutóbbi válsága pedig még a legsikeresebb nagyvállalatokat is létszámcsökkentésre kényszerítette. Ezek a létszámcsökkentések azonban messze alatta maradnak annak, amit az amerikai (pl. IBM) vagy a nagy nyugat-európai (pl. Philips) cégeknél az elmúlt években végrehajtottak. A munkanélküliség Japánban jóval az OECD-országok átlaga alatt van, de az előbb jelzett létszámleépítések jelenthetik egy új típusú foglalkoztatási modell kezdetét ebben az országban is.

A japán vállalatok tudatosan rotálják a központ és a külföldi leányvállalatok között szakembereiket. A leányvállalathoz kihelyezendő japán szakemberek először hosszabb időt töltenek el a vállalati központban. Ott elsajátítják a cég belső kultúráját. Egy kutató pl. befejezi az általa menedzselte projektet, utána átkerül a termelő részleghez, majd ezután helyezik át 3-5 évre valamelyik külföldi kirendeltséghez vagy leányvállalathoz. Igen gyakori kritika a japán vállalatok személyzeti politikájáról, hogy a helyi menedzserek nem igazán kerülhetnek komoly döntéshozó pozícióba. Gyakorlatilag nem lehetséges, hogy helyi vezetőből központi vezető legyen, még akkor sem, ha esetleg jól beszél japánul vagy külföldön élő japán. A központ és a leányvállalat közötti igazi összekötő kapocs nem a leányvállalat helyi elnöke vagy ügyvezető igazgatója, hanem a melléje rendelt japán helyettes. Ő a „figyelő fül”, ő az aki a központtal kommunikál.

A japán vállalatok régóta törekednek arra, hogy átalakítsák etnocentrikus emberi erőforrás menedzselési gyakorlatukat. Számos nagyvállalat (pl. Sony) belátta, hogy a sikeres globalizációjuk egyik sarkalatos pontja lehet a jövőben, hogy mennyire hatékonyan képesek menedzselni és fejleszteni globális munkatársaikat.

A nagy japán cégek általában frissen végzetteket vesznek fel, akiknek munkába állása egy kéthónapos betanítással kezdődik. Ennek során megismerkednek a vállalatuk sajátos problémamegoldási rendszerével, a teammunka alapszabályaival, a cég kultúrájával. Ez a gyakorlat viszont már nem érvényes a Japánban működő külföldi tulajdonú cégek esetében. Itt a legtöbb

felvett a karrierjének a közepén tart (Burton et al., 2003).

Az utóbbi időszak jelentős változásai megújulásra készítetik az emberi erőforrás menedzselés területén a japán cégeket. Így többek között számos vállalat kezdett hozzá a teljesítményorientált ösztönzés bevezetéséhez. Megjelent a japán gyakorlatban az ún. tág (angolul broad banding) besorolás gyakorlata. A korábbi évek túlzott egyenlősége kezd eltűnni, és egyre inkább kezd mindennapi gyakorlattá válni a sokszínűség tolerálása és a felelősség delegálása.

A kilencvenes évek végén kibontakozó válság miatt még arra is rákényszerültek a nagy japán cégek, hogy külföldi menedzsereket válasszanak a nagyhírű Sony vállalat élére. Az amerikai Howard Stringer kinevezését azzal indokolták, hogy „nincs megfelelően képzett japán menedzser, aki a hatalmas vállalatbirodalmat irányíthatná” (Matus, 2005).

Ebben a rendszerben sokáig elképzelhetetlen volt a szolgálati időn alapuló előléptetési rendszer megkerülése. Napjainkra ez a helyzet is megváltozott, találkozhatunk mármár az egyéni teljesítményen alapuló előléptetéssel is. A japán Külkereskedelmi Minisztérium egy az 1990-es évekre vonatkozó korábbi prognózisa, a korábbiaktól eltérő, szokatlan címet viselte; „Emberi alapértékek a globális korszakban”. Mint a japán cégek fejlődésének egyik meghatározó állami orientációs „iránytűje” jelentős vitát váltott ki a gazdaság és a társadalom szereplői között, viszont elindított egy addig nem tapasztalt folyamatot, melyben a polgárok életének általános minőségi javítását tűzték ki célul (Reischauer, 2000). Ha nem is gyors léptekkel, de csökken a világ más részein nem tipikus hosszú munkaidő és növekszik a japánok jóléti költése is.

A japán emberi erőforrás rendszer másik kulcskérdése, hogy milyen forrásokból tudják biztosítani az egyre öregedő népesség mellett, a gazdaság növekvő munkaerőigényét. Japánban mind a mai napig jelentéktelen mértékben foglalkoztatnak külföldi munkaerőt (kb. 750 ezer fő). Ez a helyzet feltehetőleg változni fog a jövőben.

Más ázsiai országok gyakorlata

Más délkelet-ázsiai országokban – leszámítva ebből a térségből Ausztráliát és Új-Zélandot – a HRM szerepe a cégek eredményességében, Japánnal összehasonlítva, viszonylag új keletűnek mondható (Othman-Teh, 2003).

A HRM gyakorlatban történő megvalósítása a jelzett országok eltérő gazdasági, kulturális és egyéb hagyományai miatt nagyon eltérő módon valósul meg. Jelentős vita van abban a tekintetben, hogy az itteni HRM gyakorlat a régió találmánya vagy pedig egyszerűen csak az európai vagy az amerikai HRM modellek másolata (Editorial, 2003). Az itteni országok nagyon eltérő tulajdonosi, etnikai demokratizációs szintjei nagyban befolyásolják az alkalmazott munkaszervezést, a szakszervezeti viszonyokat és a HRM munkahelyi megvalósítását.

Hosszú ideig az volt a tévhit a fejlett világban, hogy a munkahelyek áttelepítése (relokációja) csak a fejlett világot sújthatja. Ma már világossá vált, hogy a fejlett ázsiai országokból, a korábban már említett Japánból, vagy Dél-Koreából, Hong-Kongból is kezdenek teljesen eltűnni az alacsony képzettséget igénylő termelő üzemek.

A különböző ázsiai országokban az tapasztalható, hogy nem máról holnapra teremődik meg a modern HRM gyakorlat. Ebben külön kategóriát jelentenek az olyan országok, mint Laosz, Myanmar (korábbi Burma), Mongólia, Észak-Korea és Kambodzsza.

A nemzetközi menedzsment szempontjából kitüntetett szerepe van a kulturális különbségeknek, amelyet ebben a térségben, nagyban bonyolítanak a sajátos vallási és etnikai tradíciók. A jövő nagy szuperhatalma Kína viszont a kollektív, nemzeti elkötelezettséget és az egyidejű anyagi meggazdagodást tekinti alapvetőnek. India inkább vallási és a nemzetiségi toleranciát, valamint a világ legújabb tudásának leggyorsabb megszerzésén keresztül meggazdagodást tűzi ki célul (Rifkin, 2004).

A különböző kultúrakutatások nyomán elmondható, hogy a régió országainak többségére jellemző a viszonylag magas hatalmi távolság, a bizonytalanság teljes vagy részleges kerülése, a hosszú távú orientáció és a maskulinitás (Ding et al., 1997; Zhang, 2003).

A korábbi kommunista társadalmi-gazdasági rendszer hatásai sajátos HRM kérdéseket is felvetnek ebben a régióban. Például Kínában ma kitüntetett kérdésként kezelik a dolgozói részvénytulajdont, az állami vállalatok bürokratikus működési mechanizmusának az átalakítását (Chiu, 2003).

Az ázsiai nemzetközi cégek is felismerték, hogy szakítaniuk kell az input (erőkifejtés és részvétel) alapú teljesítménymenedzsment gyakorlattal. Át kell térniük az eredményességet jobban szem előtt tartó teljesítménymenedzsmentre (Williamson, 2004).

A nő szerepének változása nagyon sajátos HRM kérdés ebben a régióban. Ebben a tekintetben az átalakuló kommunista ázsiai országok valamelyest előbbre tartanak, mint a térség más országai. Kínában már a XX. század ötvenes éveiben foglalkoztattak – Magyarországhoz hasonlóan traktoroslányokat – női mozdonyvezetőket. Összességében a nők munkahelyi megkülönböztetése, diszkriminációja általános jelenség. Csak sajátos demográfiai viszonyok (lásd Japán) vagy más társadalmi kátaclizmák mozdíthatják ki ezt a problémakört a jelenlegi állapotából (Butler – Lee, 2003).

A vallás nagyon sajátos szerepet tölt be az ázsiai országok esetében. Egyes országokban a toleranciát és a szemlélődést szolgálja, máshol az erős iszlám hatás miatt, a munkaadónak külön imádkozó szobát kell biztosítani a dolgozóinak (Butler et al., 2003).

Az ipari viszonyok terén megjelent ebben a térségben is a szakszervezetek szerepének – a Nyugat-Európában, Amerikában és számos kelet-európai országban tapasztalt – térvesztése (Budvar, 2003).

Európai sajátosságok

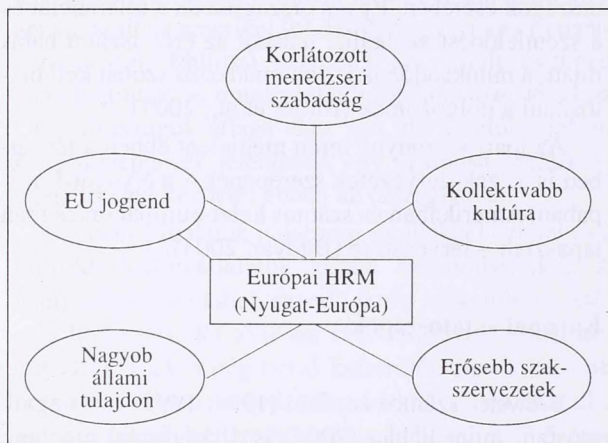
Brewster számos korábbi (1994, 1995) és az egyik mostani munkájában (2004) is állást foglal amellett, hogy főként a jelentős intézményi háttérkülönbségek miatt jogos az önálló európai HRM létezéséről beszélni. Szerinte európai HRM legfontosabb befolyásoló tényezőit a következőkben lehet megragadni:

- Az EU bővülésével jelentősen kitágult az adminisztratív korlátozások nélküli belső piac és a közvetlen tőkeberuházások lehetősége.
- A globalizációs növekedés előszobájának lehet tekinteni azt, amikor az európai cégek összevonják és koncentrálnak a korábban sok országban, szétszórtan telepített gyáraikat és üzemeiket.
- Az EU bővülés segíti a KKV-k (Kis-és Középvállalatok) nemzetköziesedését is, valamint jelentősen felgyorsítja a határokon átnyúló M&A-t (felvásárlás és összevonás).
- Az európai országok közlekedési elérése viszonylag könnyű, nagyon rövid idő alatt el lehet jutni az egyik nagyvárosból a másikba.
- Az Európán belüli kiküldetéskor nem kell hozzáragasztani az amerikai szakirodalomban nagyon elterjedt, egzotikus tengerentúli (overseas) jelzót.
- Az EU kelet-európai bővülése és a kommunizmus bukása felerősítette e régió külföldi működőtöke abszorpciók képességét.

- Az EU hatására megnőtt a különböző országok kormányzati szervezetei közötti kapcsolat, felerősödött e szféra nemzetköziesedése.
- Európa a történelmi és kulturális hagyományai miatt sokkal megosztottabb, mint az USA. Ebből fakadóan az európai HRM gyakorlatában számos országban meg kell felelni a kollektív értékeknek. Sok helyütt a szakszervezetek szerepe is meghatározó (5. ábra).

5. ábra

Az európai HRM modell, néhány sajátos befolyásoló tényezője



A HRM konvergenciáját elősegítő elemek: a bővülő egységesülő EU jogrendszer, a szakszervezetek csökkenő befolyása, valamint az európai és az amerikai multinacionális cégek jelenléte és egyre növekvő befolyása. Viszont Brewster (2004) úgy látja, hogy az érdekegyeztetés rendszerében meglévő különbségek továbbra is a HRM rendszerek divergenciáját erősítetik.

Az immáron ötödik alkalommal megismételt, 18 európai országra kiterjedő HRM Cranet-felmérés (Európai Emberi Erőforrás Kutatási Hálózat) a következő területeken állapított meg konvergencia jelenségeket (Brewster et al., 2004):

- A vizsgált országokban Németország és Franciaország kivételével csökkent a HRM részlegek nagysága. Ez a megállapítás összhangban van más felmérések eredményeivel is.
- A második konvergenciajellemző, hogy növekszenek a tréning és a személyzetfejlesztési ráfordítások. A felmérésben résztvevők a bérköltségük átlagosan 3%-át fordítják erre a területre. A vizsgált országok egyharmadánál erős hasonlóságot lehetett megállapítani az itt leírt tendenciákkal. Néhány eltérést azonban érdemes megemlíteni, hiszen a

feljövő dél-európai országok, (pl. Portugália és Görögország) az említett átlagnál többet fordítanak erre a területre. Az országok egy másik csoportjában (Svájc, Hollandia és Norvégia) szintén átlag fölöttiek az ilyen ráfordítások. Ezt az eltérést a felmérés készítői a felsővezetői fejlesztő programok erőteljesebb jelenlétével magyarázzák.

- A harmadik konvergenciaelem a dolgozói kommunikáció erőteljesebb alkalmazására utal. A legerősebb konvergencia ebben a tekintetben Németország, Ausztria, Svájc, Svédország és Spanyolország esetében figyelhető meg.

A divergenciát mutattak ki a felmérés során a következő területeken:

- Csupán a felmérésben részt vevő országok felénél mutatott hasonlóságot a teljesítményértékelés és az ösztönzés-menedzsment terén alkalmazott gyakorlat.
- Még vegyesebb képet vázolnak a munkaszervezéssel, valamint a rugalmas foglalkoztatással kapcsolatos tendenciák.
- Nem tudta igazolni a felmérés az országok többségénél azt sem, hogy a HRM döntések decentralizációja fokozódna.
- A felmérés szintén nem támasztja alá azt a hipotézist, hogy a HRM döntések fokozatosan átkerülnek a HRM-től a vonalbeli menedzserek kezébe.

A felmérések sora alapján az elemzők arra a következtetésre jutottak, hogy a részt vevő országok HRM gyakorlata az elmúlt évek tapasztalataihoz képest megőrizte a sokszínűségét.

Speciális HRM-ek

A részletek mellőzése nélkül fontos utalni arra, hogy a hazai nagyvállalati HRM (domestic) mellett az emberi erőforrás menedzsmentnek számos más sajátos területét érdemes kiemelni. A nemzetköziesedés és globalizáció hatására a 80-as években létrejött a nemzetközi emberi erőforrás menedzsment (IHRM) diszciplína (Adler, 1986; Poole, 1990; Dowling – Schuler, 1990; Evans et al., 2002; Dowling – Welch, 2004).

A különböző nemzetgazdaságok adatai azt mutatják, hogy a vállalkozások legnagyobb része KKV, ezért HRM kérdéseikkel való foglalkozás kitüntetett fontosságúvá vált (Dowling – Welch, 2004).

A közszolgálat (központi és a helyi közigazgatás) igen jelentős számban foglalkoztat munkaerőt. A modernizációs kényszerek nem hagyják érintetlenül a közszférabeli tradicionális HRM megoldásokat sem. A változás közös és fő területei kikezdeni látszanak a tradicionális HRM modell alapértékeit és jellemzőit. Ennek kapcsán egyre több országban vélik úgy, hogy a XX. század elején-közepén kiemelkedően fontos, és csak a közszolgálatban garantált előnyök, a XXI. század munkavállalóinak szemében veszítettek értékük-ből. Emellett pedig, a mai körülmények között az életfogytiglani foglalkoztatás ígérete egyre inkább illuzórikus (OECD, 1995).

Hazai orientációk

Hazánkban többen vélekednek úgy, hogy a versenyképesség hagyományos forrásai – ideértve a védett piacokat, a technológiát, a pénzügyi erőforrásokat vagy a méretgazdaságosságot – már nem elegendők a versenylőny fenntartásához. A különböző hazai HRM műhelyek képviselői – például Poór et al., (1994, 1996, 2004), Kővári (1995), Gaál (1999), Gyökér (1999), Bakacsi et al., (2000), Tóthné (2000), Pálinkás – Vámosi (2002), Roóz (2002), Makó et al., (2003), Dudás – Hazafi (2004) és Karoliny et al., (2003, 2005) – vallják azt, hogy az emberi erőforrások (a tudás, a képességek és a viselkedésmód) és menedzselésük a hosszú távú versenyképesség kulcsfontosságú feltételei.

A mai HRM kezdi maga mögött hagyni hazánkban is a hagyományos instrumentalista, a taylori tudományos vezetés megközelítési módját és gyakorlatát. A maslowi és herzbergi szükséglet, illetve kétfaktor elméletek, a mclellandai motivációs kutatások és a kognitív (elvárás, cél, magatartásválasztás és a piaci érték) irányzatok felfogásai egyre szélesebb körben válnak ismerté a hazai HRM és rokon tudományok képviselői (Pléh et al., 2003) körében. Kindler (2002) a golemáni (1997, 2003) felfogást követve úgy fogalmaz, hogy az érzelmeket rehabilitálni kell, és örömtelivé kell tenni a gazdaságot. A hazai HRM-nek is észre kell venni ezt az új követelményt, amely egyben új lehetőséget is teremt a gyakorlati megoldások kimunkálásakor.

A cikk szerzői úgy vélik, hogy az emberi erőforrás menedzsment (HRM, EEM) azon funkciók kölcsönösen egymásra épülő együttese, amelyek az emberi erőforrások hatékony felhasználását segítik elő az egyéni és a szervezeti célok egyidejű figyelembevételével. Vala-

mely ország adott szervezetében megvalósuló emberi erőforrás menedzselési megoldások jellemzőit az aktuális környezeti feltételek, célok és szereplők alakítják, de befolyásolja a történeti háttér is.

Empirikus tapasztalatok

A továbbiakban azokat a kutatási eredményeinket ismertetjük, amelyeket az elmúlt másfél évtized alatt hazánkban végezett kutatásaink során szereztünk. Ezen vizsgálatok legfontosabb céljai azzal függték össze, hogy megállapítsuk: Milyen mértékben alakult át a hazai HRM? Milyen arányban terjedtek el a legismertebb HRM módszerek és technikák?

Külföldi előzmények

A szakirodalomban számos olyan kutatással találkozunk, amelyek célja az volt, hogy meghatározzák, jellemezzék különböző vállalati magyarozó tényezők függvényében a vizsgált cégeknél folyó HRM gyakorlatot. Ezek a kutatások két nagyobb csoportba sorolhatók:

- Az első csoportba azok a vizsgálatok tartoznak, amelyek jellegzetes statisztikai értékeket, mutatószámokat, benchmark standardokat állapítanak meg a felmérésekben részt vevő vállalatok jellemzőiről. A vállalati HRM munka hatékonysági vizsgálatának jól ismert vizsgálati módszere a benchmarking, amikor specifikus mérőszámok (pl. HRM ráfordítások, kilépők aránya, megtérülési mutatók stb.) alapján hasonlítjuk össze a mintának tekintett szervezetek azonos jellemzőit (Yuva, 2001). A benchmarking kutatás egy sajátos változata az ún. HRM gyakorlat survey (HRM Practice Survey). E vizsgálatok közül a teljesség igénye nélkül a következők emelhetők ki. A Cranfield Business School a 90-es évek elején végzett felmérése a nyugat-európai HRM-ről (Brewster-Tyson, 1992). Az IBM a Towers Perrin tanácsadó cég bevonásával 1990-ben vizsgálta 12 nyugat-európai, észak-amerikai és ázsiai ország HRM gyakorlatát (IBM-TP, 1991). Az USA-ban az egész országra kiterjedő hálózattal rendelkező Society for Human Resource Management (SHRM), valamint a kaliforniai Santa Clara-ban székelő Saratoga Intézet közel ötszáz vállalatra kiterjedő évente megismétlődő felmérései. Az Ír Országos Személyzetfejlesztési Intézet (CIPD) által rendszeresen

végzett országos HRM felmérések (Wiley, 2002).

- A másik csoportba azok az elemzések és vizsgálatok tartoznak, amelyek azt hivatottak megállapítani, hogy az EEM milyen módon és hatékonysággal járul hozzá a vállalatok eredményességéhez. Az ún. emberi tőke kutatások már a 30-as évekre nyúlnak vissza, a kilencvenes évek végén (Ulrich, 1998), illetve napjaink globális gazdasági visszaesése különösen előtérbe állították az ilyen típusú vizsgálatokat (Nalbantian et al., 2003).

Hazai előzmények

A hazai menedzsmenttudomány területén a 60-as évek óta folynak a szervezetek működését, irányítását elemző empirikus kutatások (Máriás et al., 1981; Balaton, 1985; Schleicher, 1989). E területen belül igazán értékelhető empirikus felmérések a HRM hazai helyzetéről csak az üzem- és munkaszociológiai (Héthy - Makó, 1972), az ipari viszonyok (Tóth, 1998), a vállalati kultúra (Gaál, 1999; Bakacsi et al., 2002; Jarabka, 2003; Gaál et al., 2005) kommunikáció (Borgulya, 2004) és HR vezetői típusok (Bokor et al., 2005) szempontjából készültek.

Felmérések és eredmények (1997–2004)

A bevezetőben ígérteknek megfelelően, végezetül saját felméréseink fejlődéséről és a vizsgálatainkból levonható következtetésekről kívánunk összefoglalót adni. A hazai HR gyakorlat feltérképezését segítő kérdőíves felmérés módszertan több év alatt alakult ki. Az első ilyen kutatásainkat még a 90-es évek elején végeztük, amelynek eredményeit magyar és külföldi társszerzők közreműködésével publikáltuk hazai és külföldi fórumokon (Kaucsek et al., 1992; Bangert – Poor, 1993 és Poor, 1995).

Felméréseink egyik alapvető célja volt, hogy statisztikai mutatószámokkal (benchmarking) jellemezzük a HR hazai gyakorlatát. Egy később megfogalmazott cél az lett, hogy korreláció- és regressziós módszerekkel is igazoljuk a szokványos statisztikai módszerekkel meghatározott értékeket. Legutóbbi eredményeinket az SPSS elemzései segítségével kaptuk.

Az egyes felmérések során a tipikus válaszadó a vállalat elsősorú HR vezetője vagy az általa kijelölt HR szakember volt. Egy alkalommal megkérdeztük a másik oldalt, a vonalbeli menedzserek véleményét is.

Az elemzések során, ahol lehetséges volt megpróbáltunk párhuzamot vonni az HR magyarországi fejlődése és a nemzetközi gyakorlat között. Amikor első felméréseinket végeztük, még nem volt erős igény ilyen információkra a vállalatok oldaláról. Mára viszont teljesen megváltozott a helyzet. A nagy magyar cégek is érdeklődéssel tekintenek partnereik gyakorlatára, amikor a HR rendszereik átalakítását tervezik. Sőt az egyre nagyobb költség-hatékonysági követelmények miatt sokan a kiszervezéstől (outsourcingtől) sem riadnak vissza. E munkák megalapozásához már elengedhetetlen a hazai és a nemzetközi HR gyakorlatot bemutató benchmarking adatok megléte.

Az elmúlt években (1997–2004) között hét alkalommal végeztünk kérdőíves felmérést a magyarországi (nagy)vállalatok körében. A kérdőíves felmérés módszertanát a következők jellemezték:

- Az alkalmazott kérdőívet 1995-ben próbáltuk ki először. A későbbiekben nem változtattunk a kérdőív azon elemein, amelyeket magyarázó változóknak – vállalati árbevétel, létszám, tulajdonforma, iparág – tekintettünk. Módosult viszont a HR gyakorlatról alkotott vélemények összegyűjtésének módja. Egy alkalommal nemcsak a HR menedzser, hanem a részt vevő szervezetek különböző területeinek vezetői is válaszoltak a kiküldött kérdőívekre. A 2002-es válaszadást kérdezőbiztosok segítették, máskor a kérdőív önkitöltős módszerét alkalmaztuk. A legutolsó, a 2004-es vizsgálat a CRANET (Cranfield Network/Európai Emberi Erőforrás Menedzsment Kutatási Hálózat) program kérdőívén alapult.*
- A felmérésekben részt vevő cégeket véletlenszerűen választottuk ki az adott év Figyelő top 100-as listáján, a tanácsadói ügyfél-adatbázisban szereplő vállalatok közül, valamint, azonkívül azokat is, ahol más jellegű kutató és felmérő-munkát végeztünk. Egy-egy felmérésünkben a mintaelemszám, azaz a válaszadó cégek száma 27 és 112 között mozgott. A hét vizsgálatban összesen 409 cég vett részt, ezek közül 13 minden évben szerepelt a felmérésben. A megkérdezettek, illetve a válaszadók döntő része közép- és nagyvállalat volt, 48 százalékuk az iparban működött.

* 1992 óta létezik az angliai Cranfield Egyetem Üzleti Fakultásának koordinálásával. Az elmúlt év, 2004 novemberében az izlandi Reykjavikban tartott Cranet Közgyűlésen felvették tanszékünket, a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar, Vezetési és Szervezési Tanszékét a program tagjai közé.

- A válaszadó cégek között többségben voltak a külföldi tulajdonú vállalatok. A külföldi cégek magas reprezentációja kapcsán elmondható, hogy a magyar gazdaságban a külföldi tőke nagyon jelentős szerepet tölt be. Ez jól kitűnik az 1. táblázatból, ami szerint a 250 főnél többet foglalkoztató vállalatok nagy többsége hazánkban külföldi kézben van.

tendenciákat (HR stratégiai pozíciója, létszáma, divatos rendszerfejlesztések stb.) követték, mint nyugati társaik. A 3. táblázatban az előzőekben leírt HR kutatások adatai és a korábban már említett nyugati országok jellegzetes benchmark jellemzőinek összefoglalása olvasható.

1. táblázat

Külföldi vállalkozások száma a magyarországi működő vállalkozások között 2003-ban

Megnevezések	Magyar tulajdonú vállalkozások	Külföldi érdekeltségű vállalkozások	Összesen	A külföldi érdekeltségűek az összes százalékában
50 fő alatti Magyarországon működő vállalkozások száma (db)	852.136	23511	875.647	2,7%
50-250 fő közötti Magyarországon működő vállalkozások száma (db)	4.434	1.443	5.877	24,5%
250 fő feletti Magyarországon működő vállalkozások száma (db)	179	800	979	81,7%
Összesen	886.749	25.754	882.503	2,9%

Forrás: KSH (2002): Magyar statisztikai évkönyv 2003. Központi Statisztikai Hivatal, Budapest, p. 288-291.

2. táblázat

A HR kutatásban részt vevő cégek főbb jellemzői (1997–2004)

Év	Résztevő cégek száma	Tulajdonforma		Szervezeti méret			Bérlétségi		Szektor (%-ban)		HR stratégia van (%-ban)	HR helye (%-ban)			Igénybevétel (%-ban)
		Hazai	Külföldi	Nagy <1 mrd Ft és 250 fő	Nagy közepes	közepes <50 fő és 100 mill. Ft	30%<	>30%	Ipar	Más ágazatok		Első irányítási szint	2-3 szint vagy az alatt	Külső tanácsadó	EEM szoftverek megléte
2004	27	40,0	60,0	67,0	33,0	0,0	70,0	30,0	34,0	66,0	60,0	59,0	41,0	63,0	100,0
2002	112	35,0	65,0	45,0	47,0	8,0	0,0	0,0	38,0	62,0	68,0	63,0	37,0	0,0	0,0
2001	46	39,0	61,0	100,0	0,0	0,0	80,1	19,9	42,4	57,6	75,6	46,1	54,9	88,6	100,0
2000	54	34,0	76,0	98,0	2,0	0,0	86,9	13,1	56,1	43,9	89,5	61,1	38,9	87,0	85,0
1999	27	26,0	74,0	97,0	3,0	0,0	72,0	28,0	44,0	56,0	81,5	65,4	34,6	85,2	96,8
1998	71	25,6	74,5	87,0	13,0	0,0	90,0	10,0	60,0	40,0	62,0	49,3	51,7	63,4	84,3
1997	72	21,0	79,0	98,0	2,0	0,0	86,0	14,0	50,0	50,0	65,0	61,0	39,0	60,0	80,0
7 év átlaga	58	32	70	85	14	1	81	19	46	54	72	58	42	64	78

Ahogy az a 2. táblázatból is látszik, a vizsgált szervezetek többségénél a bérlétségi aránya nem haladta az árbevétel 30 százalékát. Majd kétharmaduk válaszolta, hogy rendelkezik HR stratégiával és hogy a HR vezetők mintegy 60%-a a vezetői hierarchia első szintjén, a csúcsvezetők közvetlen alárendeltjeként működik. A külső tanácsadók igénybevétele vélhetőleg a HR szoftverek magas elterjedtsége arányában is megmutatkozik.

A nemzetközi kutatási adatokkal (pl. PWC-Cranfield, Saratoga, IBM és CIPD vizsgálatok) összevetve elmondható, hogy a magyarországi nagyvállalatok a 90-es években megpróbálták vagy a külföldi tulajdonosok, vagy a helyi menedzsment törekvései alapján az HR munkát modernizálni. Sok tekintetben hasonló

Összefoglalás

A hazai kutatási tapasztalatainkra támaszkodva azt mondhatjuk, hogy a hazai (nagy)vállalatok HR-jében lejajlott a „rendszer váltás”.

A hazai gyakorlat számos területen mutat konvergenciát a korábban leírt európai és amerikai tendenciákkal, amelyek véleményünk szerint az alábbiakban foglalható össze:

- A hazai ipar gerincét adó exportáló cégek többségénél a szakszervezetek szerepe visszaszorult, nem jelentős. A szervezett dolgozók jelenléte igazán csak a hazai tulajdonú nagyvállalatoknál, az állami és a közszolgálati szervezetekben, valamint a privát szféra egyes iparágáiban (olajipar, gyógyszeripar) jelentős.

Fejlett nyugati országok és a hét benchmark HR felmérés adatainak összehasonlító táblázata

HR fő jellemzők	HR jellemzők	Nyugati fejlett országok	Magyarország
1. Általános jellemzők	HR fontosságának elismerése az értékteremtésben	61%	45%
	HR inkább tranzakciós és operatív szerepet tölt be	39%	60%
	HR stratégia megléte	50-79%	72%
	HR stratégia fontos, mivel....	„hatékonyabban használjuk a rendelkezésre álló erőforrásokat”	„ez mindennek az alapja...”
	HR az első számú operatív vezetőnek (CEO) vagy az elnöknek jelent	62%	58%
	Egy HR szakemberre jutó munkavállalók száma	85-110 fő	113-130 fő
	HR professzionális és HR adminisztratív dolgozók aránya	1 vagy 2:1	1:3
	HR létszám szakszervezettel rendelkező vállalatnál	Nagyobb, mint a nem szakszervezettel rendelkező vállalatnál	Nagyobb, mint a nem szakszervezettel rendelkező vállalatnál, főleg az állami tulajdonú cégeknél
	HR létszám növekedése	Nem jellemző, főleg az adminisztratív létszám csökken	Nem nő a létszám
	HR professzionális munkatársak szakmai háttere	Nincs domináns szakma	Vegyes, nincs domináns szakma
	A pénzügy szerepe az HR költségvetés allokációjában	Növekszik a szerepe	A gazdasági helyzet romlásával nő, különösen a nagy állami cégeknél döntő a súlya
	Külső tanácsadók alkalmazása	Szinte 100%-os az USA-ban, kicsit alacsonyabb Nyugat-Európában	59,1 %
	Sokszínűség kezelése	<ul style="list-style-type: none"> ■ USA: A vállalatok jelentős része felismerte a sokszínűségben rejlő lehetőségeket ■ Nyugat-Európa: A sokszínűség csak részben kiemelt kérdés az ottani cégeknél. 	Hazánkban a sokszínűséget nem tekintik jelentős versenyelőnynek
	Gazdasági visszaesés hatása az HR-re	A visszaesés a vállalatokat a HR költségvetés csökkentésére ösztönözte, főleg a tréning keretet érintette	A lanyhulás ellenére a vállalatoknál jelentősen nőtt az EE részlegek szerepe és az EE költségvetés.
HRIS (HR informatika használata)	USA-ban az Internet alapú HRIS nagyon elterjedt	91% (de nem mindenhol integrált HRIS)	
2. HR folyamat jellemzők	HR átalakulásban vagy tervezik az átalakítását	58%	n.a.
	A HR-ban vagy az egész szervezetben megindult változás, mint a HR átalakulásának a motorja	59%	n.a.
	HRIS szoftverek hatékonysága	Bérelszámolás és a juttatási szoftverek a leghatékonyabbak Kevésbé hatékonyak a TM, a személyzetbiztosít. és tréning modulok	Bérelszámolás a tipikus
	Elégedettség az outsourcinggal (kiszervezés)	Leginkább a juttatási terület, a személyzetkeresés és HRIS területén elterjedt	Leginkább bérszámfejtés és személyzetkeresés területén elterjedt
	Tevékenység outsourcing	1-5 tevékenység/szervezet	1-2 tevékenység/szervezet

- A stratégia orientált emberi erőforrás menedzsment (SHRM) egyértelműen teret nyert nálunk.
- A legtöbb HR alaprendszer (besorolás, teljesítményértékelés, bonusz stb.) kiépült az idehaza működő cégeknél.
- A magyar ösztönzési gyakorlat a versenyszférában a nagyobb különbségeket elfogadó amerikai gyakorlat irányába mozdult el.
- Nálunk sem következett be az, hogy a HRM részlegek elvesztették volna létjogosultságukat és helyettük a vonalbeli vezetéshez került volna át a HR felelősség. Sőt, a nagyobb HR részlegek inkább magukhoz vonják, centralizálják a döntési-változtatási funkciókat.
- A tanácsadás is széles körben elterjedt ezen a területen. Ennek indoka, hogy hosszú évtizedeken keresztül ez a terület nagyon háttérbe volt szorítva, és még napjainkban is pótlólagos szolgáltatásokra van szükség ebben a szakmában.
- A hazai HRM számítógépes támogatása és integráltsága még elmarad az összehasonlításban szereplő nyugati országok gyakorlatától.
- Az outsourcing (kiszervezés) is gyerekcipőben jár még hazánkban, bár térnyerése e területen is növekvő.

Jövőbeli kutatási elképzelések

A konvergenciakutatás nem áll meg. Brewsterék (2004) elismerve az egységes európai HRM modell konstruálásának a nehézségeit úgy vélik, hogy az egyre szélesebb körű nemzetközi vizsgálatok előbb-utóbb meghozhatják az eredményt. Mi a szerény lehetőségeinkkel azt a célt tűztük ki, hogy csatlakozva a korábban már említett CRANET nemzetközi HRM kutatási hálózathoz, a közeljövőben az eddigieknél még pontosabb, részletesebb összehasonlítást készítünk. Erre alapozva még jobban rá lehet mutatni majd a magyar HRM konvergencia és divergencia elemire.

Felhasznált irodalom

Adler, N. (1986): *International Dimensions of Organisational Behavior*. PWS-Kent, Boston

Andorka R. (2003): *Bevezetés a szociológiába*. Osiris, Budapest

Antal L. (2004): *Fenntarthat-e a fenntartható növekedés? Közgazdasági Szemle Alapítvány*, Budapest

Bakacsi, Gy. – Takács, S. (1998): *Honnan – Hová? A nemzeti és szervezeti kultúra változásai a kilencvenes évek közepének Magyarországon*. *Vezetéstudomány*, No. 2. pp.15–22.

Bakacsi et al., (2000): *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment*. KJK-Kerszöv, Budapest

Bakacsi, Gy. – Takács, S. – Karácsony, A. – Imre, A. (2002): *Eastern European Cluster: Tradition and Transition*. *Journal of World Business*, Vol 37, pp. 69-80.

Balaton K. (1985): *Mikroelektronika szervezeti hatásai*. Az empirikus vizsgálatok tapasztalatainak értékelése szervezetalkítási konzekvenciák. *Vezetéstudomány*, I., II. és III. részek, No. 9. pp. 32-37, No. 10. pp. 18-27. No. 11. pp. 22-27.

Beardwell, L. – Holden, L. (1994): *Human Resource Management. A Contemporary Perspective*. Pitman, London

Beer, M. (1980): *Organizational Change and Development: A Systems View*. Goodyear, Santa Monica

Beer, M. – Spector, B. – Lawrence, P. – Quinn, M. D. – Walton, R. (1984): *Managing Human Assets*. The Free Press, New York

Borgulya I-né. (2004): *Kultúráközi, szakmai és szervezeti kommunikáció*. PTE KTK, Pécs

Borgulya I-né. (2004): *Vállalati kultúra*. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest

Brewster, C. – Tyson, S. (1992): *International Comparison in Human Resource Management*. Pitman, London

Brewster Ch. – Hegewisch, A. (1994): *Policy and Practice in European Human Resource Management*. Routledge, London

Brewster, C. (1994): *European HRM: Reflection of, or Challenge to, the American concept?* In: Kirkbridge, P. (ed.): *Human Resource Management in Europe.*, Routledge, London

Brewster, C. (1995): *Towards a European Model of Human Resource Management*. *Journal of International Business Studies*, No. 1, pp. 1-21.

Brewster, C. – Mayrhofer, W. – Morley, M. (2004): *Human Resource Management in Europe Evidence of Convergence?* Elsevier, London

Bucknall, H. – Ohtaki, R. (2005): *Mastering Business in Asia Human Resource Management*. Wiley, Singapore

Burton, J. P. – Butler, J. E. – Mowday, R. T. (2003): *Lions, Tigers and Alley Cats: HRM's Role in Asian Business Development*. *Human Resource Management Review*, No 3, pp. 487-498.

Budvar, P. (2003): *Employment Relations in India*. *Employee Relations*, No. 2, pp. 132-148.

Butler, J. E. – Lee, T. W. (2003): *Regional Recovery and Development: The role of HRM in East and Southeast Asia*. *Human Resource Management Review*, No 3, pp. 367-372.

Carl, V. (1989): *Problemfelder des Internationalen Managements*. München

Chiu, W. C. K. (2003): *Employee Stock Ownership Plans and Organizational Integration among Workers in the People's Republic of China*. *Human Resource Management Review*, No 3, pp.407-421.

Ding, D. – Fields, D. – Akhtar, S. (1997): *An Empirical Study of Human Resource Management Policies in Foreign-invested Enterprise in China*. *International Journal of Human Resource Management*, No. 5, pp. 594-603.

Dowling, P. J. – Schuler, R. S. (1990): *International Dimensions of Human Resource Management*. PWS-KENT Publishing Company

Dowling, P. J. – Welch, D. E. (2004): *International Human Resource Management*. Thomson, London

Dreher, G. F. – T. W. Dougherty (2002): *Human Resource Strategy: A Behavioral Perspective for the General Manager*. McGraw-Hill Irwin, New York:

Drucker P. F. (2003): *Nem alkalmazottak, hanem emberek*. *Harvard Business Manager*, január-február, pp.20-28.

Drucker, P. F. (2004): *Daily Drucker*. Harper Business, New York

Dudás F. – Hazafi Z. (1999): *Közszolgálati aktuális*. KJK, Bp.

- Dudás F. – Hazafi Z. (2004): A közigazgatás megújításának Európai Uniói törekvései, a római konferencia tükrében. Magyar Közigazgatás, No.1.
- Editorial (2003): Regional Recovery and Development: The Role of HRM in East and Southeast Asia. Human Resource Management Review, No.13. pp. 367-372.
- Evans, P. – Pucik, V. – Barsoux, J. (eds.): The Global Challenge: Frameworks for International Human Resource Management. McGraw – Hill/Irwin, Homewood (IL)
- Fayol, H. (1984): Ipari és általános vezetés. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. (Első kiadás, Párizs, 1916)
- Fombrun, C. J. – Tichy, N. M. – Devanna, M. A. (1984): Strategic Human Resource Management. John Wiley, New York
- Gaál Z. (1999): Emberi tőke – szervezeti kultúra. Harvard Business Manager, No. 1. pp. 69-74.
- Goleman, D. (1997): Érzelmi intelligencia. Háttér Kiadó, Budapest
- Goleman, D. – Boyatzis, R. – McKee, A. (2003): A természetes vezető. Vince Kiadó, Budapest
- Gyökér, I. (1999): Humán erőforrás menedzsment. Műszaki Könyvkiadó-Magyar Minőség Társaság, Budapest
- Gyurkó Zs. (2004): HRM amerikai szemmel, beszélgetés Allen Engle-el. Munkaügyi Szemle, No. 12. pp. 5-8.
- Héthy L. – Makó Cs. (1972): Munkásmegartások és a gazdasági szervezet. Akadémiai Kiadó, Budapest
- Hiltrop, J. – M. (1991): Human Resources Practices of Multinational Organizations in Belgium. European Management Journal, No.4, pp 404-411.
- Hofstede, G. (1980): Culture's Consequences: International Differences in Work –Related Values, Saga, Beverly Hills
- IBM-Tower Perrin (1991): Priorities for Competitive Advantage. A 21st Century Vision: A Worldwide Human Resource Study. IBM-Towers-Perrin, New York
- Jackson, J. H. – Morgan, V. P. (1982): Organization Theory. Prentice Hall, Upper Saddle River, N. J
- Jarjabka, Á. (2003): A magyar nemzeti – szervezeti kultúra pozíciója a hofstedei modellben. Marketing & Menedzsment, No. 1. pp. 29-45.
- Karoliny M-né (1997): Az emberi erőforrások menedzselése. JPTE Felnőttképzési és Emberi Erőforrásfejlesztési Intézet, Pécs
- Karoliny M-né – Poór, J. – Spisák Gy. (2000): Human Resource Management Practice at Large Hungarian Private Companies. In: Rekettye, G.: The Significance of the Last Decade, University of Pécs, Pécs
- Karoliny M-né – Poór, J. – Lakatos L. (2001) Az emberi erőforrás menedzselés helyzete az évezred végén. In: Munkaügyi Szemle, No. 12. pp. 12-19.
- Karoliny M-né – Farkas F. – László Gy – Poór J. (eds.) (2003): Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. KJK-Kerszöv, Budapest
- Karoliny M-né – Farkas F. – László Gy. (2003): Diagnózis az emberi erőforrások menedzseléséről. I. rész. Humánpolitikai Szemle, No. 10-11. pp. 3-19.
- Karoliny M-né – Lévai Z. – Poór J. (eds.) (2005) : Emberi erőforrás menedzsment a közszolgáltatásban. Szókratész Kiadó, Budapest. (megjelenés alatt)
- Kaucsek Gy – Poór J. – Ternovszky F. (1992): Kis és közepes méretű magyarországi vegyesvállalatok menedzselésének, munkaügyi tevékenységének jellemzői. In: Ipar-Gazdaság, No. 2-3, pp. 38-44
- Kindler J. (2002): Az érzelmek rehabilitálása. In: Kocsi T.: Emberközpontú gazdaság. Válasz
- Klein, E. (1992): The U.S./Japanese HR Culture Clash. Personnel Journal, November, pp.30-38.
- Klein S. (1998): Munkapszichológia. I. kötet. JPTE Felnőttképzési és Emberi Erőforrásfejlesztési Intézet, Pécs
- Klein S. (2001): Vezetés- és szervezetszichológia. SHL, Budapest
- KSH (2002): Magyar statisztikai évkönyv 2003. Központi Statisztikai Hivatal, Budapest
- Lévai Z – Bauer J. (2002): A személyügyi tevékenység gyakorlata. Szókratész Kiadó, Budapest
- Makó Cs.– Warhurst, Ch. – Gennard, J. (eds.) (2003): Emerging Human Resources Practices (Development and Debates in the New Europe). Akadémiai Kiadó, Budapest
- Máriás A – Kovács S. – Balaton K. – Tari E. – Dobák M. (1981): Kísérlet a nagyvállalatok szervezetelemzésére. Közgazdasági Szemle, július-augusztus.
- Marossi, M. (1995): Japán és koreai vállalati menedzsment. Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, Budapest
- Mathis, R. L. – Jackson, J. H. (2000) Human Resource Management. South-Western College Pub., Cincinnati
- Matus R. (2005): A japán HR modell néhány sajátos jegyei. Személyügyi Hírlevél, szeptemberi szám. (Megjelenés alatt)
- McMillan – J. Ch. (1985): The Japanese Industrial System. deGruyter. Berlin-New York
- Milkovich, G. T. – Newman, J. M. (2002): Compensation. Irwin McGraw-Hill, Ban Ridge
- Morishimo, M. (1992): Japanese Employees Attitudes Toward Changes in Traditional Employment Practices. Industrial Relations, No. 3, pp.433-434.
- Morita, A. (1989): Made in Japan. Árkádia, Budapest
- Nalbantian, H. R. – Guzzo, R. A. – Kieffer, D. – Doherty, J. (2003): Play to Your Strengths Managing Your Internal Labor Market for Lasting Competitive Advantage. McGraw-Hill, New York
- OECD (1995): Public management development: update 1995; OECD PUMA, Paris
- Othman, R. – Teh, C. (2003): On Developing the Informed Work Place: HRM Issues in Malaysia. Human Resource Management Review, No 3, pp.393-406.
- Pagidos, M. (2004): Changes and Development of HR. „Role of Consultant”, FEACO-SESMA Conference, Athen, 21-22 October.
- Pálinská J. – Vámosi Z. (2002): Emberi Erőforrás Menedzsment. LSI Oktatóközpont, Budapest
- Peters, T. – Waterman, R. (1982): In Search of Excellence Lessons from America's Best-run Companies. Harper & Row, New York
- Pfeffer, J. (1995): Producing Sustainable Competitive Advantage through the Effective Management of People. Academy of Management Executive, No.9 pp.55-69.
- Pléh Cs. – Kovács Gy. – Gulyás B. (2003): Kognitív idegtudomány. Osiris Kiadó, Budapest
- Poole, M. (1990): Editorial: Human Resource Management in an International Perspective. International Journal of Human Resource Management, No. 1, pp. 1-16.
- Poor, J (1995): Pay and Compensation in Acquired Firms. (Conference proceeding) In: Strategic Human Resource Seminar of ESIAM, Brussels: 18th-20th March
- Poór, J. – Elbert, N. – Farkas, F. – Karoliny-né Dr. (1994) (eds.): Személyzeti – Emberi erőforrás menedzsment. 3. Kiadás, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Poór, J. (1996): Nemzetközi emberi erőforrás menedzsment. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Poór J. – Héjja L. (1998): Az emberi erőforrás menedzselés gyakorlata magyarországi nagyvállalatoknál. Munkaügyi Szemle, No. 7-8.
- Poor, J. (1999): Major Developments in Human Resources Management. IHRIM Journal, September, pp. 95-98.
- Poór J. – Farkas F (eds) (2001): Nemzetközi menedzsment. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest

- Poór, J. (2001): A Csipkerózsika ébredése. Figyelő, No.13. pp.28-32.
- Poór J. – Roberson, M. (2003): Globális fejlődés. Az emberi erőforrás menedzsment (EEM) eredményessége a magyar vállalatoknál az új évezred elején. In: Vezetéstudomány, 2003. No.1. pp. 13-19.
- Poór J. eds. (2004): Bevezetés a közigazgatási emberi erőforrás menedzsmentbe. Magyar Közigazgatási Intézet, Budapest
- Poór J. (2005): Menedzsment tanácsadás fejlődése. Akadémia, Budapest
- Reischauer, E. O. (2000): Japán története. Mecénás, Budapest
- Rifkin, J. (2004): The European Dream. Jeremy P. Torcher – Penguin, New York
- Roóz J. – Rozgonyi T. (2000): Humánerőforrás-menedzsment. PSZF, Budapest
- Saratoga (2002): Benchmarking Report. Saratoga Institute, Santa Clara
- Schleicher I. (1989): Statisztikai módszerek és adatok a szervezetkutatásban. Vezetéstudomány, No. 11. pp. 32-39.
- Schuler, R. – Jackson, S. (1987): Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices. Academy of Management Executive, No. 3, pp. 207-219.
- Sparrow, P. – Hiltrop, J. M. (1994): European Human Resource Management. Prentice Hall, Hemel Hempstead
- Toth, A. (1998): FDI and Industrial Relations in Central and Eastern Europe: The Exceptional Case of the Hungarian Airline. International Journal of Manpower, No. 2, pp. 115-124.
- Tóthné S. G. (ed.) (2000): Humán Erőforrások Gazdaságtana. Bíbor, Miskolc
- Ulrich, D. (1997): Human Resource Champions. Harvard Business Review Book, Boston
- Ulrich, D (1998): Delivering Results. Harvard Business Review Book, Boston
- Varga, K. (1983): Szervezeti kultúránk koordinátái. Ergonómia, No.3.
- Wehrich, H. (1990): Manpower Practices in the United States, Japan and the People's Republic of China. IM, March-April, pp.3-7.
- Weinstein, M. – Kochan, T. (1995): The limits of Diffusion: Recent Developments in Industrial Relations and Human Resource Practices in the United States. In: Locke, R. – Kochan, T-Piore, M (eds): Employment Relations in a Changing World Economy. MIT Press, Cambridge (MA)
- Wiley, C. (2002): HR Practices and Trends in Ireland 2001-2002 National Survey, Chartered Institute of Personnel and Development Ireland, Dublin
- Williamson, P. J. (2004): Winning in Asia. Harvard Business School, Boston
- Yuva, J. (2001): Benchmarking for the Future. Purchasing Today, No.1., pp. 40-49.
- Zhang, M. (2003): Transferring Human Resource Management across National Boundries. Employee Relations, No. 6, pp. 613-626.