

POÓR JÓZSEF – DAJNOKI KRISZTINA – KUN ANDRÁS ISTVÁN – PATÓ GÁBORNÉ SZŰCS BEÁTA –
TÓTH ARNOLD – SZABÓ-SZENTGRÓTI GÁBOR – KÖMÜVES ZSOLT SÁNDOR – SZABÓ SZILVIA –
KÁLMÁN BOTOND GÉZA

TRENDEK, TENDENCIÁK ÉS PARADIGMAVÁLTÁSOK AZ EMBERIERŐFORRÁSOK MENEDZSELÉSE TERÜLETÉN

Számos jelentős változás történt az emberierőforrás-menedzsment (HRM) területén az elmúlt évek során. Jelen tanulmány többretegű megközelítéssel tárgyalja a témát. Alapvetően a paradigmaváltások gondolköréből indultunk ki, majd ehhez kapcsolódva több oldalról vizsgáljuk a HR átalakulását. Áttekintjük a HR-szerepek változását, valamint az eltérő tulajdonformák (hazai magán, külföldi magán és a köztulajdon) és a kapitalizmusba történt átmenet hatását a HR fejlődésére, majd felvázoljuk feltételezésünket a HR jövőjéről is.

Bevezetés

A vállalati menedzsment és azon belül az emberierőforrás-menedzsment területén az elmúlt évtizedek alatt számos jelentős változás történt. A technológia, digitalizáció fejlődése – beleértve a mesterséges intelligenciát (AI) –, a fenntarthatóság szemlélete, valamint a zöld átmenet egyre távolabb és összetettebb interdiszciplináris követelményeket támaszt a vezetőkkel, a HR-szakemberekkel és a munkavállalókkal szemben egyaránt.

Két-három évtizeddel ezelőtt széles körben elterjedt volt a munkaerőpiacon az élethosszig tartó foglalkoztatás (life-long employment) ugyanannál a cégnél vagy szervezetnél. Mára már ez a múlté. Napjaink egyik kulcskérdése a drasztikusan megnövekedett munkaerőhiány megoldása, amelynek kialakulását különböző tényezők befolyásolták. Így többek között a kedvezőtlen demográfiai tényezők (mint a rendszerváltás utáni elvándorlás, az elöregedő népesség), a gazdasági válság és az Európai Unión belüli bérkülönbségek. Vége van az alacsony béren alapuló, főleg a nyugati multik által kihasznált export vezérelt gazdaság korszakának. Új intézkedésekre (pl. hibrid munkavégzés, generációk együttműködése, a sokszínűség biztosítása, harc a tehetségekért stb.) van szükség a szervezetek túlélésének, valamint az alkalmazottak testi és lelki egészségének, munkahelyi jóllétének (well-being) biztosítása érdekében. Újabb paradigmaváltás előtt áll a világunk az előzőleg jelzett kettős átmenet hatására (AI és a fenntarthatóság), melyek igen jelentős

Dr. Poór József, kutató professzor, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem, MTA doktor, HSZOSZ elnöke, BKIK Szolgáltatási tagozat alelnök, Hites Menedzsment Tanácsadó (CMC)

Dr. Dajnoki Krisztina, egyetemi tanár, Debreceni Egyetem, HSZOSZ elnökségi tagja

Dr. Kun András István egyetemi docens, Debreceni Egyetem

Dr. Pató Gáborné Szűcs Beáta, egyetemi docens, ELTE, HSZOSZ elnökségi tagja

Dr. Tóth Arnold, egyetemi docens, Budapesti Gazdaságtudományi Egyetem

Dr. Szabó-Szentgróti Gábor, egyetemi docens, Széchenyi István Egyetem, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem

Dr. Kömüves Zsolt Sándor, egyetemi docens, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem

Dr. Szabó Szilvia, főiskolai tanár, Budapesti Metropolitan Egyetem, HSZOSZ alelnöke

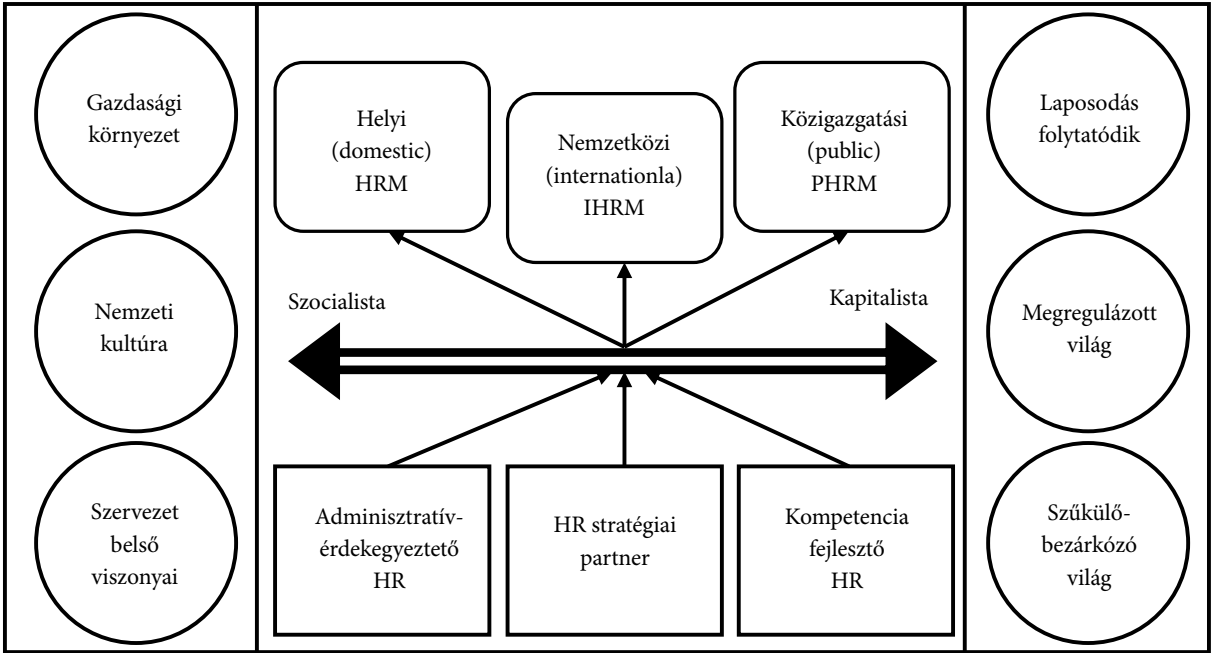
Dr. Kálmán Botond Géza, egyetemi docens, Kodolányi János Egyetem, adjunktus, Neumann János Egyetem, óraadó oktató, Budapesti Metropolitan Egyetem

DOI: <https://doi.org/10.58269/umsz.2025.3.1>

kihívás elé állítják a vállalati és azon belül az emberierőforrás-menedzsment különböző területeit. Egyes előrejelzések szerint az említett kettős átmenet miatt 2030-ig a munkahelyek közel egyötöde eltűnik (WEF, 2025). Az ilyen méretű átalakulások valószínűleg nem hagyják érintetlenül a HR-tevékenységterületeket sem.

A tanulmány célja, hogy átfogó képet adjon a múlt és a jelen legfontosabb HR-átalakulásáról, ismeresse annak paradigmaváltozásait, valamint rávilágítson a jövőben várható legfrissebb trendekre (1. ábra). Célunk, hogy elemezzük a fent említett kettős átmenet HR-hatásait, valamint összevessük a munkaerő-biztosítás, a wellbeing és a hibrid munkavégzéssel összefüggő hagyományos és új felfogásokat. A szakirodalmi áttekintés keretében több szempontú kvalitatív megközelítéssel elemezzük a HR-szerepeket, -modelleket és -irányzatokat elsősorban elméleti szinten, továbbá felhasználjuk Poór és munkatársai (2022) korábbi nagymintás kérdőíves felmérésének tapasztalatait is. A szocialista HR-ből kapitalista HR-be történő átmenetet narratív esettanulmányi jelleggel mutatjuk be.

1. ÁBRA: A HR-TEVÉKENYSÉGEK ORIENTÁCIÓJA, ALKALMAZÁSI TERÜLETEI ÉS GLOBÁLIS KONTEXTUÁLIS BEFOLYÁSOLÓI



Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Paradigmaváltás értelmezése

Kuhn (1962), a tudományfejlődés kutatója alapján bizonyos tudományterületek fejlődése nem az új ismeretek lineáris felhalmozódásaként halad előre, hanem időszakos forradalmakon megy keresztül, amelyeket „paradigmaváltásoknak” neveznek. Az üzleti világban – ezen belül azon a területen, amelyet itt vizsgálunk, – a paradigmaváltás gyakran azt jelenti, hogy megváltozik a tudományos felfogás, nézőpont, ahogy a dolgokat át kell gondolni, ahogyan kell csinálni vagy éppen végrehajtani (Hays, 2024). A HR közel kétszáz éves fejlődése számos előbb jelzett paradigmaváltást eredményezett.

Amikor paradigmaváltásról beszélünk, akkor azt is érdemes hangsúlyozni, hogy a „paradigma és a paradigmaváltás nem az egyetlen és kizárólagos jellemzője a tudományos tevékenységnek” (Hideg, 1998, p.15), sőt számos tudós, köztük Popper (1972) bírálja ezt a felfogást. Paradigma és

paradigmaváltás értelmezésekor érdemes utalni arra is, hogy annak változása kifejezheti az adott korszakban uralkodó tudományos felfogást. Tehát ez a témakör kulturálisan és politikailag is befolyásolt (Hideg, 1998).

A tudományos emberierőforrás-menedzsment a huszadik század elején indult Fayol (1916) és Taylor (1919) kezdeményezésére. Azóta több paradigmaváltás történt. Többek között a világháborúk utáni rendeződés, állami szabályozás, a szervezeti méret növekedése, a technológiai fejlődés, illetve a szakszervezetek megjelenése is kiváltotta ezeket a változásokat. A humán tőke jelentőségét már az 1960-as években Schultz (1961) is hangsúlyozta, kiemelte a gazdasági növekedésben játszott szerepét. Ezt az elméletet Fogel (1994) is alátámasztotta, ugyanis feltárta a kapcsolatot az egészség és a versenyképesség között.

Az elmúlt években számos innováció – pl. a Google új irodai koncepciója (Bock, 2015) – és olyan egyéb fejlesztések – cafeteria (Foot et al., 2016), kompetenciavezérelt orientáció (Ulrich & Brockbank, 2015) – történtek a humánerőforrás-gazdálkodás területén, amelyek elősegítették a HR terveinek és intézkedéseinek a sikeres megvalósítását a Covid-19 alatt. Az is megállapítható, hogy a pandémia által teremtett új helyzet más megvilágításba helyezte Friedman (1970) kijelentését, miszerint a vállalkozások társadalmi felelőssége a törvényesség keretein belül csak a profit növelése volt. Napjainkra jelentősen megváltozott az előzőleg megfogalmazott állítás társadalmi-gazdasági környezete. Így többek között fontos utalni a rendelkezésre álló erőforrásokra (pl. humánerőforrásokra) való összpontosítás irányának az eltolódására, a 21. századi kapitalizmus összekapcsolódására, valamint a vállalatok és a kormányok közötti kapcsolat átalakulására (Hill, 2020).

A világjárvány lényeges tényezővé vált az emberierőforrás-menedzsment paradigmaváltásában, a munkavállalói készségek fejlesztésében egyaránt. Az ellátási lánc problémái és az ezekre a kihívásokra adott válaszok késztették a vállalatokat arra, hogy alapjaiban gondolják újra stratégiáikat. A szociális támogatás, a szervezeten belüli kommunikáció és az otthoni munkavégzés bevezetése volt a vezető válasz a Covid-19 által kiváltott világválságra. A járvány a társadalmilag felelős emberierőforrás-menedzsment (SRHRM) gyakorlatát is magával hozta (He et al., 2021). Az új szemlélet kialakulása a paradigmaváltást is jól reprezentálja, ugyanis a munkavállalóra nem csupán munkaerőként tekintenek, hanem emberként, így holisztikusabbá téve a megközelítést.

Trendek és tendenciák a HR fejlődése területén

A HR tudományos igényű kutatása az USA-ban kezdődött az 1970-es években (Schuler, & Jackson, 2005; Mayrhofer et al., 2019). A HR fejlődését több szempontból lehet megközelíteni. Vannak olyan szerzők, akik a meghatározó HR-elmélet köré próbálják a HR fejlődését bemutatni (Guest, 2024), míg más kutatók inkább HR által betöltött szerepek fejlődését ismertetik (Ulrich, 1997; Obedgiu, 2017; Cayrat, & Boxall, 2023) és azt vizsgálják, hogy miként járul hozzá az adott szervezet fejlődéséhez (Hewett, & Shantz, 2021). A harmadik csoportosítás inkább a hibrid megoldást követi (Garvan et al., 2007). Jelen tanulmány keretében a másodikként említett irányt követjük.

Az sem mindegy, hogy milyen az a társadalmi-gazdasági kontextus, amelyben a HR-tevékenységet lefolytatjuk. Az 1. ábrán három ilyen befolyásoló kontextust tüntettünk fel:

- A korábbi évtizedekben nagyon sok liberális szakíró fényes és hosszantartó töretlen fejlődést jósolt előre a világgazdaságnak. Friedman (2005) a *világ laposodását – értsd globalizálódását* – tíz globális (kilapító) erő (pl. kiszervezések, erőteljes digitalizáció, egypólusú világ kialakulása, munkaerőpiacok erőteljes liberalizációja stb.) megjelenésével és elterjedésével magyarázta.
- Számos szerző (Csath, 2001; Bogár, 2003; Korten, 2009; AlGore, 2013) vélekednek úgy, hogy a túlzott „laposodás” hiba volt a világ fejlődésében. Fontosnak tartják a *megre-*

gúlózott világ kialakulását, ahol túlzott részvényesi szemlélet mellett előtérbe kerül a stakeholderek (érintettek) orientációja.

- *Szűkülő-önmagába záródó világ* forgatókönyve szerint a világ országai bezárkóznak, a regionális szövetségek (pl. EU) hatékonysága nem nő, sőt visszafejlődnek. Ez a forgatókönyv be is következett a 2020-2021-es Covid-19 világjárvány alatt. Napjainkban szintén jogosan merül fel az a kérdés, hogy a mostani trumpi vámháború nem vezet-e el egy ilyen bezárkózáshoz.

Adminisztratív és érdekegyeztető HR

A HR-szerepmodellben megfogalmazott adminisztratív szakértői és érdekegyeztetői szerepek kritikus fontosságúak a szervezeteken belül az emberierőforrás-menedzsment hatékonysága szempontjából. Az *adminisztratív szakértő* szerep azt hangsúlyozza, hogy a HR-szakembereknek hatékonyan kell kezelniük az adminisztratív feladatokat, biztosítva a HR-folyamatok racionalizálását és hatékonyságát (Long et al., 2011; Jani et al., 2021). A szerepkör megköveteli, hogy a HR-szakemberek olyan speciális kompetenciákat fejlesszenek ki, amelyek megkönnyítik belső tanácsadóvá válásukat, ezáltal növelve általános hatékonyságukat a szervezetben (Long et al., 2011). Ezzel szemben az *érdekegyeztetői* szerepkör a munkavállalók igényeinek és jóllétének a szervezetben belüli képviselőre összpontosít. Ez a szerep elengedhetetlen a pozitív munkahelyi kultúra előmozdításához és a munkavállalói elégedettség fokozásához, amely bizonyítottan pozitívan kapcsolatban áll a szervezeti teljesítménnyel (Pasaribu, & Maulana, 2021; Shakil, 2023). Az érdekegyeztetői szerepkör más HR-szerepkörökkel együtt jelentősen befolyásolja a munkavállalók munkahelyi elégedettségét, ami az általános szervezeti hatékonyság egyik alapvető meghatározója (Pasaribu, & Maulana, 2021). A két szerep közötti kölcsönhatás meghatározó, mivel az adminisztratív szakértői szerep biztosítja a szükséges struktúrát és hatékonyságot a HR-folyamatokban, ami viszont támogatja az érdekegyeztetői szerepet, amely lehetővé teszi a HR-szakemberek számára, hogy a munkavállalók érdekérvényesítésére összpontosítsanak, ahelyett, hogy adminisztratív terhekkel lennének elfoglalva.

HR-stratégia partner

Az elmúlt időszakban zajló változások, többek között a pandémia által okozott hatások, az ezekre adott szervezeti válaszok, továbbá az orosz-ukrán konfliktus gazdasági következményei a vállalatokat HR-gyakorlatuk átgondolására ösztönözték (Kőműves et al., 2022; Pató et al., 2021).

Az említett jelenségekre adott szervezeti válaszokat, a paradigmaváltás irányait kutatócsoportunk kérdőíves felmérés formájában térképezte fel, illetve elemezte (Poór et al., 2022). A kérdőív a közép-európai országokra terjedt ki, és több mint ezer válasz érkezett. A kérdőív állításai alapján a megoldásmenedzsment-elvek, -stratégiák három csoportját választottuk ki.

Az első stratégiát a jövőorientált megközelítéssel azonosítottuk. Az ebbe a kategóriába tartozó szervezetek a válsághelyzet megoldását a versenyképesség növelésében látják. Fontos számukra a szervezeti hatékonyság javítása, az új technológiák bevezetése, új piacok megcélzása is. A munkaerőigény csökkentésének módszere számukra az automatizálás, új műszaki megoldások bevezetése.

A második stratégia a konzervatív megközelítés volt. Az ebbe a csoportba tartozó szervezetek a korábbi megoldásokat igyekeznek az új helyzetekben is alkalmazni. Főbb gyakorlatok közé tartozik a vásárlások elhalasztása, a költségek mérséklése, a beruházások elhalasztása. Mindezeknek jelentős hatásai vannak a munkaerővel kapcsolatos gyakorlatra is. Gyakran élnek az alkalmazottak elbocsátásával, a munkaerő-felvétel befagyasztásával, munkaidő-csökkentéssel, kifizetések befagyasztásával, otthoni munka engedélyezésével.

A harmadik stratégiát az emberközpontú megközelítés képviseli. A munkaerő-orientáció elvei érvényesülnek, fontos a vezetők számára a dolgozók képzése, átképzése. Igyekeznek támogatni a személyes fejlődést, a szociális, mentális kérdések, az esélyegyenlőség kezelése is megjelennek a gyakorlatban. A munkavállalók megtartása fontos célkitűzés a HR elvei között.

Az eredmények alapján a nem magyar cégek nagyobb arányban tartották fontosabbnak a jövőorientált megközelítést, mint a magyar válaszadók. A hazai HR-szakemberek a legkevésbé modern elméleti alapokat alkalmazzák. A jövőorientáltságot összességében nagyobb arányban találták alkalmazott stratégiának, mint a konzervatív megoldásokat, de az emberközpontú elvek alkalmazását a legkevesebben tekintették prioritásnak. A megkérdezett vállalatok 30%-a alkalmaz jövőorientált megoldásokat a válságkezelésre, de a teljes mintának csak kevesebb mint 1%-a tartozott az emberközpontú intézkedéseket hangsúlyozó válaszadók csoportjába.

A vállalatok nagyobb része még konzervatív megoldásokat preferált a válsághelyzetek kezelésére, azonban már látható az a tendencia is, hogy ezt kiegészítik az új megközelítésen alapuló intézkedések (Balawi, & Wachira, 2021; Mura et al., 2022). A szervezetek megértik a modern elméleti ismereteket, azonban a gyakorlatban dominánsabbak a konzervatív válaszok. Az elmondható, hogy a legtöbben ismerik a modern HR-gyakorlatot, azonban annak gyakorlatba való átültetése lassú folyamat. Kimutatható azonban, hogy a HR-paradigmaváltás hatása már érzékelhető. A hazai szervezetek még erősen kötődnek a múltbeli megoldásokhoz, de az előretekintő intézkedések egyre elterjedtebbé válnak.

Kompetenciafejlesztő HR

Nemcsak az emberierőforrás-menedzsment területén, hanem a kompetenciamenedzsment területén is jelentős átrendeződések azonosíthatók az elmúlt időszakban. A Covid-19, a háborús helyzet, az inflációs válság jelentős változást hozott a munka világába. Megállapítható, hogy a munkáltató által elvárt kompetenciákban – és az élet számos területén tapasztalható a változásokhoz való alkalmazkodásból adódóan is, – hangsúly-áthelyeződés azonosítható a kompetenciaelvárások tekintetében. Ehhez óhatatlanul igazodnia kellett a kompetenciamenedzsmentnek is, aminek legfőbb célja a szervezetek működésben az alkalmazottak kompetenciájának fejlesztése, összehangolása a szervezet versenyképes működése érdekében.

A paradigmaváltás a kompetenciamenedzsment területén elsősorban az emberi kapcsolatokat, együttműködést megalapozó és megerősítő kompetenciák térnyerésében azonosítható. Itt első látásra egyfajta ellentmondás is érzékelhető lenne, hiszen a home office térnyerésével ez kicsit háttérbe szorulni látszott, de ennek ellenére vagy éppen ennek következtében váltak és válnak egyre fontosabba a soft skillek.

A második jelentős változás – ahol inkább csak kissé felgyorsult a kompetencia középpontba kerülése – a digitális kompetenciák jelentőségének térnyerése. Ez is magyarázható szintén a távmunkával, valamint a digitalizáció elterjedésével is.

A harmadik jelentős változás a rugalmasság, alkalmazkodóképesség és a reziliencia kompetenciák, mint küszöbkompetenciák megjelenése a munka világában. Ezek a kompetenciák a rendkívül hektikusan és gyorsan változó külső és belső környezeti tényezőkhez való alkalmazkodás sarokkövei. A szervezetek olyan munkavállalókat alkalmaznak szívesen, akik jól tudják venni a változásokkal járó akadályokat.

A negyedik kompetenciamenedzsment-területen azonosítható paradigmaváltás a munka és magánélet közötti egyensúly megteremtése. Ez nem pusztán a munkavállalókhoz köthető terület, hanem a szervezeti működéshez is. Ugyanakkor ez a változás a HR átalakulására is jelentős hatást gyakorló, generációs jellemzők megkerülhetetlen figyelembevételével is magyarázható.

Természetesen az emberierőforrás-menedzsmentnek is reagálnia kell a kompetenciamenedzsment változásaira. Szervezeti szinten fontos az objektív helyzetértékelés, kompetencia-feltérképezés. Ezen alapulva kerülhet sor a fejlesztési akciótervek kimunkálására, olyan mentorprogramok, képzések, fejlesztések megvalósítására, amelyek a szervezeti célok elérését szolgáló munkavállalói kompetenciakészletet alakítanak ki a szervezeti versenyképesség érdekében.

Összességében megállapítható, hogy a változások hatására még inkább középpontba került a kompetenciamenedzsment. Az élethosszig tartó tanulás, a szervezeti és munkavállalói igények összehangolása, a folyamatos fejlesztés, a wellbeing lesznek a sikeres kompetenciamenedzsment kiinduló alapjai, ami a változásokhoz való alkalmazkodás és versenyképesség pilléreit képezik.

Paradigmaváltás más HR-területeken

Nemzetközi IHRM

A Nemzetközi Emberi Erőforrás Menedzsment (angol rövidítése IHRM) nagyon szorosan kapcsolódik a különböző nemzeti és regionális kultúrákhoz, mivel a hagyományos (hazai) HRM-től pontosan az különbözteti meg, hogy nem egy, hanem nagyon különböző kultúrájú munkavállalók személyzeti és munkaügyi tevékenységeivel foglalkozik.

Az IHRM-szakirodalomban megjelent első tudományos igényű publikációk a múlt század hatvanas éveig nyúlnak vissza, ekkor a kutatók főleg a külföldi kiküldöttek problémáival foglalkoztak (Bormann, 1968; Fayerweather, 1969). Fontos előrelépést jelentett a perlmutteri tipológia, ami szerint a különböző nemzetközi vállalatok IHRM-gyakorlata nagyrészt attól függ, hogy milyen mértékben követik a hazai emberierőforrás-gyakorlatukat. Így megkülönböztetett ethno-, poly-, régió- és globálcentrikus HR-irányokat és alkalmazásokat.

Jelentős változás volt ezen a területen a kulturális megközelítések térnyerése. Ebben a felfogásban a kultúra olyan közösen vallott hiedelmeket, értékeket, attitűdöket jelent, melyek meghatározzák az emberek viselkedését, és ezáltal a kihívásokra való reagálásuk mikéntjét (Briscoe et al., 2008), illetve tudásuk átadását másoknak. A kultúra mélyen meghatározza a menedzsmentfolyamatok teljes spektrumát, például a döntéshozatalt, a problémamegoldást és általában a gondolkodás és megértés egészét. Hofstede és Trompenaars munkássága alapozta meg a nemzeti kultúrák IHRM-szempon্তু vizsgálatát. A különböző nemzeti kultúrák nagy száma vezetett az országok kulturális klaszterekbe sorolásához (Tarique et al., 2022), így próbálva megkönnyíteni az IHRM dolgát. A kulturális országklaszterek léte azonban (a klaszterek belső heterogenitása miatt) erősen vitatott megközelítés maradt.

A multinacionális szervezetek saját szervezeti kultúrájukkal, illetve az ahhoz kötődő HRM-tevékenységekkel is reagálhatnak ezekre a különbségekre (Al Ariss, & Sidani, 2016). A divergens (a lokális különbségeket megőrző), a konvergens (egységes szervezeti kultúrára és HR-gyakorlatra törekvő) megközelítés mellett lehet „crossvergens” is: különböző kultúrák hatására egy, a lokális kultúrákhoz képest új szervezeti kultúra alakul ki. A konvergencia irányában hatnak a nemzetközi együttműködések és uniók munka világát érintő szabályozási tevékenységei (Torrington et al., 2020), különös tekintettel az EU ilyen szerepére.

Közigazgatási HR átalakulása

A mai közszféra múltja és gyökerei hosszú évszázadokra nyúlnak vissza. A modern közszférát az iparosodás útjára lépett országokban teremtették meg. A közszférát hosszú ideig a normatív, weberi bürokratikus rendszer és a taylori elveken alapuló munkavégzés jellemezte. Ez a rendszer formális és merev állami szabályozáson alapult, domináns volt a fejlett és a kevésbé fejlett országokban egyaránt. A romló gazdasági feltételekre reagálva azonban egy új modell, az úgynevezett Új

Közzszolgálati Menedzsment – ismert angol szóval New Public Management (NPM) – kezdett elterjedni (Poór et al., 2021) Margaret Thatcher miniszterelnöksége idején az Egyesült Királyságban és az USA helyi önkormányzataiban (Hood, & Jackson, 1991). Az ausztrál és az új-zélandi kormányok is gyorsan követték az angol példát, valamint számos OECD-ország is erre az útra lépett. Az NPM alapelve szerint a modernizáció kulcsa a magánszektorban sikeresen működő üzleti- és HR-megoldások és -módszerek átvétele és bevezetése a közzszférába (Osborne, & Gaebler, 1992).

A különböző alkalmazási tapasztalatok nyomán egyértelművé vált, hogy míg a magánszférában a profit alapvető iránymutató, addig a közzszférában nagyon sok tényező (egyenlő bánásmód, a demokrácia, a közvélemény stb.) befolyásolja egy döntés, egy cselekmény eredményességét (Stevenson, 2013). A különböző szakemberek úgy vélik, hogy ez a terület sokkal bonyolultabb annál, hogy pusztán az üzleti megoldásokkal eredményessé lehetne tenni az itt végzett munkát (Poór, 2015).

Napjaink új „NPM” mozgalma az új amerikai elnök, Donald Trump nevéhez köthető. Sok dologban az amerikaiak széles körben egyetértenek az elnökkel kapcsolatban: úgy gondolják, hogy megváltoztatja a kormány működését, hatékonyabbá és takarékosabbá teszi azt (Salvanto et al., 2025).

Összességében elmondható, hogy a profitvilág felé nyitó NPM közzszolgálati irányzat az eredeti elképzeléseknek megfelelően főleg az angolszász országokban nyert teret. Az Európai Unió országaiban a nagyon erős bürokratikus vagy szociális partneri viszonyokat és erős társadalmi kohéziót hangsúlyozó rendszerek miatt ez az irányzat nem tudott jelentős teret nyerni.

A humánerőforrás-menedzsment átmenete Közép- és Kelet-Európában a szocialista rendszertől a piaccgazdasági modellig

Emberierőforrás-menedzsment: a szocialista keretektől a kapitalista modellekig

A Közép- és Kelet-Európában végbement politikai és gazdasági változások jelentős hatással voltak a humánerőforrás-gazdálkodás fejlődésére. Ez a fejlődés nemcsak a gazdasági rendszerek, hanem a szervezeti humánerőforrás-gyakorlatok paradigmatiskus változását is jelzi (Kazlauskaitė et al., 2013; Brewster et al., 2000). A szocializmus központiilag tervezett gazdasági modellje a tőkés piaccgazdaságtól eltérően kezelte az emberi erőforrásokat, ezért az átalakulás jelentős kiigazítást is igényelt (Gros, & Steinherr, 2004).

A szocialista HR jellemzői

A szocialista rendszerben a humánerőforrás-gazdálkodás alapját a kvóták és az állami utasítások jelentették. A munkavállalókat inkább a szociálpolitika eszközeinek tekintették, nem pedig értékteremtő erőforrásoknak (Faragó, 2024). Az eredmény a majdnem teljes foglalkoztatás volt, de rossz hatékonyság és alacsony termelékenység árán (Gros, & Steinherr, 2004). A HR főként adminisztratív (a dolgozói nyilvántartások vezetése, a bérszámfejtés és a szakszervezetekkel való együttműködés) feladatokat látott el (Brewster et al., 2000). A humánerőforrás-gazdálkodás megközelítése paternalista jellegű volt, mivel a munkáltatók – jellemzően állami vagy vállalati szereplők – a munkahelyi jóllétet különféle juttatásokkal biztosították, például szolgálati lakásokkal, egészségügyi ellátással és gyermekgondozási lehetőségekkel (Szunomár, 2024).

Az alkalmazkodás kihívásai

A szocialista rendszer összeomlását követően a kelet-közép-európai országoknak be kellett integrálódniuk a piaci szemléletű világgazdaságba. Kezdetben a legtöbb szervezet a túlélésre összpontosított; ez tömeges elbocsátásokat, privatizációt és a munkaerő fokozott sebezhetőségét eredményezte (Gunawan et al., 2024). Eközben a vállalatok szervezeti gyakorlatukat is kidolgozták (Kocot et al., 2004). Ennek része volt a HR újradefiniálása is.

A humánerőforráson belül fokozatosan integrálódott a piacorientált megközelítés. A megjelenő multinacionális vállalatok korszerű HR-módszereket is hoztak magukkal. Ezek referenciapontokká váltak a hazai entitások számára (Kazlauskaitė et al., 2013), azonban elfogadásuk gyakran kulturális és strukturális különbségek miatti kihívásokkal szembesült (Brewster et al., 2000).

A kapitalista HR jellemzői

A kapitalista szemléletű humánerőforrás-menedzsment a szervezeti célok közvetlen megvalósítását lehetővé tévő eszköz (Steger, 2024). Ennek mai felfogásában a humán erőforrás már nem ráfordítás, hanem elsődleges stratégiai erőforrás. Ez alapozta meg az olyan modern HR-gyakorlatokat, mint a teljesítményértékelés, a kompetencia, a tehetséggondozás és a szervezeti kultúra fejlesztése (Campos-García et al., 2024).

Az átállás után a HR egyre inkább a munkavállalók motiválására és megtartására összpontosított (Gros, & Steinherr, 2004). Olyan eszközök segítettek a hatékonyság javításában, mint a változó fizetési struktúrák, a teljesítményalapú ösztönzők és a képzési programok. A munkaerőpiacok liberalizációja és a globalizáció tovább közelítette a HR-gyakorlatokat a nemzetközi normákhoz (Sandu, 2024).

Az átalakulás tanulságai

A HR-átmenet sikere nagymértékben függött attól, hogy a szervezetek milyen mértékben tudták egyesíteni a szocialista rezsimből származó előnyöket (például a társadalombiztosítást) a humánerőforrás-menedzsment kapitalista megközelítésére jellemző rugalmassággal és teljesítménnyel (Kazlauskaitė et al., 2013). Sok vállalkozás számára jelentős kihívást jelentett, hogy egyensúlyt teremtsen a hagyományos paternalista modell és a modern piacok igényei között (van der Heijden, 2024).

Jelenleg a közép- és kelet-európai humánerőforrás-gyakorlatot figyelemreméltó fejlődés jellemzi, bár a múlt öröksége még mindig jelen van. A munkavállaló-orientált megközelítés a technológiai fejlődéssel kombinálva egyre nagyobb figyelmet kap, mivel a szervezetek igyekeznek jobb versenypozíciót elérni a globális szinten (Kazlauskaitė et al., 2013).

Következtetés

A szocialista humánerőforrás-menedzsmentről a kapitalista modellre való átállás nem csupán gazdasági fordulatot jelentett, hanem mélyreható társadalmi és kulturális változásokat is elindított (Pridham, 2024). A rendszerváltást követően a HR szerepe fokozatosan átalakult: a korábban adminisztratív és paternalista funkciókat betöltő rendszer helyét egy stratégiai jelentőségű, a versenyképességre és hatékonyságra fókuszáló szemlélet vette át. Ez az átalakulás jól tükrözi a múlt örökségéből eredő strukturális kötöttségek és a modern humánerőforrás-gyakorlatok által megkövetelt rugalmasság közötti feszültséget. A jövő HR-szereplői számára e kettősség kezelése kulcsfontosságú lesz: az örökségből származó tapasztalatokat integrálni kell az innovatív megközelítésekkel annak érdekében, hogy a szervezetek hatékonyan alkalmazkodjanak a globális kihívásokhoz.

A HR jövője

Az elmúlt évtizedekben bekövetkezett számos paradigmaváltás, fejlődési trend, makro- és mikrokörnyezeti változás, munkavállalói preferencia-átalakulás vagy éppen a mesterséges intelligencia térnyerése számos szektorral, iparággal kapcsolatban vetett fel kérdéseket, így a HR jövőjének kérdése is központi jelentőségűvé vált.

A Deloitte (2019) nemzetközi tanácsadó cég előrejelzése alapján a jövő HR-szakembereinek kulcsa a képességek bővítésében, a folyamatosan új képességek elsajátításában rejlik. Képesek alkalmaz-

ni a fejlett technikát és technológiát az általuk kínált megoldások újragondolására, hogy növeljék az általuk létrehozott üzleti hatást. A kutatás a HR jövőjére vonatkozóan hat területet azonosított, melyek meghatározóak lesznek. Ilyenek például az emberekkel kapcsolatos programok, gyakorlatok és folyamatok kézzelfogható mérése, azaz értékteremtés agilitással. Az olyan munkavállalói megoldások alkalmazása, amelyek lehetővé teszik a tehetségekhez való hozzáférést a hagyományos foglalkoztatástól a munkaerő-kölcsönzésig. A hagyományos (elavult) jutalmazási-kompensációs gyakorlatok helyett a fókusz a kapcsolatok kialakítására és munkahelyi jólétre helyeződik. Kiemelt szerepet kap a befogadó és sokszínű munkahelyi szemlélet, valamint olyan szervezeti modellek kialakítása és alkalmazása, amelyek lehetővé teszik a csapatmunkát és az innovációt. Emellett fontos lesz a vezetők közötti együttműködés, kollaboráció, mely magában hordozza a változások tudatos kezelését.

A KPMG (2020) a pandémiás időszakban tette közzé a HR Pulse 2020 kutatási eredményeit, amiben először azonosította azokat a szervezeteket, amelyek a megváltozott körülményekre időben, gyorsan és jól reagáltak. Ezen szervezetekben a HR stratégiai partneri és értékteremtő szerepet töltött be. Őket nevezték el Úttörőknek (Útkeresőknek), akik a válaszadók kb. 10%-át tették ki. Ezen szervezeteknél a HR már paradigmaváltáson ment keresztül, egyfajta szintet lépett és egyértelműen a nagyban gondolkodás és jövőfókusz jellemző rájuk. A HR-feladatok között a munkaerő-formálás (a jövő technológiájára való felkészülés, képzés), a vállalati kultúra fejlesztése, a munkavállalói élmény megteremtése, a munkatársak magas hatékonyságú együttműködése kap kiemelt szerepet és az adatvezérelt HR került fókuszba. 2022 decemberében a HR jövője kutatás már a munkáltatói értékajánlatok (EVP) szerepére hívta fel a figyelmet (KPMG, 2022). A tehetséges munkavállalók vonzása, fejlesztése és megtartása szempontjából kulcsfontosságú lesz a szervezeti kultúra, a vállalati értékek-célok, a rugalmas munkavégzés és a méltányos fizetés. 2025-re a HR jövőbeli legfontosabb feladatai között a kutatás hat témakört azonosított, melyek az alábbiak: a stratégia megvalósítása, a szervezet céljának megvalósítása, a digitális technológiák integrálása, az emberekkel kapcsolatos elemzések fejlesztése, az agilis növekedést támogató tehetségi piacok kiépítése és az emberek jólétének előtérbe helyezése.

A HR-trendeket vizsgálva hasonló eredményre jutott Thakur (2024), miszerint a komplex és adatvezérelt technológia korában a HR-vezetőknek együttműködésben kell dolgozniuk az értékteremtés érdekében, a trendek elfogadásához pedig stratégiai gondolkodásra, kreativitásra, rugalmasságra van szükség. Ki kell dolgozniuk a személyhez és a szervezethez illeszkedő stratégiákat, hogy az átállás sikeres legyen és versenyelőnyre tegyenek szert. A HR-vezetőknek proaktív megközelítést kell alkalmazniuk, mivel az infrastruktúra és a technológia nagy része már a szervezeteknél van.

A HR jövőjének átalakítása megköveteli a szervezetektől a változások kezelését. A HR alapvető feladatai ugyanazok maradtak és maradnak, de e feladatok végrehajtásának módja változni fog (Folarin, 2021). A globalizáció és a technológiai fejlődés kölcsönösen ösztönzik egymást, és mindkettő szükséges a folyamatos fejlődéshez és a gazdasági növekedéshez az üzleti világban. Nem mehetünk el a mesterséges intelligencia (MI) HR-gyakorlatba történő integrálása mellett, mely új korszakot nyitott a HR jelenében és jövőjében. Az MI alkalmazása növeli a szervezeti képességeket, miközben csökkenti az emberi részvételt, ugyanakkor HR-kritikus stratégiai partnerré fejlődhet (Benabou et al., 2024). A mesterséges intelligencia alkalmazásával növelhető a HR-folyamatok hatékonysága, testreszabása, stratégiai orientációja, ugyanakkor az etikai kérdések mellett felhívja a figyelmet a HR-szakemberek készségfejlesztésének szükségességére is. Azáltal, hogy a mesterséges intelligencia képes automatizálni az adminisztratív műveleteket, HR-támogatást nyújtani, előrejelző elemzést lehetővé tenni, a HR-szakembereknek lehetősége lesz a stratégiai elvárásokra összpontosítani és minőségi munkavállalói kapcsolatok kialakítására törekedni.

Konklúzió helyett álljon itt Gábor Dénes Nobel-díjas magyar fizikustól származó témába vágó idézet:

„A jövőt, azt föl kell találni. Azt nem lehet megjósolni.”

Irodalomjegyzék

- Al Gore (2013). *A jövő – A globális változás hat mozgatórugója*. HVG könyvek, Budapest.
- Al Ariss, A., & Sidani, Y. (2016). Comparative international human resource management: Future research directions. *Human Resource Management Review*, 26(4), 352-358. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.04.007>
- Balawi, A., & Wachira, E. W. (2021). HRM Practices on Foreign-owned Companies in Hungary. *Modern Management Review*, 26(4), 7-24. <https://doi.org/10.7862/rz.2021.mmr.21>
- Benabou, A., Touhami, F., & Demraoui, L. (2024). Artificial Intelligence and the Future of Human Resource Management. *2024 International Conference on Intelligent Systems and Computer Vision (ISCV)*, Fez, Morocco, pp. 1-8. <https://doi.org/10.1109/ISCV60512.2024.10620146>.
- Bock, L. (2015). *Work Rules. Insights from Inside Google that will transform how you live and lead*. Hachette Book Group, New York.
- Bogár L. (2003). *Magyarország és a globalizáció*. Osiris Kiadó, Budapest.
- Boselie, P., & van der Heijden, B. (2024). *Strategic human resource management: A balanced approach*. McGraw Hill.
- Briscoe, D. R., Schuler, R. S., & Claus, L. (2008). *International Human Resource Management*, 3rd ed. Routledge, London.
- Bródy A. (2007). A ciklus oka és hatása. *Közgazdasági Szemle*, 54(10), 903-914.
- Brewster, C., Mayrhofer, W., & Morley, M. (2000). *New Challenges for European Resource Management*. Palgrave Macmillan.
- Campos-García, I., Alonso-Muñoz, S., González-Sánchez, R., & Medina-Salgado, M. S. (2024). Human resource management and sustainability: Bridging the 2030 agenda. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 31(3), 2033-2053.
- Cayrat, Ch., & Boxall, P. (2023). The roles of the HR function: A systematic review of tensions, continuity and change, *Human Resource Management Review*, 33(4). <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2023.100984>
- Chen, SY., Chuang, CH., & Chen, Sj. (2018). A conceptual review of human resource management research and practice in Taiwan with comparison to select economies in East Asia. *Asia Pacific Journal of Management*, 35(1), 213-239.
- Csath M. (2001). *Kiút a globalizációs zsákutcából*. Kariosz Kiadó, Budapest.
- Deloitte (2019). *Reimagining Human Resources. The future of the enterprise demands a new future of HR*. Deloitte Development LLC., p. 16.
- Faragó, B. (2024). Competitiveness indicators of Sports Cities in Central-Eastern Europe. *Theoretical and Empirical Researches in Urban Management*, 19(1), 30-53.
- Fayol, H. (1916). *General and Industrial Management*. Ravenio Books. Paris.
- Fogel, R. W. (1994). Economic Growth, Population Theory, and Physiology: The Bearing of Long-term Processes on the Making of Economic Policy. *American Economic Review*, 84(3), 369-395. <https://doi.org/10.3386/w4638>
- Folarin, K. (2021). The Future of Human Resources – Trends, Reflections and Strategies. *European Journal of Human Resource*, 5(1), 1-19. <https://doi.org/10.47672/ejh.670>
- Foot, M., Hook, C., & Jenkins, A. (2016). *Introducing Human Resource Management*. Person, Harlow.
- Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times Magazine*, September 13(2-33), 122-124.
- Friedman, M. (2005). *És mégis lapos a föld*. HVG Könyvek, Budapest.
- Garavan, T. N., O'Donnell, D., McGuire, D., & Watson, S. (2007). Exploring Perspectives on Human Resource Development: An Introduction. *Advances in Developing Human Resources*, 9(1), 3-11. <https://doi.org/10.1177/1523422306294342>
- Gros, D., & Steinherr, A. (2004). *Economic Transition in Central and Eastern Europe*. Cambridge University Press.
- Guest, D. E. (2025). Strengthening links between HRM theories, HR practices and outcomes: A proposal to advance research on HRM and outcomes. *Human Resource Management Journal*, 35(1), 319-335. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12569>

- Gunawan, C. I. (2024). Human Resources Management Based on Islam and Western View. *Book of Open Source (BOS)*, pp. 1-177.
- Hays, A. (2024). *What Is a Paradigm Shift? Definition, Example, and Meaning*. <https://www.investopedia.com/terms/p/paradigm-shift.asp> (Letöltve: 2024. szeptember 28.)
- He, J., Mao, Y., Morrison, A. M., & Coca-Stefaniak, J. A. (2021). On Being Warm and Friendly: The Effect of Socially Responsible Human Resource Management on Employee Fears of the Threats of COVID-19. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(1), 346-366. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2020-0300>
- Hewett, R., & Shantz, A. (2021). A theory of HR co-creation, *Human Resource Management Review*, 31(4), 1-17. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100823>
- Hideg É. (1998). *Paradigma a tudományelméletben és a társadalomtudományi kutatásokban*. Corvinus Egyetem, Budapest.
- Hill, A. (2020). When Milton Friedman, prophet of profit, met a pandemic. *Financial Times*, October, 22. <https://www.ft.com/content/10ac7863-2b3e-46a1-866b-2576b3be2d95> (Letöltve: 2024. augusztus 25.)
- Hood, C. (1995). The 'New Public Management' in the 1980's: variations on a theme. *Accounting, Organizations and Society*, 20(2-3), 93-109. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(93\)E0001-W](https://doi.org/10.1016/0361-3682(93)E0001-W)
- Jani, A., Muduli, A., & Kishore, K. (2021). Human resource transformation in india: examining the role digital human resource technology and human resource role. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(4), 959-972. <https://doi.org/10.1108/ijoa-08-2021-2886>
- Kazlauskaitė, R., Bučiūnienė, I., Poór, J., Karoliny, Z., Alas, R., Kohont, A., & Szlávicz, Á. (2013). Human Resource Management in the Central and Eastern European Region. In E. Parry, E. Stavrou, & M. Lazarova (Eds.), *Global Trends in Human Resource Management* (pp. 103-121). Palgrave Macmillan.
- Kocot, M., Golińska-Pieszyńska, M., Kwasek, A., Dubois, E., Gontarek, I., & Gąsiński, H. (2024). Agile Human Resource Management Practices in the Context of Remote Work Effectiveness Research. *European Research Studies*, 27(4B), 232-252.
- Korten, D. C. (2009). *Gyilkos vagy humánus gazdaság*. Kairosz Kiadó, Budapest.
- Kőműves Z., Poór J., & Karácsony P. (2022). Vezetői motiváció a munkaerő-megtartás szolgálatában, különös tekintettel a dél-dunántúli régió kis- és középvállalkozásaira. *Marketing és Menedzsment*, 56(2), 72-82. <https://doi.org/10.15170/MM.2022.56.02.07>
- KPMG (2020). *The future of HR in new reality*. KPMG International, p. 24.
- KPMG (2022). *The future of HR: From flux to flow*. KPMG International, Publication number: 138337-G, p. 52.
- Kuhn, T. S. (1962). *The structure of scientific revolutions*. University of Chicago Press, Chicago.
- Long, C. S., Ismail, W. K. W., & Amin, S. M. (2011). Internal consultation skill and linkage with the critical strategic roles of hr practitioners in malaysia. *Journal of Management Development*, 30(2), 160-174. <https://doi.org/10.1108/02621711111105759>
- Lewis, P. C. (2005). *How the East was won*. Palgrave Macmillan, New York.
- Mayrhofer, W., Gooderham, N. P., & Brewster, Ch. (2019). Context and HRM: Theory, Evidence, and Proposals. *International Studies of Management & Organization*, 49(4), 355-371, <https://doi.org/10.1080/00208825.2019.1646486>
- Mura, L., Barcziová, A., Bálintová, M., Jenei, S., Molnár, S., & Módosné Szalai, S. (2022). *Economic Measures to Recover the Area of Entrepreneurship: A Comparative Analysis Slovakia–Hungary*. *Scientific Bulletin of Uzhhorod University, Series „Economics”*, 2(60), 15-26. [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2022.2\(60\).15-26](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2022.2(60).15-26)
- Obedgiu, V. (2017). Human resource management, historical perspectives, evolution and professional development. *Journal of Management Development*, 36(8), 986-990.
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing government*. Penguin Group, New York.
- Pasaribu, P. N., & Maulana, S. (2021). Hr strategic role in public institution and it's impact on employee satisfaction. *Jurnal Manajemen*, 12(1), 1. <https://doi.org/10.32832/jm-uika.v12i1.3762>
- Pató-Szűcs B., Grotte J., Poór J., & Hollósy-Vadász G. (2022). A COVID harmadik hullámára adott HR-válaszok, különböző tulajdonosi háttér esetén. *Új Munkaügyi Szemle*, 3(1), 15-26.
- Perlmutter, H. V. (1969). The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation. *Columbia Journal of World Business*, 4(1), 9-18.
- Popper, K. (1972). *Objective Knowledge: An Evolutionary Approach*. Routledge, London.

- Poór, J., Jepsen, D. M., Musztyné Bátfai, B. V., Pótó, Z., Veresné Valentinyi, K., & Karoliny, Z. (2021). Regional HRM Trends in Private and Public Sectors: A Comparative Approach. *Journal of East-West Business*, 27(4), 311-331. <https://doi.org/10.1080/10669868.2021.1881018>
- Poór J. (2015). A köz- és a magánszféra közötti hasonlóságok és különbségek. In: Szabó Sz. & Szakács G. (szerk.) *Közszolgálati HR* (pp. 291-295). Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Budapest.
- Poór J.; Kovács I. É., Szeiner Zs., Kerekes K., Tóth A., Pató G. Sz. B., Kunos, I., Szabó K., Szabó Sz., & Dajnoki K. (szerk.) (2022). *Koronavírus-válság: Kihívások és HR-válaszok Közép- és Kelet-Európa hat országában*. Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem, Gödöllő.
- Poór J., Kollár P., Pitlik L., & Szabó K. (2017). A HR jövője. In: Karoliny M-né, & Poór J. (szerk.), *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*. Wolters Kluwer Hungary Kft., Budapest. Online megjelenés éve: 2019., ISBN: 978 963 295 907 8. <https://doi.org/10.55413/9789632959078>.
- Pridham, G. (2024). Patterns of Europeanization and transnational party co-operation: Party development in Central and Eastern Europe. In: *Party Development and Democratic Change in Post-Communist Europe* (pp. 179-198). Routledge, London.
- Salvanto, A., De Pinto, J., Backus, F. J., & Khanna, K. (2025). *Americans say Trump is changing how government works, but divide over Musk, workforce cuts — CBS News poll*. <https://www.cbsnews.com/news/trump-elon-musk-government-workforce-cuts-opinion-poll-2025-03-02/> (Letöltve: 2025. április 19.)
- Sandu, A. (2024). The post-socialist cities from Central and Eastern Europe: Between spatial growth and demographic decline. *Urban Studies*, 61(5), 821-837.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. (2005). A Quarter-Century Review of Human Resource Management in the U.S.: The Growth in Importance of the International Perspective Importance of the International Perspective. *Management Review*, 16(1), 11-35. <https://doi.org/10.5771/0935-9915-2005-1-11>.
- Shakil, R. M., Karim, M. A., Uddin, M. J., & Chowdhury, T. (2023). The interrelationship between human resource roles and human resource management effectiveness: empirical evidence from a developing country. *International Journal of Multidisciplinary: Applied Business and Education Research*, 4(9), 3079-3094. <https://doi.org/10.11594/ijmaber.04.09.02>
- Schultz, T. W. (1961). Investment in Human Capital. *The American Economic Review*, 51(1), 1-17. Retrieved from: <https://www.ssc.wisc.edu/~walker/wp/wp-content/uploads/2012/04/schultz61.pdf> (accessed: 6.10.2024).
- Šteger, T. (2024). The analysis of prevailing conspiracy theories in central and eastern Europe. *Journal of Comparative Politics*, 17(1), 69-85.
- Stevenson, A. (2013). *The Public Sector Managing the Unmanageable*. KoganPage, London.
- Szunomár, Á. (2024). To connect or not to connect? Responding to the Digital Silk Road in Central and Eastern Europe. *European Journal of International Management*, 23(2-3), 344-363.
- Tarique, I., Briscoe, D. R., & Schuler, R. S. (2022). *International Human Resource Management: Policies and Practices for Multinational Enterprises*. 6th ed. Routledge, London.
- Taylor, F. W. (1919). *The Principles of Scientific Management*. Harper & Brothers. Retrieved from: <https://dspace.gipe.ac.in/xmlui/bitstream/handle/10973/41111/GIPE-191173.pdf?sequence=3> (accessed: 7.10.2024).
- Thakur, P. (2024). *Futuristic Trends in Management: Reshaping Human resource management*. IIP Series, Volume 3, Book 20, Part 12, Chapter 2, e-ISBN: 978-93-5747-889-2
- Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., & Atkinson C. (2020). *Human Resource Management*. 11th ed. Pearson, London.
- Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Ulrich, D., & Brockbank, W. (2015). *The HR value proposition*. Harvard Business School Press, Boston.
- Vaszkun B. (2013). Paradigmák a magyar vállalatvezetés történetében: az lpargazdasági Szemle tartalomlemezése. In: Dobák M. OTKA NK 100592: *A magyar vezetés- és szervezéstudomány XX. századi fejlődése, nemzetközi és hazai társadalmi-gazdasági háttér*. (pp. 78-127). Corvinus Egyetem, Budapest.
- WEF (2025). *Future of Jobs Report 2025*. Geneva: The World Economic Forum's Centre for the New Economy and Society. <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2025/>