

REORGANIZÁCIÓ, OUTPLACEMENT A VERSENYKÉPESSÉG ÉRDEKÉBE REORGANIZATION AND OUTPLACEMENT IN THE INTEREST OF COMPETITIVENESS

Chovan Brigitta¹, Poór József²

¹PhD hallgató, ²egyetemi tanár - DSc

Gazdálkodás és Szervezéstudományi Doktori Iskola Szent István Egyetem,
Szent István Egyetem, GTK TI, Emberi Erőforrások - Személyes vezetés Tanszék

E-mail: brigitta.chovan@gmail.com, poor.jozsef@gtk.szie.hu

Összefoglalás

A jelenlegi gazdasági helyzetben a vállalkozásoknak akkor van létjogosultságuk, ha képesek megfelelni a folyamatos megújulás, versenyképesség, hatékonyság követelményeinek, rugalmas átszervezésekkel, megfelelő stratégiák, rendszerek kiépítésével. A HR funkció sikere azon múlik, képes-e értéket teremteni, s az üzleti siker érdekében szükségessé váló reorganizációs stratégia, outplacement élére állni.

A kutatás célja megállapítani, hogy a versenyképesség növelésében mennyire hangsúlyos szerepet tölt be a reorganizáció és az outplacement.

Jelentőségét, aktualitását abban látjuk, hogy a megalkotott „Best Practice” útmutatást nyújt a HR szakembereknek ahhoz, hogy milyen stratégiákkal, módszerekkel tudnak hozzájárulni a manapság egyre hangsúlyosabb vállalati versenyképesség növeléséhez.

Abstract

In the current state of economy, a company has a perspective only if it is able to adapt itself to these changes in a competitive and effective way through flexible restructuring, and building relevant strategies and systems. The success of the HR function depends on its ability to create value through the business activity as well as to lead the reorganization strategy and outplacement process that is necessary for business success.

The aim of the research is to study the role of reorganization process implementations and outplacement in the increasing of business competitiveness.

What makes the research important and actual is that the created “Best Practice” gives a guide about what strategies and methods HR professionals can apply to increase business competitiveness that is getting more and more emphasis nowadays.

Kulcsszavak: reorganizáció, outplacement, versenyképesség, legjobb gyakorlatok, HR kompetenciák

JEL besorolás: D21, D22, D23, J01, J21, J24, J63, L16, L22, M12, M51, M54, O15

LCC: HD28-70, HD58.7-58.95

Bevezetés

Az üzleti környezet folyamatos változással próbál megfelelni a fogyasztók egyre kifinomultabb igényeinek, s a 2008 októberében elindult világválság hatásait a legtöbb szervezet reorganizációval tudta csak túlélni.

Nem vonható kétségbe, hogy egy vállalat sikere és teljesítménye szempontjából az emberi tényező, a munkavállaló meghatározóbb, mint eddig valaha. A humán tőke leghatékonyabb

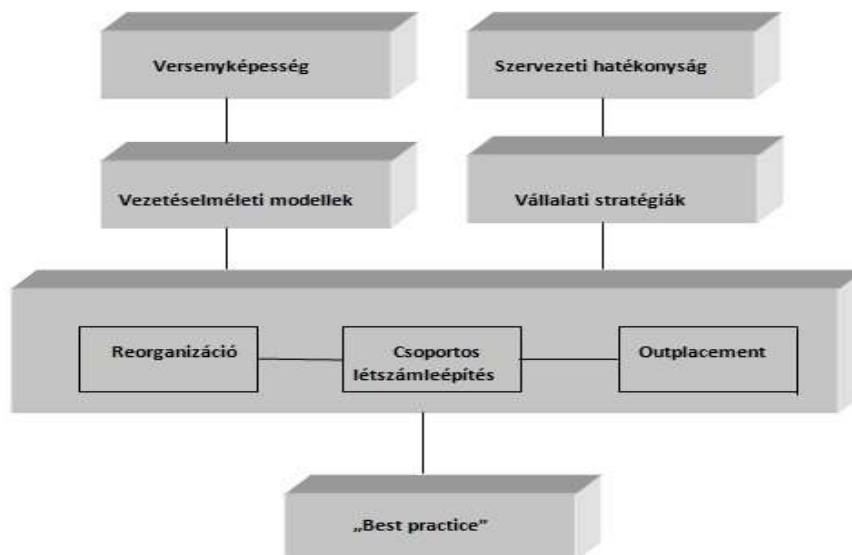
kiaknázása úgy érhető el, ha a HR (Human Resource, emberi erőforrás) szakemberek is új szemléletet sajátítanak el (Karoliny – Poór, 2010), stratégiai partnerré, üzleti tanácsadóvá válnak, hiszen egyre inkább kulcsszerepet töltenek be a befektetett humán tőke megtérülésének maximalizálásában. A HR funkció sikere azon múlik, hogy képes-e az üzleti tevékenység révén értéket teremteni, s az üzleti siker érdekében szükségessé váló reorganizációs stratégia, outplacement folyamat élére állni. A kutatás eredményeként elkészült a reorganizációt támogató HR „Best Practice”, valamint a reorganizációs folyamat modellje. Jelentőségét hangsúlyozza, hogy ilyen jellegű legjobb HR gyakorlatokat korábban még nem készítették.

Anyag és Módszertan

Kutatás célja, kutatási modell

A vizsgálat célja, hogy megállapítsuk a vállalati versenyképesség növelésében mennyire hangsúlyos szerepet tölt be a reorganizációs folyamatok végrehajtása és az outplacement, s hogyan, milyen stratégiákkal, módszerekkel, programokkal tudnak hozzájárulni a HR szakemberek a sikerhez, a kiváló vállalati eredmények eléréséhez.

A szakirodalmat, tapasztalatunkat, néhány vállalati vezető interjú technikával átadott tapasztalatát, különböző kutatási felmérések eredményeit a reorganizáció, versenyképesség témakörében összevetettük. Végül, de nem utolsó sorban a kutatási kérdőív Szervezetfejlesztők Magyarországi Társaságának (SZMT) tagjai által, tanácsadói tevékenységük során egy sikeres vállalati reorganizáció kapcsán alkotott véleményüket, és az imént említett kutatási eredményeket figyelembe véve készült el a HR „Best Practice”, ami hozzájárul a sikeres reorganizációs stratégia megvalósításával a vállalati versenyképességhez. Ennek megfelelően a kutatási modell az 1. ábrán látható.



1. ábra: Kutatási modell

Forrás: Chovan, 2012.

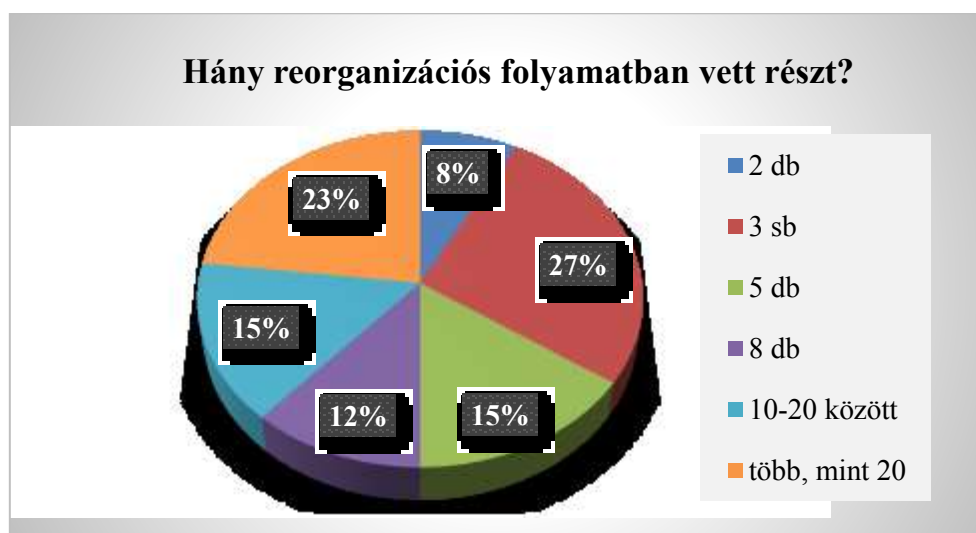
Alkalmazott kutatási módszerek

Az empirikus adatgyűjtést 25 db tárgyköri kérdést tartalmazó, online kitöltésű, saját kutatási kérdőív biztosította. Adatforrásként az Európai Munkafeltétel felmérés, a DGS Global

Research, a Cranfield Egyetem által működtetett CRANET1 HR kutatási eredményeket, valamint az SZMT tanácsadók és vállalati vezetők álláspontját használtuk. Szekunder adatgyűjtést a szakirodalom és vállalati anyagok elemzésével biztosítottuk, a következtetések alaposabb alátámasztása érdekében. A kutatásról elmondható, hogy bizonyos szempontból felderítő jellegű, mivel a reorganizációval kapcsolatban kérdőíves felmérést még nem készítettek abból a célból, hogy eredményeként egy „Best Practice”-t hozzanak létre. Mint azt Poór (2009a) könyvében hangsúlyozta, a nemzetközi cégek előszeretettel alkalmazzák az ún. „legjobb gyakorlat („Best Practice”)” elvet, ennek ellenére a kutatómunka során a versenyképesség érdekében alkalmazott reorganizációra ilyen jellegű legjobb HR gyakorlatot nem találtunk. Az interjúk, az on-line válaszadás során a statisztikai elemzés érdekében azonos kérdőív került alkalmazásra. Az egyes kérdések ún. cél szerinti csoportosítás alapján kerültek összeállításra annak érdekében, hogy szerkezetileg logikus legyen az interjú. A tárgyköri kérdések esetében direkt jellegű, zárt típusú kérdések szerepeltek, de szinte minden pontnál lehetőség volt az egyéb vélemény megtételére. 19 db kérdés esetén 1-6-ig terjedő, ún. értékelő skála (Likert-típusú, azaz egyetértő skála), 3 esetben három kimenetű zárt kérdés, s szintén három esetben arányskála használata történt. A pontosabb értékelés érdekében a kérdőívet kitöltők összetételének meghatározására szűrők kerültek beiktatásra, egyrészt a kitöltőre vonatkozóan (név, cég neve, tevékenységének megadása nem volt kötelező, szakmai tapasztalat, reorganizációs tapasztalat száma), másrészt a sikeres reorganizációt végrehajtott cégre vonatkozóan (tevékenységi kör, tulajdonforma, állományi létszám, reorganizáció sikerességének megítélése).

Résztevői statisztika

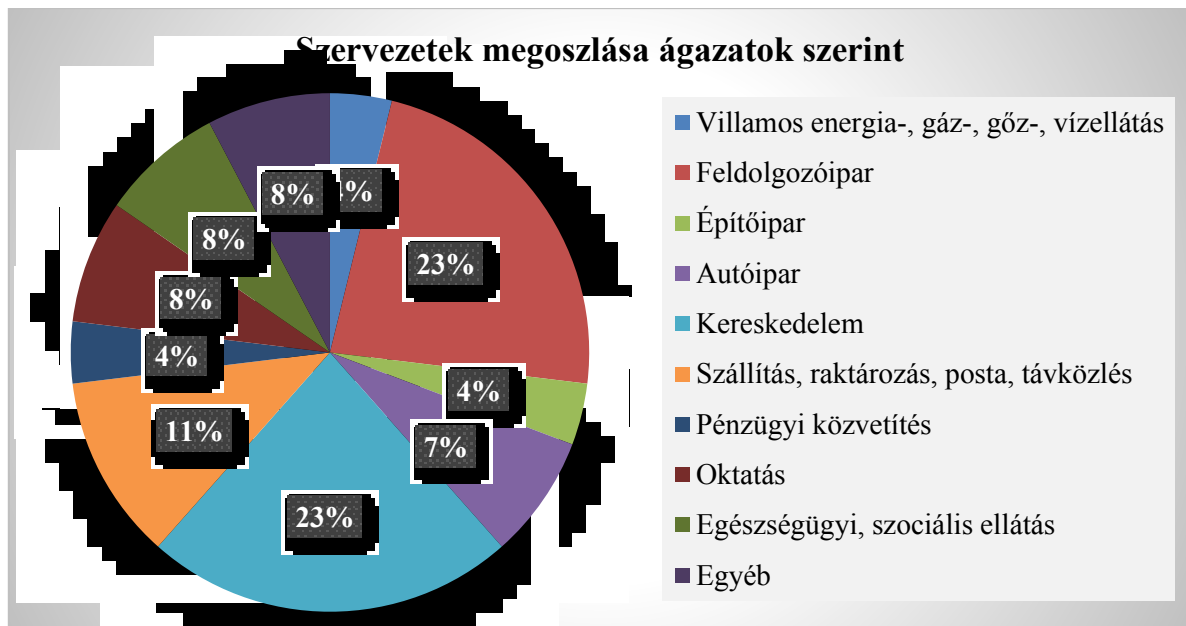
A szakértői megkeresés során kiderült, hogy az SZMT tagjai közül 21 fő, továbbá az ismeretségi körünkbe tartozó első számú igazgatók közül 5 fő vett részt reorganizációs folyamatban, így őket tekintettük 100 %-os mintavételnek. Az elvégzett kutatás ugyan nem tekinthető reprezentatívnak, de a 2. ábrán látható diagramból kitűnik, hogy a válaszadók 23 %-a több mint 20 átszervezési folyamatban vett részt. A témakörben megszerzett nagyarányú tapasztalat lehetővé tette a reorganizációt támogató HR Best Practice elkészülését.



2. ábra: Kutatási kérdőívet kitöltők reorganizációs tapasztalatai

Forrás: Saját kutatási eredmények

¹ CRANET – az angliai Cranfield University által alapított és működtetett Emberi Erőforrás Kutatási Hálózat, melynek a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Gazdálkodástudományi Intézetének Vezetési és Szervezési Tanszéke is tagja. A tagság olyan módszertani tudásanyaghoz és empirikus adatbázishoz juttatja a tanszék kutatóit, amely a nemzetközi vérkeringés fő áramlatába helyezi őket.

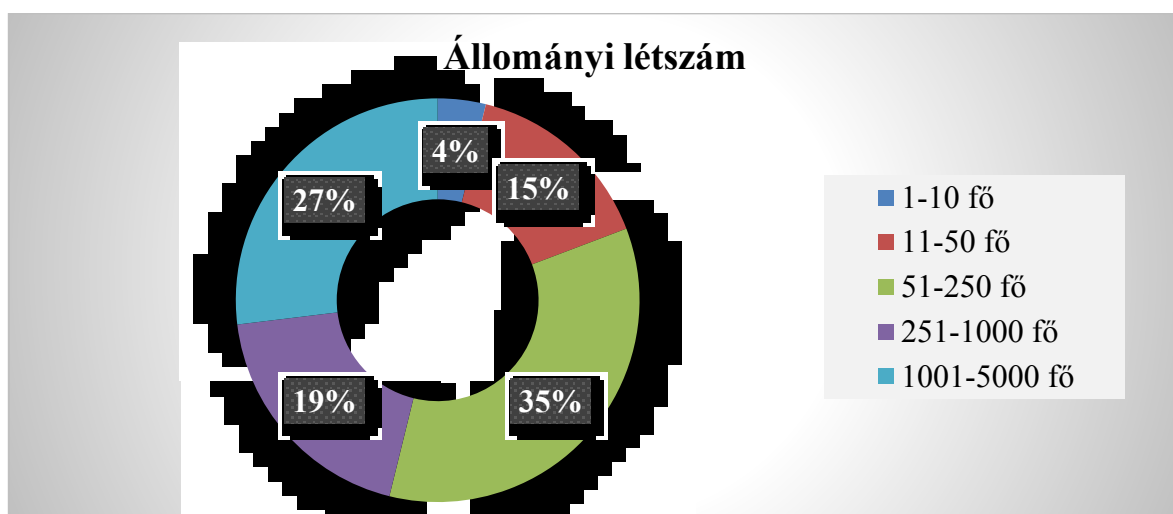


3. ábra: Kutatásban résztvevő szervezetek ágazatok szerinti megoszlása

Forrás: Saját kutatási eredmények

Amennyiben a reorganizációt végrehajtó vállalatok és az ágazati hovatartozás közötti kollerációt vizsgáljuk megállapítható, hogy a feldolgozóipar, kereskedelem és az autóipar területén volt jelentős a végrehajtott reorganizációk száma, mely tükrözi azt is, hogy egy-egy szervezet milyen mértékben vált a globális válság áldozatává (3. ábra).

A kutatási kísérletbe bevont vállalatok állományi létszámát tekintve (4. ábra) megállapítható, hogy jelentős mértékben – 27% – képviseltették magukat az 1000–5000 főig foglalkoztató munkáltatók, valamint a KKV-k, míg az 5000 fő feletti munkáltatók a kutatásban nem reprezentáltak. Ennek két oka is lehet. Egyrészt, az ilyen méretű nagyvállalatok kiterjedt létszámú humán erőforrás apparátussal rendelkeznek, így vélhetően a reorganizációs tevékenységeket külső tanácsadó nélkül valósították meg, többek között a csoportos létszámleépítést is.

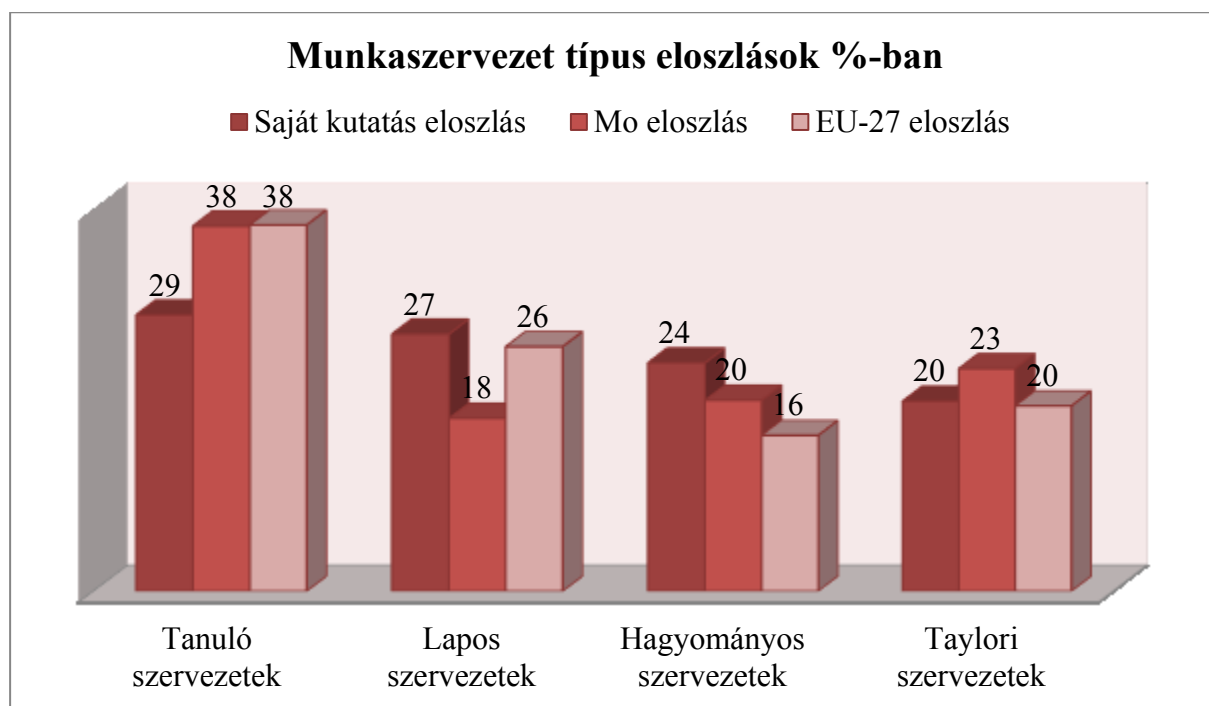


4. ábra: Kutatásban résztvevő szervezetek állományi létszáma

Forrás: Saját kutatási eredmények

Eredmények

A kutatás tárgyköri kérdéseinek első része a versenyképességi vizsgálatokra vonatkozott. A 2005-ös Európai Munkafeltétel-felmérés (EWCS)² eredményei alapján azonosították a kutatók azt a 4 munkaszervezeti típust, amely a munka minőségének, termelékenységnek a fejlesztését, a versenyképesség biztosítását, az innovációt és a nagyfokú tanulási kapacitást leginkább elősegíti. Ennek megfelelően kutatásunk első kérdése arra irányult, hogy a sikeres reorganizációt végrehajtó vállalatokra, e munkaszervezet típusok közül melyik a legjellemzőbb. Az eredményeket az 5. ábra mutatja.



5. ábra: Kutatásban résztvevőkre jellemző munkaszervezet típusok

Forrás: Saját kutatási eredmények, valamint EWCS kutatási adatok Valeyre et al. (2008) alapján Makó et al. (2008) p.1080

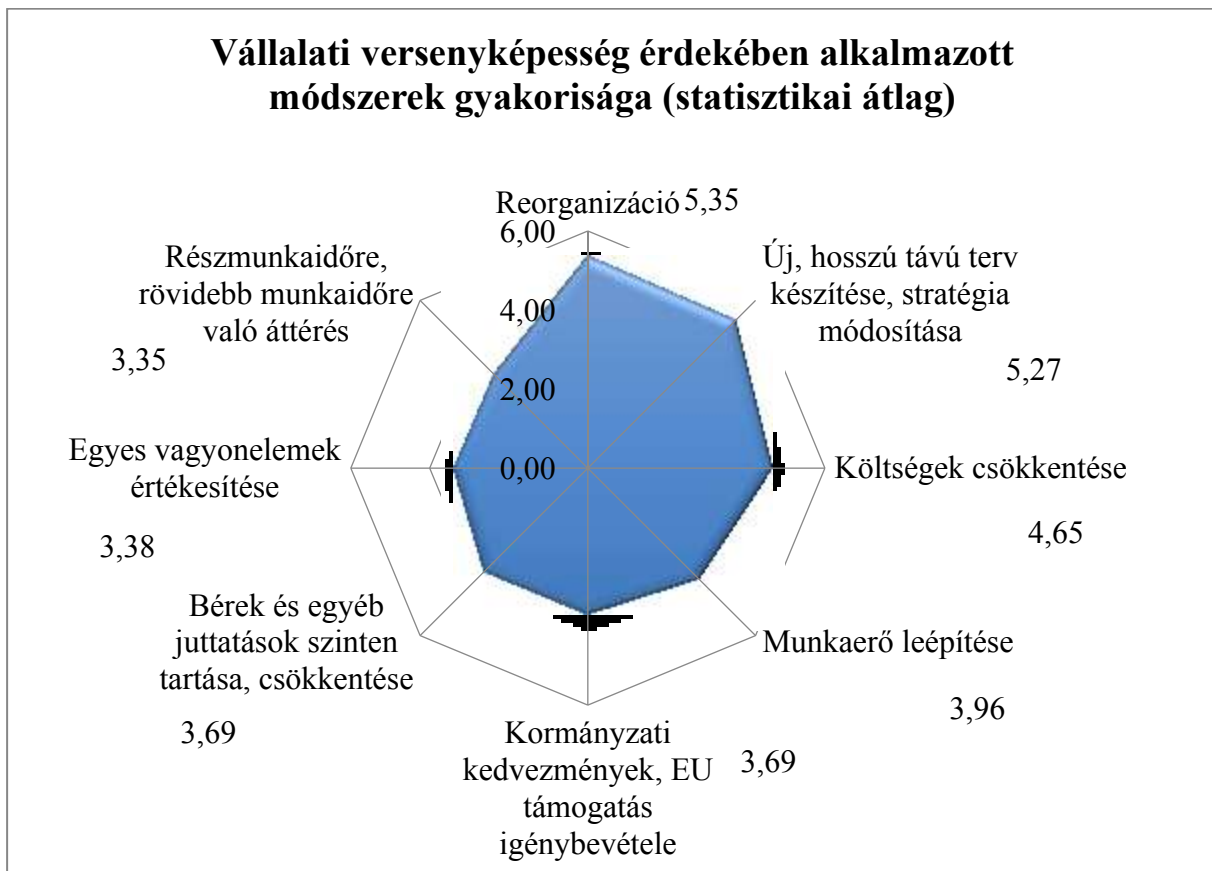
Összehasonlítva az EWCS kutatás eredményeit a saját kutatási eredményeinkkel látható, hogy a tanuló szervezeteket átlagon felüli gyakoriság (38%) jellemzi Magyarországon és az EU-27 országaiban, a saját kutatási eredményünk ettől egy kicsit elmaradt (29%), de még mindig a legmagasabb szintet érte el. Elsősége annak tudható be, hogy a versenyképesség érdekében nagy hangsúlyt fektetnek az ilyen szervezetek az autonóm munkacsoportokra, a munka minőségének önálló ellenőrzésére, a tanulás és problémamegoldás fontosságára és a feladatok komplexitására, mely a hatékonyságot nagymértékben elősegíti. Ezen túlmenően elmondható, hogy Magyarországon egyre több szolgáltató központ folytat tevékenységet, melyek jellemzően a tudás intenzív, tanuló munkaszervezeti típusra jellemző keretek között működnek.

A következő pontban arra kerestük a választ, hogy a vállalati versenyképesség növelése érdekében a felsorakoztatott módszerek, lehetőségek milyen mértékben játszanak szerepet. Itt vizsgáltuk meg azt a kérdést is, hogy a válság hatására sikeres reorganizáció keretében milyen

² Az Európai Munkafeltétel-felméréshez (European Working Condition Survey, EWCS) az MTA Szociológiai Kutatóintézetének Munka- és Szervezetszociológiai Műhelye is csatlakozott ahhoz a nemzetközi kutatási konzorciumhoz, amely a felméréssel kapcsolatos másodelemzéseket végezte. Több mint 29 ezer munkavállaló válaszolt a kérdőívre, az elemzések során négy munkaszervezet-típust különböztettek meg: tanuló-, karcsúsított vagy lapos, taylora és hagyományos vagy egyszerű szervezeti struktúrát.

intézkedéseket hajtottak végre a résztvevő vállalatok. A saját kutatási eredményt tekintve megállapítható, hogy a jelenlegi gazdasági helyzetben a vállalati versenyképesség növelése érdekében a reorganizáció tölti be a leghangsúlyosabb szerepet 5,35 értékkel, ezt követi az új, hosszú távú terv, stratégia készítése, módosítása (5,27), s harmadik helyen áll a költségek csökkentése (6. ábra).

A jelenlegi gazdasági válság hatására a kereslet-kínálat arányok módosultak, az árbevétel, a költségek, és a rendelkezésre álló erőforrások, feladatok jelentősen megváltoztak. Ezekre a változásokra megfelelő válaszokkal kell reagálniuk a cégeknek. Ez olykor a költségek csökkentését (bérköltség, bér munkások számának, utazási, képzési, reklám, stb.) jelenti. Ezek az intézkedések leginkább rövidtávon segítenek, de hosszú távon sokszor mélyrehatóbb intézkedéseket kell hozni, reorganizációs folyamatokat kell végrehajtani.



6. ábra: Vállalati versenyképességet biztosító módszerek gyakorisága

Forrás: Saját kutatási eredmények

Saját kutatási eredményeink alátámasztják ezt a megállapítást, hiszen a kutatásban résztvevő vállalatok reorganizáció keretében a szervezeti átalakítást, létszámcsökkentést jelölték meg teljes mértékben jellemző, végrehajtott intézkedésként (1. táblázat). A 2012-es CRANET kutatási eredmények is azt mutatják, hogy Magyarországon az elmúlt években a vállalatok összlétszáma a megkérdezett 62 szervezet 52%-ánál csökkent, csak egyharmadánál növekedett, s 14%-uknál nem változott (Poór et al., 2012).

1. Táblázat: Válság hatására végrehajtott intézkedések

Kérem, ismertesse, hogy a válság hatására sikeres reorganizáció keretében mely intézkedéseket hajtották végre?	1	2	3	4	5	6	Súlyozott átlag
<i>Szervezeti átalakítás, összevonás</i>	0	0	0	12	6	8	4,85
<i>Létszámcsökkentés, csoportos létszámleépítés</i>	2	0	0	1	19	4	4,81
<i>Általános költségcsökkentés</i>	3	0	3	6	6	8	4,38
<i>Képzések szervezése (pl. 4+1 munkanap)</i>	0	3	3	7	9	4	4,31
<i>Létszám befagyasztása</i>	3	0	9	4	7	3	3,81
<i>Bérek/jutalmak befagyasztása</i>	4	0	7	7	7	1	3,62
<i>Tevékenységek kiszervezése</i>	3	4	3	8	6	2	3,62
<i>Fizetési határidők kitolása</i>	8	3	0	6	4	5	3,38
<i>Oktatási-képzési költségek visszafogása</i>	9	0	5	4	2	6	3,31
<i>Kölcsönzött munkaerő igénybevételének csökkentése</i>	8	3	0	9	3	3	3,19
<i>Munkaerőigény megoldása munkaerő kölcsönzéssel</i>	8	0	9	4	0	5	3,12
<i>Korengedményes nyugdíjazás</i>	6	3	3	11	3	0	3,08
<i>Atipikus foglalkoztatási formák bevezetése</i>	5	4	6	7	4	0	3,04

Forrás: Saját kutatási eredmények

A vizsgálat következő része arra irányult, hogy a sikeres reorganizációt végrehajtó szervezetnél a HR terület hozzájárulása a vállalat eredményességéhez miben mutatkozik meg. Feltételezésünk szerint leginkább abban, hogy a HR vezető megbízható tanácsadóként tevékenykedik.

A CRANET 2009 eredményei alapján a jellegzetes sikert hozó HR kompetenciákat – megegyezően az Ulrich és szerzőtársai által 2009-ben azonosított HR menedzseri kompetenciákkal – három témakörben emelték ki:

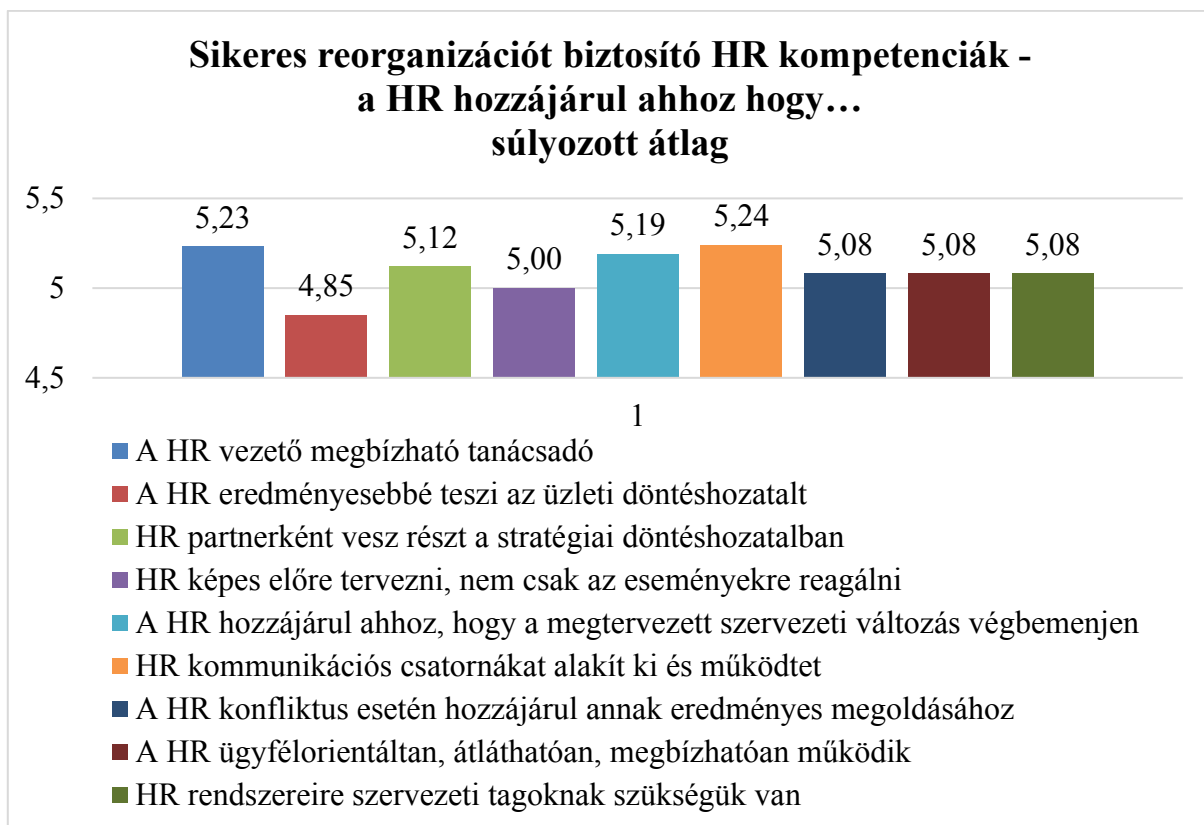
- személyes hitelesség (magában foglalja eredményességet, hatékony kapcsolatokat, kommunikációs képességet) 84%-os eredményt ért el
- változásmenedzselési képességek 68%-ban voltak dominánsak
- üzleti ismeretek, hangsúlyozva az értékteremtést 66%-ot kaptak (Poór, 2009b)

A fenti kompetenciák összességét kutatásunkban úgy definiáltuk, hogy a „HR vezető, mint megbízható tanácsadó” tevékenykedik, így járul hozzá a vállalat eredményességéhez. Ehhez szükséges, hogy mint HR szakemberek:



7. ábra: HR vezető, mint megbízható tanácsadó

Forrás: Chovan, 2013.



8. ábra: Sikerese reorganizációt biztosító HR kompetenciák

Forrás: Saját kutatási eredmények

Saját kutatási eredményeinket vizsgálva megállapítható, hogy a válaszadók első helyen szerepeltették a kommunikációs csatornák kialakításának és működtetésének (5,24) jelentőségét, s második helyre rangsorolták a HR vezető megbízható tanácsadó kompetenciát, 5,23 értékkel (8. ábra). Ez a vizsgálati eredmény is alátámasztotta következő feltételezésünket,

melyben arra kerestük a választ, hogy a résztvevők miben látják a reorganizációs stratégia sikerének kulcsát (2. táblázat). Válaszukban egyértelműen első helyre került az őszinte, nyílt kommunikáció, 5,69-es értékkel.

2. Táblázat: Reorganizációs stratégia sikerkritériumai

Kérem, rangsorolja a sikeres reorganizációs sikerességét tényezőket:	1	2	3	4	5	6	Statisztikai átlag
<i>Őszinte, nyílt kommunikáció</i>	0	0	0	0	8	18	5,69
<i>A menedzsment team támogatása, elkötelezettsége</i>	0	0	0	5	0	21	5,62
<i>HR osztály felkészültsége, közreműködése</i>	0	0	0	6	8	12	5,23
<i>Válságstratégia megalkotása, akciótervek végrehajtása</i>	0	0	4	3	3	16	5,19
<i>A folyamat ütemezése</i>	0	0	2	7	6	11	5,00
<i>Működési költségek csökkentése</i>	3	0	0	7	6	10	4,65
<i>Vállalatok közötti együttműködés erősítése</i>	0	0	5	9	9	3	4,38
<i>Állami válságkezelési támogatás igénybevétele</i>	7	0	8	8	3	0	3,00

Forrás: Saját kutatási eredmények

A szervezetek versenyképességének biztosítása, a folyamatos kiváló eredmények teljesítése megköveteli a növekvő fogyasztói igények kielégítését, a külső-belső környezet összhangjának megteremtését. Ez legtöbb esetben változásokat követel a szervezetek életében. Ulrich (1997) szerint ezekben a reorganizációs folyamatokban a HR szakembereknek változásmenedzserként kell funkcionálniuk, nekik kell végrehajtani a változásokat, megértetni a szervezettel azok szükségességét, valamint kiépíteni a megfelelő kommunikációs folyamatokat (Armstrong, 2009).

Az üzleti szemlélet, a globalizáció, az innováció, a hatékonyság, a versenyképességre való törekvés magasabb kompetenciákat követel meg a vezetőktől, mint korábban (McKinsey, 2010). A bemutatott kutatások eredményeiből is kitűnik, hogy a HR szakemberek egyre intenzívebben töltenek be vezetői, vagy változásmenedzselési szerepet. A HR funkciót betöltőtől nem csupán a költségekhez és a hatékonysághoz, hanem a profithoz és bevétel-növekedéshez kapcsolódó módszerek, gyakorlatok kialakítását, alkalmazását is egyre inkább megkövetelik.

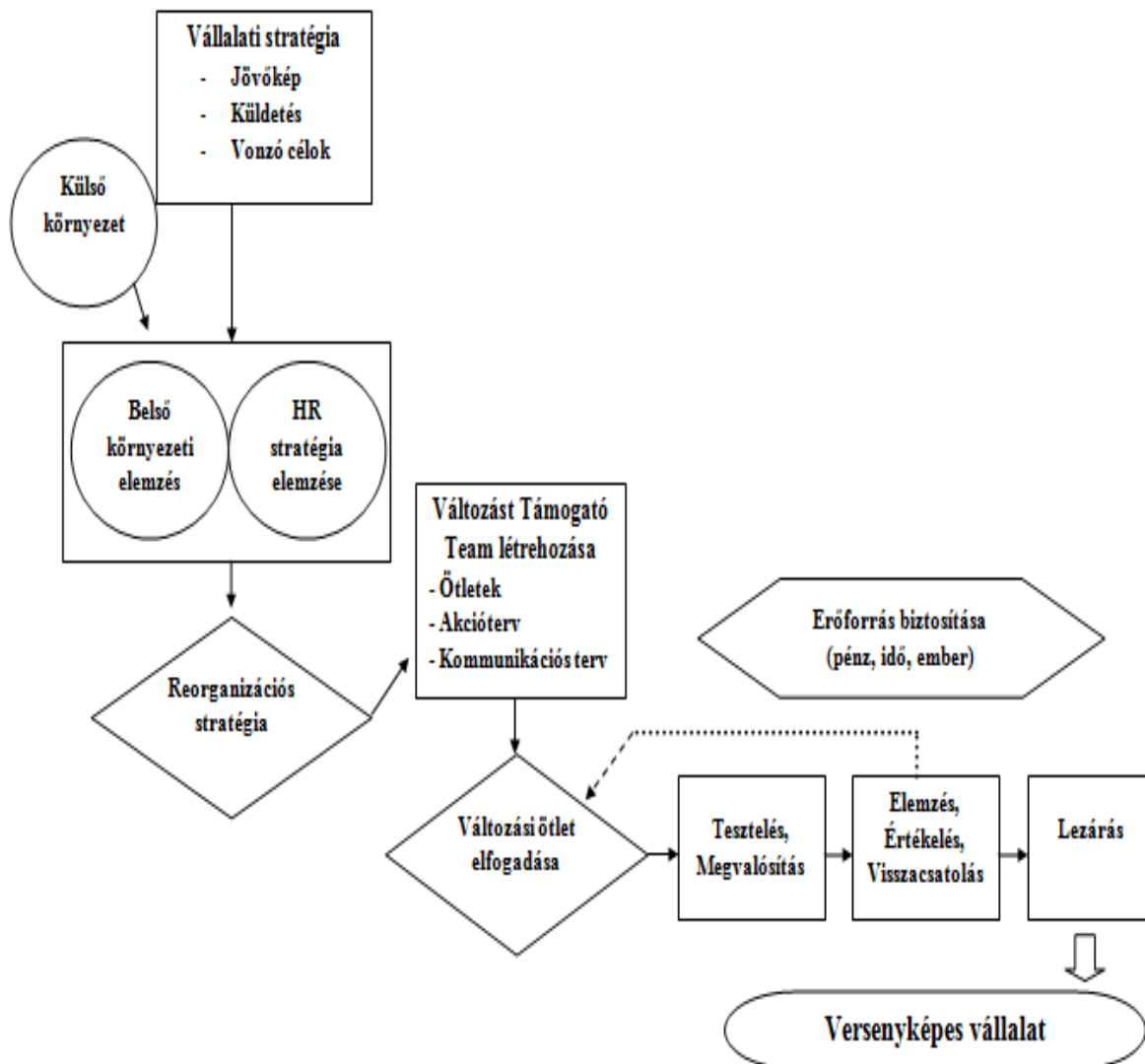
Következtetések, avagy

Sikerés reorganizációt támogató legjobb HR gyakorlatok – Best Practice

Reorganizációs stratégia sikerkritériumai

A bizonytalanság elkerülésére érdekében a legtöbb vállalat megpróbál minél racionálisabb döntéseket hozni, még inkább a nyereségességre, hatékonyságra koncentrálni. Számos esetben reorganizáció megvalósításával biztosítható a versenyképesség.

A reorganizációs stratégia akkor válik sikeressé, ha felvázolják a jövőképet, meghatározzák a vállalat értékeit, a kulcsfolyamatokat, továbbá az új szervezeti struktúrát, a reorganizációval érintett területeket, munkaköröket, feladatokat. Meg kell fogalmazni, milyen előnyökkel jár a reorganizáció megvalósítása a vállalat számára, és a stratégiai teendőket konkrét akciótervekbe kell foglalni. A reorganizációs folyamatokban a HR szakembereknek kell végrehajtani a változásokat, megértetni a szervezettel azok szükségességét, kiépíteni a megfelelő kommunikációs folyamatokat, valamint feloldani az ellenállást. A reorganizációs folyamat megvalósítását folyamatosan ellenőrizni, eredményét mérni kell, a változtatások sikeres végrehajtásához a vezetésnek minden erőforrást biztosítani kell. Ennek megfelelően a reorganizációs folyamat modellje a 9. ábrán látható.



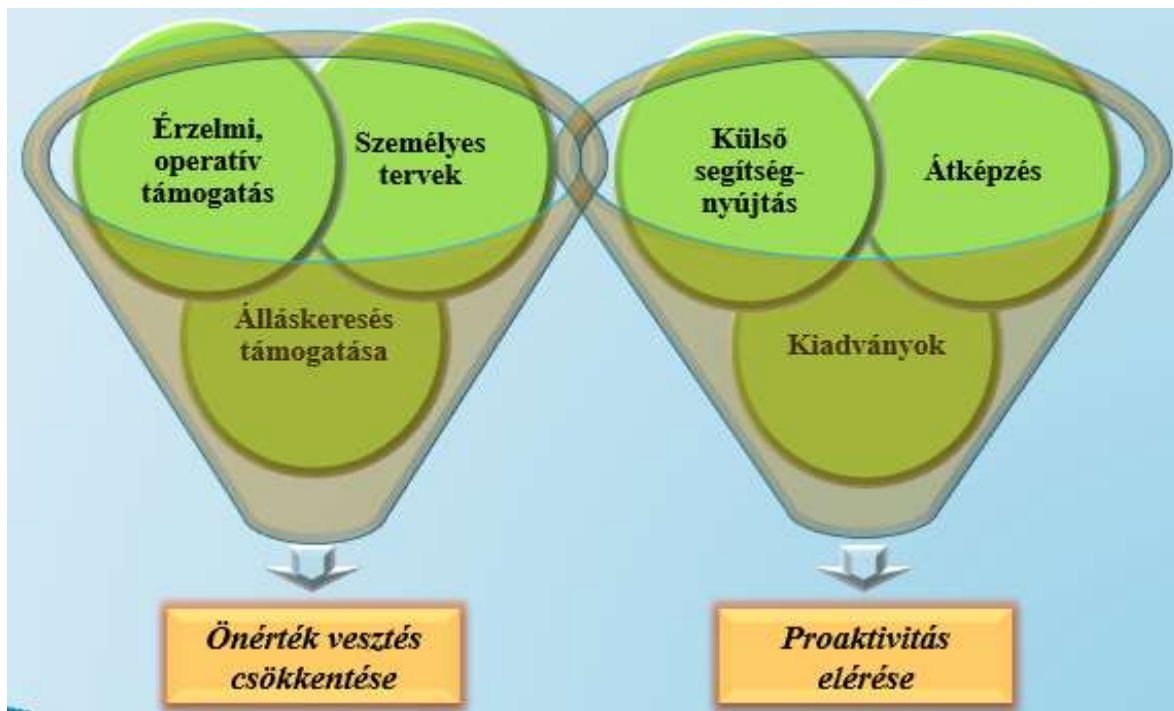
9. ábra: Reorganizációs folyamat modellje

Forrás: Chovan, 2012.

Sikeres outplacement

A különféle folyamatok, tevékenységek átszervezésétől, újjászervezésétől a legtöbb vezető költségek csökkenését várja el, azonban hangsúlyozni szükséges, hogy a költségcsökkentés nem egyenlő a létszámleépítéssel.

Abban az esetben, ha egy vállalat mégis kénytelen meghozni ezt a fajta létszámcsökkentésre irányuló reorganizációs döntését, a versenyképesség úgy biztosítható igazán, ha a csoportos létszámleépítést outplacement programmal támogatja. Outplacement során a szakemberek ideális esetben már az előkészítés során bekapcsolódnak az elbocsátás folyamatába, információs napot szerveznek, ismertetik a dolgozókkal munkajogi helyzetüket, lehetőségeiket. Esélyirodát állítanak fel, konzultációt biztosítanak, segítséget nyújtanak pszichológiai, szociális kérdésekben, karriertervezésben, álláskeresésben. Ezen túlmenően munkaerőpiac megismertetése, munkaügyi központok szolgáltatásainak bemutatása, átképzési célú tanfolyamok szervezése, kiadványok készítése történhet (10. ábra).



10. ábra: Sikeres outplacement program elemei

Forrás: Chovan, 2013.

Sikeres outplacement program eredményeként a résztvevők képessé válnak arra, hogy aktívan, új készségekkel felvértezve keressenek munkát jövőbeli életcéljuknak megfelelően. A megnövekedett aktivitásnak, a megalapozott élettervnek, a készségfejlesztésnek, illetve a térség munkaerőpiacáról szerzett információknak köszönhetően elhelyezkedési idejük számottevő mértékben, akár 50%-kal is lerövidülhet.

HR vezető, mint megbízható tanácsadó

A szervezeti hatékonyság folyamatos fejlesztése a HR tevékenység kulcs feladatai között kell, hogy szerepeljen. A humán erőforrás vezetők, szakemberek ideális pozícióban vannak ahhoz, hogy egyfajta belső tanácsadóvá váljanak ebben a folyamatban. Ennek megvalósítása érdekében a HR vezetők tulajdonságainak, kompetenciáinak is jelentős mértékben változni kell. Kutatási eredményünk alapján, szófelhő segítségével ábrázoljuk a reorganizáció sikerességét biztosító HR vezetői kompetenciákat (11. ábra).



11. ábra: Sikert hozó HR vezetői kompetenciák

Forrás: Saját kutatási eredmények

A sikeres reorganizációs kezdeményezéseket mi magunk hozzuk létre, akár egy megoldásra váró dilemmával függ össze, valamilyen fennálló lehetőséggel, akár egy részleg munkamódszerének megváltoztatásáról, vagy teljes mértékű szervezeti átalakításról legyen is szó. Megvalósulása érdekében fontos, hogy a változás okát egy értékes üzleti céllal kapcsoljuk össze. Az összes átszervezési program akkor valósulhat meg sikeresen, ha a felső vezetés elköteleződött a megvalósítása mellett, s a projekt irányítójaként a HR vezető, mint megbízható tanácsadó aktív tevékenységet végez a folyamat során.

Irodalomjegyzék

1. Armstrong, M. (2009): Armstrong's Handbook on Human Resources Management Practice, Kogan Page, London and Philadelphia, pp. 25–38., 424–443.
2. Chovan B. (2012): Reorganizáció, outplacement a versenyképesség érdekében, TDK dolgozat. Szent István Egyetem, Budapest.
3. Chovan B. (2013): Reorganizáció, outplacement a versenyképesség érdekében, In: VI. Országos Tanácsadói Konferencia prezentációja, BKIK, Budapest, ISBN szám: 978-963-89734-0-5.
4. Karoliny M. – Poór J. (2010): Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv, CompLex, Budapest, pp. 107–108.
5. McKinsey & Company (2010): Taking organizational redesigns from plan to practice: McKinsey Global Survey results. McKinsey Quarterly https://www.mckinseyquarterly.com/Taking_organizational_redesigns_from_plan_to_practice_McKinsey_Global_Survey_results_2721# (letöltve: 2012.10.09.)
6. Makó Cs. – Illéssy M. – Csizmadia P. (2008): A munkahelyi innovációk és a termelési paradigmaváltás kapcsolata - A távmunka és a mobilmunka példája. Közgazdasági Szemle, LV. évf. december, 1075-1093.
7. Poór J. (2009a): Nemzetközi emberi erőforrás menedzsment. CompLex Kiadó, Budapest, pp. 157–200.
8. Poór J. (2009b): A HR-funkció átalakulása a Magyarországon működő nemzetközi vállalatoknál egy empirikus felmérés tapasztalatai tükrében. Competito, 1. sz. pp. 98–117.
9. Poór, J. – Mura, L. – Karoliny, M. – Vígh, Š – Szakács N. (2012): Az emberi erőforrás menedzsment gyakorlata, Magyarország–Szlovákia 2011, Kutatási monográfia, Selye János Egyetem, Komarno.
10. Ulrich, D. (1997): HR of the Future: Conclusions and observations, Human Resource Management, Vol. 36. No 1, Pp 175-179.