

KAROLINY MÁRTONNÉ

Nemzetközi-e az emberi erőforrás menedzsment?

Még ma is túl gyakran fordul elő a fejlett piacgazdaságokban is, hogy az emberi tényező az utolsóként figyelembe vett elem az üzleti tervkészítés során. Idehaza is ismerős ez a helyzet, de ugyanakkor megvan az érdeklődés a hatékonynak ígérkező, haladó piacgazdasági gyakorlat iránt. Így vannak, illetve voltak ezzel Európa fejlett országaiban is akkor, amikor felfigyeltek az USA-ban született új elméletre és gyakorlatra, amely emberi erőforrás menedzsment (Human Resource Management, a továbbiakban HRM) néven az alkalmazottak menedzselésének nagyhatású rendszereként indult világhódító útjára. Az érdeklődés és az azzal együttjáró vita a sikeresebb gazdaságokban – pl. Svédország – éppúgy jellemző, mint azokban, amelyek több problémával küzdenek – pl. az Egyesült Királyság. Sokan, köztük *Beaumont* (1993) is, úgy vélik, hogy az országok között fennálló sokféle különbség ellenére az alkalmazásban élenjárók gyakorlatában felmerült kérdések tanulmányozása számos fontos tanulsággal járhat más országok számára.

Azért is komolyan megfontolandó ez a vélemény, mert sokak szerint a HRM nemzetközi jellegű. Az ennek alátámasztására leggyakrabban felhozott érv a nemzetközi nagyvállalatok gyakorlata; azon multinacionális cégek megoldásai, amelyek olyan homogén munkáltatói politikát igyekeztek kifejleszteni, amellyel a nemzeti kultúrák különbözőségeit a cég stratégiájából fakadó erős szervezeti kultúra kö-

zömbösíti. E sikeres szervezetek belső politikáját, HRM-elveit és megoldásait gyakran követendő példaként állítják más szervezetek elé. A fentiek miatt *Beardwell és Holden* (1994) úgy vélik, hogy a HRM a nemzeti és szervezeti határokat átlépni képes, kulturálisan semleges, közömbös megközelítést tud nyújtani a menedzsereknek az alkalmazotti viszonyok alakításához.

Mindezek alapján érthető, ha az USA-beli kezdetek után az UK-beli adaptációs törekvések sok olyan kérdést vetettek fel, melyek a válaszokkal egyetemben Magyarországon is sokakat érdekelhetnek. A kérdések sora azal kezdődik, hogy mi is a HRM egyáltalán? Áthelyezhető-e, és milyen feltételek esetén az országok között az egyes megoldások? Vannak-e olyan jellemzői a HRM-nek, amelyek valóban nemzetközivé tehetik?

A válaszokhoz kétféle út vezetett. Az egyik a *modellépítés*, ami a gy-

akorlattel való összevetés révén segíthet a valós sajátosságok megtalálásában és definiálásában. A *másik az összehasonlító elemzés*, melyben az eltérések megtalálásán van a hangsúly, a megelőző gyakorlat jellemzőihez képest megnevezhető különbségek bemutatásával.

A sajátos jellemvonások

Sisson (1990) szerint a HRM megkülönböztető elemei a következőkben foglalhatók össze:

- A hangsúly az *integráción* van, az egyes politikaterületek között éppúgy, mint az üzleti terv és a HRM között.
- A személyzet menedzselésének felelőssége nem csupán a személyzeti szakapparátusé, hanem a *vonalbeli vezetőké* is.

A cikk az alkalmazottak kezelésének új, hatékony módját ígérő közelítés, az emberi erőforrás menedzsment tényleges megkülönböztető jegyeit, jellemzőit mutatja be a piacgazdasági gyakorlatot leírni szándékozó elméleti modellek ismertetésével. A hazai gyakorlat e téren javasolható továbbfejlesztési irányai szempontjából a sajátosságok mellett a megkülönböztető jegyek megismerésének is fontos szerepe lehet. Ezúton ugyanis a professzionális személyzeti menedzsment jellemzői is feltárhatók, így szervezeteink sokasága adaptálható megoldásokból választhat.

- A menedzser/szakszervezet kapcsolat helyett a menedzser/alkalmazott kapcsolat a jellemző, a kollektívizmus helyett az *individualizmus*.
- Az *elkötelezettségre* és a kezdeményezésre kerül a hangsúly, valamint kiemelkedik a menedzser szerepe, akitől ez esetben a „felhatalmazó”, az „előmozdító”, a „képessé tevő” szerep betöltését várják el a végrehajthatóval szemben.

Purcell (1993) úgy gondolja, hogy a HRM terjedése egyrészt oka, másrészt következménye annak, hogy a menedzsmet kezében jelentős hatalom koncentrálódik. Az új gyakorlat jellemzésül olyan értékeket, területeket sorol, amelyek megjelenése szerinte a régi megoldásokkal való szakítás bizonyítéka. Véleménye szerint ezek: az *elkötelezettség, a kompetencia, a felhatalmazás, a flexibilitás, a kultúra, a stratégia, a teljesítmény, az értékelés, a javadalmazás, a team-munka, a részvétel, az együttműködés, a kommunikáció, a minőség és a tanulás.*

Armstrong és Long (1994) részben saját legfrissebb kutatási eredményeikre támaszkodva, részben másokéra is alapozva úgy vélik, hogy a HRM az emberek kezelésének olyan új paradigmája, mely a következőképpen írható le:

- a felső vezetés által irányított tevékenység;
- a vonalbeli vezetők feladata kiemelkedő;
- hangsúlyos a stratégiai illeszkedés igénye, az üzleti és a HR stratégia integrálása;
- fontos a szervezeti misszió és értékek iránti elkötelezettség;
- integrált személyzeti politikát és gyakorlatot igényel;
- teljesítmény-orientált, hangsúlyozza az új kihívásoknak megfelelő, még soha nem produkált teljesítményszintet;
- az alkalmazotti kapcsolatokban inkább a kölcsönösségre, mint a menedzserek és az alkalmazottak közötti érdekkellentétekre épít, inkább az egyénre és nem azok csoportjára illetve képviselőire koncentrál, és a magas bizalomszintre alapoz;

- szervezési alapelvként az organikus, decentralizált megoldást preferálja flexibilis szerepekkel és a team-munkát hangsúlyozva;

- vevő-orientált, a vevőknek nyújtott minőséget, megalégedettségük magas szintjét célozva;

- a javadalmazás a teljesítmény, a kompetencia, illetve a készségek alapján differenciált.

Mindhárom jellemzésben felfedezhető az az elem, amit szinte mindenki a HRM legfontosabb megkülönböztető ismérveként fogad el. Ez pedig a *stratégiai jelleg* és az ígért, illetve elvárt *integráció*, ezért ezekkel itt részletesebben is foglalkozom.

A megkülönböztetés kulcseleme: a stratégiai jelleg

A HRM-nek megjelenésétől kezdve egyik megkülönböztető jegye stratégiai jellege, ami egyre gyakrabban a megnevezés állandósuló előtagjaként használatos. A „stratégiai” előtagot többféle tartalom megjelenítésére ragsztották a HRM elé.

A stratégiai emberi erőforrás menedzsmet (SHRM) megnevezésben a jelzővel részben azt a szervezeti szintet hangsúlyozzák, véli *Beaumont* (1993), amelybe a HRM ügyeket is tartozónak vélik. A HRM stratégiai jelentősége egyúttal azt is jelenti, hogy a felső vezetésnek kiemelkedően fontos szerepe van a HRM-et érintő döntésekben, amivel erősen befolyásolja (akár pozitív, akár negatív irányban) a HRM rendszer teljesítményét. E döntésekre nem is úgy tekintenek, mint amit kizárólag vagy akár döntően a személyzeti szakapparátusnak kellene meghoznia.

A stratégiai jelző azonban mégis inkább annak az explicit és világos, kétirányú kapcsolatnak a hangsúlyozására került a HRM elé, amit a szervezetek külső versenysztratégiája, illetve az attól elkülönülő, önálló HRM döntések között feltételeznek a szakértők. *Beer és Spector* (1985) a következőt írja erről:

„A szervezetek külső stratégiája a piaci versengés választott módját tartalmazza. Ugyanakkor belső stratégiára is szüksége van arra vonat-

kozóan, hogyan biztosítja, alkalmazza, motiválja, növeli és kontrollálja belső erőforrásait. A külső és a belső stratégiának illeszkednie kell egymáshoz. Bizonyos versenysztratégia bizonyos típusú taktikát és technikaválasztást, illetve ezek valamilyen összehangolt együttesét igényli, melyek tudatos politikaválasztással terelhetők a külső stratégiát támogató irányba.”

Az előző alapelvvel legtöbbször egyetértettek ugyan, gyakorlati szempontból azonban sokan, sokféle alapon és okból támadták. A viták egy része mára a konszenzus irányába halad, míg számos területen a problémák száma gyarapodik.

- A problémák részben abból származtak, hogy a stratégiai HRM és a HRM stratégia megnevezést gyakran egymást helyettesítő módon használták, pedig szükséges és lehetséges is különbséget tenni közöttük, amire *Armstrong és Long* (1994) a következő megoldást ajánlják:

„A stratégiai HRM azt az általános irányt szabja meg, amit a szervezet követni óhajt, hogy alkalmazottai segítségével elérje céljait; az alkalmazottakkal kapcsolatos olyan hosszú távú makrokérdésekkel foglalkozik, mint struktúra, értékek, kultúra, minőség, elkötelezettség, teljesítmény, kompetencia, fejlesztés.

A HR stratégiák pedig a szervezet sajátos szándékai szerint arra koncentrálnak, hogy mit kell tenni, vagy mit kell megváltoztatni.”

- Az a feltételezés, hogy a külső versenysztratégia és a HRM stratégia illesztést igényel, tipologizálási próbálkozások sorát indította el az üzleti és a csatlakozó HRM stratégiák terén. *Schuler és Jackson* (1987) például az innovációs, a minőségjavító és a költségcsökkentő versenysztratégiákhoz az elvárt alkalmazotti magatartástípus azonosítása mellett az alkalmasnak tartott HRM irányelvcsokrokat is megjelölik. A gyakorlati megfigyelések azonban azt mutatják, hogy a legutóbbi években az üzleti stratégiákban gyakrabban jelent meg a versenytényező egyidejű szerepeltetése (pl. minőség+költségcsökkentés), mint azok kizárólagos választása. A versenylényhöz egyide-

jüleg volt szükség a munkaerőköltség csökkentésére és a minőség, a flexibilitás fokozására. Az illesztés és a differenciálás lehetősége e szempontok miatt igencsak kérdésessé válik.

- A probléma azonban még nehezebben oldható meg, ha figyelembe vesszük az üzleti stratégia-képzés „tervezési iskolájának” *Mintzberg* (1990) által adott cáfolatát, aki rámutat a stratégia-képzés és -megvalósítás folyamatainak összemosódására. Emiatt ugyanis még nehezebb megtalálni HR illesztés helyét és módját.

A viták alapján megegyezés kezd kibontakozni abban, hogy a szervezetek üzleti stratégiája – társadalmi és hatalmi viszonyokba ágyazottsága miatt – ritkán és nem könnyen változtatható. Abban alig van konszenzus, hogyan figyelhető meg a stratégia-készítés és alakítás folyamata, illetve, hogy mik lehetnek az üzleti stratégia releváns kategóriái.

A stratégiai HRM azonban nemcsak az üzleti és a HR stratégiák illesztését ígéri, illetve igényli, hanem a különböző tevékenységi körök összehangolt megválasztását is. A kétféle integráció úgy függ össze egymással, hogy a stratégiai célként artikulálódó terület – vagy a minőség, vagy a teljesítmény, vagy a kompetencia-fejlesztés – segítséget adhat a részterületek összehangolásához. Segíthet oly módon, mint ahogy pl. egy puzzle-játék kirakása során az elemek illeszkedésének megtalálásához a teljes kép ismerete segít. Vagy megfordítva az érvelést, a Cso-daország-beli keresztútnál Alice, ha nem tudja hová akar eljutni, mindegy melyik utat választja, bármelyik egyformán jó lesz.

A sokféle ellentmondás, egyetnem-értés mégsem vezet a stratégiák illesztésére irányuló próbálkozások feladásához. *Tyson és Witcher* (1994) friss kutatásaik alapján úgy fogalmaztak, hogy „a HR stratégia készítésének folyamata gyakran legalább olyan fontos, mint a stratégia végső tartalma.”

A modellképzés és -fejlesztés segítségével definiált sajátosságok

A HRM amerikai gyökerei és kezdeti modelljei

Az explicit modellek megjelenése – a nyolcvanas évek közepe – előtt is ismertek voltak bizonyos elméleti megfontolások ill. gyakorlati megoldások, melyek a mai HRM alapelemeit képezik. A célközpontos vezetés, ami *Drucker* nevéhez fűződik, a részvétel és integráció, a munkakör-tervezés és a kommunikáció motivációs szerepét hangsúlyozó magatartástudományi vagy a csoportfejlesztés mögött álló változásmenedzsment mozgalom is ide sorolható éppúgy, mint például a kiválóság-iskola által talált sikerelemek.

Ahogy az az előző felsorolásból is látható, a HRM elemeinek elméleti háttere az 50-es évekig nyúlik vissza, de az új paradigma születését csak a 80-as évek közepére datálják. Létrejöttének indokai között igen fontos szerepet játszott a tágabb környezet, melynek módosulása előhívta azokat az új megoldásokat, melyek először pontos definiálás nélkül, új elnevezéssel indultak hódító útjukra a fejlett piacgazdaságokban.

A HRM elvek és technikák megjelenéséhez és gyors terjedéséhez vezető fő okok az USA-ban *Beer* és munkatársai szerint (1985): a fokozódó nemzetközi verseny, a lelassult gazdasági és szervezeti növekedés, a munkaerő természetében bekövetkező változások és a diszkriminációmentes foglalkoztatást előíró kormányzati szabályozás. Fontos kiegészítő elem a szakszervezeti mozgalom hosszú távon jellemző visszaszorulása is, ami éppúgy származott a strukturális változásokból, mint a menedzsment mélyen gyökerező szakszervezet-ellenességéből vagy a kormányzati politikából.

Guest (1990) szerint fontos szerepe volt annak a Reagan-i elképzelésnek is, mely visszatérést ígért a harmincas években a New Deal-ben kifejezett „amerikai álom”-hoz. Ahhoz, melyben Amerika az ígért földje, melyben az egyén kemény munkával sikert ér el.

Guest szerint a HRM tekinthető az „álom” mai megtestesülésének.

Ezek voltak hát azok a külső környezeti elemek, élükön a piaci verseny fokozódásával, globálissá válásával, a világszerte érvényesülő recesszióval, melyek erős nyomást gyakoroltak a szervezetekre, magas szintű teljesítményt és termelékenységet kívánva minden szinten – az egyéntől az iparágig. Olyan nyomást, amire a tradicionális személyzeti menedzsment a gyakorlata, orientációja és hatalma birtokában nem volt képes a hatékony választ megtalálni. Így született meg a HRM, és annak első elméleti modelljei.

A HRM korai modelljében *Fombrun* és társai (1984) feltételezései szerint a stratégiai HRM révén az emberi erőforrás menedzsment politikaterületei bonyolult kapcsolatban állnak a szervezet stratégiai céljaival. Emiatt hangsúlyozták, hogy a HR rendszereket, valamint a szervezeti struktúrát úgy kell alakítani, hogy az megfeleljen a szervezeti stratégiának. Később ez a közelítés az „illeszkedési modell” nevet kapta.

Ugyanebben az évben jelent meg *Beer* és harvardi szerzőtársainak (1984) az előzőnél flexibilisebb elképzelése, mely azóta a *Harvard*- vagy *HBS*-modell nevet viseli. Ez a HBS-modell azon a feltevésen alapul, hogy a személyzeti menedzsment (Personnel Management, PM) problémái csak akkor oldhatók meg, ha a szervezet felső vezetése eldönti, hogy milyen szerepet szán az alkalmazottak szervezeti részvételének, és, hogy e célok milyen HRM politikával és gyakorlattal érhetőek el. E központi filozófia vagy stratégiai vízió nélkül – amit csak a felső vezetés fogalmazhat meg az érdekcsoportok igényeinek és a szituációs elemek jellemzőinek ismeretében – a HRM egymástól különálló, független tevékenységek sora marad, melyek mindegyike csak a gyakorlat tradícióin alapulva változik. E közelítés azonban nemhogy feleslegesnek ítélné a személyzeti szakapparátust, hanem felértékeli, stratégiai szintre helyezi azt a HR-kimenetek (kötődés, kompetencia, kongruencia, költséghatékonyág) és a

hosszú távú eredmények elérésének fontossága miatt.

Szintén harvardi munkatárs, *Walton* (1985) az, aki a szervezet munkatársával való új kapcsolatában a hangsúlyt a kölcsönösségre helyezi; a befolyásban, a tekintetbe vételben, a javadalmaszásban, a felelősségben egyaránt. E kölcsönösséget tükröző elveken alapuló gyakorlattól várja az elkötelezettség kialakulását, melytől szerinte egyrészt jobb gazdasági teljesítmény, másrészt az emberi fejlődés várható.

Adaptációs kísérletek az Egyesült Királyságban

Az angol kutatók a nyolcvanas évek végén azt igyekeztek megállapítani, hogy a Nagy-Britanniában megfigyelhető változások tekinthetők-e a HRM ottani térhódításának, vagy csak a régi gyakorlat (PM) átkereszteléséről van szó.

A modellalkotások alapját kezdetben a HBS modell képezte, melynek egyik továbbfejlesztése *Guest* (1989) nevéhez fűződik, aki azt igyekezett alkalmassá tenni a gyakorlat tesztelésére éppúgy, mint a HRM prediktív jellemzésére.

A HBS modell módosítása talán a személyzetpolitikai célok terén a leginkább figyelemreméltó. Ezek *Guest* szerint :

- *a stratégiai integráció* – melynek értelmzéséről már volt szó,
- *az elkötelezettség* – amivel egyrészt a szervezethez kötődést, másrészt a kiváló teljesítményben megnyilvánuló magatartást igyekeznek elérni,
- *a flexibilitás* – ami főleg a funkcionális rugalmasságot jelenti, de ugyanakkor a szervezeti alkalmazkodóképességet is,
- *a minőség* – ami a kiváló minőségű termék vagy szolgáltatás előállítását jelenti, valamint ehhez a flexibilis szervezet megkívánta minőségi alkalmazottakat éppúgy, mint magas szintű menedzselésüket.

A HBS modell másik figyelemre méltó adaptációja *Hendry* és szerzőtársa (1990) nevéhez fűződik. Ők az átalakítással a modell analitikus jellegét igyekeztek erősíteni. A szervezeten kívüli és belüli befolyásoló tényezők

hangsúlyozásával, bármilyen típusú alkalmazotti viszonyon alapuló megoldást magyarázhatóvá és elfogadhatóvá tették azáltal, hogy megnevezték az üzleti stratégiát befolyásoló elemeket.

A harmadik jelentős angol modellkészítő *Storey* (1992) amellet, hogy definiálta modelljének kulcselemeit (a stratégiai jelleget, a vonalbeli vezetők szerepét, a hiteket és előfeltevéseket, továbbá a kulcsezszközöket), melyek a versenyképes teljesítményhez igényelt attitűdbeli és magatartás-változáshoz vezetnek, különbségképzéssel is próbálkozott. 27 olyan elemet nevezett meg, amelyek a HRM, és az azt megelőző gyakorlat, a PM különbségét igazolják.

Európai HRM

Az előíró és elemző célra is használható univerzális modell szigetországbeli keresésével egyidejűleg máshol is próbálkoztak a nemzetközi összehasonlításra is alkalmas megoldások, a nemzetközi HRM-modell konstruálásával.

Voltak, akik azokat az elemeket hangsúlyozták, amelyek lehetetlenné teszik ilyen modell megalkotását. Köztük *Pieper* (1990) úgy vélte, hogy ennek legalább három oka van. Egyfelől az, hogy a HRM inkább elméleti konstrukció, mint gyakorlat, másrészt, hogy az állami beavatkozás mértéke helyenként jelentősebb lehet, mint az egyéni szervezeti választási lehetőség, harmadsorban pedig, hogy hiányzik a világos elméleti háttér a HR különféle praxisainak összehasonlításához.

Brewster és Bournois (1991) – elismerve egy nemzetközi HRM modell konstruálásának nehézségét – úgy vélik, hogy megalkotható olyan modell amit részletes, nemzetközi vizsgálatnak lehetne alávetni. A HRM európai modelljéhez vezető első lépésnek tekintett próbálkozásukat távlati ábrázolásnak minősítve, a szervezeti stratégia és a HR-stratégia kölcsönös egymásra hatásának eredményeként megjelenő magatartást, teljesítményt és költség-hatékonyt háromrétegű burokba helyezve értelmezték. Az első ezek közül a szervezet mérete, struktúrája és kultúrája, a második az iparág, a har-

madik a nemzeti kultúra, melynek része az állami beavatkozás mértéke, annak törvényi megjelenése a szakszervezetekkel és a munkaerő-piaci jellemzőkkel együtt.

Összehasonlító jellemzés a különbségek alapján

A kutatók közül sokan nem az új közelítés önmagában történő definiálására, jellemzésére, modellezésére tették a hangsúlyt, hanem a megelőző gyakorlattal, a személyzeti menedzsmenttel (PM) való összehasonlításra, a kritikusként tartott elemek különbözőségének megfogalmazására.

Guest (1989) kérdése úgy szól hogy: „*PM és HRM: megmondhatók-e a különbségek?*” A kérdésre adott válaszok, vélemények három csoportba foglalhatók össze:

- a lényegi különbség létét is megkérdőjelezők illetve tagadók,
 - a különbségeket általánosan, illetve filozófiai szinten megfogalmazók,
 - a különbségtétel lehetőségét és célszerűségét vallók.
- Az első körbe tartozik pl. *Pat Lowry* (1990) a Személyzeti Menedzsment Intézet egykori igazgatója, aki azt tartja, hogy az HRM a mai valóság részeként csak a PM fejlődésének egy új fázisa és nem egy teljesen elkülönülő lényegi különbségeket hordozó megoldás. *Guest* azon véleményét, hogy normatív szinten (amit a gyakorlatnak követnie kellene) összehasonlítva a PM és az HRM között csak kevés különbség tehető, *Armstrong és Long* (1994) azzal erősíti meg, hogy több hasonlóságot talál közöttük, mint különbözőséget.
 - A különbséget filozófiai szinten keresők és megfogalmazók abból indultak ki, hogy a PM bizonyos mértékig mindig a szervezet és az egyén közötti összekötő kapocs szerepét játszotta úgy, hogy kompromisszum jöhessen létre a szervezet és a munkavállalók igényei között. A PM professzionalizálódott változata a szervezet és alkalmazottai kapcsolatának alakításakor, az egyedi esetek önkényes megítélésének elkerülése érdekében nagyszámú al-

kalmazott esetén fontosnak tartotta (1) hatékony kiválasztási és javadal-mazási rendszerek, (2) méltányos fe-gyelmi, elhocsátási és leépítési eljá-rások kifejlesztését, valamint (3) az adminisztráció világos és működtet-hető szabályozását. Ily módon igye-kezték kezelni a szervezet és az egyé-nek közötti kapcsolat nehézségeit, a technikailag megvalósítható legsem-legesebb megoldások keresésével. E megoldások kidolgozásának vezé-relve a költségminimálásra való tö-rekvés, mely az egyénre úgy tekin-tett, mint más költségelemre, mely-nek kontrollja és féken tartása döntő fontosságú.

Beaumont (1993) szerint a személy-zeti funkció ez esetben olyan, „hatá-rokon átívelő” funkció volt, amiben az is megnyilvánult, hogy mennyire függ a szervezet környezetétől, ne-vezetesen a szűkös munkaerő-piac-tól, a kormányzat foglalkoztatással kapcsolatos törvényeitől, jogszabá-lyaitól és a szakszervezet hatalmától. E három tényező, mely döntően kí-vül áll a személyzeti funkció kont-rollján, nagy részben magyarázza a személyzeti szakapparátusok igen eltérő erőforrás-, státusz- és befolyá-si pozícióit.

A PM-mel szemben a HRM filozó-fiájában az alkalmazottra nem mint költségelemre tekintenek, hanem úgy, mint a meglevő vagy a poten-ciális befektetési hozadékra, mely végső soron a szervezetet erősíti. E közelítés ily módon az alkalmazotti potenciál maximálását állítja közép-pontba, tehát az alkalmazottakba va-ló befektetést és ily módon való ma-ximális hasznosítását.

- A megkülönböztethetőségben hívők és azt a gyakorlatban is megvalósí-tani szándékozók olyan tényezőket, dimenziókat igyekeztek megnevez-ni, melyek a PM-ben és a HRM-ben egyaránt fontosak, de eltérő megol-dásokkal jellemezhetők. *Walton* (1985) próbálkozása után többek munkájának eredményeképpen több mint egy tucat tényezőt ismerhetünk meg. Később az elemek száma to-vább nő. Az ilyen típusú közelítések empirikus ellenőrzése során derült ki, hogy a kétféle modell – a profesz-szionális PM és a HRM – nem ele-gendő a gyakorlatban található meg-

oldások kategorizálásához. Ezért szükségesnek bizonyult a PM-en be-lüli további elkülönítés, de talán hasznos lenne ugyanez a HRM-en belül is.

Összefoglalás: fenntartások, kritikák és válaszok

A HRM koncepció a mára általáno-san elfogadott jellemzők alapján úgy definiálható, mint a szervezetek leg-többre értékelt vagyona, az emberek menedzselésének stratégiai megkö-zelítése. Az embereké, akik egyéni-leg vagy kollektív módon hozzájárul-nak a szervezet céljainak megvalósít-ásához. Viszonylag új koncepció lé-vén természetes, hogy az iránta mu-tatott érdeklődésnél csak az ellene megfogalmazott kritikák száma na-gyobb.

A kezdeti kritikák elsősorban azzal foglalkoztak, hogy valójában nincs is másról szó, mint a régi gyakorlat át-kereszteléséről. Habár a kritikák jó ré-sze – főleg megfogalmazása idején – jogosnak ítéltető, érdekes felhívni a figyelmet arra, hogy jellemzően azok a kutatók fogalmazták meg a legerő-sebb kritikákat, akik később maguk is valamilyen modell megfogalmazói, ér-tékelői lettek, egyre gyakrabban hasz-nálva a HRM kifejezést, sőt hirdelve annak megkülönböztető jellegét és gyakorlati alkalmazását is.

Álljon itt elsőként *Armstrongék* (1994) véleménye legfrissebb köny-vükből:

„Az irodalmat áttekintve az a benyo-másunk támadt, hogy a stratégiai HRM koncepciót a kutatók egymás számára fogalmazzák meg és emiatt távol áll attól, ami a valóságban ténylegesen történik.”

Úgy találták ugyanakkor, hogy 1994-ben Nagy-Britanniában már jó-néhány szervezet sikeresen alkalmaz valami olyan megoldást, ami igen ha-sonlít a HRM-hez. Így véleményük szerint már cáfolható az a korábbi fel-tevés, miszerint a HRM csak egy-két külföldi példavállalatnál – *Hewlett-Packard*, *IBM* vagy japán cégek – va-lósul meg.

Empirikus vizsgálatai során *Monks* (1992) is úgy találta, hogy az általa vizsgált mintegy száz szervezet egyti-zedénél azonosíthatóak *Guest* (1989) modelljének HR eredményei – az in-tegráció, elkötelezettség, flexibilitás, minőség. E cégek egyik fele csúcstech-nológiájú iparvállalat, másik fele pedig pénzügyi intézet volt.

A *Price Waterhouse* 1991-ben vég-zett, 10 európai országra kiterjedő – a *Brewster-Bournois* (1991) modellt kö-vetető – felmérése szerint az alkalma-zotti viszonyok makro- és mikroszintű különbözőségei ellenére a HRM felé mozdulás kitapintható Európában is. A HRM-adaptáció mértékét szerin-tük olyan tényezők befolyásolták el-sősorban, mint a szervezet piaci kör-nyezete, a kollektív alku jellemzői, a szektor és a szervezeti méret (*Holden* 1994).

Mindezzel egyidőben az is igaznak bizonyult, hogy a recesszió idején az angol cégek nagy többsége nem ren-delkezett határozott üzleti stratégiával. Ezen cégeknél nem beszélhetünk stra-tégiai HRM-ről, hiszen a HR közelíté-se csak olyan környezetben merül fel, állítják *Armstrongék* (1994), ahol az üzleti kérdések stratégiai megközelíté-sen alapulnak.

Amint azt a bemutatott elméletek és kutatási eredmények igazolják, a HRM megkülönböztető ismérvei – bár főleg minőségi kategóriákkal -, de azo-nosíthatóak, definiálhatóak és bizo-nyos körben a gyakorlatban is megfi-gyelhetőek. Az országok közti áthe-lyezhetőség nem akadályok nélküli ugyan, de az egyes országokban fel-merülő kérdések tanulmányozása hasznos lehet más országok, így ha-zánk számára is.

A továbbfejlesztés – a hazai hasz-nosíthatóság szempontjából is – ígé-retes irányának vélem az e tanul-mányban feldolgozott irodalom alap-ján azt a megoldást, amely a szerve-zeti és külső környezeti befolyásoló tényezőknek is fontos szerepet szán. Az ilyen jellegű módosítás azonban miközben fokozza a modell univer-zális, a nemzetközi összehasonlított is szolgáló voltát, a HRM-fókusz fel-lazulása miatt inkább P/HRM mo-dellnek tekinthető.