

**Nyugat-Magyarországi Egyetem
Közgazdaságtudományi Kar**

**SZEMÉLYZETI MARKETING A HAZAI
NAGYVÁLLALATOK GYAKORLATÁBAN**

Doktori (Ph.D) értekezés tézisei

Uglyai György

**Sopron
2006**

Doktori Iskola: Gazdasági folyamatok elmélete és gyakorlata

Vezetője: Prof. Dr. Gidai Erzsébet DSc.

Program: Marketing alprogram

Vezető: Gyöngyösy Zoltán CS.c

Témavezetők:

Dr. Gyöngyösy Zoltán CS.c.

Dr. Fekete Iván CS.c.

I. A kutatás célja, előzményei és módszerei

Doktori témám a személyzeti marketing, mely Nyugat-Európában és elsősorban német nyelvterületeken mára már ismert és mind a szakirodalomban, mind a vállalati gyakorlatban széles körben elfogadott koncepcióvá vált. Mindezek ellenére a közép-kelet európai illetve hazai szakirodalomban jóval kevesebbet hallani róla (néhányan tévesen is értelmezik a jelentését) mint Nyugat-Európában, és a vállalati gyakorlatban sem túl széles körben alkalmazzák. Kutatásaim során elsősorban arra keresem választ, hogy vajon mi lehet ennek az oka, illetve hogy valóban így van-e ez – vagy esetleg használják, csak „más néven nevezik”.

A disszertáció célja, hogy egyrészt az elméleti szakirodalmi háttér vizsgálata alapján képet adjon e témakör lényegéről és főbb elméleti kérdéseiről, másrészt céloom kérdőíves vizsgálatok alapján a hazai nagyvállalatok HR tevékenységében megfigyelhető személyzeti marketing elemek részletes vizsgálata, és ezek alapján az erre a körre jellemző hazai gyakorlat törvényszerűségeinek megállapítása. A nagyvállalatokat azért választottam vizsgálódásaim alanyául, mert nemcsak a személyzeti marketing, de a mára már hagyományosnak számító HR módszerek legfejlettebb változatai is csak bizonyos vállalati méretek (alkalmazotti létszám) esetén figyelhetők meg gyakorlati alkalmazásban, kisebb szervezeteknél nincs igény fejlett és sokoldalú HR tevékenység alkalmazására vállalati oldalról. Mindezek miatt a gyakorlati kutatásban az 1000 főnél több alkalmazottat foglalkoztató hazai nagyvállalatoknál igyekeztem informálódni.

Az adatok elemzésénél és feldolgozásánál egyrészt a humán erőforrás gazdálkodás és a személyzeti marketing olykor nehezen számszerűsíthető és modellezhető szakmai szempontjait, másrészt számítógépes szoftverrel (SPSS) támogatott matematikai-statisztikai módszereket (statisztikák, korrelációszámítás, faktoranalízis, cluster-elemzés) alkalmaztam. Az utóbbi módszereket egyrészt az összefüggések feltárása és magyarázata, másrészt a pusztán HR szakmai szempontok alapján összeállított kérdőívek illetve az azok elemzéséhez alkotott minősítési modell és annak eredményeinek ellenőrzése céljából alkalmaztam.

A kutatás menete a következő volt:

1. A vizsgálat céljának és kiindulási pontjainak meghatározása
2. Külföldi és hazai szakirodalmak elemzése
3. Saját elméleti és gyakorlati hipotézisek megfogalmazása
4. Tisztán elméleti megállapítások és állásfoglalás a személyzeti marketing koncepció számos kérdésével kapcsolatban
5. Előzetes kutatás az elméleti modell illetve bizonyos gyakorlati hipotézisek tesztelésére személyes interjúk segítségével
6. 60 hazai nagyvállalat megkérdezése HR illetve személyzeti marketing tevékenységükre vonatkozóan kérdőíves módszerrel
7. A kérdőívek feldolgozása, elemzése SPSS szoftverrel
8. Kérdésenkénti (változónkénti) statisztikák készítése és elemzése
9. Tényezők közötti kapcsolatok vizsgálata korrelációelemzéssel
10. A mintában szereplő cégek HR tevékenységének minősítése az általam összeállított és előzetesen HR szakértőkkel tesztelt modell segítségével
11. Az előző vizsgálat eredményeinek alátámasztása, verifikálása többféle clusterelemzés segítségével
12. Következtetések, megállapítások összefoglalása

A kérdőíves megkérdezésen alapuló kutatás fő területei a következők voltak:

1. A személyzeti marketing ismeretének, ismertségének vizsgálata
2. A jelenleg alkalmazott emberi erőforrás gazdálkodási rendszer vizsgálata

3. Személyzeti kutatás és információs rendszer vizsgálata
4. A szervezet munkaadói imázs-építésének vizsgálata
5. HR (marketing) stratégia vizsgálata
6. Munkavállalói igények kielégítése
7. Személyzeti (marketing) kommunikáció vizsgálata
8. Az alkalmazott HR eredményességének vizsgálata
9. A személyzeti (marketing) tevékenység stratégiai irányvonalainak vizsgálata (Manfred Batz modelljének alkalmazásával)

II. A disszertáció főbb megállapításai, a kutatás új, illetve újszerű eredményei

A személyzeti marketing kialakulása és Nyugat-Európa számos országában (elsősorban német nyelvterületeken) bekövetkező előretörése a '70-es években különböző gazdasági, politikai és társadalmi változások, és az ezek által indukált munkaerőpiaci változásokra (szakemberhiány, munkaerőpiaci és piaci versenyhelyzet, stb.) adott, marketing nézőpontú válaszként értelmezhető, mely a munkaadók új emberi erőforrás gazdálkodási módszerének megjelenésében öltött testet. Magyarországon a rendszerváltás és az ennek hatására bekövetkező gazdasági, társadalmi és politikai változások teremtették meg annak lehetőségét, hogy olyan piacgazdasági, mégis jellegzetesen nyugat-közép-európai koncepciók, mint a személyzeti marketing teret nyrhessenek.

A személyügyi tevékenység a munkaerővel foglalkozó tevékenységek összessége. Kialakulása nagyon hosszú folyamat eredménye (hisz már az ősidőktől kezdve szükség volt az emberek csoportjainak szervezésére, irányítására mikor közösségi feladatok ezt igényelték, hogy csak egyetlen példát említek: a piramisépítés a fáraók idején) a látványos fejlődés mégis csak az utóbbi száz év során következett be. A fejlődés ezen utolsó száz évét a szakemberek többféle modellel is leírták, melyek közül a francia Peretti nevével fémjelzettet emelném ki, mivel a személyzeti marketing koncepció ebbe illeszthető talán a legszemléletesebben.

A francia Peretti tartalmilag részben eltérő, kisebb időintervallumot átfogó elméletében öt fejlődési szakaszt különböztetett meg:

- A második világháborút követően, az 50-es évekig a "Personnel Administration" korszak jellemzője a munkaidővel összefüggő adminisztratív-jogi feladatok ellátása. A személyügyi vezetés a vállalatvezetésnek alárendelten, mintegy ügyintézői feladatokat lát el.
- A hatvanas években a személyügyi tevékenység a vezetés szerves részévé válik. Ez a "Personnel Management" korszak, amelyet a munkaerővel való gazdálkodás jellemez. A kor technikai színvonalán a munkabér a legjelentősebb költségtényező, amellyel való gazdálkodás lényeges megtakarítást eredményez.
- A hetvenes években a piacgazdaságokban rohamos fejlődésnek indult a személyügyi tevékenység. A "Human Resource Management" az emberi erőforrás-gazdálkodás komplex rendszerelméletű megközelítését és az emberrel foglalkozó szervezeti (munkaügyi, személyzeti, jóléti, stb.) egységek tevékenységének az integrációját hozta magával.
- A nyolcvanas években az emberi erőforrás stratégiai erőforrássá, az emberi erőforrás-gazdálkodás a stratégiai vállalatvezetés részévé válik. A Strategic Human Resource Management középpontjában a szervezeti célok és a dolgozók egyéni igényeinek, aspirációinak az összehangolása, a munkaügyi kapcsolatok, a participatív vezetés kerül.
- A kilencvenes évekre az emberi erőforrás-gazdálkodás internacionalizálódása, a globalizáció a jellemző. A szakirodalom szerint a nemzetközi emberi erőforrás menedzsment (management of international human resources) és a nemzeti emberi erőforrás menedzsment (management of domestic human resources) önállósulása,

elkülönülése figyelhető meg. Ennek oka részben a multinacionális vállalatok térhódítása, részben az egységes európai munkaerőpiac követelményeihez való alkalmazkodás igénye.

1. tézis:

A személyzeti marketing koncepció az emberi erőforrás gazdálkodás fejlődésének következő állomása, melynek segítségével a nemzeti illetve multinacionális vállalatok megpróbálják a munkavállalói igényeket a lehető legteljesebb mértékben kielégíteni, így biztosítva nemcsak azok elkötelezettségét és teljesítményét, de saját pozitív (munkaadói) imázsukat is marketing szemlélet és marketing módszerek alkalmazásával a HR területén.

Fontosnak tartom tehát Peretti modelljét kiegészíteni egy újabb fázissal, a stratégiai személyzeti (emberi erőforrás) marketing fázisával, melyben az előző módszer (HRM) tartalmát magában foglaló személyügyi tevékenység a munkaerőpiacot marketinges szemszögből közelítve, marketingmódszereket alkalmazva valósul meg.

Így az általam megfelelőbbnek tartott, Peretti által megfogalmazott fejlődési modell módosított/bővített változata a következőképp módosul:

- Personnel Administration
- Personnel Management
- Human Resource Management
- Strategic Human Resource Management
- Management of International Human Resources
- Strategic Human Resource (Personal) Marketing

A bemutatott fejlődési tendenciát és az előző állítást igazolja Kathy Monks elmélete is, mely szerint a személyügyi tevékenység tartalmát képező egyes személyzeti funkciók az idő múlásával egyre bővültek, komplexebbé váltak, míg végül elérték a mai gyakorlatban alkalmazott teljes skálát. Az egyes újonnan megjelenő funkciók mind az előző gyakorlati eredményekre épültek, azaz a korábbi elemeket változatlanul alkalmazzák (és szükséges is alkalmazni) a továbbiakban is, kiegészítve a legfrissebb elméleti és gyakorlati felfedezésekkel. Modelljében a jellemző tevékenységi köröket olyan, lépcsőzetesen egymásra épülő rendszerként értelmezte, melyben az egyes fokokon felfelé haladva az egyszerűtől az összetettig nő a feladatok komplexitása, a szakapparátus által végzett tevékenységi körök időbeli egymásra épülése alapján.

Monks modelljébe illesztve a személyzeti marketing fázist, a következő modellt (1. táblázat) hozhatjuk létre. A személyzeti marketingben ugyanis a komplexitás tovább fokozódott, a korábbi tartalom mellett további új módszerekkel és egy teljesen új (marketing) koncepcióval kiegészülve, azaz a személyzeti marketing magában foglalja az általa definiált ún. újító, kifejtett fázist (melynek a HRM feleltethető meg) kibővítve a már említett (személyzeti) marketing koncepcióval és a hagyományos marketing területéről átvett eszközökkel, módszerekkel.

1.táblázat Monks modelljének kiegészítése a személyzeti marketing koncepcióval

Hagyományos, Adminisztratív	Hagyományos, Munkaügyi kapcsolatok	Újító, Professzionális	Újító, Kifejlett	Marketing koncepcióra épülő személyzeti munka
				A munkaerőpiac marketingorientált megközelítése, marketing módszerek
			Stratégiai tervezés, humánstratégia, humánpolitika	Stratégiai tervezés, humánstratégia, humánpolitika
		A személyügyi menedzsment komplex rendszerének működtetése	A személyügyi menedzsment komplex rendszerének működtetése	A személyügyi menedzsment komplex rendszerének működtetése
	Konfliktuskezelés, tárgyalás, megegyezés	Konfliktuskezelés, tárgyalás, megegyezés	Konfliktuskezelés, tárgyalás, megegyezés	Konfliktuskezelés, tárgyalás, megegyezés
Adatnyilvántartás, jogszabályok, szabályzatok betartása	Adatnyilvántartás, jogszabályok, szabályzatok betartása	Adatnyilvántartás, jogszabályok, szabályzatok betartása	Adatnyilvántartás, jogszabályok, szabályzatok betartása	Adatnyilvántartás, jogszabályok, szabályzatok betartása

Saját szerkesztés Kathy Monks: Models of Personnel Management: A means of understanding the diversity of personnel practices? Human Resource Management Journal, 1992. Vol. 3. No. 2. p. 36. nyomán

A személyzeti marketing tehát egy hosszú fejlődési folyamat új állomása az emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozó szakirodalomban, melynek segítségével az alkalmazottakat foglalkoztató szervezetek a lehetőségeikhez képest mindent megtesznek a munkavállalói igények kielégítése érdekében így biztosítva nemcsak azok elkötelezettségét és teljesítményét, de saját pozitív (munkaadói) imázsukat is, melyek mind a hosszú távú, sikeres működés zálogai.

Kutatásai alapján Armstrong a HRM gyakorlati alkalmazásának két változatát ismerteti:

- A „hard HRM”, vagyis a kemény emberi erőforrás menedzsment, amelyet elsősorban az Egyesült Államok cégei alkalmaznak. Ebben a metódusban az alkalmazottakat bármely más erőforráshoz hasonlóan input-output egyenleg egyik tényezőjeként kezelik. Ez a költség-haszon elven alapuló hatékonysági megközelítés. A vállalatvezetés és az emberi erőforrás menedzsment a szakszervezetek megkerülésével közvetlen kapcsolatokat alakít ki egyénekkkel és csoportokkal, de az alkalmazottakat nem vonja be a döntésekbe.
- A „soft HRM”, azaz a lágy emberi erőforrás menedzsment az embereket nem egyszerű erőforrásként, hanem gondolkodó és reagáló személyiségként kezeli. Stratégiai hangsúlyt helyez az elkötelezettség erősítésére, ezért informálják a dolgozókat a vállalat küldetéséről, értékrendjéről. Érdekeltté teszik őket a feladatok végrehajtásának módjában. De ez a megközelítés is megtorpan a szervezeti döntéshozatalban való munkavállalói részvétel hangoztatásánál.

A fenti két típus közül a személyzeti marketing nyilvánvalóan az utóbbiba tartozik, azaz a soft HRM egy speciális fajtájának is tekinthető, mely a marketingből átvett szemléletet, eszközöket és módszereket alkalmaz.

A HRM és a személyzeti marketing koncepció vizsgálata és összehasonlítása (2. táblázat) alapján a következő megállapításra jutottam.

2. tézis:

A személyzeti (emberi erőforrás) marketing a legmodernebb emberi erőforrás gazdálkodás (International HRM) teljes területének marketing nézőpontból kiinduló megközelítése és gyakorlati alkalmazása, mely a humán erőforrás gazdálkodás folyamatosan bővülő tartalmát a munkaerőpiac marketingszemléletű megközelítésével és marketing eszközök HR területen történő alkalmazásával egészíti ki.

2. táblázat A HRM és a Személyzeti Marketing összehasonlítása

	Humán Erőforrás Gazdálkodás	Személyzeti Marketing
Módszerek	A humán erőforrás gazdálkodás hagyományos módszerei.	A humán erőforrás gazdálkodás hagyományos módszerei marketing szemléletben alkalmazva és kibővítve a marketingből átvett módszerekkel.
Célok	Középpontban a szervezeti és egyéni célok összehangolása és egyidejű elérése.	Középpontban a szervezeti és egyéni célok összehangolása a munkavállalói célok/igények hangsúlyozása mellett
Kutatás szerepe	Nincs stratégiai személyzeti kutatás, csak ad hoc információgyűjtés.	Teljes körű munkaerőpiaci (személyzeti) kutatás, a külső és belső környezet átfogó vizsgálata.

3. tézis:

Javaslatom az Emberi (Humán) Erőforrás Marketing vagy a Marketingorientált Emberi Erőforrás Gazdálkodás kifejezés alkalmazása, mert a korábbi hazai és külföldi elnevezések félreérthetőek és félreértelmezhetőek, ez a megnevezés azonban jobban fedi azt a tényleges tartalmat, melyet magában foglal.

Magával a „személyzeti marketing” kifejezéssel kapcsolatban munkám során a következő megállapításokra jutottam:

- A személyzeti marketing egyszerre szemléletmód és gyakorlat.
- A személyzeti marketing a legsokoldalúbb és legfejlettebb HR koncepció.

A javaslatom egy új magyar nyelvű szakirodalmi megnevezés, az emberi (vagy humán) erőforrás marketing, mivel a hazai szakirodalomban egyaránt használják (megfigyelésem szerint szinonimaként) mind a személyzeti marketing, mind a munkaerőpiaci marketing kifejezést, pedig valójában:

- belső személyzeti marketing = belső „munkaerőpiaci” marketing,
- külső személyzeti marketing = „a” (külső) munkaerőpiaci marketing.

Így a témával foglalkozó szakemberek véleménye is megosztott: egyes kutatók szerint a munkaerőpiaci marketing szélesebb kategória, mint a személyzeti marketing, és mintegy magában foglalja azt, mások – mint az a fenti gondolatmenetből is következne –

egyenlőségjelet tesznek a kettő közé. Végül, de nem utolsósorban vannak, akik szerint eltérő irányultságú dolgokról van szó, mivel a munkaerőpiaci marketing inkább a munkavállaló, míg a személyzeti marketing a munkaadó szemszögéből vizsgálja a munkaerőpiaci situációkat.

Ugyanakkor a külföldi szakirodalomban a következőket találjuk:

- német nyelvterületen: personalmarketing: personal = szó szerint értelmezve a szervezetnél foglalkoztatott személyekre vonatkozik, (mint a Personal Management, mely köztudottan csak a szervezet belső környezetébe tartozó célcsoportokra irányuló HR tevékenységet jelent) aminél valójában jóval több, mivel pl. személyzeti image reklám is főleg kifelé hat,
- angol nyelvterületen: personnel marketing = lásd. előző, tehát téves a megnevezés, staff marketing = lásd. előző, tehát téves a megnevezés, illetve labour marketing = szó szerint értelmezve „munkaerő marketing”, mely azonban nem utal kellően magára a szervezeti tevékenységre.

Mindezekből kifolyólag javaslatom az **Emberi (Humán) Erőforrás Marketing, vagy Marketingorientált Emberi Erőforrás Gazdálkodás** kifejezés alkalmazása, mivel e tevékenység éppúgy irányul a szervezet belső, mint a külső környezete felé, akár a humán erőforrás gazdálkodás (human resource management).

4. tézis:

A disszertációban bemutatott személyzeti marketing modellekben megfigyelt, és a velük kapcsolatban felsorolt problémák miatt e modellek szintetizálásával létrehoztam egy új személyzeti marketing modellt Staude modelljének továbbfejlesztésével, mely a 1. ábrán látható.

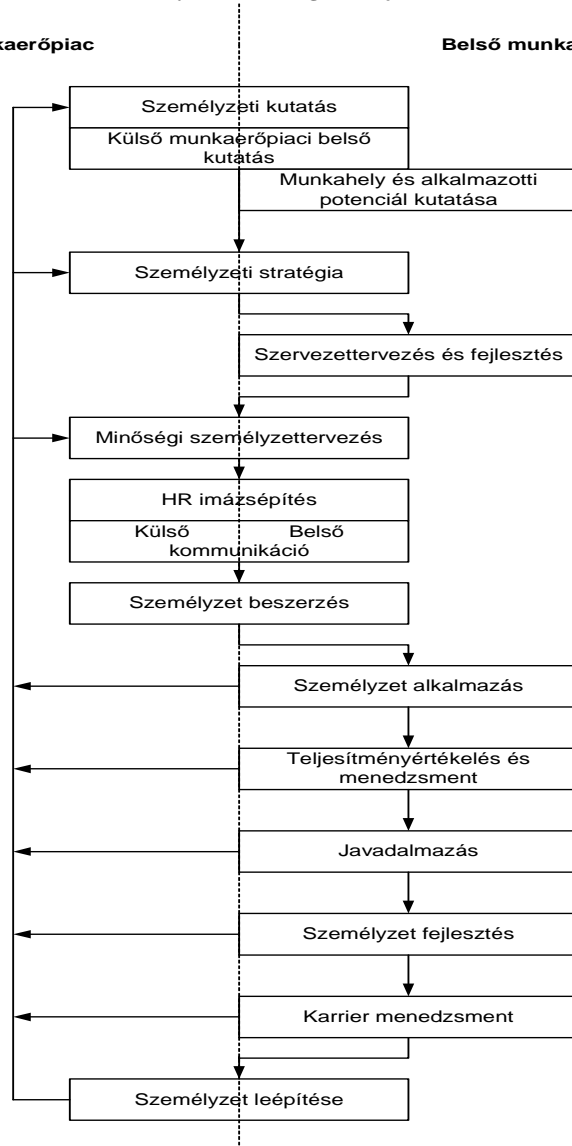
Szinte mindegyik mix modell közös vonása a személyzeti kutatás szerepének hangsúlyozása, mely minden további HR tevékenység tervezésének és megvalósításának előfeltétele, és magában foglalja mind a belső, mind a külső környezet részletes vizsgálatát. Ennek információira épül a személyzeti stratégia kidolgozása, mely minden további HR funkció tervezését, kivitelezésnek feltételeit és ezek biztosításának tervezését is magában foglalja. A szervezet, azaz az egyes munkakörök hálózatának és azok összefüggéseinek tervezése és fejlesztése a következő feladat, melyet a munkaköröket betöltő személyek tervezése kell hogy kövessen a minőségi személyzettervezés koncepciójának megfelelően. A személyzeti marketing központi feladatai közé tartozik a HR imázsépítés, melynek csak az egyik eleme a személyzeti reklám, valójában a megfelelő külső és belső kommunikáció alkalmazásával valósítható meg optimálisan. További fontos terület a személyzet beszerzése (belső vagy külső forrásból történő toborzása és kiválasztása), majd ezt követően alkalmazása (azaz beillesztés, illetve az operatív vezetők általi munkaszervezés és -vezetés), melynek hatékonyságát a dolgozók megítélése, azon belül is teljesítményük értékelése és fejlesztése kell hogy elősegítse. Jó teljesítmény elérése esetén a dolgozók szükségleteit egy motiváló hatású javadalmazási rendszer kell hogy kielégítse megfelelő kompenzációval, illetve karriermenedzsment keretében előléptetéssel. Ha a dolgozói teljesítmény vagy magatartás esetleg nem lenne megfelelő, a személyzetfejlesztés keretében lehet rá elsősorban megoldást találni. Amennyiben ez nem vezetne célra, vagy a szervezet más jellegű pl. pénzügyi problémái esetén az alkalmazottak leépítése következhet be. Fontos, hogy az esetleges eredmények illetve problémák figyelembe legyenek véve a következő időszak HR tevékenységének tervezésekor (vagy akár időközben), ezt jelzik a modellben a visszacsatolások.

1. ábra

A személyzeti marketing modellje

Külső munkaerőpiac

Belső munkaerőpiac



Saját szerkesztés Staude, 1989. (idézi Thomas Bleis: Personalmarketing: Darstellung und Bewertung eines kontroversen Konzeptes, München, Mering Haupp, 1992. 172.) nyomán

5. tézis:

A személyzeti marketinget mind elméleti, mind gyakorlati szempontból jelentős változatosság jellemzi, azaz nincs általánosan elfogadott, egyezményes elméleti/gyakorlati megoldás. A legkülönbözőbb elméleti felfogások és gyakorlati megvalósítások egy időben egymás mellett léteznek, egyedi módon különbözve egymástól az eltérő szervezeti célok, jellemzők és környezeti tényezők függvényében.

Ezt mind a szakirodalmak, mind a gyakorlati példák egyaránt bizonyítják.

6. tézis:

A személyzeti (humán erőforrás) marketing gyakorlati megvalósításának tekinthető tehát minden olyan humán erőforrás gazdálkodási rendszer, ahol:

- a humán erőforrás gazdálkodás minden főbb funkcióját megvalósítják és használják,
 - a külső és belső munkaerőpiacot a marketingkutatás eszközeinek felhasználásával vizsgálják, és ennek eredményeire épül rá a gyakorlatban megvalósított humán erőforrás gazdálkodás,
 - a munkavállalókat vevőként/ügyfélként tekintő marketing szemléletben úgy valósítják meg a humán erőforrás gazdálkodás minden egyes funkcióterületét a gyakorlatban, hogy ezen vevők „megnyerését” és hosszú távú megtartását biztosíthatják,
 - minden humán erőforrás gazdálkodási feladatot/funkciót úgy valósítanak meg, hogy a szervezet mind belső, mind külső környezete felé vonzó, pozitív munkaadói imázst közvetítsen, melyet optimális esetben munkaadó márkában (employer brand) valósítanak meg,
 - kétirányú, nyílt, őszinte kommunikációt használnak a HR tevékenység egésze során,
- a szervezet hosszú távú fennmaradásának és sikeres, problémáktól mentes működésének érdekében.

Amennyiben ugyanis nem valósul meg a HRM funkcióinak teljes körű és megfelelő színvonalú alkalmazása, akkor nem biztosítottak a személyzeti marketing sikeres működésének keretfeltételei és alapvető komponensei. Ha a külső és belső munkaerőpiac előzetes vizsgálata nélkül végeznek HR vagy személyzeti marketing tevékenységet, az a döntéseket megalapozó információk hiányában vagy nem lesz gazdaságos (pl. eredménytelen vagy nem kellően eredményes megvalósítás, felesleges költségek, elvesztegetett idő, stb.) vagy nem lesz a céloknak illetve a környezet kihívásainak megfelelő. A munkavállalók nem megfelelő „kezelése”, azaz az emberi erőforrások figyelembe vételének nem megfelelő módja pedig megghiúsíthatja a szervezetnek a dolgozók elkötelezetté tételére és motiválására vonatkozó elképzeléseit.

A gyakorlati kutatás során alkalmazott kérdőív kérdései elsősorban a fenti meghatározás fő pontjaira irányulnak. A fenti definíciót előzetes elemzésnek vettem alá, melybe a HR terület hazai szakembereit, személyzeti tanácsadókat és HR specialistákat is bevontam (előzetes kutatás). A kérdőíves vizsgálat során felhasznált modell HR szakmai szempontú vizsgálata mellett matematikai-statisztikai módszerekkel is vizsgáltam, melynek során a modell megfelelőnek bizonyult.

7. tézis

A személyzeti marketing a hazai nagyvállalati vezetők illetve HR munkatársak körében nem kellően ismert, illetve sokan ha ismerik is, nincsenek pontosan tisztában a jelentésével/tartalmával, nem ismerik fel az alkalmazása által kínált lehetőségeket, némelyeknek pedig téves információik vannak róla.

A vizsgálatból kiderült, hogy a mintában szereplő cégek legtöbbször ugyanis hallott már a személyzeti marketing koncepcióról, de kicsit több mint a fele ismeri csak megfelelően. Ugyanakkor a megkérdezett cégek csaknem fele jelentősnek találja a személyzeti marketing koncepció gyakorlati alkalmazását.

Egyes helyeken a gyakorlatban is alkalmazzák a koncepciót vagy annak egyes elemeit, csak vagy nincsenek is ennek tudatában, vagy nem tulajdonítanak neki kellő jelentőséget, esetleg „más néven” végzik ugyanezt a tevékenységet. Ezt bizonyítja többek között az is, hogy a négy cég közül, mely megfelel a bemutatott vizsgálatok alapján a koncepciónak, csak a Nestlé nevezi e tevékenységét személyzeti marketingnek, a többiek HRM-nek tartják az általuk végzett HR tevékenységet. Számos más cég, melynél csak a koncepció egyes elemeit alkalmazzák, pedig nincs is tudatában annak, hogy az alkalmazott módszerek/eszközök egy átfogó stratégiai koncepció elemét képezik, melyet a szakirodalom személyzeti marketingnek nevez.

8. tézis:

A személyzeti marketing alkalmazása azért nem terjedt el eddig Magyarországon széles körben a vizsgált szervezeteknél, mert a marketing szemlélet hiányán túl maga a HR tevékenység színvonala sem megfelelő a személyzeti marketing alkalmazásához, amit a stratégiai HR funkciók alkalmazásának hiánya bizonyít.

A mintában szereplő vállalatok legtöbbször csaknem minden felsorolt személyzeti funkciót illetve feladatot fontosnak (vagy nagyon fontosnak) tartott, a legkevésbé fontosnak a létszámleépítést, a participációt és a munkaerőpiacok vizsgálatát tartották (melyből az utóbbi kettő a személyzeti marketingnek fontos elemét képezi). Ez azt tükrözi, hogy a megkérdezettek többnyire elismerik a modern, átfogó és stratégiai szemléletű HR tevékenység fontosságát és jelentőségét a szervezeti célok elérésének szempontjából. A mintában szereplő vállalatok több mint felénél kiemelt jelentőséget tulajdonítanak a személyzeti területnek, és a HR vezető a legfelső szintű vállalatvezetés tagja, stratégiai partnere.

Gyakorlati alkalmazást tekintve a vizsgált cégek legtöbbször van HR stratégia, személyzettervezés, toborzás és kiválasztás, teljesítményértékelés, munkaköri leírás, érdekegyeztetés, személyzetfejlesztés, jóléti ügyek, szociálpolitika, egészségügy és munkavédelem, és személyzeti adminisztráció valamilyen formában, ugyanakkor viszonylag ritka a teljesítménymenedzsment, a munkakörtervezés, a munkakör-elemzés, a munkakör értékelés, a munkaerőpiacok vizsgálata, és a vállalati kultúra alakítás. Az utóbbiak közül is különösen nagy problémát jelenthet a teljesítménymenedzsment hiánya, mely nélkül a teljesítményértékelés úgyszólván felesleges, és a teljesítményproblémák nem megoldhatóak, a munkaerőpiacok vizsgálata, mely nélkül a HR döntések nem kellően megalapozottak, és a vállalati kultúra hiánya, mely a csapat illetve szervezetépítés és az azzal kapcsolatos más HR feladatok megvalósítását teszi nehezzé vagy lehetetlenné. A mintában szereplő vállalatok nagyobb része (kb. 2/3-a) tehát elvileg korszerű, és hatékony HR rendszereket alkalmaz., gyakorlatilag azonban számos hiányosság tárult fel a kutatás során.

A megkérdezett vállalatok bár nagyjából rendelkeznek megfelelő információs rendszerrel, általában nem használják ki az adott lehetőségeket, és nem végeznek a HR döntéseket megalapozó és előkészítő kutatásokat kellő rendszerességgel, a teljesítményértékelést kivéve.

A cégek bár többnyire rendelkeznek HR stratégiával, általában nem végeznek olyan előzetes tevékenységeket, melyek a megfelelő stratégia megalkotásához fontosak lennének, és azt megalapozó tennék.

A megkérdezettek általában nem végeznek HR imázsépítési tevékenységet, hozzávetőleg a cégek fele az ezirányú tevékenységek közül csupán az álláshirdetéseket alkalmazza a személyzetbeszerzéshez kapcsolódóan, illetve a PR bizonyos elemeit. Csupán a minta kis hányadát alkotó cégek használják ki megfelelően a marketing által nyújtott reklámozási és munkaadói márképítési lehetőségeket.

A vállalatok a dolgozói igények kielégítésének szempontjából többnyire átlagos illetve vonzó munkaköröket kínálnak, a munkaköröket a dolgozóknak általában megfelelően bemutatják, a béreket idő és teljesítménybér valamilyen kombinációjában fizetik, mely többnyire korlátozottan vagy kismértékben versenyképes, viszonylag szűk körű mellékszolgáltatásokkal kiegészítve. A dolgozók többnyire elégedettek munkahelyükkel és pozíciójukkal, és kicsit kevésbé a fizetésükkel. A humán erőforrások személyzeti marketingre jellemző felfogása általában nem jellemző a cégekre, mely megfigyelhető a személyzetbeszerzéssel, és karrierlehetőséggel kapcsolatban is, bár a dolgozók személyes fejlődését szinte mindenütt támogatják és a munkahelyi légkör is megfelelő a megkérdezettek legtöbbszörénél. A dolgozói igények kielégítése tehát számos kívánni valót hagy maga után a legtöbb vállalat esetén, ami nem teszi lehetővé a dolgozók megtartásának és motiválásának maradéktalan megvalósítását, és nem sugároz kifelé megfelelően pozitív munkaadói imázst.

A vizsgált vállalatok többnyire átlagos vagy jó HR kommunikációval rendelkeznek, dolgozóik véleményét csak ritkán kérdezik meg, a döntéshozatalba/problémamegoldásba csak ritkán vonják be őket, ugyanakkor gyakran tájékoztatják őket a lényeges kérdésekről, felhasználva ehhez a személyes elbeszélgetések nyújtotta lehetőségeket is. Mindent egybevetve azonban megállapítható, hogy a HR kommunikáció a legtöbb cég esetén még valamely területen fejlesztésre szorul.

A cégek HR tevékenységük mérésére általában nem használnak korszerű módszereket, személyzet beszerzési, -fejlesztési és információgyűjtési tevékenységük illetve munkaadói imázsuk általában jó vagy átlagos, a fluktuáció átlagos vagy alacsony. A dolgozók többnyire jó teljesítményt nyújtanak, és bár valamilyen mértékben általában elkötelezettek, mégis csak kismértékben elégedettek, ugyanakkor többségük 3 évnél régebben dolgozik munkaadójánál. A megkérdezett vállalatok HR tevékenységének eredményessége tehát többnyire csak jó vagy átlagos, mely jelzi, hogy bár az alapvető működés biztosítása megvalósul, valójában a HR tevékenység számos területe fejlesztésre szorul.

A megkérdezett vállalatokról tehát elmondható, hogy többnyire csak átlagos személyzeti kutatást és HR imázsépítést végeznek, átlagos HR stratégiára épül a HR tevékenységük, a dolgozói igényeket is csak átlagos szinten elégítik ki, de ez általában jó HR kommunikációval párosul és a HR területen elért eredményességük is jónak tekinthető. A személyzeti marketing koncepciónak azonban csak néhányan felelnek meg, és megfelelő stratégiai irányvonalakkal is csak a megkérdezettek kevesebb mint 1/4-e rendelkezik.

9. tézis:

A kutatás eredményei alapján megállapítható, hogy a hazai, személyzeti marketinget alkalmazó nagyvállalatok iparáguk legjobbjai közé is tartoznak, melyben a HR tevékenységük kiváló minősége, és a személyzeti marketing koncepció alkalmazása is egyértelműen szerepet játszik.

A saját kritériumrendszerem alapján meghatározott minősítés szerint, mely jóval szigorúbb, mint a bemutatott cluster-elemzések, és a hosszú távú (stratégiai) szemléletmódot is figyelembe véve (Batz féle vizsgálat) a viszonylag jó HR tevékenységgel rendelkező vállalatok közül is csak négy vállalat HR tevékenysége felel meg a definiált személyzeti marketing koncepciónak. E cégek a következők:

- Nestle
- Magyar Telekom
- Magyar Posta Rt.
- GE Hungary

A személyzeti marketing koncepció tehát jelen van a hazai nagyvállalati gyakorlatban, de nem elterjedt még széles körben. Ezt támasztja alá az egyes HR funkcióterületek alkalmazásának vizsgálata is: bár a legtöbb funkcióterületet fontosnak tartják a megkérdezettek, mégis számos olyan gyakorlati funkció alkalmazása hiányzik a vizsgált szervezetek jelentős részénél, melyek nélkül nemcsak a személyzeti marketing, de egy stratégiai HRM típusú koncepció sem valósítható meg megfelelően. E hiányosságokat a hazai cégeknek mielőbb pótolniuk kell, hogy az egységes európai piacon és munkaerőpiacon versenyképesek lehessenek, illetve azok maradhassanak.

10. tézis:

A kutatás során alkalmazott modellhez használt vállalati személyügyi tényezők többsége közepesen szoros, statisztikailag kimutatható kapcsolatban van egymással, illetve bizonyos vállalati jellemzőkkel.

A számos kapcsolat közül csak néhányat említenék.

A stratégia minőségét az alkalmazott HR tevékenység típusa, az alkalmazott HR információk rendszer típusa, a HR adatgyűjtés módja, a HR stratégia készítésének során alkalmazott módszerek (vagy azok hiánya), mint például munkaerőpiaci pozicionálás és versenytárselemzés alkalmazása, az emberi erőforrások figyelembe vételének módja, a (HR) imázsvizsgálat alkalmazása, és a HR kommunikáció minősége határozza meg.

A HR imázsépítés jellegére hatással van a PR tevékenység, a személyzeti reklámok alkalmazása, a kínált karrierlehetőségek, a HR kommunikáció típusa, a dolgozók tájékoztatása, a munkahelyek vonzereje, a dolgozók munkahellyel való megelégedettsége, a munkaerőpiaci pozicionálás alkalmazása, a HR adatgyűjtés módja és az alkalmazott HR információk rendszer típusa.

A munkahelyek vonzerejét befolyásolja a fizetések versenyképessége, a káféteria rendszer, a dolgozók munkahellyel, pozícióval és fizetéssel való és általános megelégedettsége, a kínált karrierlehetőség, a HR kommunikáció típusa, a fluktuáció nagysága, a HR imázsépítés, továbbá a vonzó munkahely kialakítása során alkalmazott önelemzés, munkaerőpiaci szegmentálás és elkötelezettségmérés, és a HR osztály helye a szervezeti hierarchiában.

A mellékszolgáltatási rendszerek alkalmazására hatást gyakorol az emberi erőforrások figyelembe vételének módja, a bérforma és az elkötelezettségmérés alkalmazása.

A dolgozóknak a munkahelyükkel való megelégedettségére hatással van a betöltött pozíciójukkal és fizetésükkel való megelégedettségük, a karrierlehetőségek, a munkahelyi légkör, a HR kommunikáció minősége, a munkahely vonzereje, a HR imázsépítési tevékenység és az önelemzés alkalmazása. Pozíciójukkal való megelégedettségére a fizetésükkel és magával a munkahelyükkel való megelégedettségük, a karrierlehetőségek, a HR kommunikáció minősége, a munkahely vonzereje, és az önelemzés alkalmazása van hatással, a fizetésükkel való megelégedettségére pedig a pozícióval való megelégedettségük, a fizetések versenyképessége, és a munkahely vonzereje.

A karrierbiztosítást befolyásolja a személyzetfejlesztés eredményessége, azon belül is a saját szervezésű vállalati képzések, a HR kommunikáció és egyes elemei, a dolgozók átlagos teljesítménye, a HR imázsépítés és az imázs minősége, az önelemzés, elkötelezettségmérés, megelégedettség-mérés, és imázsvizsgálat alkalmazása, a HR stratégia, adatgyűjtés és információs rendszer, a HR tevékenység típusa és a HR osztály helye a szervezeti hierarchiában.

A munkahelyi légkörre hatással van a HR kommunikáció és a HR imázs minősége, az elkötelezettségmérés és a megelégedettség-mérés alkalmazása, a dolgozók átlagos teljesítménye, a személyzetfejlesztés eredményessége, a karrierlehetőségek biztosítása, és a dolgozók munkahelyükkel való megelégedettsége.

A HR kommunikáció minőségére a dolgozók bevonása és tájékoztatása, a személyes elbeszélgetések alkalmazása, a munkahelyi légkör, az emberi erőforrások figyelembe vétele, a HR stratégia és a HR imázsépítés illetve a HR adatgyűjtés minősége, és a HR osztály helye a szervezeti hierarchiában gyakorol hatást.

A személyzetbeszerzés eredményességével az információgyűjtési tevékenység eredményessége, az új dolgozók fluktuációja és a munkavállalók által a cégnél munkaviszonyban töltött idő hossza van összefüggésben.

A személyzetfejlesztés eredményességére hatással van a HR eredmények mérése, a személyes elbeszélgetések, a megelégedettség-mérés, a teljesítményértékelés, és a saját szervezésű vállalati képzések alkalmazása, a munkahelyi légkör, a karrierbiztosítás, a HR stratégia, az információs rendszer és a HR tevékenység típusa és a HR osztály helye a szervezeti hierarchiában. A fluktuáció nagyságára hatással van az új dolgozók fluktuációja, a HR kommunikáció típusa, a fizetéssel való megelégedettség és a munkahely vonzereje.

Az új dolgozók fluktuációjának nagyságával a munkavállalók által a cégnél munkaviszonyban töltött idő hossza, a személyzetfejlesztés eredményessége, az információgyűjtési tevékenység eredményessége és a személyzetbeszerzés eredményessége. A dolgozók átlagos teljesítményére hatással van a HR imázs minősége, a személyzetfejlesztés eredményessége, a személyes elbeszélgetések és az elkötelezettségmérés alkalmazása, a dolgozók tájékoztatása, a dolgozók bevonása, a vállalaton kívüli és a vállalati képzés saját szervezésben, a munkahelyi légkör, a karrierlehetőség biztosítás, a fizetések versenyképessége és a munkahely vonzereje van összefüggésben.

A HR imázst a dolgozók megelégedettsége és átlagos teljesítménye, a személyzetfejlesztés és az információgyűjtési tevékenység eredményessége, a dolgozók véleményének megkérdezése, a HR kommunikáció típusa, a munkahelyi légkör, a karrierlehetőség biztosítás, az emberi

erőforrások figyelembevétele, a munkaerőpiaci pozicionálás, az elkötelezettségmérés és a megelégedettség-mérés alkalmazása, a HR adatgyűjtés jellege, a HR tevékenység típusa és a HR osztály helye a szervezeti hierarchiában befolyásolja.

A dolgozók megelégedettségére a HR imázs, a HR kommunikáció és a HR adatgyűjtés minősége, az információgyűjtési tevékenység eredményessége, a vezetési stílus, a karrierlehetőség biztosítás, a pozícióval és a munkahellyel való megelégedettség, a bérforma, a munkahelyek vonzereje, a és a PR tevékenység, elkötelezettségükre a karrierlehetőség biztosítás, az elkötelezettségmérés és megelégedettség-mérés van hatással.

A HR tevékenység eredményességére hatással van a HR kommunikáció, a dolgozói igények kielégítése, a HR imázsépítés, a HR stratégia és a HR kutatás minősítése, a személyes elbeszélgetések, a saját szervezésű vállalati és vállalaton kívüli képzések, a munkaerőpiaci pozicionálás, az önelemzés, az elkötelezettségmérés és a megelégedettség-mérés alkalmazása, a dolgozók tájékoztatása és bevonása, a karrierlehetőség biztosítás, az emberi erőforrások figyelembevétele, a HR stratégia típusa, a HR adatgyűjtés, az információs rendszer, a HR tevékenység típusa, és a HR osztály helye a szervezeti hierarchiában.

A vizsgált hazai nagyvállalatokról tehát megállapítható, hogy a külföldi tulajdonú cégek HR tevékenysége általában fejlettebb, és gyakoribb náluk a személyzeti marketing alkalmazása is, mint a magyar tulajdonú cégek esetén, jobbak stratégiai irányvonalaik, és a HR tevékenységük is eredményesebb. Az ágazatok tekintetében az ipari és szolgáltató cégek rendelkeznek általában fejlettebb, és a személyzeti marketing koncepciónak is megfelelő HR tevékenységgel, bár a rosszabb kategóriákban is az ipari cégek a leggyakoribbak. A személyzetgazdálkodási módszerek közül a HRM-et alkalmazzák a legtöbben, e módszer alkalmazói között vannak a legjobb HR módszert és legjobb stratégiai irányvonalakat birtokló és legeredményesebb HR tevékenységet végző cégek. A HR osztály szervezeti elhelyezkedését tekintve, a legjobb eredményeket az 1. vonalbeli HR osztállyal rendelkező cégeknél lehetett megfigyelni, de elmondható, hogy annál jobb a HR tevékenység és annak eredményessége, minél magasabban van a HR osztály a szervezetben. Ez alátámasztja a HR osztály stratégiai pozíciójának indokoltságát. Az elmondottakon túl minél jobban megfelelt egy cég a vizsgálatok során személyzeti marketing koncepciónak, illetve minél jobb stratégiai irányvonalakkal rendelkezett, annál jobb volt a HR tevékenységének eredményessége a kérdőív alapján, vagyis a személyzeti marketing alkalmazása illetve fejlett, magas szintű HR tevékenység megvalósítása általában eredményesebb HR tevékenységet biztosít a szervezetek számára.

Fontos megjegyezni azt is, hogy a humán erőforrás gazdálkodás és a személyzeti marketing alkalmazásának (vagy hiányának) felvázolt, bizonyos téren negatívnak tűnő helyzetében jelentős szerepet játszik a hazai munkaerőpiac aktuális helyzete is. A kialakult, agasztó méretű munkanélküliség (mely már egyaránt sújtja a szellemi dolgozókat éppúgy, mint a fizikaiakat) és az európai átlagot jócskán alulmúló átlagfizetések mellett az üzleti, tiszta piaci logika által vezérelt hazai vállalatok legtöbbje részéről nincs is igény a személyzeti marketing által kínált előnyökre. Ennek az előző mellett az lehet további oka, hogy a külföldi befektetők nagy része csak rövidtávon gondolkodik magyarországi leányvállalatainak fenntartásában, és a magyar humán erőforrásokba történő, hosszú távú befektetéseket (a dolgozók elkötelezettség, motiváltság, hűségesség tétele, munkahely biztonsága) emiatt nem tartják ésszerűnek. Jól bizonyítja ezt számos olyan külföldi cég hazai leányvállalata, ahol a magyar dolgozók számára egy egészen másfajta stílusú és tartalmú humán erőforrás gazdálkodási tevékenységet alkalmaznak, mint anyaországbeli alkalmazottaik esetén. A magyar cégek esetén a rendszerváltás előtti gyakorlatból visszamaradt, lassan orvosolható problémák mellett (pl. az operativitás, azaz a stratégia hiánya, a humán szemlélet hiánya, tartalmi és szervezeti széttagoltság, a személyzeti munka alacsony presztízse, stb.) sokaknak jelentős gondokat okoz

már a piacon való megmaradás is, ami alapvetően ellehetleníti egy korszerű HR tevékenység megvalósítását. Ehhez párosul még a tisztességes (fizikai, de főleg szellemi) munka megbecsülésének, elismerésének hiánya, mely szintén a korábbi rendszerbeli politikai filozófia utóhatásának is tekinthető.

III. A kutatás eredményeinek felhasználása, további kutatási irányok kijelölése

A kutatás bemutatott eredményeit gyakorlati felhasználás szempontjából több területen is javasolni tudom:

- Mindenek előtt felhasználhatónak tartom mind az elméleti, mind a gyakorlati eredményeket oktatási célokra, oktatási tananyagok összeállításához, hiszen számos hazai egyetem gazdaságtudományi kara oktatja a személyzeti marketinget e név, vagy valamely más, hasonló megnevezés (pl. munkaerőpiaci marketing) alatt.
- Alapjául szolgálhatnak ezen eredmények további kutatásoknak is, hiszen számos olyan terület még nyitott maradt kutatásomban, melyeket terjedelem illetve a kutatás témabeli, illetve más szempontok alapján történő lehatárolása miatt nem tudtam illetve nem akartam vizsgálni (érdemes lenne például ugyanezt a vizsgálatot közepes illetve kisvállalatoknál elvégezni, és az eredményeket e vizsgálat eredményeivel összevetni).
- A legfontosabbnak mégis azt tartanám, ha e kutatás eredményeit a hazai vállalatok megismernék, és azokat a problémákat orvosolnák, melyek feltárásra kerültek. Az eredmények gyakorlati hasznosítása révén ugyanis javítható lenne a hazai vállalatok, illetve szervezetek mind piaci, mind munkaerőpiaci versenyképessége, melyre a globalizálódó piacokon mindenképpen nagyon nagy szükség lenne rövid és hosszú távon egyaránt. Két fontos területen lenne erre szükség: a humán erőforrásokkal való gazdálkodás szemléletmódjában, illetve a HR tevékenység megvalósítása során alkalmazott eszközök, módszerek terén egyrészt a vállalkozói szféra, másrészt a közalkalmazotti és köztisztviselői szféra szervezeteiben, függetlenül az ágazattól melyben működnek vagy akár a szervezet méretétől vagy más jellemzőjétől.
- Végül meg kell jegyeznem, hogy a hazai vállalatok számára az említett területeken történő megfelelő irányvonalak kijelölésében az állami szerveknek illetve a kormányzatnak is aktívabban szerepet kellene vállalnia, többek között világosabb és igazságosabb törvényekkel, a munkavállalók fokozottabb védelmével és támogatásával, a külföldi befektetők vonzásával és a tartós maradásukban való érdekeltté tételükkel, és mindenek előtt a magyar vállalatok, vállalkozások támogatásával és védelmével.

IV. Irodalomjegyzék

1. Achterholt, Gertrud: Corporate Identity (in Hans Strutz: Handbuch Personalmarketing), 1993.
2. Bleis, Thomas: Personalmarketing: Darstellung und Bewertung eines kontroversen Konzeptes. München. Mering Hampp. 1992.
3. Fekete Iván Dr. és szerzőtársai: A Személyzeti Osztály. Budapest. KJK. 1997.
4. Fröhlich, Werner: Strategisches Personalmarketing. Düsseldorf. VDI Verlag. 1987.
5. Hentze, Joachim: Personalplanung (in Hans Strutz, Handbuch Personalmarketing) 1993.
6. Hentze, Joachim: Personalwirtschaftslehre. Bern. Stuttgart. Haupt Verlag. 1986.
7. Hunziker, Peter: Personalmarketing, Bern, Haupt Verlag, 1973.
8. Kotler, Philip: Marketing management. Műszaki Könyvkiadó. Budapest. 1992.
9. Kroeber-Riel, W.: Strategie und Technik der Werbungverhalten wissenschaftliche Ansätze, 3. Aufl., Stuttgart, Berlin, Köln, 1991.
10. László Gyula: Emberi erőforrás gazdálkodás és munkaerőpiac. Janus Pannonius Tudományegyetem. Pécs. 1996.
11. Martin, A.: Personalforschung. München-Wien. 1988. 180. oldal
12. Meffert, H.: Marketing – Grundlagen der Absatzpolitik. Wiesbaden. 1986.
13. Moser, K.: Personalmarketing. Göttingen. 1993.
14. Nawrocki, Jens: Personalwerbung (in Strutz, Hans: Handbuch der Personalmarketing. Gabler. Wiesbaden. 1993.)
15. Poór József/Dr. Karoliny Mártonné: Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment kézikönyv, KJK, Budapest, 1999.
16. Popovich, P. / Wanous, J. P.: The realistic job preview as a persuasive communication. Academy of Management Review. 7. 570-578. 1982.
17. Porter, Lyman W. / Steers, Richard M.: Motivation and work behaviour. New York. McGraw-Hill. 1983.
18. Reich, Karl-Heinz: Personalmarketing Konzeption (in Hans Strutz: Handbuch Personalmarketing, Wiesbaden, Gabler 1993.)
19. Rippel, Kurt: Grundlagen der Personalmarketing. Merkur Verlag. 1974.
20. Ruhleder, H. R.: Personalmarketing. Personalenzyklopedie Band 3. München. 1978.
21. Rynes S. L. / Barber A. E.: Applicant organizational strategies – An organizational perspective. Academy of Management Review. 1990.
22. Sander, Günter / Schmidt, Hans: Personalabteilung (in Hans Strutz: Handbuch Personalmarketing) 1993.
23. Schmiedbauer, H.: Personalmarketing. Essen. 1975.
24. Schulte, Christof: Personalcontrolling mit Kennzahlen. München. Vahlen. 1989.
25. Seiz, Dieter: Personalinformationssysteme (in Strutz, Hans: Handbuch der Personalmarketing. Gabler. Wiesbaden. 1993.)
26. Staffelbach, Bruno: Strategisches Personalmarketing (in Scholz: Strategisches Personalmanagement. Stuttgart. Schaeffer-Poeschel) 1986.
27. Staude, 1989 (in Thomas Bleis: Personalmarketing: Darstellung und Bewertung eines kontroversen Konzeptes. München. Mering Haupp. 1992.
28. Stoffer, Ehrenfried: Führungskraftentwicklung (in Hans Strutz: Handbuch Personalmarketing) 1993.
29. Strutz, Hans: Handbuch der Personalmarketing. Gabler. Wiesbaden. 1993.
30. Tóthné Sikora, Gizella Dr.: Humán Erőforrások Gazdaságtana. Bíbor Kiadó. Miskolc. 2004.
31. Uglyai György: Személyzeti marketing. Akadémiai Kiadó. Budapest. 2005.
32. Von Eckardstein, D. / Schnellinger, F.: Personalmarketing (in Gaugler, E. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens. Schäffer Poeschel. Stuttgart. Sp. 1592-1599. 1975.
33. Weiss, Ulrich. Personalchef. Titgemeyer GmbH. & Co. KG.

34. Wunderer, Rolf. 1975. (im Thomas Bleis: Personalmarketing: Darstellung und Bewertung eines kontroversen Konzeptes. München. Mering Hampp. 1992.)
35. Wunderer, Rolf: Personalcontrolling (im Strutz, Hans: Handbuch der Personalmarketing. Gabler. Wiesbaden. 1989.

V. Publikációk

- Személyzeti marketing, Ph.D. sorozat, Akadémiai Kiadó, Budapest 2005.
- The possible applications of human resource marketing in corporate practice, International Conference of Ph.D. Students, University of Kassa, 2004. október 22.
- Uglyai György – Csordás Tamás: Relationship between cafeteria systems and corporate identity, International Conference of Ph.D. Students, University of Kassa, organized by the University of Bratislava: 2004. február 6.
- Dr. Tóthné dr. Sikora Gizella – Uglyai György: Oktatási anyag humán erőforrások gazdaságtana tantárgyhoz, Egyetemi Jegyzet, Miskolci Egyetem, 2004.
- Az APPERTUS Közalapítvány által támogatott, „EU-m@trix elemek” távoktatási projekt „Az európai munkaerőpiacok” fejezetének írása és szerkesztése, 2003.
- 4th International Conference of Ph.D. Students, Miskolc: Uglyai György – Csordás Tamás: Relationship between cafeteria systems and corporate identity, 2003. augusztus 11-17.
- „A humán tényező szerepe az IBUSZ Bank Rt. átalakítási folyamatában” c. közgazdász szakdolgozat, Miskolci Egyetem, 1996.
- „Személyzeti marketing” c. üzemgazdász szakdolgozat, Miskolci Egyetem, 1994.
- 2005. november 9. Doktorandusz Fórum, Miskolci Egyetem: Személyzeti marketing a hazai nagyvállalatok gyakorlatában – egy 2005. évi kutatás részeredményei c. előadás és publikáció a szekciókiadványban
- 2005. április 28. OTDK Sopron, Doktorandusz szekció: Személyzeti marketing a hazai vállalatok gyakorlatában c. előadás és publikáció
- 2002. november 6.: „A kontrolling megjelenése a személyzeti funkciókban – Személyzeti kontrolling ellenőrző listák és a személyzeti auditálás” c. előadás a Miskolci Egyetemen rendezett Doktoranduszok Fórumán
- 2002. március: „A személyzeti marketing és kontrolling alkalmazásának lehetőségei hazánkban az ezredfordulón” c. előadás a „Szervezeti változások és nemzetközi alkalmazkodás – új kihívások az ezredfordulón” c. I. Országos Közgazdaságtudományi Doktorandusz Konferencián
- 1999. május: „A személyzeti marketing mint a közép-európai vállalatok felzárkóztatásának egy lehetséges stratégiája az EU csatlakozás előkészítésére” c. előadás és publikáció a Lillafüredi Palotaszállóban megrendezett „Felzárkózás, értékrend változás a vállalati és intézményi gyakorlatban” c. Jubileumi Konferencián (Miskolc-Lillafüred) és kiadványában
- 1998. február: „Mellékszolgáltatási rendszerek a személyzeti marketingben” c. előadás és publikáció a Miskolci Egyetemen rendezett MicroCAD konferencia menedzsment szekciójában és kiadványában
- 1997. július: „A személyzeti marketing alkalmazásának lehetőségei Magyarországon a rendszerváltás után” c. előadás és publikáció a miskolci közgazdászok képzés megkezdésének 10. évfordulója alkalmából megrendezett „Elméleti és gyakorlati kihívások az ezredforduló gazdaságában” c. Jubileumi Konferencián (Miskolc-Lillafüred) és kiadványában
- 1997. november: „Stratégiai személyzeti marketing” előadás és publikáció a Miskolci Egyetemen rendezett Doktoranduszok Fórumán, megjelent a Gazdaságtudományi Kar szekciókiadványában