

A HR architektúra jelentősége

Szászvári Karina¹, Csillag Sára², Csizmadia Péter³, Bácsi Katalin⁴

DOI: [10.29180/978-615-6342-49-2_23](https://doi.org/10.29180/978-615-6342-49-2_23)

Absztrakt

Tanulmányunkban egy tudásintenzív középvállalat esetén keresztül vizsgáljuk az emberi tőke jellemzőinek, az emberi erőforrás (HR) folyamatok és a foglalkoztatás módjának kapcsolatát. Ehhez a HR architektúra modell koncepcióját használjuk fel, amely mélyebb elemzéshez járul hozzá. Az egy szervezeten belül feltárt különböző HR gyakorlatok más HR konfigurációt és foglalkoztatási mintázatot alkotnak, amely rámutat a HR stratégia és a kontextus jelentőségére is.

Kulcsszavak: HR architektúra, HR gyakorlat, HR stratégia, tudásintenzív kis- és középvállalat (kkv)

Bevezetés

A tudásintenzív kis- és középvállalatok (továbbiakban KKV) esetében egyre nagyobb hangsúly helyeződik a tudás, azaz ebben az esetben az emberi tőke kezelésére és megtartására. A stratégiai emberi erőforrás menedzsmentben az emberi tőke kezelése, az emberek foglalkoztatása tágabb perspektívát kap, az emberi erőforrás gyakorlatokat a vállalati működéssel összefüggésben vizsgálják. Egyes megközelítések szerint a HR gyakorlatok sztenderdizálhatók, míg mások úgy vélik, hogy egy-egy munkavállalói csoportra szükséges ezeket a gyakorlatokat specializálni, így biztosítható az eltérő munkavállalói csoportok hatékony menedzselése (Miles és Snow, 1984). A HR stratégiai jelentősége, hogy kijelöli a hozzá illeszkedő gyakorlatokat: a HR gyakorlatok nem univerzálisak, sokkal inkább kontextusba ágyazottak (Wright et al., 2001). Ennek megfelelően különböző szervezeteknél, különböző szervezeti helyzetekben eltérő HR berendezkedések lehetnek sikeresek, azaz nincs egyetlen üdvözítő megoldás. A HR architektúra és a HR konfigurációk összefüggésének és fogalmainak bemutatása után kutatási módszertanunkat ismertetjük, majd egy konkrét vállalati eseten keresztül mutatjuk be, hogy mindezek mit jelentenek a gyakorlatban.

Emberi erőforrás architektúra

A HR architektúra elmélet (Lepak és Snell 1999, 2002) stratégiai keretbe ágyazza és összekapcsolja az adott vállalatban tevékenykedő emberi tőke jellemzőit és a foglalkoztatás módját, és ezekhez emberi erőforrás konfigurációkat kapcsol. A modell alapvetése, hogy a humán tőke típusainak függvényében változhatnak a foglalkoztatás körülményei, amelynek következtében a vállalatok eltérő mértékben fektetnek be az emberi erőforrásba. A humán tőke jellege alapján a vállalatok eltérő foglalkoztatási stratégiát választanak és az eltérő foglalkoztatási stratégiák következményeként eltérő HR gyakorlatokat alakítanak ki, különösen a munkaerőbiztosítás, megtartás és a fejlesztés területén (Lepak és Snell, 2002). Cikkünkben egy vállalati eseten keresztül mutatjuk be ezeket az összefüggéseket.

¹ Budapesti Gazdasági Egyetem, Pénzügyi és Számviteli Kar Menedzsment Tanszék, e-mail: szaszvari.karina.agnes@uni-bge.hu

² Budapesti Gazdasági Egyetem, Pénzügyi és Számviteli Kar Menedzsment Tanszék

³ Budapesti Gazdasági Egyetem, Pénzügyi és Számviteli Kar Menedzsment Tanszék

⁴ Budapesti Gazdasági Egyetem, Pénzügyi és Számviteli Kar Menedzsment Tanszék

HR konfigurációk

Lepak és Snell (1999) HR architektúra elméletében négyféle foglalkoztatási formát különböztet meg: tudás alapú, munkakör alapú, szerződéses és partnerségen alapuló. Alapvetően a humán tőke egyediségében és stratégiai értékében látják a HR konfigurációt meghatározó tényezőket. Az egyediség arra utal, hogy az emberi tőke mennyire vállalatspecifikus, sajátos, ritka. Ha a humán tőke egyedi jellegű, akkor nehezen szerezhető meg, és kevésbé átruházható, ezért a vállalatok nagyobb hajlandóságot mutatnak arra, hogy befektessenek pl. képzés-fejlesztés formájában. A humán tőke stratégiai értéke potenciál a vállalat számára, amellyel a hatékonyság és az eredményesség növelhető, a vállalati siker fokozható. A két dimenzió segítségével négy eltérő foglalkoztatási mód definiálható (Lepak és Snell, 1999, 2002).

1. ábra. Az emberi tőke jellemzői és a foglalkoztatási módok

Egyediség	Magas	4. negyed Partnerségen, szövetségen alapuló kapcsolat Együttműködésen alapuló HR konfiguráció	1. negyed Tudásalapú foglalkoztatás Elköteleződés alapú HR konfiguráció
	Alacsony	3. negyed Szerződéses kapcsolat Szabályokon alapuló HR konfiguráció	2. negyed Munkakör alapú foglalkoztatás Termelékenység alapú HR konfiguráció
		Alacsony	Magas
		Stratégiai érték	

(Forrás: Lepak és Snell, 1999, 2002, 520.o.)

Tudásalapú foglalkoztatás. Ha az emberi tőke egyszerre értékes és egyedi, akkor a vállalat nagy valószínűséggel ezekre a munkavállalókra úgy tekint, mint akik nagyban hozzájárulnak a vállalat stratégiai céljaihoz, sőt, az ő tudásukra építi a vállalat a stratégiai céljait is. Ebben az esetben a HR gyakorlatok a munkavállalók tudásának fejlesztésére, az elkötelezettség növelésére és ezzel együtt a hosszú távú foglalkoztatásra irányulnak. A rátermettség, az alkalmasság, a fejlődésre való képesség a foglalkoztatás kulcskérdése az aktuális tudással, illetve teljesítménnyel szemben. A tudás hasznosulása érdekében előszeretettel alkalmazzák a bevonást és a felhatalmazást, a megtartás érdekében növelik a munkahelyi biztonságot, a teljesítményértékelés fejlődésorientált, folyamatos fejlesztést biztosítanak, jutalmazzák a tudásbővítést és tudásmegosztást, a javadalmazásban pedig a hosszú távú elemeket (pl. részvényopció) részesítik előnyben. (Lepak és Snell, 2002) Ez kapcsolható az emberi erőforrás menedzsment (HRM) szakirodalomban „make”-nek nevezett stratégiához (Bokor et al 2014, Becker 2009)

Munkakör alapú foglalkoztatás. Az emberi tőke értéke ebben az esetben magas, ugyanakkor kevésbé egyedi. Ebben a modellben a munkaerőt érdemes foglalkoztatni, mert a stratégiához való hozzájárulásuk kritikus, a szervezeti célokhoz jelentős mértékű hozzájárulásuk várható, ugyanakkor készségeik nem megkülönböztető jellegűek a versenytársakhoz képest. Ebben az esetben a HR gyakorlatok a munkatársak tudásának akvizíciójára irányulnak a fejlesztéssel szemben, azaz az aktuális munkaköri feladatok és az egyén illeszkedése közötti kapcsolatot tartják szem előtt, teljesítményt várnak tőlük, amiért piaci bért fizetnek. Ez a HR berendezkedés

termelékenységfókuszú, bár a foglalkoztatás itt is hosszú távra irányul, elsősorban az adott munkakörben nyújtott teljesítmény teremti meg ennek az alapját (Lepak és Snell, 2002). Ez kapcsolható a HRM szakirodalomban „buy”-nak nevezett stratégiához (Bokor et al., 2014, Becker, 2009).

Szerződéses munka. Olyan emberi tőkét feltételez, amely nem különösebben egyedi és a vállalati stratégiához való hozzájárulása sem jelentős. Ilyenkor a vállalatok a feladat ellátását tartják szem előtt, ezért rövid távú, általában szerződéses kapcsolatokat alakítanak ki, növelve a foglalkoztatás rugalmasságát, és ezzel együtt csökkentve a foglalkoztatás költségeit. A tranzakciós kapcsolat a megállapodásokban rögzített módon történő feladat teljesítésén alapul, a képzés csak a teljesítéshez szükséges minimumra korlátozódik, a bérezés pedig órabérben vagy teljesítménybérben történik. (Lepak és Snell, 2002)

Szövetségek/partnerségek. Az emberi tőke egyedisége, megkülönböztető jellege erőteljes, ugyanakkor a stratégiához való hozzájárulás mértéke elenyésző, így általában nem éri meg belsőleg alkalmazni. Jellemzően kölcsönösen előnyös együttműködésekben - pl. kutatás-fejlesztés területén - érvényesül a humán tőke ilyen jellegű alkalmazása, ráadásul úgy, hogy a vállalat számára ez többnyire nem jelent (jelentős) költséget. A kapcsolat alapját az információcsere és együttműködés jelenti, így a HR gyakorlatok a kapcsolat kialakítására és fenntartására, és a bizalom kialakítására irányulnak. A felek a kölcsönösen előnyös outputok hangsúlyozása mellett kollektív ösztönzőkkel segítik elő az információ- és tudásmegosztást, és ezzel a köztük lévő kapcsolat fejlődését. (Lepak és Snell, 2002)

Az egyes HR konfigurációk önmagukban konzisztensek, és egyes vállalatok az erőforrásaik minőségének függvényében, azaz a foglalkoztatottak különböző csoportjai esetén akár több konfigurációval is dolgozhatnak sikeresen pl. a cégek a szerződéses foglalkoztatást alkalmazzák, ha a munkavállalói képességek általános jellegűek és könnyen beszerezhetők a munkaerőpiacról, viszont a versenyképesség szempontjából kritikusabb munkavállalók hosszú távú foglalkoztatása érdekében erőfeszítéseket tesznek.

Akár ugyanazon jellemzőkkel rendelkező munkavállalói csoportok alkalmazása során is elképzelhető, hogy a vállalatok eltérő HR konfigurációt alkalmazhatnak. Lepak és Snell (2002) a jelenség mögött erőforráshiányt feltételez, azaz különösen a turbulens iparágakban vagy időszakokban a fejlesztés helyett a termelékenységet hangsúlyozó HR konfigurációt használják, hogy a hozzájárulás közvetlenül és gyorsan tetten érhető legyen.

Tudásalapú foglalkoztatás, tudásmunkások foglalkoztatása

Lepak és Snell (2002) kutatásai szerint az elkötelezettségen alapuló HR-konfiguráció használata szignifikánsan nagyobb a tudásalapú foglalkoztatás esetén, ugyanakkor a tudásmunkások alkalmazásával kapcsolatos HR konfigurációk mutatták a legnagyobb változatosságot is.

Monks és munkatársai (2013) tudásmunkások körében végzett kvalitatív kutatása is eltérő HR konfigurációkat azonosított. Az IT szektorban az elkötelezettség alapú konfiguráció mellett termelékenység alapú konfiguráció is megjelent. Feltárták, hogy a vállalkozások ez utóbbi esetben a költségcsökkentésben és hatékonyságnövelésben látták az alkalmazkodás módját, az ehhez kapcsolódó HR filozófia a munkatársak termelékenységét hangsúlyozta, ami alapján a HR rendszert (gyakorlatokat és folyamatokat) kialakították. Bár a vállalatok sikeresen működtek, tudásmunkásaik a foglalkoztatásról kedvezőtlenül nyilatkoztak, ennek következtében nagyobb valószínűséggel hagyták el a céget.

Kutatásmódszertan

Kutatócsoportunk a kis és középvállalatok HR gyakorlatának vizsgálatával foglalkozik (Csillag et al., 2019., Hidegh et al., 2019, Csizmadia et al., 2022, Szászvári et al., 2022). Jelen írásunk fókuszában a tudásintenzív középvállalatok HR architektúrája és HR gyakorlatai állnak. Ehhez a célhoz az esettanulmány módszertan illeszkedik, amelyben a helyi kontextus feltárása és

megértése volt az elsődleges cél (Bryman, 1992), illetve az instrumentális esettanulmánynak (Gelei, 2002) megfelelően a vizsgált vállalat helyi gyakorlatának megismerése, a feltárt elméleti és gyakorlati irodalom kiegészítése, árnyalása, a helyi viszonyokra vonatkozó összefüggések bemutatása. Az esettanulmány elméleti alapú tipikus eset (Gelei, 2002, Yin, 2004), azaz egy-egy elméleti konstrukció példájának tekinthető.

Az esettanulmány elsősorban félig strukturált interjúkra (összesen 9 interjú, ebből 3 vezetői, 6 munkatársi), másodsorban pedig dokumentumelemzésre (vállalati honlap, éves jelentések, vállalati újság, HR irányelvek és stratégiai dokumentumok) épül. Kitching (2007) is hangsúlyozza, hogy a személyes interjú alkalmas módszer lehet a KKV-k HR gyakorlatának feltárására, mert a KKV tulajdonosok és munkavállalók nem feltétlenül tudják a kérdőíves megkérdezésben azonosítani a HR gyakorlatok jellemzőit.

Az interjúk során a szervezet céljait, történetét és kritikus eseményeit, a HR tevékenység alakulását, jártuk körbe. Az adatgyűjtés során a vizsgált egység maga a vállalat volt, az egyes folyamatok, mechanizmusok feltárását az interjúalanyok ezekről való észlelése határozta meg.

MegaBit

A vállalatot 2000-ben alapította 16 magánszemély. Alapításkor két fő tevékenységük volt: az informatikai tanácsadás, tesztelés és az informatikai projektek vezetése, illetve a minőségügyi tanácsadás. A vállalat első nyolc évében szervezeti szempontból az egyszerűség, a költséghatékony működés és a családiasság dominált. Fontos szempont volt a diverzifikáció, és az üzleti lehetőségekre való gyors reagálás, a rugalmasságot új üzletágak nyitása, illetve a kevésbé jövedelmező üzletágakból való kilépés biztosította. A vezetők a tanácsadói munkájuk mellett végeztek vezetői feladatot, központi funkcionális szervezeti egységek - a minimális adminisztráción kívül - nem voltak, a központi HR is csak 2010 után jelent meg. Az utóbbi években két fiatalabb, kisebb üzletág nyílt: az adatbányászattal foglalkozó (BigData, 17-18 fős), illetve az ügyfélmenedzsment (CRM) rendszerekkel foglalkozó (SalesForce, 30 fő) csapat. A cég 2016-ban már 170 körüli munkavállalóval dolgozott, 2020 elején elérte a 250 főt. 2017-ben állt fel a toborzás-kiválasztással és az elkötelezettséggel foglalkozó HR szervezet. 2019 óta a menedzsment öt személyes, akik egy-egy funkcionális területért felelősek (üzgyvezetés, pénzügy, HR, üzletfejlesztés, üzemeltetés és kereskedelem), és közülük már senki nem dolgozik tanácsadóként.

A vállalat munkatársainak többsége a munkáját az ügyfeleknél kihelyezve végzi, általában szoros együttműködésben az ügyfél munkavállalóival. A munkavégzési rendszer tekintetében a vállalat szűk specializációban alkalmazza a munkatársak tudását, elsősorban kész szakemberekre van szükség, akik már a szakmájukban felkészültek és önállóan, magabiztosan, egy-egy terület specialistáiként elvégzik a rájuk bízott feladatokat. A beszámolók általában arra utalnak, hogy a tagok munkája kötött, kevés vertikális és horizontális mozgást tesz lehetővé, a munkavállalókat látszólag vonják be a döntéshozatalba, a tudás birtokosai a munkatársak a maguk erőteljes autonómiájával, a környezetet pedig, amely a működés sajátosságai miatt is erőteljesen tagolt, elkülönülés és individualizmus jellemzi, és mindez alacsonyabb bizalmi légkörrel jár együtt. Ugyanakkor két üzletág esetén – BigData és SalesForce – a munkavállalókat bevonják a döntéshozó és problémamegoldó folyamatokba, lehetőséget biztosítanak számukra a tudás és a szakmaspecifikus készségek egymással történő megosztására.

A toborzás-kiválasztás sok éven keresztül kizárólag informális csatornákon, barátok és ismerősök behozatalával történt, ami még mindig fontos csatorna, ezt a tulajdonosok még mindig fontos feladatuknak érzik.

A vállalat nagyobb részére a kész szakember alkalmazása jellemző („buy” stratégia), és csak az új területeken kap hangsúlyt a szakember fejlesztés, a tudás vállalati generálása („make” stratégia). A vállalat üzleti modellje arra épül, hogy szakmailag jól képzett, nagymértékben

specializált tudással rendelkező, azonnal munkába állítható, már referenciával rendelkező („kész”) szakembereket közvetít a partnerek felé, akiknek a feladataik ellátásában nagyfokú autonómiát biztosít, az ezzel együtt járó egyéni felelősség mellett.

A Big Data üzletág – eltérően a szakértői/tanácsadói területektől -, az új, még tapasztalatlan vagy kevés munkatapasztalattal rendelkező munkaerő foglalkoztatására és betanítására alapoz. Itt elsősorban a tanulási és az együttműködési készség van a fókuszban az individuális teljesítmény helyett. A fejlesztő fókuszú megközelítést támogatja az alkalmazott újszerű technológia, amelynek a munkaerőigényét a munkaerőpiac nem tudja kielégíteni, ezért a munkatársak belső fejlesztése elkerülhetetlen.

A képzés-fejlesztés területe sem egységes. A vállalat nagy részében a kész tudás azonnali alkalmazása jellemző, és csak az új területeken kap hangsúlyt a tudás vállalati generálása, a képzés-fejlesztés. Azaz elsősorban „buy”, másodsorban „make” stratégiát alkalmaznak.

A cégnél meghatározó módon nincsenek kötelező képzések. A tréninghez való hozzáférésnek, képzési lehetőségeknek nincs rendszere, szervezésük ad-hoc módon és egyéni alapon történik. Az alapítástól kezdve évente kétszer van csapatépítő tréning, amin bárki részt vehet. Ezen kívül rendszeresen vannak olyan soft skill tréningek, amelyek a cég szervez és finanszíroz, de a tréningen töltött munkanapokért a munkavállalók nem kapnak fizetést.

Általánosságban a képzésekkel kapcsolatosan ellentétes nézetek vannak: a vállalat által finanszírozott képzéseket kockázatosnak tartják, a növekvő tudással a munkatársak elvesztését valószínűsítik, illetve a karriermenedzsment szükségességét érzik, sőt ebben látják a megtartás egyik pillérét. Ez a működés a szakmai identitással szemben szűk teret hagy a szervezeti identitás kialakulásának és ezzel összefüggésben az elkötelezettség növelésének. A karrierperspektívák viszonylagos szűkössége egyéni szinten magában hordozza a beragadás („lock-in”) kockázatát, ami már a termelékenység csökkenéséhez vagy vállalat elhagyásához is vezethet. Továbbá elvesznek a szervezeti rugalmasság olyan elemei, amelyek a kollektív erőforrások hatékony felhasználására épülnek, mint például a munkakörgazdagítás, a csoportmunka és általában a kooperatív részvételre épülő munkaszervezeti megoldások.

A két kisebb, fiatal üzletágban szisztematikusabb a beillesztés és maga a képzés is. Az általuk képviselt „make” stratégia megjelenésének köszönhetően megjelentek az új területeken az onboarding és további tudásmenedzsment eszközök, például tudásplatform, kötelező képzések alkalmazása: csak az új területeken jellemző, hogy a munkatársak szakmai előrehaladását figyelemmel kísérik (képzési terv, mentor támogatása az egyéni fejlődés érdekében). Szemben más vállalati egységekkel itt türelmesek a betanulási folyamat során, nem követelik meg a tudás azonnali alkalmazását termelési célból.

Formális teljesítményértékelési rendszer nincs, de a múltban voltak erre irányuló törekvések, amelyek a létszám növekedése miatt elmaradtak. A kétirányú információáramlást biztosító munkavállalóktól kért visszajelzések, felmérések visszaszorultak, ha történt ilyen, azok eredményeit nem használták fel. Az új üzletágakban már felismerték, hogy fejlesztésközpontú teljesítménymentes van szükség. Értékelési szempontként a fejlődést és a csapatteljesítményt fogalmazták meg, a teljesítményértékelés céljaként pedig a fejlődés mellett az egyéni motiváció fenntartását. Ennek a kialakítása még folyamatban van. A csapatteljesítmény felértékelődésével az individualizmus ellenpéldáját láthatjuk az új üzletágakban.

A vállalat nagy részére az ösztönzési rendszer egyéni szintű, piaci alapú, tranzakciós modellje jellemző. A ledolgozott napok száma (tanácsadói napi díj) alapján. A vállalat vonzereje a munkavégzésre jellemző magas autonómia biztosítása mellett a piaci bérekhez képest magas ellentételezésben azonosítható. Az ösztönzési rendszernek is látható a szerepe van a képzésekhez való kedvezőtlen viszonyulásban: a tanulás, illetve a tudásátadás időszakához nem rendelnek díjazást. A vállalat kisebb részére jellemző elkötelezettségen, tudásfejlesztésen alapuló működési területeken az ösztönzés nem anyagi természetű formáit is alkalmazzák.

Eredmények és következtetések

Ahogy a lenti táblázatban is látszik, a MegaBit HR gyakorlatait elemezve megállapítható, hogy az egyes HR gyakorlatok és folyamatok szorosan kapcsolódnak a vállalat költséghatékonyságra épülő stratégiájához, amely így elsősorban a termelékenység alapú HR konfiguráció jellemzőit mutatja. A két kisebb, új üzletágban azonban az elkötelezettség kerül fókuszba, az egyes HR folyamatok is ezt a működést segítik elő. A szervezet egészét tekintve a toborzás-kiválasztás és a képzés-fejlesztés esetében az alkalmazott HR konfiguráció besorolása egyértelmű, azonban a többi HR alrendszer esetében vannak mind a munkakör- mind a tudásalapú foglalkoztatásra jellemző jegyek.

2. ábra. Az azonosított HR gyakorlatok.

HR gyakorlat	MegaBit	Két kisebb, új üzletág
Munkavégzés	Specialisták, szűk területen önállóan működnek	projekt alapú munkavégzés
Toborzás, kiválasztás	„buy” stratégia, felkészült szakembereket keresnek	„make” stratégia, fiatalokat és kezdőket is felvesznek
Képzés, fejlesztés	Kevés, képzés saját hozzájárulással	mentoring, on-the-job képzések, tudásmegosztás
Teljesítmény-értékelés	nincs formális értékelés	Fejlődésfókuszú, egyéni és csoportos
Jutalmazás	piacinál magasabb bérek, napidíj	bér és egyéb ösztönző elemek is

Forrás: saját szerkesztés a MegaBit esettanulmány alapján

Összességében az esettanulmány alapján az a következtetés vonható le, hogy az eltérő kontextus miatt akár egy szervezeten belül is megjelenhetnek eltérő HR gyakorlatok (Wright et al., 2001), amelyek eltérő HR konfigurációt eredményeznek. Ahogy Monks és szerzőtársai (2013) is kiemelték, mindkét gyakorlat eredményes lehet. Az interjúk rámutatnak azonban arra is, hogy a fenti kettősség egyrészt biztosítja a szervezet külső rugalmasságát, másrészt azonban konfliktusokat okozhat a szervezeten belül, amelyek kezelése már középtávon stratégiai kérdéssé válik.

Irodalomjegyzék

1. Becker, G. S. (2009). Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education. University of Chicago Press. ISBN: 0-226-04109-3
2. Bokor, A., Szóts-Kováts, K., Csillag, S., Bácsi, K. & Szilas, R. (2014). Emberi erőforrás menedzsment, Budapest, Aula Kiadó, ISBN: 9789639698260
3. Bryman, A. (1992). Research methods and organization studies. London: Routledge. ISBN: 0415084040
4. Csillag, S., Csizmadia, P., Hidegh A. L. & Szászvári K. (2019) What makes small beautiful? Learning and development in small firms. Human Resource Development International, 22(5), 453-476. <https://doi.org/10.1080/13678868.2019.1641351>
5. Csizmadia, P., Csillag, S., Szászvári, K., & Bácsi, K. (2022). To learn and let learn? Characteristics of the learning environment in knowledge-intensive medium-sized enterprises. Journal of Workplace Learning, 34(7), 661-674 <https://doi.org/10.1108/JWL-09-2021-0120>
6. Eisenhardt, K. (1989). Building Theories from Case Study Research. The Academy of Management Review, 14(4), 532-550. <https://doi.org/10.2307/258557>
7. Gelei, A. (2002). A szervezeti tanulás interpretatív megközelítése: A szervezetfejlesztés esete. Doktori (PhD) értekezés. Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástani Doktori Iskola. http://phd.lib.uni-corvinus.hu/171/1/gelei_andras.pdf, Letöltés: 2022.10.21.
8. Hidegh, A., Csillag, S., Csizmadia, P. & Szászvári, K. (2019): Magyarországi kis- és középvállalkozások készség-szükségletei. Munkaügyi Szemle, 62(6), 6-12.
9. Kitching, J. (2007). Regulating employment relations through workplace learning: a study of small employers. Human Resource Management Journal, 17(1), 42-57. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2007.00019.x>
10. Lepak, D.P & Snell, S.A. (1999). The human resource architecture: toward a theory of human capital allocation and development. Academy of Management Review, 24(1), 31–48. <https://doi.org/10.5465/amr.1999.1580439>
11. Lepak, D.P. & Snell, S.A. (2002). Examining the human resource architecture: the relationships among human capital, employment and human resource configurations. Journal of Management, 28(4), 517–543. <https://doi.org/10.1177/014920630202800403>
12. Miles, R. E., & Snow, C. C. (1984). Designing strategic human resources systems. Organizational dynamics, 13(1), 36-52. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(84\)90030-5](https://doi.org/10.1016/0090-2616(84)90030-5)
13. Monks, K., Kelly, G., Conway, E., Flood, P., Truss, K., & Hannon, E. (2013). Understanding how HR systems work: the role of HR processes and HR practices. Human Resource Management Journal, 23(4), 379-395. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2012.00207.x>

14. Stake, R. E. (1994). Case Study: Composition and Performance. *Bulletin of the Council for Research in Music Education*, 122, 31-44. <http://www.jstor.org/stable/40318653>
15. Szászvári, K., Csillag, S., Csizmadia, P., & Bácsi, K. (2022). Tanulni és tanulni hagyni? Munkahelyi tanulás és tanulási környezet tudásintenzív középvállalatokban. *Vezetéstudomány /Budapest Management Review*, 53(2), 41–54. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2022.02.04>
16. Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27(6), 701–721. <https://doi.org/10.1177/014920630102700607>
17. Yin, R. K. (2004). *The case study anthology*. Sage. ISBN: 9780761929260