

*SZÓTS-KOVÁTS Klaudia*

## MERRE TART AZ EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENT?

A HR gyakorlat és a tudományos eredmények számos ellentmondással szembesítenek bennünket, amelyek nagy része már a kezdetektől végigkíséri a HR szakterületét. A szerző célja a jelenlegi HR gyakorlatban rejlő ellentmondások, nehézségek feltárása, amelyek lehetséges megoldási alternatíváit is bemutatja. A cikk első részében található az emberi erőforrás menedzsment<sup>1</sup> elméleti gyökereinek és fejlődésének áttekintése, amely hozzájárul a HR komplex helyzetének a megértéséhez. A cikk olvasói megismerkedhetnek az emberi erőforrás menedzsment kialakulásának történetével, elméleti gyökereivel és fejlődésének főbb állomásaival. A közelmúlt legismertebb HR modelljeinek bemutatásán túl a szerző rámutat a jelenlegi HR gyakorlat kihívásaira és ellentmondásaira, valamint a lehetséges megoldási alternatívákat is bemutatja.

A szervezet és menedzsmenttudományok fejlődése során eleinte az uralkodó megközelítés a racionális szemlélet, a „kemény”, analitikus megközelítés – mint a taylorista munkaszervezés, a weberi bürokráciaelmélet, a williamsoni tranzakciós költség elmélet – volt a meghatározó. Az emberi viszonyok tanának kísérletei óta (1924-32) azonban a „puha” szemlélet egyre nagyobb teret nyert magának (Evans, 1999; Kieser, 1995).

Az emberi erőforrás menedzsment terület jelenlegi helyzetének és potenciális jövőjének megértéséhez hozzájárul, ha áttekintjük a terület fejlődésének egyes fázisait, illetve megvizsgáljuk kialakulásának gyökereit.

### **Az emberi erőforrás menedzsment kialakulása, az evolúciós modellek**

A HR több, mint százéves múltra tekint vissza: kialakulására elsősorban az amerikai gyakorlat és tudományos eredmények gyakoroltak nagy hatást (Staehele, 1990), ezzel párhuzamosan az európai gyakorlatot az angliai módszerek és tapasztalatok befolyásolták erőteljesen. Általánosságban elmondható, hogy az alábbi tényezők hatásának eredményeképpen a HR kialakulása az egyes országokban eltérő képet mutat az egyes régiókra, országokra jellemző 1) környezeti hatások (demográfiai jellemzők, társadalmi értékrendszer); 2) versenysztratégiák alakulása (ezen belül is a versenyképességhez való emberi hozzájárulás mértéke); és 3) a HR szakmai tudás fejlődése (Bokor et al., 2005) miatt. Az elmúlt évszázadban a HR szakma folyamatosan változott, tevékenységi köre sokszor igen különböző jellegű feladatokkal bővült. Amennyiben a terület fej-

lődésének mérföldköveit megkíséreljük megkülönböztetni, a következőket azonosíthatjuk (Karoliny et al., 2003; Bakacsi et al., 1999; Staehle, 1990).

### *A személyzeti adminisztráció*

A tömeggyártást, tömeges foglalkoztatást és a nagyfokú specializációt megteremtő ipari forradalom térnyerése alapozta meg a HR szakma korai szakaszát. A változások megnövelték a tulajdonosok és a munkások közötti különbséget (Cascio, 1992). A tulajdonosok a munkát megvásárolható és eladható árunak tekintették. Ennek megfelelően a legtöbb tulajdonos és vezető az állandó felügyeletet és az állás elvesztésével való fenyegetést látták a leghatékonyabb vezetői módszernek: akinek a teljesítménye nem ütötte meg az elvárt szintet, elbocsátották. A munkások saját érdekeik védelmében munkás vagy szakmai csoportokba tömörültek. A XIX. század végén kezdeményezés indult meg egyes vállalatok részéről a vezetők és a munkások közötti konfliktusok enyhítésére. Önkéntes kezdeményezéssel egyre több vállalat kapcsolódott be az alkalmazási feltételek saját gyáraikban történő fejlesztése érdekében kibontakozó ipari jóléti mozgalomba (Gilberth, 1914), melynek eredményeképpen növekedett az úgynevezett társadalmi vagy jóléti titkárokat alkalmazó vállalatok száma. Az első személyzetiseket a munkaadók azért szerződtették, hogy javítsanak az alkalmazottak helyzetén: a munkavállalók nyelvén beszéltek és a vezetésnek javaslatokat tettek arra, hogy milyen eszközökkel javítható a munkások eredményessége (Ivancevich – Glueck, 1989). A személyzeti adminisztrátorok alkalmazásának megje-

lenése a század végére tehető, akik a közvetítő szerepkörön túl jellemzően a mai terminológiával munkaügyi tevékenységi körbe sorolt feladatokat látták el: fizetések-, juttatások szétosztása, alkalmazási szerződések karbantartása.

#### *A személyzeti menedzsment*

Bár a történészek vitatják a pontos dátumot, a legtöbben egyetértenek abban, hogy 1900 és 1920 közé tehető az első személyügyi osztály megalakulása. A személyügy kifejezésre 1909-ből találunk írásos forrást: ebben az időszakban egyre több vállalat alkalmaz specializáltakat a személyüggyel kapcsolatos feladatok ellátására (Jamrog – Overholt, 2004). Az 1920-as évekre a személyzeti szakemberek száma egyre növekszik, csak hogy néhány példát említsünk: 1911-ben az U.S. Steel Biztonsági, egészségügyi és jóléti irodát hozott létre; 1918-ra a Ford Motor Vállalat Szociológiai osztályt hozott létre, ahol a munkavállalókkal kapcsolatos orvosi, jóléti, biztonsági és jogi ügyeket kezelték; ugyanebben az időszakban a Standard Oil of New Jersey Személyzeti és tréning osztályt hozott létre annak érdekében, hogy a biztonsági, orvosi, biztosítási és a nyugdíjazási programokat koordinálják (Jamrog – Overholt, 2004). A személyügyi osztály megalakulásával jelentek meg a tradicionális HR feladatok – a felvétel, képzés, egészség- és biztonságvédelem, ösztönző bérezési programok kidolgozása, munkakörelmézés – amelyeket az elterjedő tudományos vezetés és az emberi viszonyok tana alapozott meg.

#### *Az emberi erőforrás menedzsment*

A verseny növekedésével változtak a személyügyi osztállyal szembeni elvárások: újdonságként jelent meg a hatékonyságnövelés és az alkalmazotti szükségletek kielégítésének együttes megvalósítása, továbbá a vállalat értékteremtő folyamataihoz való aktív hozzájárulás. Ebben az időszakban alakulnak ki a korszerű HR elemei: a teljesítményértékelés, toborzás, kompenzációmenedzsment. Már az elnevezés is tükrözi a munkaerőhöz történő viszonyulás jellegének alapvető változását: a munkaerőt a vállalat mérlegében nem költség, hanem erőforrástételként szerepeltetendő erőforrásnak tartják.

#### *A stratégiai emberi erőforrás menedzsment*

Az 1980-as években – az amerikai vállalatok piaci pozícióit fenyegető japán cégek megerősödése idején – merült fel a HR elméleti megalapozása iránti igény. A vezetéssel foglalkozó szakemberek figyelmét felkellette az angol-amerikai vállalatokban tapasztalható alacsony elégedettségi szint, így alapvető átszervezéseket tartottak szükségesnek annak érdekében, hogy képesek legyenek megbirkózni a versenytársakkal. Az átszervezések és az emberek vezetésének szorosabb kapcsolatát akarták biztosítani, így fogalmazódott meg az igény a HR stratégiai tervezésbe integrálására. Ez

az addigi hagyományos, egymástól elkülönült funkciók gyakorlását tükröző szemlélethez képest magasabb szintre emelte a HR fókuszát: a szervezeti kultúra és struktúra átalakítása, a szükséges kompetenciakészlet biztosítása lett a központi kérdés. A HR a versenyelőny megteremtésének egyik kulcstényezője lett (Sparrow – Hiltrop, 1994). A stratégiai jelző<sup>2</sup> a vállalati versenyképességhez való hozzájárulást előtérbe helyezi, a felsővezetői nézőpont és szemlélet megjelenését sejteti: a HR vezetők az üzleti vezetők partnereiként vesznek részt az üzleti stratégia kidolgozásában és megvalósításában.

#### **Az elméleti háttér**

A következő fejezet a HR szakma alapjául szolgáló tudományterületeket mutatja be Fascio, (1992), Kieser (1995), Urlich (1997), Bakacsi (1996) munkáinak felhasználásával (1. táblázat).

*1. táblázat*

#### **A HR kialakulása és fejlődése**

##### **Tudományos vezetés**

A tudományos vezetés (scientific management) hatására a munkavégzéssel kapcsolatos hatékonysági szempontok előtérbe kerültek. A Taylor nevéhez fűző tudományos vezetés három fő koncepcióval is hozzájárult a HR fejlődéséhez. Taylor szükségesnek tartotta a munkához fizikálisan és mentálisan leginkább illeszkedő egyének kiválasztását, és nem javasolta a túlképzett emberek alkalmazását. Elvei szerint a munkavállalókat gondosan be kell tanítani, annak érdekében, hogy pontosan a tudományos elemzésben meghatározott mozgólatsort végezzék el. Továbbá Taylor vezette be a napi bér 30-100 százalékát kitevő prémiumot annak érdekében, hogy ösztönözze a részletes előírások szerinti pontos munkavégzést.

##### **Pszichotechnika**

A Hugo Münsterberg nevéhez fűződő pszichotechnika tulajdonképpen a taylorizmus folytatásaként tekinthető, a pszichológia eszközeivel: elsősorban a munkavállalók pszichológiai kiválasztásával és a munkásnak a munkafolyamathoz való hozzáillesztésével foglalkozott. A HR-hez való hozzájárulásaként kiemelendő egyrészt a munkára való pszichikai alkalmasság meghatározása, illetve számos vizsgálati módszer kidolgozása.

##### **Human relations mozgalom**

Az 1923-ban induló és a harmincas évek elejéig tartó Hawthorne-i kutatási program mindeztől az egyik legnagyobb szabású magatartásvizsgálati kísérlet. Eredeti célja a munkahelyi megvilágítás és a munkateljesítmény közötti összefüggés vizsgálata volt, azonban a program során nem várt eredményre jutottak. A program a vezetési stílus és a bérezési rendszer munkatermelékenységre való hatását támasztotta alá, továbbá felhívta a figyelmet a munkacsoportok, a munkahelyi kapcsolatok jelentőségére.

Hatásaként a szervezetpszichológia nagymértékben fennállt az amerikai egyetemeken, továbbá a szakszervezetek szerte a világon kezdeményezték a munka humanizálását: a munkakörülmények a munkavállalók szempontjából történő kedvező átalakítását. A munka humanizálása hozzájárult a taylori munkaszervezés megkérdőjelezéséhez. Bár a program nem hozott létre nagyszámú humanizált munkahelyet, megmutatta, hogy bizonyos feltételek mellett a humanizálás és a gazdaságosság nem egymást kizáró tényezők.

### Magatartástudományok

A Human Relations mozgalom is rámutat, hogy a HR elmélete és gyakorlata széles körben épít az emberi viselkedés tanulmányozásával foglalkozó, társadalom- és természettudományokat magába foglaló elméleti és alkalmazott magatartástudományokra. Kétségtelen, hogy a szervezet strukturális felépítésével, kulturális és hatalmi feltételrendszerével, feladat- és hatásköri rendszerével hatással van az egyén magatartására.

A HR elmélete és gyakorlata az alábbi magatartástudományi diszciplínákra épít: 1) szervezetpszichológia: az ember munkahelyi viselkedésének tanulmányozása; 2) társadalompszichológia: annak tanulmányozása, hogy az emberek miként hatnak egymásra; 3) szervezetelmélet: a szervezetek létezésének oka, működése, kialakítása, hatékonyabbá tételének tanulmányozása; 4) szervezeti magatartás: a szervezeteken belüli magatartásra gyakorolt egyéni, csoport és strukturális hatás vizsgálata; 5) szociológia: a társadalom, társadalmi intézmények és társadalmi kapcsolatok vizsgálata.

A 2. táblázatban külön kiemelem a HR gyakorlat üzleti eredményekre gyakorolt hatásának magyarázatához segítséget nyújtó elméleteket.

2. táblázat

### A HR és az üzleti eredmény kapcsolatával foglalkozó elméletek

Erőforrás-függés elmélete (politikatudomány): a HR gyakorlatok segítenek a vállalat teljesítményéhez hozzájáruló szűkös erőforrások (intellektuális és humán tőke) megszerzésében.

Tranzakciós költség elmélete (intézményi közgazdaságtan): a HR gyakorlatok csökkentik a munkavégzés és irányítás költségeit.

Kontingenciaelmélet (vezetéstudomány): a stratégiához illeszkedő HR gyakorlatok teljesítménynövelő eredményekhez vezetnek.

Intézményi elmélet (szociológia): a HR az ötletek és tudás transzferjével hozzájárul az iparág legjobb gyakorlatainak megerősítéséhez.

Kognitív pszichológia (pszichológia): a HR gyakorlatok segítenek az irányítási költségeket csökkentő és az elkötelezettséget növelő szervezeti kultúra kialakításában.

Humán tőke elmélete (politika- és közgazdaságtudomány): a munkavállaló más eszközökhöz hasonlóan értékelhető eszköz, nem csak költség. Ennek megfelelően a fejlesztés, képzés a humán tőkébe való befektetésnek tekintendő. Az HR hozzájárul a vállalat humán tőke állományának a növeléséhez. (Flamholtz, 1974; Staehle, 1990). A humán tőke elmélete az 1970-es években kezdett elterjedni és a 80-as évekre vált széles körben elfogadottá (Hendry – Pettigrew, 1990).

Társadalmi tőke elmélete (szociológia): a HR hozzájárul a társadalmi hálózatok építéséhez, amelyek növelik a tevékenységek eredményét (Lin, 2001).

### A HR fejlődésének európai és magyar jellegzetességei

A HR kialakulására elsősorban az amerikai gyakorlat és tudományos tevékenység nyomta rá a bélyegét (Staehle, 1990). Az 1980–90-es évek fordulójára tehető a HR európai kontextusban történő – az amerikai gyakorlattól eltérő – számottevő fejlődése: sor került a gyakorlatok európai munkaerő-piaci és jogi környezetben való újraértékelésére. Az európai gyakorlat és szemlélet térhódításának nem kizárólag a nemzetközi gazdasági és

piaci környezet változása volt az oka: egyre erősödött a HR előíró, normatív, legjobb gyakorlatok számbavételére korlátozó gyakorlatával szembeni tudományos kritika (Boxall, 1991; Guest, 1987, 1990; Legge, 1989). Az amerikai gyakorlat átvételét korlátozta az a tény is, hogy a HR rendszerek alapjául szolgáló – nagyfokú individualizmussal jellemző – amerikai értékrendszer kevésbé jellemző Európára (Sparrow – Hiltrop, 1994).

Magyarországon a második világháborúig terjedő időszakban a nyugati országokhoz képest késéssel ugyan, de megjelennek a HR különböző elemei mind a verseny-, mind a közsférában. 1945 után a „szocialista rendszer” jellemzői terjedtek el – káderpolitika, új káderek kiválasztása és kinevelése – a személyzeti munka végrehajtásában mindenekelőtt a szakmai szempontokat háttérbe szorító politikai iránymutatások érvényesültek. A rendszerváltást követően – hasonlóan a többi volt szocialista ország gyakorlatához – ezen a téren is begyűrűztek a munkaerőt termelési tényezőként kezelő nyugati elméletek (Karoliny et al., 2003).

A közelmúlt kutatásai megerősítették, hogy a nemzetközi vállalatok is hatással vannak a magyarországi HR gyakorlatra. Karoliny és szerzőtársai (2000) a hazai HR gyakorlat fejlődését vizsgálják kutatásukban, amelyben az előző évek adataival összevetve a következőket állapították meg: 1) a magyarországi vállalatok HR vezetői továbbra is előkelő helyet foglalnak el a vállalatok hierarchiájában, 2) Magyarországon működő külföldi tulajdonú cégeknél a HR az európai és az amerikai tendenciáknak megfelelően fejlődik, a hazai cégek esetén viszont az elmaradás igen jelentős, 3) további kedvezőtlen tendencia, hogy nem csökkent a magyar vállalatok elmaradása az egy főre jutó személyzetfejlesztési és oktatási költségek vonatkozásában.

A kis- és középméretű vállalatok elmúlt tíz évi változásait áttekintő „Fókuszban a verseny” kutatás (Chikán – Czako – Zoltayné, 2004) nem látott számottevő változást a menedzsment felkészültségében, a kompenzáció, teljesítményértékelés sem a képzés HR területeken.

### A HR jelene és a funkcionális rendszermodellek

A szakma evolúciós leírásából is kiderül, hogy a HR nem egységes szakterület: feladatai közé tartozik a vállalat fejlesztési stratégiájának kialakítása, érdekek egyeztetése a változások elfogadtatása, a vállalati átszervezés koordinációja, foglalkoznia kell ugyanakkor a szabadságos papírokkal és az étkezési jegyek eljuttatásával is. Az emberi erőforrás menedzsment az értékteremtő folyamatban meglehetősen heterogén, nem összekapcsolódó tevékenységeket foglal magában, amelyek még szakértelem alapján (üzleti, pénzügyi, közgazdasági szemlélet, változások vezetéséhez szükséges kompetenciák, az egyes HR rendszerek működtetéséhez szükséges kompetenciák, pszichológiai ismeretek) sem feltétlenül kapcsolódnak össze (Bakacsi et al., 1999).



Több, széles körben elterjedt modellt különböztethetünk meg, amelyek kísérletet tesznek a heterogén tevékenységeket magába foglaló HR összefogására, elméleti megalapozására.

*A michigani stratégiai illeszkedési modell*

A 80-as évek elején a Michigani Egyetem egyik kutatócsoportja a miszsiót, stratégiát, szervezeti struktúrát és a HR-t összekapcsoló stratégiai HR koncepciót dolgozott ki. A modellben első sorban a stratégiára helyezik a hangsúlyt, amelyhez az emberi erőforrás menedzsment tevékenységeit is illeszteni kell. A szándék, hogy a környezeti tényezőket is figyelembe véve a három fő elem között a legjobb illeszkedést biztosítsák. A modell alapfilozófiája: a munkaerő erőforrás, így az embereket is a többi erőforráshoz hasonlóan szükséges kezelni: olcsón beszerezni, takarékosan használni, fejleszteni és amennyire lehet kihasználni. A modell a HR-t négy területre bontja: 1) kiválasztás, 2) értékelés, 3) kompenzáció, 4) fejlesztés, amelyeket a három döntéshozói szinten – stratégiai, vezetői és operatív – értelmeznek, közülük azonban kitüntetetten kezelik a stratégiai szintet (1. ábra).

A modell a hagyományos felfogásra épít: az emberi erőforrás menedzsment stratégiai illeszkedését tartja fontosnak, és alulértékeli a megvalósított HR gyakorlat jövőbeli lehetséges hatásait a stratégiaalkotás folyamatára (Staehele, 1990; Sparrow – Hiltrop, 1994; Fombrun et al., 1984).

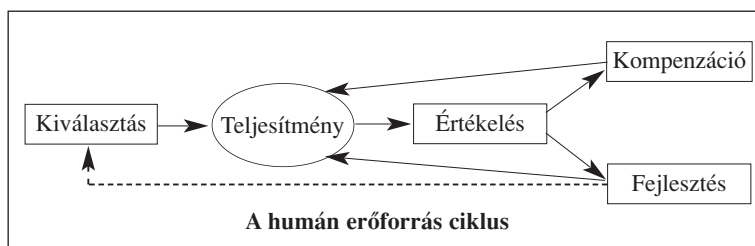
*A Harvard (többszörös érintett) modell*

A Harvard modell a vezetés szempontjából értelmezi a HR-t. Ezen belül a modell négy alapvető tevékenységi területet azonosít: 1) munkavégzési rendszerek, 2) emberi erőforrások áramlása, 3) kompenzációs rendszerek, 4) alkalmazotti részvétel. A HR fő felelőssége, hogy harmonizálja, integrálja a stratégiát és a négy tevékenységi területet (2. ábra).

Utóbbiakra hatnak mind az érintettek (pl. részvényesek, vezetés, munkavállalói csoportok, szakszervezetek) érdekei, mind a környezeti tényezők (munkaerő jellemzői, üzleti stratégia, munkaerőpiac). A HR döntéseknek

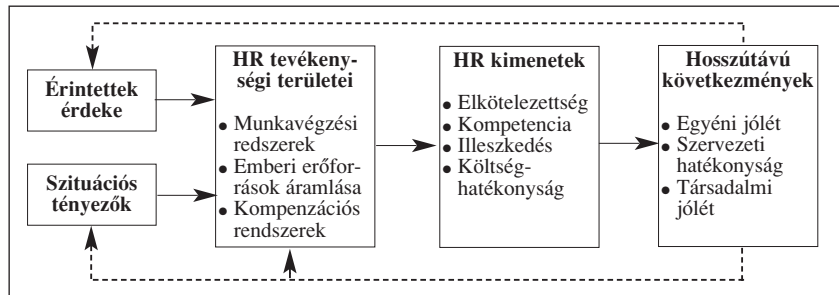
1. ábra

**A michigani modell**



Forrás: Fombrun et al., 1984

**A Harvard modell**



Forrás: Beer et al., (1985: 17. o.)

rövid távú (kompetencia, elkötelezettség, költség-hatékonyság) és hosszabb távú (egyéni jólét, szervezeti hatékonyság, társadalmi jólét) következményei vannak.

A modell a vezető kulcsszerepére hívja fel a figyelmet, aki egyedi hozzájárulást képes tenni és módosítani tudja a szakterületet befolyásoló szervezeti és környezeti tényezőket. (Staehele, 1990; Sparrow – Hiltrop, 1994; Beer et al., 1985).

*A Warwick modell:*

*a politikai és változási folyamat elmélete*

A Harvard modell elemeire építve a Warwick Business School kutatói kidolgoztak egy komplex szervezetek stratégiaalkotásáról szóló értelmezést, amelyet összekapcsoltak a HR gyakorlatok átalakítási képességeivel. Modelljüket húsz vezető angliai vállalat empirikus vizsgálatára alapozva építették fel.

A modell átvette a Harvard modell HR tevékenységi területeit, abba további megvizsgálandó tényezőként beépítve a külső üzleti környezetet, stratégiát, és a HR egyedi kulturális szerepének meghatározását, a következő szempontok alapján: 1) felelősségek meghatározása, 2) a tevékenységek végrehatása során észlelt kompetenciák meghatározása, 3) a funkció felépítése. A modell jelentősége, hogy a HR kereteinek meghatározásakor felhívta a figyelmet az összeolvadás, felvásárlás, nemzetközivé válás, új technológia vagy új termékek következtében kibontakozó üzleti változások jelentőségére, amelyek a HR számára jelentős impulzust jelentenek. E változások menedzseléséhez a vállalatoknak számos koncepcióalkotási és folyamatirányítási készséggel kell rendelkezniük. Fontos kiemelni, hogy a modellben a HR tevékenységekkel összefüggő kompetenciák nem kizárólag a HR területen belül szükségesek, azok egy részének felelőssége a vonalbeli vezetőkhez kerül (Sparrow – Hiltrop, 1994).

*Az Ulrich modell:*

*az üzleti partnerség szerepmódelje*

A szakterület vállalati teljesítményhez való hozzájárulásának kulcsát Ulrich a HR üzleti partnerségében látta. Modelljében négy HR által ellátandó szerepet különböztetett meg

aszerint, hogy a szerep tevékenységének fő fókuszában a stratégiai vagy operatív kérdések illetve a folyamat vagy az ember áll (3. ábra).

3. ábra

**Az Ulrich modell**



Forrás: Ulrich, (1997: 24. o.)

A stratégiai partner szerep (stratégiai és folyamatfókusz) ellátása során feladat az üzleti- és a HR stratégia egymáshoz illesztése, a stratégia megvalósításában való közös részvétel a vállalat felső vezetőivel. Az adminisztratív szakértő szerep (operatív és folyamatfókusz) kapcsán a folyamatok minőségi, ugyanakkor költséghatékony működtetése a feladat. Az érdekképviselő szerep (operatív és ember fókusz) ellátása során a feladat egyrészt a munkavállalói érdekek képviselése a felső vezetés felé, másrészt a munkavállalói hozzájárulás fejlesztése az elkötelezettségük növelése és az eredménytermelő képességük fejlesztése által. A változás menedzser szerep (stratégiai és emberfókusz) ellátása során a feladat a folyamatos változás elősegítése, a folyamatok és a kultúra alakítása a változási képességet fejlesztő irányba (Ulrich, 1997; Ulrich, 1998).

**A HR Balanced Scorecard: a HR értékkeremtési modellje**

Számos tudományos munka (Huselid, 1995; Arthur, 1994; d’Arcimoles, 1997) foglalkozik a HR terület értékkeremtésével, ezek közül talán a legismertebbet – Kaplan – Norton elmélete alapján kidolgozott – HR Scorecard modellt (Becker et al., 2001) mutatjuk be röviden.

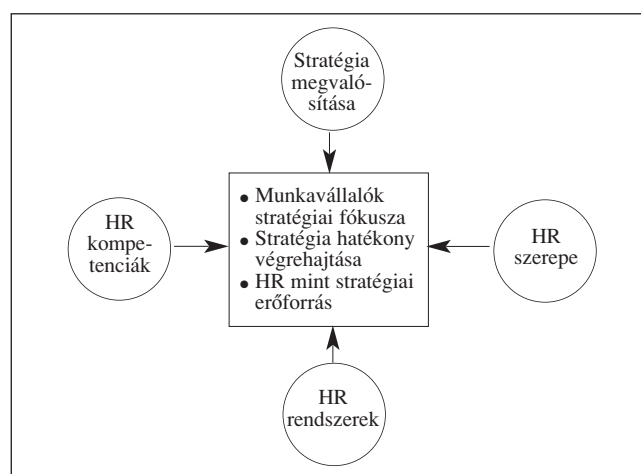
A modell fő kérdése, hogyan lehet kimutatni a HR hozzájárulását a vállalati stratégia megvalósításához, amihez a költségkontrollal párhuzamosan az értékkeremtést is szem előtt tartó mérési rendszert ajánl. Ezt a mérési rendszer alapvetően úgy támogatja, hogy mindenki el tudja helyezni magát a vállalati értékkeremtési folyamatában, ennek következtében a vállalat minden szintjén világos, konzisztens, és közösen vallott elképzelés él arról, hogy ki mivel tud hozzájárulni a vállalati stratégiájának megvalósításához. Ez elősegíti, hogy az üzleti terület által érthető és értékelhető mutatókat

határozzanak meg, illetve hogy a vezetők csak néhány valóban kulcsfontosságú, a stratégiához kapcsolódó és az eredményt befolyásoló mutatóval foglalkozzanak (a szerzők huszonöt mutatót tartanak menedzselhetőnek).

A modell szerint a HR-nek kétfajta illeszkedést kell biztosítani: egyrészt a stratégia megvalósítása és a HR rendszerek illeszkedését, másrészt a HR stratégiai szerepe és a HR szakemberek, valamint a vonalbeli vezetők HR kompetenciája közötti illeszkedést. A kettős illeszkedés a kulcsa a stratégia magas szintű végrehajtásának és a részvényesi értéknek, biztosítva a munkavállalók stratégiára való összpontosítását, a stratégiai szemléletet (4. ábra).

4. ábra

**A HR Balanced scorecard modell**



Forrás: Becker et al., 2001, 132. o.

A HR stratégiai szerepének megvalósításához tehát mind a vonalbeli vezetők, mind a HR szakemberek megfelelő kompetenciái szükségesek: előbbiek biztosítják, hogy az üzleti igényeknek megfelelő HR rendszerek kerüljenek megvalósításra, utóbbiak pedig azt, hogy a stratégiai szerep megvalósításához szükséges szaktudás rendelkezésre álljon. A HR stratégiai szerepe magában foglalja vonalbeli vezetők és a HR szakemberek együttes, egyeztetett szerepértelmezését: a HR saját szerepészlelését és azt, hogy a vonalbeli vezetők mennyire hasonlóan ítélik ezt meg.

**A modellek összefoglalása**

A bemutatott sok tekintetben különböző bemutatott elméletek több ponton is hasonlóak (Sparrow – Hiltrop, 1994; Peterson, 2004), a következőkben tekintsük át a közös vonásokat.

**Stratégiai szándék**

A HR stratégiai vonatkozásban akkor lehet sikeres, ha egyrésztől aktív résztvevője a vállalat stratégiaalkotási tevékenységének, másrésztől a HR rendszerek kialakítása során többnyire a vállalat küldetésében tetten

érhető stratégiai üzleti igényekből indul ki. Ily módon tudja biztosítani, hogy egyfelől a vállalat „emberi oldaláról” is megvalósítható stratégiai célokat alakítsanak ki, másfelől a felépített rendszerek a stratégia megvalósítását szolgálják a napi operatív működés során is.

#### *A vállalati értékhez való hozzájárulás*

Annak érdekében, hogy a HR funkció ne csak egy költségtenyező legyen a vállalati mérlegben, és igazoltan erőforrásként és befektetésként tekintsenek a munkavállalókra, szükségessé vált a vállalati értékhez való hozzájárulás kimutatása. Ezt a különböző modellek más-más szinten értelmezik, azonban mindegyikben közös vonás, hogy az egyes HR tevékenységek összekapcsolódnak a vállalati teljesítménnyel. Egyes modellek (pl. HR Balanced Scorecard modell) a HR gyakorlatok vállalati teljesítményre gyakorolt hatását világosan kimutató konkrét javaslatokkal álltak elő.

#### *A magatartási konzisztencia*

A harmadik közös pont az, hogy a szervezet teljesítménye a munkavállalói magatartás eredménye, a munkavállalók stratégiaközvetítő szerepét leginkább egyfajta magatartási konzisztencia teszi lehetővé. A különböző HR gyakorlatok különböző munkavállalói magatartást „váltanak ki”, erősítenek meg. A viselkedés magában foglalja a készséget, képességet, kompetenciát, amely szükséges az adott feladatok elvégzéséhez. A magatartási konzisztenciát két irányban kell biztosítani: a stratégiával összhangban vertikálisan, illetve a különböző HR gyakorlatok között horizontálisan. A vezetői elvárásoknak, a munkavállalók elé tűzött céloknak, a teljesítménymenedzsmentnek és a kompenzációs gyakorlatnak ugyanazt az üzenetet kell közvetítenie, ennek hiányában a vállalat nem a stratégia megvalósításának irányában fog haladni.

#### *A HR felelősség átruházása a vonalbeli vezetőkre*

A negyedik közös pont az, hogy a HR és a vonalbeli vezetők közös felelősségben osztoznak. A humán minőség, termelékenység és teljesítmény javítása sok esetben a vonalbeli vezetők kezében van, különösen azokban az esetekben, amikor HR az üzleti kérdések helyett az erősen adminisztratív funkcionális ügyekkel foglalkozik. Ahhoz, hogy a HR valóban a vállalatnak értéket teremtő tevékenység legyen, nem szabad elszakadnia az aktuális üzleti valóságtól. A vonalbeli vezetők maguk is felelősséget kell vállaljanak a HR eredményességéért, ezzel is elismerve az emberi munka jelentőségét a versenyképesség megőrzésében, és szükség szerint bevonva a HR szakembereket.

#### **A jelenlegi HR gyakorlat ellentmondásai**

Az előzőekben áttekintettük a jelenleg legismertebb HR modelleket és ezek közös jellemzőit. Azonban a HR gyakorlat és tudományos eredmények számos ellent-

mondással szembesítenek bennünket, amelyek nagy része már a kezdetektől végigkíséri a HR szakterületet. Ahhoz, hogy teljes képet kapjunk a HR jelenéről, ezeket az ellentmondásokat is érdemes áttekinteni.

#### *Elméleti megalapozottság, szakmaiság*

Több kutató (Legge, 1978; Watson, 1977; Farndale – Brewster, 2005) megkérdőjelezi, hogy az emberi erőforrás menedzsment igazán szakmának tekinthető-e? Más gondolkodók is egyetértenek a fentiekkel: „az emberierőforrás-menedzsmentnek sokkal szakmaibbnak kell lennie” (Ulrich – Echingler, 1998: 1. o.). Több oldalról megfogalmazódott az a kritika a humán menedzserekkel szemben, hogy nem olvassák a tudományos folyóiratokat, a kutatások eredményeit (Rynes, 2004). Ulrich és Echingler (1998) meglátása szerint a HR még nem érte el a szakmaiság státusát, ehhez további tudásalapot szükséges létrehozni.

A szakirodalom nagy részét a HR legjobb gyakorlatait, technikáit bemutató normatív jellegű cikkek, illetve tankönyvek teszik ki: hogyan kell létszámot tervezni, munkavállalókat kiválasztani, felvenni, fejleszteni, kompenzációs rendszert kialakítani és elbocsátani. Az elsődleges cél a gyakorlati felhasználhatóság, az ezt alátámasztó elméleti indoklások nagyrészt más tudományterületek fentebb bemutatott elméleteire épülnek. Az elméletek elsősorban nem a HR alapvető céljára, létének alapvető kérdéseire keresnek választ, hanem az igazolást célozzák. A HR nem rendelkezik átfogó elmélettel, hiányzik a reflektív elméleti gondolkodás, az alapok elméleti megközelítése (Steyaert – Janssens, 1999). Az elmélet inkább arra a kérdésre ad választ, hogy miért történnek bizonyos események, azok hogyan kapcsolódnak össze, segítséget nyújt az egyes független események alapján általánosítható és előre jelezhető következtetések levonására. A tudománynak ennél nagyobb felelőssége van, nem lehet egyedüli célja a normatív kutatásokkal megalapozott hatékonyság fejlesztése, figyelembe kell vennie az externáliákat is (Green, 2002). A kritikai elméletek túlmutatnak a normatív modellen és a HR gyakorlatok bemutatásán. Ezek a megközelítések az alapokat kérdőjelezzik meg, megvilágítják a HR gondolatmenetében található hiányokat, a kizsákmányoló alapfeltelezéseket, a hibás állításokat (Steyaert – Janssens, 1999). A kritikai HR megközelítés ráirányítja a figyelmet arra, hogy 1) a HR hozzájárulhat a hatalmi viszonyok megerősítéséhez, 2) ki húz hasznot a HR-ből, és 3) melyek a nemi, illetve az egyenlő elbánás elve mentén létező problémák megoldási stratégiái (Fenwick, 2004).

Más kutatók szerint a HR akkor tud a vállalat felső vezetésében aktívan részt venni, akkor tud stratégiai partnerként cselekedni, ha rendelkezésére állnak a vállalatra és a HR tevékenységre vonatkozó megfelelő mutatók és adatok. Kutatások szerint a HR előtt jelentős fejlesztési lehetőség áll az adatok gyűjtésében és az



elemzési képességben (Lawler et al., 2004). Nem első-sorban a HR költséghatékonyságát jelző mutatókra van szükség – ezen a területen már általában rendelkezésre állnak a szükséges adatok. A felső vezetők annak kimutatását igénylik igazán, hogy a HR gyakorlatok, programok milyen változásokat generáltak a vállalati működésben a tervekhez képest (Lawler et al., 2004; Jamrog – Overholt, 2004).

### *Legitimáció*

Az emberi erőforrás menedzsment létjogosultságát mindvégig igazolni kellett, hiszen már a kezdetektől megkérdőjelezték az értékét (Farndale – Brewster, 2005; Caldwell, 2003). Anthony és Crichton (1969: 165. o.) már negyven évvel ezelőtt megfogalmazta, hogy „a személyzeti szakértők csoportjának történelme egyenlő a vezetői csapat teljes értékű tagjának státusáért vívott küzdelemmel”. Ez a tendencia a mai napig meghatározza a HR fejlődési irányát, hiszen folyamatosan bizonyítani kell a létjogosultságát, a fontosságát a felső vezetők, a vonalbeli vezetők felé (Nkomo – Ensley, 1999). A HR kétértelmű felsővezetői megítélése annak ellenére tetten érhető sok vállalatnál, hogy a HR vezető a vállalati hierarchiában képes volt magának tekintélyes pozíciót kivívni, és részt vesz az üzleti döntésekben. A neves stratégia professzor Pralahad (Urlich, 1997) szerint a HR elméleti megalapozottságának hiánya miatt nem tudja elfogadtatni jelentőségét az üzleti területtel.

A legitimációs tevékenység az elnevezések „tobzódásában” érhető tetten. A személyzeti menedzsment megjelölés az emberekkel kapcsolatos kiadásokat költségként tekintő filozófia és az ellátandó feladatokat alapvetően funkcionálisnak tekintő megközelítés egyenes következménye. Az 1970–80-as évek fordulójára kezdett elterjedni a munkavállalókat eszköznek (erőforrásnak) tekintő nézet. Nkomo és Ensley (1999) szerint az új megközelítés elterjesztésének egyik célja a HR megerősítése volt. Az emberi erőforrás menedzsment a vállalati értékteremtésben való részvételének alátámasztására olyan újabb – a HR-t a vezetői hierarchiában mind előkelőbb helyre pozicionáló – divatos elnevezések jelentek meg, mint az emberi erőforrás elszámolás, embererőforrás-tervezés, stratégiai emberi erőforrás menedzsment. Az emberi erőforrás elszámolás térhódítása annak köszönhető, hogy segítségével a vállalati teljesítmény elszámolásában is megjelentek a HR tevékenységek, egyértelműbbé vált az értékteremtéshez való hozzájárulásuk kimutatása. A hagyományos munkaerő-tervezés helyett pedig a hosszú távú, stratégiai irányultságot hangsúlyozó emberi erőforrás tervezés van elterjedőben (Nkomo – Ensley, 1999).

Ez a legitimációs tevékenység azonban nem az emberek, hanem a HR funkció értékének, fontosságának és hozzájárulásának alátámasztását szolgálta (Legge, 1989), ami kétélű fegyver, hiszen amíg a HR-esek figyelmét a létjogosultság és az értékteremtés igazolása

köti le, addig a munkavállalói érdekek képviselete hátrányt szenved.

### *Mennyire összeegyeztethető a humán orientáció és a menedzsmentfunkció, avagy a munkavállalói érdekképviselet hiánya*

A menedzsmentfunkció gyakorlásának túlsúlyát mutatja a HR tevékenységen belül a stratégiaalkotásban, a vállalati értékteremtésben a vezetés partnereként való – tevékenysége elfogadtatása érdekében elsősorban a vezetés érdekeit képviselő – részvétele. Jogos a kérdés: mennyire egyeztethetők össze a vezetés, illetve a munkavállalók („humán erőforrás”) több esetben egymásnak ellentmondó érdekei (Peterson, 2004; Kochan, 2004).

Ilyen ellentmondó érdekek ütközéséhez vezetnek a vállalati átszervezések, létszám-leépítések. Bármennyire is nyitott a kommunikáció útja, és tájékoztatják a munkavállalókat a várható létszám-leépítésről, legtöbbször az utolsó pillanatig senki sem tudja azt, hogy mi lesz vele. A vállalatnál maradt munkavállalókra hárul az átszervezés miatt átmenetileg vagy végleg megnövekedett munkamennyiség, miközben ők sem lehetnek biztosak abban, hogy legközelebb nem kerül-e rájuk is sor. A létszám-leépítésben nem érintettek is bizalmatlanokká válhatnak a vezetéssel szemben, úgy érzik, hogy becsapták őket. Felmerül a kérdés, mennyire várható el a munkavállalóktól, hogy elköteleződjenek a kemény piaci harcot folytató vállalat teljesítményének növelése mellett, ha az várhatóan átszervezések sorozatát és ennek következtében létszámleépítést jelent (Peterson, 2004)?

A munkavállaló, illetve az egyén az információs aszimmetria miatt több szituációban kiszolgáltatott a HR-es szakembernek, illetve a vonalbeli vezetőnek. A kompenzációs stratégia kialakításakor a vezetés dönti el – a döntésbe a munkavállalóknak csak érintőleges beleszólásuk lehet a szakszervezeteken keresztül – azokat a koncepcionális kérdéseket, mint például a kompenzációs csomag milyen alapelvek szerint épüljön fel, milyen elemekből álljon, legyen-e munkakör-értékelési rendszer, és ha igen, milyen, illetve a bérszint mennyire legyen versenyképes a piacon. A munkakör-értékelési rendszer biztosítja a vállalatban belüli igazságosságot és a piaci versenyképességet. A munkakörök értékelését végző bizottság dönti el, hogy melyek legyenek, és milyen súlyt képviseljenek az egyes, értékelésnél számba vett faktorok (képzettség, vezetői-, kommunikációs képesség stb.). A bizottság a vállalatvezetés érdekeit képviseli, a vezetésnek számol be és nem a munkavállalóknak. A bér versenyképességének megállapítását sokszor a fizetőképességgel indokolják, azonban a vezetés a vezetői bónuszok, az osztalék növelésében érdekelt, sokszor a bérköltség rovására. A versenyképesség megállapításához használt felmérések adatai általában bizalmasak, úgymond a legjobb gyakorlaton alapulnak, a munkavállalóknak a fizetési felmérésekhez nincs hozzáférésük, a vezetés döntésén múlik, melyik felmérés adatait hasz-

nálják – más felmérések sok esetben más eredménnyel járnak (Peterson, 2004).

Belső áthelyezésekre, az előremeneteli, utódlási döntésekre általában szintén az jellemző, hogy a döntés szűk körben születik az érintett munkavállaló kiszolgáltatott helyzetben van, kevés információval rendelkezik, méltánytalan helyzetben nem tudja érdekeit képviselni, magát megvédeni (Peterson, 2004).

Teljesítményértékelés alkalmazásakor, bármilyen is legyen a rendszer – bár az elvi lehetőség adott a fellebbezésre, a tényleges fellebbezés kevés esetben eredményes – a munkavállalónak a végső értékelést el kell fogadnia (Peterson, 2004).

A munkavállalóra erőforrásként tekintő szemlélet magában hordozza az erőforrás takarékos és leginkább hatékony felhasználását, és teljes kihasználását is. Feszített, kihívó vállalati célok, lapos szervezet, a gazdaságos működés elérése érdekében nagy nyomás nehezedik a munkavállalókra. Rendszeres túlórázást, munkamániás életmódot magas fizetéssel és juttatásokkal honorálják, azonban a feszített életmód eredménye sok esetben a társadalmi, családi szerepvállalás háttérbe szorulása és az egyének kiégése. Mindezek háttérben egy paradoxon rejlik: minél értékesebb erőforrás az ember, annál nagyobb az igény annak a kiegészéséhez és nem az értékét tovább növelő fejlődéséhez vezető teljes kihasználására (Legge, 1999).

A HR-esek egyre több olyan feladatot látnak el, amelyek megerősítik őket a stratégiai szerepükben, ezzel párhuzamosan azonban egyre kevesebb figyelmet fordítanak a vállalatnál dolgozó emberekre. Call centereket hoznak létre a munkavállalói kérdések, kérések megválaszolására, a létszám-leépítésben érintett munkavállalóknak tanácsadók nyújtanak segítséget az újra-elhelyezkedésben, a juttatások közötti választás támogatását személyre szabott tanácsadás helyett a központi irodában dolgozók látják el, hogy csak néhány példát említssek (Pasmore, 1999).

Mindezek ellenére felmerül a kérdés, hogy van-e választási lehetősége a HR-nek? A piaci verseny erősödésével, a létszám-leépítések megvalósításával az olyan hagyományos HR tevékenységek, mint a felvétel, a munkaerő-tervezés a vezetők szemében sokat veszítettek stratégiai fontosságunkból, háttérbe szorultak. A vállalaton belüli munkaerőpiac és az élethosszig tartó alkalmazás gyakorlatának megszűnésével nagyon nehezzé vált a munkaerő-fejlesztési programok vagy más munkavállalói elégedettséget, lojalitást, megtartást növelő programok bevezetésének indoklása (Rynes, 2004).

A vállalati és a munkavállalói érdek összeegyeztethetőségére jó példa, hogy a jelenlegi kutatások között találunk a vállalati teljesítmény és a munkavállalói elégedettség között pozitív kapcsolatot kimutatókat is (Huselid, 1995; Judge et al., 2001). Harter et al., (2002) a munkavállalói elégedettség, a vezetői gyakorlat és a vál-

lalat pénzügyi teljesítményének kapcsolatát vizsgáló kutatásukban kifejezetten a HR gyakorlatok jelentőségére mutattak rá. A munkavállalói és egyéb érintettek érdekei összekapcsolásának kulcsát Kochan (2004) a vállalat tudás- és képességkésztetének fejlesztésében látja, ami így – nem a költségoldali gondolkodást erősítve – befektetés a vállalat humán erőforrásaiba.

#### *Az időorientáció*

A felgyorsult üzleti világ (demográfiai változások, erősödő verseny, egyre összetettebb technológia, munkavégzési feltételek és a munkavállalói igények változása) a HR-t sem hagyta érintetlenül. Az emberi erőforrás menedzsment stratégiai vonatkozásban akkor lehet sikeres, ha a vállalat stratégiai üzleti igényeiből indul ki, amit tipikus esetben a vállalat küldetése tartalmaz. A turbulens változások hatására a túlélési, adaptációs képesség fejlesztési, termelékenységi és a profitabilitási céloknak megfelelően ezek az igények újra és újra átértékelődnek. Ennek megfelelően a HR számára igen nehéz feladatot jelent hosszú távú szemléletet igénylő egységes vezetői stílust, összekapcsolódó HR politikákat működtetni, tekintve, hogy a felső vezetőknek a változások miatt egyre rövidebb távú pénzügyi, megtérülési kritériumoknak kell megfelelniük (Purcell, 1995; Staehle, 1990; Evans, 1999).

A rövid távú vezetői időorientáció és a HR-es hosszú távú időorientáció közötti feszültség talán a fejlesztések témakörében a legnagyobb: amíg a fejlesztés minden HR rendszerben hosszú távú, proaktív szemléletet igényel, a gyakorlat sok esetben az ad hoc, rövid távú döntések érvényesülését mutatja. Pénzügyi nehézségek esetén a vállalatok leggyakrabban a képzési és fejlesztési, felvételi költségvetésből faragnak le. Ennek következtében azonban nem rendelkeznek a jövőbeli, potenciális piaci siker letéteményeseivel, a megfelelő kompetenciával rendelkező munkavállalókkal. Tehát a rövid távú teljesítménymutatóknak való megfelelés miatt feláldozzák a hosszú távú célok elérését (Evans, 1999).

A HR-nek fontos kiegyensúlyozó szerepe van: a rövid távú pénzügyi célok mellett a hosszabb távú eredményesség kulcsának szem előtt tartása. A L'Oreal az egyik jó példa arra, hogy a HR hogyan tudja ellensúlyozni a vezetés rövid távú szemléletét: a hosszú távú stratégiai célok megvalósulásának prioritását szemmel tartva, elsősorban a kiválasztási és fejlesztési döntéseknél kell ellensúlyozni a rövid távú gondolkodást. A HR szakembereknek joguk van megkérdőjelezni a vezetői döntéseket, hogy ne kizárólag a munkakörhöz illeszkedő embert válasszák ki, mindig vegyék figyelembe az emberben rejlő potenciált is (Evans, 1999).

Ez a fajta kettősség erőteljesen jelen van a létszám-leépítések és átszervezések megvalósításánál. A vezetés gyakran a közvetlen túlélést tartja szem előtt. Az emberi erőforrás menedzsmentre szükség van, hogy felvesse



az esetleges átfogó átszervezési igényt, nagyobb figyelmet fordítson a munkahelyüket elvesztőkre, illetve a „túlélőkre”, összekapcsolja a felső vezetés változások vezetése és a középvezetés végrehajtás iránti erős elkötelezettségét. A HR részéről a reaktív (a vezetői igények, döntések végrehajtására fordított) figyelem helyett a proaktív cselekvés szükséges, azaz már a döntésekben is tevékeny részt vállalva kell biztosítani a hosszú távú megfontolások érvényesülését (Evans, 1999).

### Néhány megoldási javaslat

A fentiekben megfogalmazott ellentmondások tompítására megoldást jelenthetnek a következőkben bemutatott fejlesztési irányok. A lista korántsem teljes, összeállításának célja elgondolkodtatni, illetve továbbgondolásra készíteni az olvasót.

Első lépésként a HR vezetők megvizsgálhatnák, értékelhetnék a vállalat életében játszott szerepüket (Peterson, 2004). Ezt követően az alapvető értékek és prioritások felülvizsgálatára van szükség, hiszen e nélkül kevésbé lehet előrelépésre számítani. Az értékek megváltoztatásában nagy szerepe van a HR szakembereket összefogó szakmai szervezeteknek. Ezek vezetői kezdeményezzenek olyan programokat, amelyek a vezetői partnerszerep betöltése és a munkavállalói érdekek egyidejű képviselése közötti dilemma megoldására kínálnak javaslatot (Rynes, 2004).

Ahhoz, hogy a munkavállalók bizalmát a HR visszaszerezze, egy újfajta nyitottságra és átláthatóságra van szüksége. Ahhoz, hogy bízzanak a vállalatukban, a munkavállalók a szakmai befektetőkhez vagy más érintettekhez hasonlóan őszinte, nyitott kommunikációt várnak el. A szükséges információt a legkorszerűbb csatornákon (pl. intranet) keresztül lehet a munkavállalók számára biztosítani, amely csatornákat a HR szakterület működteti<sup>3</sup>.

Az emberi erőforrás menedzsment továbbfejlesztésében nagy szerepük van a kutatóknak, a tudományos élet szereplőinek. Az elméleti megalapozáshoz, az alapvető kérdések feltételéhez az emberi erőforrás menedzsment területén még mindig egyeduralgoló funkcionális paradigmán túlmutató, kritikai megközelítés járulhat hozzá a status quo megkérdőjelezésével, a hatalmi egyenlőtlenségek feltérképezésével.

További megoldási javaslat a HR vezetők és szakértők szakmai tudásának és kompetenciájának fejlesztése. Annak érdekében, hogy a HR ne csak egymástól elkülönülő események láncolata legyen, a HR szakembereknek elméletileg képzettnek kell lenniük, meg kell tudniuk magyarázni, hogy az egyes HR gyakorlatok miért, hogyan és milyen eredményre vezetnek. A képzés-fejlesztéssel foglalkozóknak ismernie kell a tanulási elméleteket. A kompenzációval foglalkozó szakembereknek a motivációs elméleteket, a szervezeti hatékonyságot vizsgáló HR szakembereknek pedig a szervezeti

változás elméleteit kell ismerniük. Az elméleti megalapozottság stabilabb tudást ad az egyes gyakorlatok alkalmazásakor, és ezáltal a vonalbeli vezetők szemében is változhatna a HR megítélése (Ulrich, 1997). A gyakorlati szakembereknek az alkalmazott intézkedések, eljárások magalapozása, tudományos indoklása céljából támogatniuk kell a tudományos kutatásokat, és ismerniük kell azok eredményeit (Rynes, 2004).

A szakmai tudáson túl fontos az elvárt szerepekhez szükséges kompetenciák fejlesztése. A Michigani Egyetem HR kompetencia kutatása (Becker et al., 2001) azonosította a hatékony HR tevékenységhez szükséges kompetenciákat: a személyes hitelességet, a változásmenedzselési, kultúramenedzselési képességeket. Mindezek alapján a HR szakemberek képzésének a szűken vett szakmai képzésen túli kiterjesztésére, a szélesebb körű ismeretek és a készségfejlesztés integrálására van szükség, hozzájárulva a HR szakemberek szakmai kompetenciakészletének fejlesztéséhez (Rynes, 2004). A kompetenciák körében külön kiemelendők a jövőben fontos szerepet játszó analitikus készségek: a jövőben a stratégiai szerep sikeres betöltése érdekében több analitikus feladat hárul a HR-re, így ez hozzásegítheti, hogy a szakterület képviselőit a vezetők jobban elismerjék és bevonják a döntésekbe (Lawler et al., 2004).

### Konklúzió

A HR ismét átalakulás előtt áll, amelyet a turbulens változások, a globalizálódó gazdaság, a szervezetek hálózatosodása és az információtechnológia mindent elsöprő fejlődése kényszerít ki. Ahhoz, hogy ezekre a kihívásokra a HR meg tudjon felelni, szükség van a működésében rejlő alapvető ellentmondások feloldására, illetve tompítására. Milyen megoldási irányok állnak előttünk? A HR alapjainak, értékeinek vizsgálata céljából mindenképpen szükség van reflexív, akár kritikai elméletalkotásra, a tudományos kutatások támogatására, a legjobb gyakorlatok számbavételén túlmutató kiterjesztésére és a tudományos eredmények gyakorlati szakemberekkel való megismertetésére. A megalapozott szakmai tudáson túl elengedhetetlen a HR szakemberek kompetenciakészletének fejlesztése, amely kulcsfontosságú a tőlük elvárt szerepek sikeres betöltéséhez.

### Felhasznált irodalom

- Anthony, P. – Crichton, A. (1969): *Industrial Relations and the Personnel Specialist*. London, Batsford
- Arthur, J. (1994): *Effects of Human Resources Systems on Manufacturing Performance and Turnover*. *Academy of Management Journal*, 37(3), 670-687.
- Bakacsi Gy. – Bokor A. – Császár Cs. – Gelei A. – Kováts K. – Takács S. (1999): *Stratégiai Emberi Erőforrás Menedzsment*. Budapest. KJK-KERSZÖV
- Becker, B. E. – Huselid, M. A. – Ulrich D. (2001): *The HR Scorecard. Linking People, Strategy, and Performance*. Boston. Harvard Business School Press

- Beer, M. – Lawrence, P. R. – Mills, D. Q. – Walton, R. E. (1985): Human Resource Management. New York. Free Press
- Bokor, A. – Bíró K. – Kovács G. – Takács S. – Toárniczky A. (2005): Humán Tükör – körkép a hazai szervezetekben a HR tevékenységre vonatkozó elvárásokról és annak megítéléséről. Vezetéstudomány, 1. szám
- Boxall P. F. (1991): Strategic Human Resource Management: Beginnings of New Theoretical Sophistication? Human Resource Management Journal, 2(3), 60-79.
- Caldwell, R. (2003): The Changing Roles of Personnel Managers: Old Ambiguities New Uncertainties. Journal of Management Studies, 40(4), 983-1004.
- Cascio, W. F. (1992): Managing Human Resources. Productivity, Quality of Work Life, Profits. 3rd edition. McGraw-Hill, Inc.
- Chikán, A. – Czákó E. – Zoltayné P. Z. (szerk.) (2004): Fókuszban a verseny, Gyorsjelentés a 2004. évi kérdőíves felmérés eredményeiről. Versenyképesség Kutató Központ, Budapesti Corvinus Egyetem kiadványa
- D'Arcimoles, C. H. (1997): Human Resources Policies and Company Performance: a Quantitative Approach Using Longitudinal Data. Organisation Studies, 18(5) 857-874.
- Evans, P. A. L. (1999): HR On The Edge: A Duality Perspective. Organization, 6 (2), 325-338.
- Farndale, E. – Brewster, C. (2005): In Search of Legitimacy: Personnel Management Associations Worldwide. Human Resource Management Journal, 15(3), 33-48.
- Fenwick, T. J. (2004): Toward a Critical HRD in Theory and Practice. Adult Education Quarterly, 54 (3), 193-209.
- Flamholtz, E. (1974): Human Resource Accounting: a Review of Theory and Research. Journal of Management Studies, 11, 44-61.
- Fombrun, C. J. – Tichy N. M. – Devanna, M. A. (1984): Strategic Human Resource Management. New York. John Wiley
- Gilberth, L. M. (1914): The Psychology of Management. Macmillan
- Green, S. T. (2002): The Human Resource Management Implications of Lean Construction: Critical Perspectives and Conceptual Chasms. Journal of Construction Research, 3 (1), 147-165.
- Guest, D. (1987): Human Resource Management and Industrial Relations. Journal of Management Studies, 24(5), 507-21.
- Guest, D. (1990): Human Resource Management and the American Dream. Journal of Management Studies, 27(4), 377-97.
- Harter, J. K. – Schmidt, F. L. – Hayes, T. L. (2002): Businessunit Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Metaanalysis. Journal of Applied Psychology, 87, 268-279.
- Handry, C. – Pettigrew, A. M. (1990): Human Resource Management: an Agenda for the 1990s. International Journal of Human Resources Management, 1(1), 17-43.
- Huselid, M. A. (1995): The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. Academy of Management Journal, 38, 635-672.
- Ivancevich, J. M. – Glueck, W. G. (1989): Foundations of Personnel: Human Resource Management. Boston. BPI/Irwin
- Jacques, R. (1999): Developing Tactical Approach to Engaging with „Strategic” HR. Organization, 6 (2), 199-229.
- Jamrog, J. J. – Overholt, M. H. (2004): Building a Strategic HR Function: Continuing the Evolution. Human Resource Planning, 27 (1), 51-62.
- Judge, T. A. – Toresen, C. J. – Bono, J. E. – Patton, G. K. (2001): The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review. Psychological Bulletin, 127, 376-407.
- Karoliny M. – Farkas F. – Poór J. – László Gy. (2003): Emberi Erőforrás Menedzsment Kézikönyv. Budapest. KJK-Kerszöv
- Karoliny M. – Poór J. – Spisák Gy. (2000): Az Emberi erőforrás-menedzsment az üzleti szférában, Tapasztalatok magyarországi nagyvállalatoknál. Vezetéstudomány, Május, 13-22.
- Kieser, A. (1995): Szervezetelméletek. Budapest. AULA
- Kochan T. A. (2004): Restoring Trust in the Human Resources Management Profession. Asia Pacific Journal of Human Resources, 42 (2), 132-146.
- Lawler, E. E. III. – Levenson, A. – Boudreau J. W. (2004): HR Metrics and Analytics: Use and Impact. Human Resource Planning, 27(4), 27-35.
- Legge, K. (1978): Power, Innovation and Problem Solving in Personnel Management. London. McGraw-Hill
- Legge, K. (1989): HRM: A Critical Analysis, in J. Storey (ed.) New perspectives on Human Resources Management, London, Routledge, 19-55.
- Legge, K. (1999): Representing People at Work. Organization, 6 (2), 247-264.
- Lin, N. (2001): Social Capital: A Theory of Social Structure and Action. Cambridge University Press. Cambridge, UK
- Napier, N. K. – Vu, T. V. (1999): Views from Afar: A Videoconference. Organization, 6 (2), 349-360.
- Nkomo, S. M. – Ensley M. D. (1999): Déjà Vu: Human Resource Management's Courtship of Strategic Management. Organization, 6 (2), 339-348.
- Pasmore, W. (1999): A Hero for the Underdogs. Organization, 6 (2), 361-369.
- Peterson, R. B. (2004): A Call for Testing Our Assuptions: Human Resource Management Today. Journal Of Management Inquiry, 13 (3), 192-202.
- Purcell, J. (1995): The Impact of Corporate Strategy on Human Resource Management in: Salaman, G. (ed.) Human Resources Strategies. 4th edition. London and Tousand Oaks and New Delhi. SAGE Publications, 59-81. Reprinted from Storey, J. 1989. New Perspectives on Human Resource Management. London and New York. Routledge, 67-91.
- Rynes, S. L. (2004): Where Do We Go From Here? Imagining New Roles for Human Resources. Journal Of Management Inquiry, 13 (3), 203-313.
- Salaman, G. (ed.) (1995): Human Resources Strategies. 4th edition. London and Tousand Oaks and New Delhi. SAGE Publications
- Sparrow, P. – Hiltrop J. M. (1994): European Human Resource Management in Transition. London. Prentice Hall
- Staehele, W. H. (1990): Human Resources Management and Corporate Strategy in Rüdiger, P. Human Resource Management. An International Comparison. Berlin and New York. Walter de Gruyter, 27-38.
- Steyaert, C. – Janssens, M. (1999): Saving The Subject of HR. Organization, 6 (2), 181-198.
- Storberg, J. (2002): The Evolution of Capital Theory: A Critique of a Theory of Social Capital and Implications for HRD. Human Resource Development Review, 1 (4), 468-499.
- Ulrich, D. (1997): Human Resource Champions. The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results. Boston. Harvard Business School Press
- Ulrich, D. (1998) The New Mandate for Human Resources. Harvard Business Review, January-February
- Ulrich, D. – Eichinger, R. W. (1998): Delivering HR with an Attitude. HR Magazine, 43(7), 154-160.
- Watson, T. J. (1977): The Personnel Managers. A Study in Sociology of Work and Employment. London. Routledge and Kegan Paul

## Lábjegyzetek

- Emberi erőforrás menedzsment kifejezést háromféleképpen rövidítjük: EEM, illetve az angol megfelelője alapján (Human Resource Management) HRM vagy HR.
- A stratégiai emberi erőforrás menedzsment elnevezés, bár sok helyen alkalmazzák, nem honosodott meg teljes körűen. Ez magyarázza, hogy a szakterület megnevezése általában továbbra is EEM vagy HRM.
- Számos vállalat, mint a Boeing, az American Airlines, Association of Flight Attendants számos interaktív weboldalt üzemeltet, amelyek segítségével pl. a munkavállalók kikalkulálhatják az egyes szakszervezeti tárgyalások ajánlatainak hatását a saját jövedelmükre (Kochan, 2004).