

## **10 éves az Emberi Erőforrás Tanácsadó Mesterszak az Apáczai Csere János Karon**

**Szretykó György  
Széchenyi István Egyetem, Győr**

A tanulmányomban arra vállalkozom, hogy felvázoljam egyrészt az emberi erőforrás tanácsadó mesterszak célját, kialakulásának körülményeit, tantervének tartalmi változásait, másrészt a végzett hallgatók létszámát és munkaerő-piaci lehetőségeit, harmadrészt a Humánerőforrás-fejlesztési Intézeti Tanszék eredményeit, valamint a mesterszak fejlesztésének lehetőségeit.

### **1. Az emberi erőforrás tanácsadó mesterszak célja és kialakulásának körülményei**

A tanácsadó szakma a fejlett országokban nagy hagyományokkal rendelkezik, míg Magyarországon a megjelenése azokkal a társadalmi-gazdasági folyamatokkal van összefüggésben, amelyek az elmúlt három évtizedben mentek végbe a közép-kelet európai térségben.

Ezek a társadalmi-gazdasági változások, valamint a szervezeti és egyéni szintű igények jelentős mértékben befolyásolták nemcsak a tanácsadó szakma, hanem a tanácsadók képzésének fejlődését is:

- A foglalkoztatás és a szociális helyzet javítása céljából több felsőoktatási intézményben beindult a munkavállalási tanácsadók képzése, amely a bolognai rendszerre való áttérés során az andragógia alapszak (BA) egyik szakirányaként működött tovább.
- 2008-ban indult be az emberi erőforrás tanácsadó mesterszak.
- Külföldi és hazai kezdeményezések nyomán megjelentek a különböző tanácsadói minősítések (pl.: CMC, értékelemző stb.).

Az emberi erőforrás tanácsadó mesterszak a bolognai rendszerre való áttérés során, a humánszervező egyetemi szak és a munkavállalási tanácsadó alapszak szimbiózisából jött létre.

A mesterszak Képzési és Kimeneteli Követelménye (KKK) alapján a képzés célja „olyan szakemberek képzése, akik humán és gazdasági ismereteik, valamint kialakult interdiszciplináris szemléletük birtokában képesek a szervezetek, a munka, a munkavállalás és a képzés világában részletes analízisre, átfogó és speciális összefüggések megfogalmazására, a tanácsadó és értékelő tevékenységre. Adott munkahely különböző szakmai elvárásainak megfelelően használják fel szakmai tudásukat, támogatják a munkaerő gazdálkodás és az oktatás makroszintű folyamatait; képesek a speciális szakmai problémák azonosítására és a megoldáshoz szükséges gyakorlati feladatok megfogalmazására. Segítik az egyéneket pályatervezési döntéseik meghozatalában, tanácsadási tevékenységüket meghatározza a munkaerő-piaci és szervezeti folyamatok ismerete. Felkészültek tanulmányaik doktori képzésben történő folytatására” (KKK 2016: 2).

A mesterszak Közép-Európában elsőként Magyarországon indult be 2008 évben az alábbi négy egyetemen: Pécsi Tudományegyetem, Nyugat-magyarországi Egyetem, Debreceni Tudományegyetem, Szent István Egyetem.

Ez a mesterszak a Nyugat-magyarországi Egyetem Faipari Mérnöki Karáról került át Győrbe az Apáczai Csere János Karra, amely egyúttal a Kar első mesterszakja.

A Nyugat-magyarországi Egyetem Apáczai Csere János Kara 2016 évben került át a Széchenyi István Egyetemhez az összes alapszakjával és mesterszakjaival együtt (Széchenyi István Egyetem Apáczai Csere János Kar). Ezzel párhuzamosan a Nyugat-magyarországi Egyetem akkori vezetése megtartotta magának ezt a mesterszakot, amelynek következtében 2016 óta működik a Soproni Egyetemen levelező tagozaton.

A többi képzőhely jóval később akkreditáltatta ezt a mesterszakot.

- ELTE PPK (2016);
- Metropolitan Egyetem (2018).

A mesterszak képzési ideje nappali és levelező tagozaton négy félév, amely alatt a hallgatóknak 120 kreditet kell teljesíteniük az oklevél megszerzéséhez.

A mesterszakra elsősorban a korábbi művelődésszervező, személyügyi szervező, munkavállalási tanácsadó, emberi erőforrások, az andragógia alapszakon végzetek jelentkeznek, de vannak közöttük szép számmal pedagógusok, szociális munkások, közgazdászok és mérnökök is. Ez azt jelenti, hogy felvételt nyerhet minden főiskolai oklevéllel rendelkező jelentkező, akik korábban teljesítették a mesterszak belépéséhez szükséges 30 kreditet a bölcsészettudomány, a felnőttképzési ismeretek, a kommunikáció tudomány, az informatika, a társadalomtudomány területéről, valamint a gazdasági és jogi ismeretekből. A mesterképzésre való felvétel feltétele, hogy a hallgató a korábbi tanulmányai alapján a fenti modulokból legalább 15 kredittel rendelkezzen. A hiányzó krediteket a hallgatóknak két szemeszter alatt kell pótolniuk. A hallgatók nagy többsége pótolja ezeket a hiányosságokat, különösen sok pótolnivalójuk azonban a közgazdász és a mérnök alapvégzettséggel rendelkezőknek van.

A hallgatóink nagy többsége Győr-Moson-Sopron megyéből, Komárom-Esztergom megyéből, Vas megyéből, valamint Veszprém megyéből, vagyis a közép- és nyugat-dunántúli régióból tevődik össze. Ezen kívül Budapestről és Zala megyéből is érkeztek/érkeznek hozzánk hallgatók.

Dr. Berde Csaba professzor úr (DE) kezdeményezésére a négy képzőhely (PTE, DE, SZIE, NymE) között együttműködés jött létre. Az első megbeszélésre 2011. január 12-13-án került sor a Debreceni Egyetem Gazdálkodási- és Vidékfejlesztési Karán. Ennek során áttekintettük a képzési tapasztalatokat, valamint az oktatási követelményeket és fejlesztési elképzeléseket. Az Emberi Erőforrás Tanácsadó Mesterszak konzorciumának létrehozására 2012. január 27-én került sor a NymE Apáczai Csere János Karán (Győr). A konzorcium elsődleges célja és feladata a mesterszak szakmai tartalmának folyamatos továbbfejlesztése. Ebből a célból megfogalmazzuk és meghatározzuk a szak nemzeti szintű közép- és hosszú távú stratégiáját, a tehetséggondozást, tanterv- és tananyagfejlesztést, kutatásszervezést, gyakorlati képzést, hallgatói portfólió készítést és a validáció gyakorlati megvalósításának lehetőségeit. Együttműködünk a tananyagfejlesztés területén, az egyes képzőhelyek által kidolgozott tananyagokat igyekszünk közelíteni egymáshoz, és azokat az oktatás során hasznosítani (Feljegyzés 2012).

A konzorcium évente tartja meg összejövetelét, mindig más képzőhely szervezésében.

## **2. A mesterszak tantervének tartalmi változásai**

A mesterszak tantervének tartalma a régi KKK alapján négy modulból állt: társadalomtudományi alapismeretekből, szakmai törzsanyagból, differenciált szakmai tananyagból, kötelezően választható és szabadon választható tárgyakból. A KKK mintatantervétől csak az akkreditáció által biztosított lehetőségek (25%) mértékéig célszerű eltérni. Ez elegendő mozgásteret adott a mesterszakot oktató karoknak, hogy a képzőhelyi sajátosságokat a képzés tantervében érvényesíteni tudják. Az NYME AK (Győr) 2010. márciusában fogadta el az új tantervi hálót, amelyben új A, B és C típusú tantárgyak is

megjelentek. (Például: gazdaság-és munkajog, gazdaságpolitika, humán controlling, karriermenedzsment, szervezeti-tanácsadási kommunikáció stb.) (Szretykó 2012; 227–228)

Az EMMI 18/2016.(VIII.5) rendelete alapján megváltoztak a mesterszak képzési és kimeneteli követelményei (KKK). Ezzel párhuzamosan átdolgozásra került a tantervi háló is. Az új tantervi hálóban már csak A és C típusú tárgyak vannak. A korábbi B és C típusú tárgyak nagy része megszűnt, s a munkaerő-piaci igényeknek megfelelően, a képzés HR jellegének erősítése céljából új tárgyak kerültek bevezetésre (nemzetközi EEM; HR projektmenedzsment), valamint a C típusú tárgyak is ezt a célt szolgálják.

<b>Kötelező törzsanyag 110 kredit</b>	<b>heti óraszám</b>	<b>félév</b>	<b>követelmény</b>	<b>kredit</b>
Munkaerőpiac és foglalkoztatáspolitikai	1/1	1	f	2
Speciális andragógia	1/1	1	v	3
Szakmai kutatásmódszertan	1/1	1	v	3
Tervezés, tanácsadás elmélete és gyak. I.	2/1	1	v	4
Szervezeti-tanácsadási kommunikáció	1/1	1	f	4
Pályalélektan	2/1	1	v	5
Munkahelyi szociálpszichológia	1/1	1	v	5
Humán erőforrások gazdaságtana	2/0	1	v	4
Emberi erőforrás menedzsment	2/1	2	v	4
Coaching	2/0	2	f	3
Emberi erőforrással foglalkozó szervezetek felépítése	1/1	2	f	3
Munkahelyi konfliktusok	0/2	2	f	4
Tervezés, tanácsadás elmélete és gyak. II.	2/1	2	v	4
Szervezetpszichológia	1/1	2	v	5
Munkajogi alapismeretek	2/1	2	v	4
Általános szakmai gyakorlat	30 ó/félév	3	f	3
Életpálya-támogató szolgáltatások	0/1	3	f	2
Nemzetközi EEM	2/1	3	v	4
Pályaorientáció irányai az EU-ban	1/1	3	v	4
Tanácsadási módszerek	1/1	3	v	3
Foglalkozás spec. helyzetű csoportokkal, egyénekkal	1/1	3	f	3
Innovatív eszközökkel támogatott tanácsadás	2/1	3	f	3
Diplomamunka-konzultáció I.	0/0	3	f	5
Emberi erőforrás controlling	1/1	3	v	4
HR projektmenedzsment	1/1	4	f	3
Intézményen kívüli gyakorlat	30 ó/félév	4	f	3

Intenzív terepgyakorlat	110 ó/ félév	4	f	7
Diplomamunka-konzultáció II.	0/0	4	f	5
Munkaügyi kapcsolatok	1/1	4	v	4

Választható törzsanyag – 10 kredit kötelező:

Változás és krízismenedzsment	0/1	f	3
Generációmenedzsment	0/1	f	2
Ösztönzésmenedzsment	0/1	f	3
Toborzás, kiválasztás, outplacement	0/1	f	3
Leadership and Organizational Communication	2/2	v	5
Menedzsment kompetenciák	2/2	f	5

1. sz. táblázat: Az Emberi Erőforrás Tanácsadó Mesterszak tantervi hálója nappali tagozat 2017/18 tanévtől

A mesterképzés záróvizsgával zárul, amely két részből áll: diplomadolgozat védésből és a záróvizsgatételek szóbeli megválaszolásából.

### 3. A végzett hallgatók létszáma és munkapiaci lehetőségei

2008 óta összesen 588 fő záróvizsgázott sikeresen a mesterszakon. Ebből 497 fő szerzett oklevelet és 91 fő a nyelvvizsga-követelmények nem teljesítése miatt csak igazolást kapott.

záróvizsga éve	sikeresen záróvizsgázott	oklevelet szerzett	nyelvvizsgára vár
2009/2010			
levelező	53	49	4
2010/2011			
nappali	15	15	0
levelező	121	100	21
2011/2012			
nappali	17	17	0
levelező	73	52	21
2012/2013			
nappali	21	21	0
levelező	49	46	3
2013/2014			
nappali	14	14	0
levelező	58	45	13
2014/2015			
nappali	13	13	0
levelező	39	33	6
2015/2016			
nappali	2	2	0
levelező	48	40	8
2016/2017			
nappali	6	6	0
levelező	25	17	8
2017/2018			
nappali	7	7	0

levelező	27	20	7
<b>ÖSSZESEN</b>	<b>588</b>	<b>497</b>	<b>91</b>

2. sz. táblázat: A mesterszakon végzett hallgatók létszámának alakulása  
 Forrás: SZE AK Tanulmányi Osztály adatai alapján, 2018. október

2018 októberében a mesterszak hallgatóinak létszáma összesen 87 fő volt. Ebből a nappali tagozat első évfolyamán 9 fő, második évfolyamán 8 fő; a levelező tagozat első évfolyamán 43 fő, a második évfolyamán pedig 27 fő tanult.

A mesterszakon végzett hallgatók munkaerő-piaci lehetőségei igen széleskörűek. A végzett hallgatók 90%-ka a HR, 10%-ka pedig a munkaügy és a tanácsadás területén helyezkedett el. HR szakemberként a multinacionális cégek, magyar nagyvállalatok, a KKV-szektor, a Magyar Honvédség, a Magyar Rendőrség, a különböző szakszolgálatok, a minisztériumok, a megyei és járási kormányhivatalok, települési önkormányzatok, egészségügyi, szociális intézmények és nonprofit szervezetek humánpolitikai/személyügyi osztályain vagy részlegein helyezkedtek el. Ezen kívül tanácsadó céget alapíthatnak, amelyet vállalkozási vagy nonprofit szervezeti formában működtethetnek. Továbbá alkalmazottként elhelyezkedhetnek tanácsadó, fejedelmek cégeknél, munkaerő közvetítő cégeknél, valamint munkaügyi központoknál.

A nappali tagozaton végzett hallgatóink nagy többsége el tudott/tud helyezkedni a szakmában. A levelező tagozat hallgatóinak egy része már a szakmában dolgozik, az elhelyezkedés azok számára jelent problémát, akik pályaorientációt szeretnének megvalósítani.

#### **4. A Humánerőforrás-fejlesztési Intézeti Tanszék eredményei**

A Humánerőforrás-fejlesztési Intézeti Tanszék a Bölcsész- és Társadalomtudományi Intézet tanszékeként 2008 augusztusában jött létre. A tanszék biztosította a mesterszak oktatásával kapcsolatos feladatok gyakorlati megvalósításának szervezeti keretét. A tanszék három fő oktatóból és egy fő titkárnőből állt. A tanszék vezetője Dr. habil. Szretykó György egyetemi docens volt. 2009 augusztusában került át erre a tanszékre Dr. Pongrácz Attila egyetemi adjunktus és Dr. Vehrér Adél egyetemi adjunktus. Mivel az Apáczai Karon nem voltak hagyományai az ilyen jellegű képzéseknek, ezért a mesterszakot és annak gondozására létrejött tanszék a nulláról kellett felépíteni és működtetni. A mesterszak oktatásában gyakorlatilag két és fél oktató vett részt, mivel az egyik fél oktató az andragógia alapszak szaktárgyait is gondozta/oktatta. (a többi képzőhelyen a mesterszak oktatásában 8-10 fő főállású oktató vett részt).

A Széchenyi István Egyetemhez történő csatlakozás során, a korábbi Bölcsész- és Társadalomtudományi Tanszék és a Humánerőforrás-fejlesztési Tanszék összevonták. Az új tanszék neve: Bölcsészettudományi és Humánerőforrás-fejlesztési Tanszék lett. A 2016/17-es tanévben a tanszék megbízott vezetője Prof. Dr. Ablonczyné Mihályka Livia, 2017. május 1-től pedig Dr. Pongrácz Attila egyetemi docens lett. Az új tanszék 2018-ban akkreditáltatta a közösség-szervező alapszakot, amelynek elvégzését követően a hallgatók jelentkezhetnek a mesterszakra is.

A Humánerőforrás-fejlesztési Tanszék egyik kiemelt feladata volt a mesterszak moduljaihoz kapcsolódó tantárgyi programok elkészítése és folyamatos megújítása. A tananyag-fejlesztő diszciplináris munka mellett a tanszéken tudományos tevékenység is folyt, amelyet az egyéni kutatások támogatása, és a közös projektekben való részvétel jellemezett. A tanszék több konferenciát is szervezett, amelynek előadásait, illetve kutatási eredményeit az alábbi tanulmánykötetekben jelentette meg:

- Merre tart a magyar vidék? A vidék szociális problémái és felemelkedésének lehetőségei. (Szerk.: Szretykó György) Comenius Kft., Pécs, 2008. 527 o.

- A nonprofit szektor és az egészségügyi szolgáltatások. A nonprofit szervezetek szociológiai és társadalom-gazdaságtani problémái. (Szerk.: Szretykó György – Vezér Mihály) Comenius Kft., Pécs, 2008. 555 o.
- Népesedés, humángazdaság és társadalompolitika. A népesedés szociológiai és társadalom-gazdaságtani problémái a XXI. században. (Szerk.: Szretykó György) Comenius Kft., Pécs, 2011. 492 o.
- Gazdasági kannibalizmus, hátrányos helyzetű csoportok a munkaerő piacon és az emberi erőforrás menedzsment. A hátrányos helyzetű csoportok munkaerő-piaci helyzetének szociológiai és humánpolitikai aspektusai. (Szerk.: Szretykó György) Comenius Kft., Pécs 2012. 539 o.
- A válságok természetrajza: kiutak és alternatívák. A válságok és a válságkezelés szociológiai és humánpolitikai aspektusai. (Szerk.: Szretykó György) Comenius Kft., Pécs, 2013. 688 o.

Ezeket a tanulmányköteteket az ország különböző felsőoktatási intézményeiben hasznosítják kötelező vagy ajánlott irodalomként alap-és mesterszakokon egyaránt.

A tanszék két oktatója Dr. habil. Szretykó György és Dr. Pongrácz Attila szerzőként vagy társszerzőként önálló fejezet vagy fejezet rész megírásában vettek részt az alábbi, a HR és a tanácsadó szakma számára meghatározó jelentőségű kézikönyvekben és szakkönyvekben:

- Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Rendszerek és alkalmazások. (Szerk.: Karoliny Mártonné – Poór József) Complex Kiadó, Budapest, 2010. 365–400. o.
- Átalakuló emberi erőforrás menedzsment. (Szerk.: Dr. Poór József – Karoliny Mártonné Dr. – Dr. Berde Csaba – Dr. Takács Sándor) Complex Kiadó, Budapest, 2012. 154–164; 224–237. o.
- Rugalmas ösztönzés – rugalmas juttatások. (Szerk.: Poór József) Complex Kiadó, Budapest, 2013. 357–378. o.
- Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Rendszerek és alkalmazások (Szerk.: Karoliny Mártonné – Poór József) Wolters Kluwer Kiadó, Budapest, 2017. 283–318. o.
- Menedzsment – tanácsadási kézikönyv. Innováció – megújulás – fenntarthatóság. (Szerk.: Poór József) Akadémiai Kiadó, Budapest, 2016. 457–476. o.; 763–782. o.

A fenti kézikönyvek és szakkönyvek a mesterszak oktatása során kiemelt jelentőségűek, valamint a záróvizsgák alapját képezik. Ezen kívül a tanszék oktatói rendszeresen publikáltak a Humánpolitikai Szemle című folyóiratban. A folyóirat 2013. évi megszűnését követően minden oktató azokban a folyóiratokban publikál, ahol lehetősége volt/van. A mesterszak három oktatója 2017. évben a Megváltozott kihívások az oktatásban a robotizáció terjedése miatt” című kutatásban vett részt.

A tanszék megalakulása óta nagy hangsúlyt fordított hallgatóinak tehetséggondozására is. A hallgatók rendszeresen részt vettek a HSZOSZ által szervezett országos és regionális szintű HR konferenciákon, valamint a Győr-Moson-Sopron megyei Ipari és Kereskedelmi Kamara HR Klubjának rendezvényein. Ezekon a rendezvényeken az emberi erőforrás gazdálkodás és menedzsment valamelyik területéről hallgathatnak előadásokat, egyúttal szakmai kapcsolatokat is kiépíthetnek. A Kar és a tanszék támogatásával 2009 és 2013 között működött a Humánpolitika Iránt Érdeklődők Klubja, amely kéthetente biztosított lehetőséget a humánpolitikával foglalkozó elméleti és gyakorlati szakemberekkel való találkozásra, személyes eszmecsere. A klubot Kántor András nyugdíjas vállalatigazgató szervezte, amely pénzügyi okok miatt szűnt meg.

A tanszék a tehetséggondozás keretében támogatást nyújtott/nyújt a TDK dolgozatok konzulensi feladatok ellátásához, illetve a hallgatóknak a TDK konferenciákon történő eredményes részvételhez. A hallgatók saját kutatási anyagokkal vettek/vesznek az éves kari nemzetközi konferenciánkon az Apáczai Napokon, a tanszék által szervezett szekcióban. Ezen túlmenően a tanszék támogatásával a tehetséges hallgatóknak lehetőségük volt/van előadások tartására más hazai és nemzetközi tudományos konferenciákon is. A tehetséggondozás több szintjét jelentette az, hogy a hallgatók bekapcsolódtak a Kar által szervezett Karrier-Iroda működtetésébe.

A tehetséggondozást segítette elő az is, hogy a tanszék koordinálásában, a Foglalkoztatási és Szociális Hivatal a TÁMOP 2.2.2 projekt keretében a Kar nappali és levelezős hallgatói számára csoportos és egyéni formában zajló pályaaorientációs tanácsadás, életpálya-tanácsadás és karrier-tanácsadást nyújtott, valamint lehetőséget biztosított pályaaorientációs tréningeken való részvételre. 2011 februárjától pedig hallgatóink foglalkozásvezető gyakornokként bekapcsolódhattak a Győri TISZK Pályaválasztási és Pályaaorientációs Központ tanácsadói munkájába (Pongrácz 2011: 74).

A tanszék széleskörű kapcsolatokat épített ki a városban és a régióban működő vállalatokkal/cégekkel. A cégeknél működő gyakornoki rendszer megalapozta a nappali tagozatos hallgatók elhelyezkedését. A vállalati szférával kialakított kapcsolatok alapján született meg az Apáczai Kar Vállalati Partnerségi Programja is 2013-ban.

## **5. A mesterszak fejlesztésének lehetőségei**

A mesterszak fejlesztésének hosszú távú tervei az alábbiakban foglalhatók össze:

- a Kar keretében saját, interdiszciplináris jellegű Doktori Iskola alapítása, amely lehetőséget biztosítana a PhD-képzésben való részvételre;
- angol nyelvű képzés külföldi hallgatók részére;
- szakirányú továbbképzési szakok indítása a már végzett hallgatóink és érdeklődők számára a HR és a HR tanácsadás aktuális témaköreiből;
- pályakövető adatbázis kialakítása a végzett hallgatók körében, az együttműködés erősítése, különböző projektek megvalósítása céljából;
- a partner-vállalatokkal való együttműködés formalizálása és aktualizálása;
- célszerű lenne a Humánpolitika Iránt Érdeklődők Klubját az Apáczai Kar bázisán és szervezésében – összegyűjtési és városi szinten meghirdetni – újra indítani.

Összegzésképpen megállapítható, hogy az Apáczai Kar Emberi Erőforrás Tanácsadó Mesterszak képzése az elmúlt 10 évben országos szinten is komoly presztízst vívott ki magának. Elmondhatjuk, hogy megvalósult a Győri Iskola!! Ebben természetesen pozitív szerepet töltött be a város és a régió gazdasági környezete, ipari jellege is. A hosszú távú tervek gyakorlati megvalósítása egyúttal garanciát jelenthet a digitális forradalom szervezeti igényeihez (Szretykó 2016) való felkészülésre és a mesterszak fennmaradására a jövőben.

## **Irodalom**

- Az Emberi Erőforrás Tanácsadó Mesterképzési Szak Képzési és Kimeneteli Követelményei (KKK). 18/2016. (VIII.5.) EMMI rendelet.
- Feljegyzés az Emberi Erőforrás Tanácsadó Mesterszak konzorciumi megbeszélésének győri programjáról. (Készítette: Dr. habil. Szretykó György) 2012. Győr
- Pongrácz A. 2011. Tehetséggondozás a Nyugat-magyarországi Egyetem Apáczai Csere János Kar Emberi Erőforrás Tanácsadó MA szakos hallgatói körében. In: Dr. Szele B. (szerk.): *Tehetséggondozási workshopok a Kodolányi János Főiskolán 3.* Székesfehérvár: Kodolányi János Főiskola.
- Szretykó Gy. 2016. A HR tanácsadás jövője. *Tér – Gazdaság – Ember 2*: 59–72.
- Szretykó Gy. 2012. Az emberi erőforrás tanácsadó mesterszak tapasztalatai és lehetőségei a Nyugat-magyarországi Egyetemen. In: Dr. Poór J.–Karoliny Mné Dr.–Dr. Berde Cs.–Dr. Takács S. (szerk.): *Atalakuló emberi erőforrás menedzsment.* Budapest: Complex Kiadó.