

**AZ EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENT (HRM)
MEGÚJULÁSÁNAK DIMENZIÓI A DÉL-ALFÖLDI RÉGIÓBAN**

GULYÁS László

SZTE Szegedi Élelmiszeripari Főiskolai Kar
6724. Szeged, Mars tér 7.
Tel./Fax: 62/546-027
E-mail: gulyas@mail.tiszanet.hu

ÖSSZEFOGLALÓ

Jelen tanulmánya Pécsi Tudományegyetemen készülő Phd-disszertációkhoz folytatott kutatásaink eddigi eredményeit foglalja össze. Terveink szerint disszertációinkban felvázoljuk azokat a folyamatokat és változásokat, amelyek az utóbbi tíz évben (1990-2000) a humánerőforrás menedzsment területén történtek a Dél-alföldi régióban. Megvizsgáljuk, hogy a szocialista humánerőforrás tevékenységet hogyan és milyen mértékben váltotta fel a nyugati típusú „human resource management”.

Ennek megfelelően jelen tanulmányunk első részében röviden felvázoljuk az emberi erőforrás menedzsment nemzetközi történetét.

Tanulmányunk második részében bemutatjuk a szocialista korszak humánpolitikájának alapvető vonásait. Rámutatunk arra, hogy ebben a korszakban (1945-1990) az egységes emberi erőforrás gazdálkodást politikai okokból mesterségesen kettéosztották munkaügyi, ill. személyzeti területekre.

Ezek után ismertetjük a HRM szakma 90-es években bekövetkező megújulásának főbb dimenzióit.

Tanulmányunk harmadik részében pedig egy konkrét vállalat – a leendő régióközpont, Szeged, egyik legnagyobb cége a Tisza Volán Rt – HRM tevékenységének megújulásával foglalkozunk.

1. A humán erőforrás menedzsment nemzetközi története

A mai modern Európa alapjait az ún. ipari forradalom rakta le. Ez az ipari forradalom hozta létre a gyáripart és vele együtt az ipari társadalmat. A HRM együtt fejlődött az ipari forradalommal, a Torrington-Hall szerzőpáros (Torrington D.- Hall L. 1987) szerint hat különböző periódust lehet elkülöníteni a HRM fejlődésében, ezek az alábbiak:

GULYÁS: Az emberi erőforrás menedzsment (HRM) megújulásának dimenziói a Dél-alföldi régióban

1. A társadalmi reformer (a 19. század eleje)
2. A jótékonyág gyakorló (a 19. század közepétől az első világháborúig)
3. A bürokrata (a két világháború közötti időszak)
4. A konzenzusteremtő tárgyaló (a második világháború végétől a 60-as évekig)
5. A szervezeti ember (a 60-as évektől)
6. A munkaerő elemző (A 70-es évektől napjainkig)

A fentebb felsorolt hat szakaszban egy-egy fontos HRM-tevékenység jelent meg. Így a második szakaszban a szociális tevékenységek (táppénz, dolgozói lakástámogatás, szociális juttatások, etc.), a harmadik szakaszban a személyzeti adminisztráció, a negyedik szakaszban a munkaügyi kapcsolatok, az ötödik szakaszban a tréningek, a hatodik szakaszban a munkaerő-elemzés, illetve a szakasz végén a személyzeti kontrolling.

Ez hat periódus és a bennünk megjelent új tevékenységek együtt alkotják a mai HRM tevékenységek összességét. Habár a különböző HRM tevékenységek időben elkülönülten jelentek meg egymás után, ma mindegyik jelen van bizonyos mértékben a HRM tevékenységekben.

A Nyugat-európai országokban az előzőekben vázolt (angliai esetekre épülő) általános fejlődési trend érvényesült, természetesen bizonyos kisebb-nagyobb nemzeti sajátosságokkal. Ezzel szemben Magyarország (hasonlóan a többi volt szocialista országhoz) azonban jelentős eltéréseket mutat a fenti fejlődési úthoz képest.

2. A humán erőforrás menedzsment Magyarországon

2.1 A szocialista korszak humánpolitikájának általános jellemzői

Magyarországon az emberi erőforrásokkal való gazdálkodásnak a múlt századba visszanyúló hagyományai vannak. Elég ha arra gondolunk, hogy 1883-ban a banktisztviselőket már egységes elvek alapján minősítették és hivatali előmenetelüket a minősítés nyiban befolyásolta (Szetei Tibor 1996).

A II. világháború után a szocialista rendszer létrejöttét követően az emberi erőforrásokkal való gazdálkodás háttérbe szorult.

A szocialista gazdaságpolitikuskok abból a feltételezésből indultak ki, hogy a szó klasszikus értelmében vett emberi erőforrás gazdálkodás kapitalista csökevény, tehát szükségtelen.

Bizonyos szintű emberi erőforrás gazdálkodásra azonban továbbra is szüksége volt az uralkodó kommunista pártnak (1945-48 között Magyar Kommunista Párt, 1948-1956 között Magyar Dolgozók Pártja, míg 1956-1989 között Magyar Szocialista Munkáspárt néven), különösképpen a káderpolitika megvalósítása során.

GULYÁS: Az emberi erőforrás menedzsment (HRM) megújulásának dimenziói a Dél-alföldi régióban

Ennek érdekében a párt mesterségesen kettévágta az egységes emberi erőforrás gazdálkodást:

- A személyzeti politika körébe vonta mindazokat a munkaköröket, amelyek betöltésekor befolyását érvényesíteni kívánta,
- míg az összes többi munkakör betöltését meghagyta a munkaügyi szabályozás keretei között.

A személyzetis a káderkiválasztásért, a káderutánpótlás biztosításáért felelt. Gyakorlatilag a személyzetis munkakör teljes egészében politikai töltetet kapott, úgynevezett bizalmi munkakörre vált. E munkakör betöltésénél a fő szempont a politikai megbízhatóság, a párthűség volt, míg a szakmai alkalmasság, a szaktudás másodlagos követelménnyé vált.

Ugyanekkor a munkaügyi feladata a felvételek és elbocsátások adminisztrálása, illetőleg statisztikai adatok szolgáltatása volt.

A személyzeti tevékenység kiterjedtségének érzékeltetésére csupán egy adat: az 1945-től 1948-ig tartó időszak végére minden tizedik addig fizikai munkát végző személy valamilyen vezetői funkcióba került. Ez az az időszak, amikor az ember lakatosból gyárigazgatóvá válhatott. A frissen kinevezett vezetők nagy része munka közben sajátította el (úgy-ahogy) a beosztásához szükséges szakmai és vezetői ismereteket (Lipták Zoltánné 1995).

A politika befolyása 1948 után is erősen érvényesült, a szocialista egypártrendszer egész időszaka alatt a vezetők kiválasztásánál, megbízásuk kiadásánál, munkájuk értékelésénél kimondva is a fő követelmény a politikai megbízhatóság, a párt célkitűzései melletti kiállás, a szocialista átalakulás igénye volt. Ahogy a korszak tankönyve (Gazdag Miklós 1982) fogalmaz: „A munkásosztály és a párt számára a káderkérdés mindenekelőtt a szocialista forradalom központi kérdésével, a hatalom gyakorlásával függ össze....Az, hogy a hatalom jól érvényesüljön, helyesen fejezze ki az összes dolgozó osztály és réteg alapvető érdekeit, nagymértékben múlik a kádereken.”

Az emberi erőforrás gazdálkodás a vázolt társadalmi háttérből fakadt. Ez kedvezőtlen kiindulási alapnak bizonyult. A gazdaságban és a felépítményben, általában tehát az állami berendezkedésben ugyanis hiányoztak azok a fundamentális biztosítékok, amelyek garantálhatták volna a jó humánpolitikát.

A szabályozásban különösen az MSZMP 1957.évi országos értekezlete, illetőleg a párt VII. kongresszusa (1959), a Politikai Bizottság 1962-es állásfoglalása, az MSZMP KB 1973-ban, s végül az 1986-ban hozott határozata játszott jelentős szerepet. Ezekre építették fel az állami humánpolitikát. Gyakorlatilag párthatározatok határozták meg a káderpolitika alapvető elveit, amelyek az állami és gazdasági életben minisztertanácsi határozatok formájában jelentek meg, (1957, 1968, 1974, 1987).

Az 1019/1974 számú minisztertanácsi határozat (lásd Magyar Közlöny 1974/29) például így ír a káderpolitika egyik legfontosabb területéről a vezető kiválasztásról :

GULYÁS: Az emberi erőforrás menedzsment (HRM) megújulásának dimenziói a Dél-alföldi régióban

"A politikai alkalmasság, megbízhatóság az egyértelmű politikai elkötelezettséget, a beosztásnak megfelelő politikai képzettséget, a társadalmi-politikai kérdések iránti érdeklődést és a közéletben való aktív részvételt jelent. Vezetői munkakörbe olyan személyeket lehet állítani, akik:

- alkotmányos államrendszerünkhöz hűek, meggyőződéssel szolgálják a munkásosztály hatalmát, a nép érdekeit, a párt politikáját,
- a munkakörükhöz szükséges elméleti-politikai végzettséggel, a gyakorlatban szerzett ismeretekkel és megfelelő tudással rendelkeznek, rendszeres továbbképzésben vesznek részt,
- ismerik és építik a párt, a kormány politikáját és az irányításuk alá tartozó területen biztosítják annak végrehajtását,
- cselekedeteikben az osztálytársadalmi érdek, a politikai összefüggések az elsődlegesek és meghatározók,
- döntéseik és intézkedéseik politikai-társadalmi hatását, következményeit figyelembe veszik,
- aktív közéleti tevékenységet folytatnak,
- életmódjuk, magatartásuk megfelel a szocialista erkölcs követelményeinek, tevékenységükben a szavak és a tettek egységét alkotnak"

Az 1968-as gazdasági reformfolyamat jótékonyan hatott az emberi erőforrás-gazdálkodásra is.

A munkaügyi és később a személyzeti tevékenysége fokozatosan szakmai tartalmat is kapott. A munkaügyi és a személyzeti esetében is megjelent a kettős, majd később a hármas követelményrendszer, mely a vezetőknél a politikai alkalmasság, a szakmai hozzáértés és a vezetői készség együttes meglétét tekintette mérvadónak.

Az 1987-ben megjelent 1001-es Minisztertanácsi rendelet, (Magyar Közlöny 1987) még tovább árnyalta, finomította a vezetői munkakört betöltőkkel szemben támasztott követelményeket, és egyre inkább a szakmai alkalmasságra helyeződött a hangsúly.

Az emberi erőforrás gazdálkodás mesterséges kettéválasztása (munkaügyi, ill. személyzeti tevékenységre) a szocialista korszakkal együtt ért véget, amikor az 1989-90-es rendszerváltás egyik első lépéseként az Alkotmányból kikerült a párt vezető szerepére vonatkozó megfogalmazás és az Országgyűlés megtiltotta a munkahelyeken a pártok működését.

Ez tette lehetővé a korszerű (nyugat-európai típusú) emberi erőforrás gazdálkodás megjelenését, újjászületését Magyarországon.

GULYÁS: Az emberi erőforrás menedzsment (HRM) megújulásának dimenziói a Dél-alföldi régióban

2.2 A professzionalizálódás kezdete (avagy a 90-es évek változásai)

A személyzeti osztályok káderpolitikai jellege, továbbá az a tény, hogy hosszú ideig az itt dolgozók kiválasztásában a kontraszelekció érvényesült, és sok esetben hiányzott a megfelelő szakmai felkészültség, még napjainkban is érzékelhető szakmai degradálást eredményezett.

Így szinte várható volt, hogy az erős politikai támogatottság megszűnésével, s később a jogi, törvényi háttér eltörlésével - gondoljunk az 1001-es 1990-es módosítására - a személyzeti osztályok az átalakulás áldozataivá váltak.

Az 1001-es határozat 1990. évi módosítása elindította, a rendszerváltás pedig felerősítette azt a nem kívánatos folyamatot, amelyben az alkalmatlan személyzeti, munkaügyi vezetők és ügyintézők lecserélése helyett egész személyügyi szervezeteket szüntettek meg, tagadva ezzel a személyügyi tevékenység létjogosultságát.

Jó magyar módra, szokás szerint átestünk a ló túlsó oldalára, a fürdővízzel együtt kiöntöttük a gyereket is. Sok munkahelyen a privatizáció során az elkerülhetetlen karcsúsításban első helyre kerültek a személyzeti osztályok, csoportok. Volt ahol teljesen megszüntették ezt a részleget. Így a gazdasági átalakulás kezdetén a magyar vállalatok egy része éppen az ellenkező irányba (a leépítés felé) indult el. (Gogolák Rita 1995)

Ez az időszak azonban nem tartott hosszú ideig, Magyarországon is hamarosan megjelent a korszerű (nyugat-európai típusú) emberi erőforrás gazdálkodás. Az újjászületés képlete egyszerű: A piaci verseny során csak azok a vállalatok maradhatnak fenn (hosszú távon), amelyek a megváltozott feltételekhez alkalmazkodni képesek, jó színvonalon, versenyképes, minőségi árut termelnek. Ehhez azonban minőségi munkaerőre, magasan képzett munkavállalókra van szükség. Ezt a munkavállalói kört felkutatni, alkalmazni, gondozni és megtartani csak jól képzett, szakmailag hozzáértő, korszerű ismereteket alkalmazni tudó emberi erőforrás szakemberek képesek.

Véleményünk szerint Magyarországon a humán erőforrás menedzsmentnek mint szakmának a megújulása, újjászületése alapvetően az alábbi dimenziók mentén zajlik:

- *Első dimenzió:* A nyugati befektetők által importált HRM modellek, tevékenységek megjelenése.
 - *Második dimenzió:* A magyar tulajdonban maradt cégek HRM tevékenységének verseny által kikövetelt megújulása.
 - *Harmadik dimenzió:* A tanácsadó cégek tevékenysége.
 - *Negyedik dimenzió:* A szakmai egyesületek tevékenysége.
 - *Ötödik dimenzió:* A szakmai képzések terjedése.
 - *Hatodik dimenzió:* HRM-mel foglalkozó szaklapok megjelenése
-

3. Egy konkrét példa a harmadik dimenzióra

A magyar tulajdonban maradt cégeknél a gazdasági rendszerváltás és az abból fakadó éles piaci verseny kikövetelte a HR-tevékenység megújítását. A szocialista személyzeti- és káder munka lassan átalakult „human resource management” tevékenységgé.

A következőkben a szegedi székhelyű Tisza Volán Rt-t vizsgáljuk meg ebből a szempontból. Terjedelmi keretek miatt a szerteágazó HR-tevékenységek komplex elemzése helyett, ezen tanulmányban csupán két fontos területet vizsgálunk meg:

- Egyrészt megnézzük az emberi erőforrás gazdálkodás kereteit, azaz kik és milyen HR-feladatokat látnak el.
- Másrészt felvázoljuk a cég HR-stratégiájának főbb jellemzőit.

3.1 A Tisza Volán Rt emberi erőforrás gazdálkodásának keretei

A Tisza Volán Rt. Az emberi erőforrás gazdálkodási feladatok ellátására egy önálló szervezeti egységet hozott létre, melyet Humánpolitikai Szakterület névre kereszteltek (így a továbbiakban mi is ezen elnevezést használjuk).

A Humánpolitikai Szakterület feladata (Nagy Dolly 2000): Segíteni a szervezetet céljai elérésében, hatékonyan alkalmazni a munkaerő szaktudását és képességeit, egyértelműsíteni a teljesítmény-elvárásokat és a teljesítmény ellenőrzésének (mérés alapján való) módját, értékelését, ill. elismerését. Fontos cél ezen kívül még a belső feszültségek oldása, a képességek saját értékén kezelése és megfelelő elismerése.

A Humánpolitikai Szakterületen belül funkciójuk alapján 4 blokkba sorolhatjuk a HR-munkatársakat (Nagy Dolly 2000):

- Szociálpolitikai blokk
- Munkaerő-gazdálkodási blokk
- Oktatási blokk
- Blokkszervezetbe nem tartozó munkatársak

3.1.1 A szociálpolitikai blokk működése

Feladataik:

- a társaság szociális tervének kidolgozása,
 - a szociálpolitikai stratégia kidolgozása, folyamatos üzemeltetése, karbantartása,
 - a szociális célú pénzeszközök felhasználásának tervezése, figyelése, ellenőrzése,
-

GULYÁS: Az emberi erőforrás menedzsment (HRM) megújulásának dimenziói a Dél-alföldi régióban

- a Kollektív Szerződés szerinti juttatások (támogatások) rendszerének kidolgozása, működtetése, ellenőrzése,
- a Tisza Volán Rt. Dolgozói Alapítvánnyal való kapcsolattartás,
- szociális munkavédelem,
- az Üzemi Tanáccsal, a részvénytársasági érdekképviselőkkel a kapcsolódó feladatok esetében szervezés, irányítás, koordinálás,
- a szakterület feladataival összefüggő összes nyilvántartás vezetése, a szükséges jelentések, statisztikai adatok elkészítése,
- a munkavállalói állományok mentális felmérésének szociálpolitikai vonatkozásai észrevételeinek feldolgozása a munkaerő-gazdálkodási, az oktatási blokk szakterületi véleményével közösen, majd ezt követően a szükséges stratégia kidolgozása.

Munkatársak:

- humán főelőadó (blokkvezető, rétegpolitikai elemző, szociálpolitikai),
- foglalkozás-egészségügyi szakasszisztens,
- fogorvosi szakasszisztens,
- foglalkoztatás-egészségügyi orvos,
- fogorvos,
- ruharaktáros (részmunkaidősök),
- szabadidőközpont-gondnok,
- pályagondnok,
- klubvezető.

3.1.2 A munkaerő-gazdálkodási blokk

Feladataik:

- általános információadás a mindennapi munka részeként,
 - munkaügyi irányelvek kidolgozása,
 - a Kollektív Szerződés készítésével, karbantartásával kapcsolatos feladatok tervezése, szervezése, irányítása,
 - a társaság Üzemi Tanáccsal, Érdekképviselői szervekkel történő rendszeres kapcsolattartása, döntés-előkészítés,
 - bérek, bérrendszerek kialakításában történő közreműködés, egyeztetés, bérrendszerek meghirdetése,
 - munkaerő-piackutatás,
 - rendszeres kapcsolattartás a külső munkaközvetítő szervekkel,
 - munkaerő-felvétel,
 - munkaszerződések megkötése,
 - munkaszerződések módosítása, nyilvántartása,
 - dolgozói csoportok, rétegek helyzetének elemzése, érdekek feltárása,
 - a munkaerő nyilvántartása, külső és belső munkaügyi statisztikai adatszolgáltatás,
 - a szabadság igénybevételének nyilvántartása, egyeztetése,
-

GULYÁS: Az emberi erőforrás menedzsment (HRM) megújulásának dimenziói a Dél-alföldi régióban

- munkaügyi gazdálkodás, stratégiák kidolgozása,
- erőforrás igények és munkafolyamatok összehangolása, karbantartása,
- munkarendek kialakítása és karbantartása,
- „fegyelmi” nyilvántartás,
- költségcentrum költségeinek figyelése, értékelése, eltérések jelzése,
- az autóbuszvezetők időszakos pályaalalmassági vizsgálatának elvégzéséhez, pszichológiai laboratórium (PÁV vizsgáló) működtetése,
- társasági igényeknek megfelelő vizsgálati programok készítése,
- kilépések okainak elemzése.

Munkatársak:

- humán főelőadó (blokkvezető, munkaerő-gazdálkodási, munkaügyi nyilvántartó),
- közlekedépszichológiai szakasszisztens,
- közlekedépszichológiai asszisztens.

3.1.3 Az oktatási blokk

Feladataik:

- kialakítja az üzleti jellegű működtetést,
- a társasági struktúra fejlesztésével összehangolja a munkaerőképzést,
- az oktatásokat megszervezi,
- a képzési igényeket felméri,
- a szociális oktatást megtervezi és elvégzi,
- a baleseti eseményeket feldolgozza és ismerteti,
- az oktatási tevékenységet racionalizálja,
- a munkavédelmi rendszert működteti,
- az oktatási anyagokat megszerkeszti és elkészíti,
- a magatartás és konfliktus kezelésére programokat indít,
- a technikai berendezéseket karbantartja és folyamatosan ellenőrzi,
- a társasági arculat formálásában részt vesz,
- a munkavállalókat hiteles társasági információval látja el,
- az oktatási tevékenység EU-konformitást célzó átalakítását végrehajtja.

Munkatársak:

- humán főelőadó (blokkvezető, iskolavezető, oktatók: KRESZ, kereskedelmi),
- oktatók,

GULYÁS: Az emberi erőforrás menedzsment (HRM) megújulásának dimenziói a Dél-alföldi régióban

3.1.4 Blokkszervezetbe nem tartozó munkatársak:

Három munkatárs tartozik ebbe blokkba, a minőségbiztosítási vezető, a humán controller és a humán főelőadó.

Minőségbiztosítási vezető feladatai:

- folyamatos szóbeli tájékoztatást adjon a Humánpolitikai Szakterület vezetője felé a minőségbiztosítási rendszer működéséről,
- kezdeményezze a szükségesnek tartott változtatásokat és javaslatot tegyen azok tartalmára vonatkozóan.
- biztosítani és ellenőrzi a meghozott intézkedések végrehajtását

A humán controller feladatai:

- folyamatosan figyelemmel kíséri az emberi erőforrás felhasználását,
- az emberi erőforrás állapotára vonatkozó információkat elemzi, értékeli, ebből következtetéseket von le, javaslatokat dolgoz ki az eredményesebb, hatékonyabb fejlesztésekre,
- az emberi erőforrás gazdálkodási és fejlesztési terveit megalapozza,
- a Humánpolitikai Szakterület bér- és költséggazdálkodását figyelemmel kíséri, ellenőrzi,
- a bérek, bérrendszerek kialakításában közreműködik,
- egyeztet és meghirdeti a bérrendszereket.

A humán főelőadó (személyügyi munkatárs) feladatai:

- a „Humán stratégia” (az emberi erőforrás megszerzése, optimális felhasználása, menedzselése, fejlesztése, motiválása, a társasági kultúra alakítása, stb.) tervezése, szervezése, koordinálása,
 - a személyügyi munka aktuális – rövidtávú – feladatainak kimunkálása, bonyolítása,
 - a vezetői utánpótlás társasági rendszerének működtetése,
 - vezetői, munkavállalói értékelési rendszerek szempontjainak kidolgozása,
 - az értékelési rendszer működtetésének szervezése, irányítása, nyilvántartása,
 - beiskolázások biztosítása,
 - különböző szintű vezetői továbbképzések, tréningek szervezése,
 - a társasági vezetés és a munkavállalók szakmai fejlődésének folyamatos figyelemmel kísérése, életpálya tervezés szempontjainak kidolgozása,
 - vezetői munkavállalói életpályatervek elkészítésének szervezése, koordinálása, megvalósulásának értékelésében való közreműködés,
 - a társasági (munkahelyi), ill. magasabb szintű kitüntetések (elismerések) adományozásának szervezése, koordinálása,
 - vezetők, munkavállalók munkavégzéséhez kapcsolódó egyéb személyi ügyeik (erkölcsi bizonyítvány, munkahelyi véleményezés, stb.) intézése,
-

GULYÁS: Az emberi erőforrás menedzsment (HRM) megújulásának dimenziói a Dél-alföldi régióban

- az előzőekben foglalt tevékenységekhez kapcsolódó számítógépes adatbázis kezelése, személyügyi tanácsadó tevékenység ellátása,
- konfliktuskezelés,
- személyügyi szakbizottság működési feltételeinek biztosítása, tevékenységének szervezése, koordinálása,
- az értékelés rendjének kidolgozása, kérdőíves rendszer kialakítása, gépi nyilvántartása, folyamatos szinten tartás a tréningek után,
- egyeztetések megszervezése és bonyolítása,
- A vezetőkkel való folyamatos kapcsolattartás megteremtése, a visszacsatolás biztosítása,
- a munkahelyi Érdekegyeztető Tanács működésének biztosítása, üléseinek előkészítése, ezzel kapcsolatos adminisztratív feladatok ellátása.

3.2 A Tisza Volán Rt emberi erőforrás gazdálkodás stratégiájának főbb jellemzői

Minden HR-stratégia alapvető elméleti háttere a következő (Graham-Bennett 1974., Elbert-Farkas-Karoliny– Poór 1993., E. McKenna-N. Beech 1998., illetve, Gulyás László 1998.):

Első lépés az általános célok megfogalmazása, úgy mint a szervezeti stratégia és a piaci igények, mivel ez határozza meg a képzési irány és mélység igényét.

Második lépés a jelenlegi állapot felmérése és annak eldöntése, hogy milyen befektetések, lépések szükségesek a cél eléréséhez.

A harmadik lépés az, hogy a környezet függvényében megválaszolják azt a kérdést, hogy hová kívánnak eljutni, és ehhez illeszkedően az emberi erőforrások jövőképét vázolni.

A Tisza Volán Rt is ezt a módszertant követte saját HR-stratégiájának kialakításakor. Ennek megfelelően a Tisza Volán Rt. tudatosan foglalkozik gazdálkodása jelenének és jövőjének alakításával, átgondolt stratégia kialakítására törekszik, amelyben kiemelt szerepet kap – a forgalmi, termelési, műszaki, gazdasági feladatok meghatározása mellett - a munkavállalókkal, az emberi erőforrással való fokozott törődés.

Ehhez kell a megfelelő mennyiségű és minőségű munkaerőt biztosítani. A személyzet fejlesztésének fő célja, hogy a munkatársak képzettségét elmélyítse illetve bővítse.

A Tisza Volán Rt szerint a HR-tevékenységnek, alapvetően kettős szerepet kell betölteni (Nagy Dolly 2000):

1. közvetíti a társaság filozófiáját, értékrendjét, és követelményrendszerét az alkalmazottak számára, valamint részt vesz a társasági kultúra alakításában,
 2. összehangolja a társaság stratégiai céljait és a humán stratégiát lebontja szervezeti egységekre, a munkaköri követelményeket egyezteteti a munkavállalók képességeivel, kibontakozási lehetőségeivel és igényével.
-

GULYÁS: Az emberi erőforrás menedzsment (HRM) megújulásának dimenziói a Dél-alföldi régióban

A Tisza Volán Rt szerint a két legnagyobb és legjelentősebb kihívás a munkavállalók és a személyzeti vezetők számára a nemzetköziesedés és a vevők minőségi szolgáltatások iránti növekvő igénye. Ezen tényezők javítása, tökéletesítése szempontjából kiemelkedően fontos szerepe van a személyzet (menedzserek, munkatársak, alkalmazottak) fejlesztésének.

Így a munkaerő mennyiségi, minőségi és szerkezeti fejlesztésével kapcsolatos távlati feladatokat meg lehet határozni, el kell érni, hogy minden szervezeti egység megfelelő szakmai összetételű, felkészültségű, több feladat ellátására alkalmas, konvertálható szakemberekkel rendelkezzen.

A fentiek következtében a cég HR-stratégiájának fókuszába a jelenlegi létszám minőségi megfelelése került.

Ezen törekvés jegyében a cég HR-szakemberei, azt vallják, hogy meg kell ismerni a munkaerő szociális helyzetét, rétegződését képzettség, végzettség, lakáskörülmény, családi állapot szerint. Majd ezen felmérés adatait használva lehet megteremteni a munkaerő-stabilitást. Az ehhez vezető fontosabb lépések: oktatási képzési rendszer fejlesztése, pihenési, regenerálódási feltételek alakítása, biztosítása, támogatási rendszer fejlesztése.

A vállalat HR-szakemberei 1999. nyarán öt felmérést végeztek a dolgozói állományon belül a következő csoportlebonthatásban:

- buszvezetői állomány
- karbantartók
- szolgáltatást végzők
- menedzserek
- segítők (operatív személyzet)

A felmérésekből az alábbi következtetéseket vonták le:

- a vezetők magatartása alapjaiban determinálja az alkalmazottak magatartását
- a személyi állomány fizikai elhasználódása jellemzően nem munkahelyi eredetű

Majd ezek után kijelölték a legfontosabb feladatokat, úgymint:

- megelőző tevékenység
- rövidtávon megvalósítható feladatok
- hosszú távú feladatok

Nézzük meg ezeket részletesen:

Megelőző tevékenység:

A szakmai felkészültség, a szociális érettség, a szakmai ügyesség, az egészségügyi alkalmasság, az önállóság – önálló munkavégzésre való felkészültség, az innovatív személyes képességek megítélése.

GULYÁS: Az emberi erőforrás menedzsment (HRM) megújulásának dimenziói a Dél-alföldi régióban

Rövidtávon megvalósítható feladatok:

- A gyakorlati szakképzés megújítása (Eurogépkocsivezetői, karbantartói képzés),
- az ismeretek korszerűsítése (50 % felett van a 20 éve, ill. régebben szakképzettséget szerzők aránya),
- konfliktusok forrásának feltárása,
- kommunikációs tréning a vezetők részére,
- 5 évenkénti egészségügyi vizsgálat (kivétel: buszvezetők),
- magatartás-elvárások dokumentálása,
- a Minőségügyi Kézikönyv és az Előírások Kódexének összehangolása,
- „Etikai és Viselkedési Kódex” elkészítése,
- problémák, feladatok folyamatos beépítése és aktualizálása az éves humán programba.

Hosszú távú feladatok:

- Az oktatási rendszer teljes körű fokozatos átalakítása,
- a Szegedi Élelmiszeripari Főiskolán kezdeményezni a Közlekedési Gépészmérnök, ill. a Közlekedési Logisztikai Szakmérnöki képzés beindítását,
- teljesítményértékelési rendszer kidolgozása,
- rekreációs tevékenység újragondolása, szerepének fokozása,
- alacsony hatékonyságú munkatársaktól történő megváltás rendjének kidolgozása,
- az EU-igazodás, az ISO követelményeinek teljesítése alkalmas munkaerő-utánpótlást biztosítása.

A fentieknek megfelelően a Tisza Volán Rt Humánpolitikai Szakterülete a 2000-es évre az stratégiai célokat tűzte ki:

- a munkavállalók egészséges életmódra való nevelése,
 - marketingismeretek oktatása,
 - etikus magatartás és a közlekedési morál kritériumainak megfelelő oktatás,
 - konfliktus-kezelési és kommunikációs tréning,
 - EU közlekedési szabályozás megismerése,
 - munka- és közlekedésbiztonság fokozása,
 - az energiafelhasználás fokozott ésszerűsítése,
 - a korszerű biztonsági berendezések működtetésének, karbantartásának, javításának széleskörű megismertetése,
 - felső- és középvezetői összevont tréning.
-

4. Konklúziók

A humán erőforrás menedzsment (HRM) a fejlett piacgazdaságokban igen fontos szerepet játszik, a gazdasági tevékenységet folytató szervezetek egyik kiemelten fontos tevékenysége. Így nem meglepő, hogy Magyarországon az 1990-es politikai rendszerváltás után gyorsan kialakuló piacgazdasági viszonyok között felértékelődött az emberi erőforrás gazdálkodás szerepe. Az emberi erőforrás gazdálkodás mint szakma Magyarországon is megindult a professzionalizálódás útján.

A fejlődésnek induló magyarországi HRM-nek a 90-es években súlyos örökséggel kellett megküzdenie, hiszen a korábbi szocialista rendszer négy évtizede alatt - akárcsak a gazdasági és társadalmi élet többi szektora esetében - e területen is túlsúlyban voltak a politikai és ideológiai tényezők. Ez a tény négy évtizeden keresztül kedvezőtlenül hatott a HRM magyarországi fejlődésére. Sok esetben a személyzeti munkát végző szakemberek nem rendelkeztek a korszerű humán tevékenységhez szükséges ismeretekkel, módszerekkel, az ezek megvalósításához szükséges anyagi eszközökkel. A személyzeti munka hatékonysága ellen hatott, hogy a vezetők kiválasztására gyakran a kontraszelekció volt a jellemző.

A piacgazdaság megjelenésével és megerősödésével a HRM területén is fontos változások vették kezdetüket, a HRM szakmával kapcsolatban számos pozitív változást regisztrálhatunk az utóbbi tíz év folyamán.

A Tisza Volán Rt emberi erőforrás gazdálkodási tevékenységét megvizsgálva kijelenthetjük, hogy az egyre inkább megfelel a korszerű „human resource management” tevékenységtől elvártaknak.

Összességében nézve a képet a magyarországi HRM-nek minden esélye megvan a teljes professzionalizálódásra, a nyugati szinthez való felzárkózásra.

Irodalom:

- Norbert Elbert -Farkas Ferenc- Karoliny Mártonné – Poór József (1993): Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment. Janus Pannonius Egyetemi Kiadó.
- Gazdag Miklós (1982): A személyzeti munka kézikönyve. Bp. Kossuth Kiadó.
- Graham-Bennett (1974): Human Resource Management. Los Angeles.
- Gogolák Rita (1995): A humán technikai szolgáltatások ismertsége és igényeltsége Magyarországon. Humánpolitikai Szemle 1995/12. ill. 1996/1.
- Gulyás László (1998): Emberi erőforrás menedzsment JATE –SZÉF Kiadó.
-

GULYÁS: Az emberi erőforrás menedzsment (HRM) megújulásának dimenziói a Dél-alföldi régióban

Lipták Zoltánné (1995): A vezető kiválasztás eddigi tapasztalatai és lehetőségei. Humánpolitikai Szemle 1995/1

Magyar Közlöny (1974): 1019/1974 számú minisztertanácsi határozat.

Magyar Közlöny (1987): 1001/1987 számú minisztertanácsi határozat.

E. McKenna-N. Beech (1998) : Emberi erőforrás menedzsment Panem Kiadó.

Nagy Dolly (2000): A Tisza Volán Rt emberi erőforrás gazdálkodása. Kézirat.

Szetei Tibor (1996): Gondolatok a tehetséggondozás személyügyi területén alkalmazható módszereiről. Humánpolitikai Szemle 1996/6.

Torrington D.- Hall L. (1987): Personnel management – A New Approach. Prentice Hall International (UK.) Ltd.

**SOME ASPECTS OF THE REBORNED HUMAN RESOURCE
MANAGEMENT AT SOUTH-HUNGARY REGION**

L. GULYÁS

SZTE University College of Food Engineering
6724 Szeged, Mars tér 7.
Phone/Fax.: +36-62/546-027
E-mail: gulyás@mail.tizsanet.hu

ABSTRACT

In the first part of this essay we deal with the international history of human resource management.

In the second part we deal with the general features of HRM during the communist era. We show, that during this period in Hungary was no western style HRM activity. HRM activity of the communist period had only one and very important role, supporting the one-party system in all field of life. This HRM was servant of the communist policy.

In 1989/90 the communist system collapsed, and market economy started to develop. In this situation Hungarian HRM was also reborned, and it became an independent profession from lackeys of politics. We survey this process.

In the third part of this essay we examine one of Hungarians firms – Tisza Volán - how to do the human resource management.
