

Prof. Dr. Gulyás László¹–Dr. PhD Turcsányi Enikő²

¹egyetemi tanár, Szegedi Tudományegyetem, laszlo.gulyas65@gmail.com

²krízistanácsadó szakpszichológus, meghívott előadó,
SZTE JGYPK, eniko.turcsanyi@gmail.com

A HUMÁN ERŐFORRÁS MENEDZSMENT FUNKCIÓK FEJLŐDÉSE 2. RÉSZ: A „BÜROKRATA” SZAKASZ JELLEMZŐI

DEVELOPMENT OF FUNCTION OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PART II.

ABSTRACT

According to Torrington-Hall, the HR-functions developed six phases, from the industrial revolution to present day. In our paper we analyze the development of functions of human resource management.

Our essay consists of two parts. In the first part of this essay we survey the features of third phase – this is called bureaucrat – in England.

In the second part of this essay we survey the features of third phase in Hungary at between the First World War and Second World War.

Kulcsszavak: emberi erőforrás menedzsment, HR-funkciók, Taylor, Fayol

Keynotes: human resource management, functions of HR, Taylor, Fayol

1. Bevezetés

A humán erőforrás menedzsment történetének egyik leggyakrabban használt felosztása a Torrington-Hall-féle szakaszolás.¹ A szerzőpáros könyvében a HRM történetét az alábbi 6 szakaszra osztotta:²

1. szakasz: A társadalmi reformer,
2. szakasz: A jótékonyággyakorló titkár,
3. szakasz: A bürokrata,
4. szakasz: A konszenzusteremtő tárgyaló,
5. szakasz: A szervezeti ember,
6. szakasz: A munkaerő-elemző.

Az öt részre tervezett tanulmányorozatunk³ 2017 őszén megjelent első részében az első (a társadalmi reformer) és a második szakasz (a jótékonyággyakorló titkár) jellemzőit mutattuk be.⁴ Jelen tanulmányban – mely tanulmány-sorozatunk második része – a harmadik szakasz, azaz a bürokrata szakasz jellemzőit tárjuk fel egyrészt Angliában, másrészt Magyarországon.

2. A harmadik szakasz: A bürokrata

Ez a szakasz gyakorlatilag a két világháború közötti időszakra terjed ki. A harmadik szakaszra erőteljesen rányomta bélyegét a Taylor-féle „tudományos menedzsment” és a Fayol-féle ún. „tudományos alapelvek” megjelenése és gyors terjedése.

Frederick Taylor 1911-ben jelentette meg a „*The Principles of Scientific Management*” című könyvét,⁵ amit a tudományos menedzsment alapkövének tekintünk. Taylor könyvében a tudományos vezetés négy alapelvét a következőképpen fogalmazta meg:⁶

1. A vezetésnek tudományos alapon szabályoznia kell a munkavégzés minden elemét.
2. A vezetőknek tudományos alapon kell kiválasztaniuk a munka szempontjából leginkább megfelelő munkásokat és alkalmazottakat.
3. A vezetők és beosztottak „szívélyes egyetértésben” dolgozzanak egymással.
4. A munkát és a felelősséget meg kell osztani a vezetők és a végrehajtók között.

Jelen tanulmány témája – a HR-funkciók fejlődése – miatt a harmadik alapelvre kell fókuszálnunk, hiszen ezen alapelv lényege a munka és a menedzsment szigorú kettébontása. Azaz Taylor ideális világában a „szívélyes egyetértés” azt jelentette, hogy a vezetőknek gondolkodniuk és szervezniük kell, míg a munkások számára e tevékenység tabu: ők élő fogaskerekek egy hatalmas gépezetben. Ezt a gondolatot a filmművészet lehetőségeit kihasználva, képszerűen Charlie Chaplin mutatta be a legszebben 1936-ban bemutatott „*Modern idők*” című filmjében.

Taylorral szinte egyidőben a francia Henry Fayol a vállalati vezetés által gyakorolt funkciókkal foglalkozott. Fayol 1916-ban Párizsban kiadott „*Administration Industrielle et Générale*” című könyvében fogalmazta meg alapelveit.⁷ Könyvében a vállalati vezetés hat fő funkcióját határozza meg, úgymint:⁸

1. műszaki,
2. kereskedelmi,
3. pénzügyi,
4. biztonsági,
5. számviteli,
6. igazgatási.

Ebből a hat funkcióból az első ötöt Fayol részfunkciónak tekintette, míg a hatodikat összefoglalónak. Ma fogalmaink szerint az igazgatási funkció nem más, mint a vezetés. Fayol az igazgatási funkciót öt részfunkcióra bontotta tovább, az alábbi módon:

1. Tervezés,
2. Szervezés,
3. Rendelkezés,
4. Koordinálás,
5. Ellenőrzés.

A fentiek alapján azt mondhatjuk, vezetni Fayol szerint annyi, mint tervezni, szervezni, rendelkezni, koordinálni és ellenőrizni.

Taylor és Fayol elvitathatatlan érdeme, hogy az ő munkásságuktól kezdődően nem lehetett figyelmen kívül hagyni a vezetés tudományos megalapozását. Alapelveik, az általuk kidolgozott és ajánlott módszerek, technikák a mai napig is kimutatható hatással vannak a vállalatok vezetésére. Itt jegyezzük meg, hogy a vezetéstudomány két világháború közötti klasszikus korszakának harmadik irányzatával – a human relations iskola – tanulmányosorozatunk harmadik részében fogunk foglalkozni.

Mind Taylornál, mind Fayolnál nagyon fontos szereplő a fizikai munkás, akit a termelés érdekében, a profit elérése érdekében irányítani, vezetni kell. Ezen a ponton találkozott össze az 1920-as években a vezetéstudomány gyakorlati oldala és a HR-funkciók fejlődése.

Ezt az összefonódást az alábbi kérdés felvetésével és megválaszolásával tudjuk bemutatni: A taylori és a fayoli elvek/módszerek megjelenése a vállalatok mindennapi termelési gyakorlatában mit jelentett a HR-funkciók fejlődése szempontjából?

A kérdés megválaszolásához tudnunk kell, hogy a XX. század első felében növekedtek a vállalatok méretei, aminek egyik legfontosabb megnyilvánulása az egy-egy vállalaton belül dolgozók létszámának jelentős mértékű emelkedése. Szintén erősödött a vállalaton belüli specializáció, aminek első jele a Ford-gyárban bevezetett futószalagos termelés megjelenése volt, melyet Galamb József főkonstruktor 1913-ban vezetett be.

Ebben az új szituációban a vállalatok vezetői a HR-szakemberektől azt várták el, hogy munkájukkal, szakértelmükkel támogassák őket abban, hogy megfelelő mennyiségű és minőségű „kék galléros” munkavállaló jó munkateljesítményt nyújtson.

A korszak HR-szakemberei teljesítették ezen elvárásokat. Ennek során az 1920-as években megszervezték az első személyzeti osztályokat. Az itt dolgozók továbbra is ellátták a korábbi szakaszra jellemző szociálpolitikai feladatokat, de emellett olyan újabb fontos HR-funkciók is megjelentek tevékenységeik körében, mint:

- ✓ személyzetbiztosítás, azaz toborzás és kiválasztás,
- ✓ az elvégzendő munka tanulmányozása,
- ✓ fizetési rendszerek kialakítása és működtetése,
- ✓ a különféle személyzeti nyilvántartások kezelése,
- ✓ oktatás, azaz a munkások betanítása és képzése.

Az ilyen típusú munkákat tágan definiálva munkaerő-ellátásnak (staffing) nevezték el.⁹ Mivel egy-egy vállalatnál egyre több fizikai munkásra volt szükség, ezek kiválasztása és a velük kapcsolatos adminisztratív feladatok elvégzése egyre nagyobb számú HR-specialistát igényelt. Azaz nem csupán az adott cég növekedett, hanem annak személyzeti osztályán dolgozók létszáma is.

A személyzeti osztályon dolgozó HR- specialistákat ekkor már nem gondoskodó titkárnak, hanem személyzeti adminisztrátornak nevezték. Maga az adminisztrátor elnevezés is mutatja, hogy a HRM ügyekkel foglalkozó szakemberek ekkor még nem voltak megbecsült alkalmazottai a vállalatoknak. A vezetők úgy tekintettek rájuk, mint olyan valakik, akik a „kék gallérosokkal” – azaz a fizikai munkásokkal foglalkoznak, illetve akik szervezik a vállalati piknikeket. Munkájukat így jellemezték: „*Munkájuk részben adminisztratív, részben a szociális munkásé, részben tűzoltás.*”

Ez utóbbi kifejezés – mármint a tűzoltás – alatt azt értve, hogy ha szakszervezeti problémák (például béremelési igények a munkásság részéről) merültek fel, azok kezelését a vállalat vezetése a személyzeti osztály munkatársaira bízta. Ahogy a szakszervezetek az 1930-as években Angliában erősödni kezdtek, egyre fontosabb feladattá vált a személyzeti osztály munkatársai számára az ezekkel való tárgyalás.¹⁰ Ez már előremutatott a II. világháború utáni negyedik szakasz – a konszenzusteremtő tárgyaló – beindulásához.

A két világháború közötti időszakban a HRM tudományos alapjai megjelentek és növekedtek. A londoni Birkbeck College oktatói/kutatói elsőként kezdtek el foglalkozni a HRM elméleti és gyakorlati kérdéseivel. Ennek egyik első eredményeként két pontban foglalták össze a személyzeti osztályok feladatait:

- ✓ Az ember illesztése a munkakörhöz, tanácsadással, kiválasztással, oktatással, képzéssel.
- ✓ A munkakör illesztése az emberhez, módszer és eszköztervezéssel, a munkafeltételek és az ellenszolgáltatások megtervezésével, és a tárgyalásokon alapuló megegyezésekkel.

Összefoglalva azt mondhatjuk, hogy a harmadik szakasz fő vonása a HR-adminisztráció, azaz a bürokrácia kiépülése volt. Gyakorlatilag a taylori és fayoli alapelvek alkalmazása nagy lökést adott a HR-funkciók fejlődésének. A gondoskodó titkár személyzeti adminisztrátorrá változott át és ennek során beletanult abba, hogy hogyan tudja a vállalati – illetve közszféra esetén az állam által meghatározott – célokat munkájával támogatni.¹¹

3. A Torrington-Hall-féle harmadik szakasz Magyarországon

Mint arra már tanulmányunk első részében rámutattunk, a Torrington–Hall-féle hat szakaszból az első három szakasz némi fáziskéséssel Magyarországon is lezajlott 1945-ig. Tanulmányosorozatunk első részében az 1867-től 1918-ig tartó időszakban mutattuk be a HRM magyarországi fejlődését, jelen tanulmányban azt vizsgáljuk meg, hogy mi történt ezen a téren hazánkban a két világháború közötti időszakban.

A korszakban a magyar ipar vezető gyárainál¹² – Rimamurányi-Salgótarjáni Vasmű Rt. ózdi és borsodnádasi telepe, a csepeli Weiss Manfréd Művek, budapesti Gázgyár, MÁVAG – az angliai fejlődésnek megfelelően tovább folyt a szociálpolitikai feladatok magas szintű ellátása.¹³ De emellett megszerveződtek az első személyzeti osztályok, és ezek munkájának eredményeképpen kiépült a személyzeti adminisztráció rendszere. A magyarországi személyzeti adminisztrátorok elsősorban a második szakaszban megjelent szociálpolitikai funkciók mellett az alábbi új operatív HR-funkciókat gyakorolták a harmadik szakaszban:¹⁴

- ✓ munkaerő-felvétel (toborzás és kiválasztás),
- ✓ normakészítés,
- ✓ fizetési rendszerek kialakítása és működtetése, ezen belül elsősorban bérszámfejtés.

A zömében magántulajdonosok által uralt ipari szektor mellett az állami szektorban is jelentős volt a nyugati mintájú HR-tevékenység fejlődése a két világháború közti időszakban.¹⁵ A magyar országgyűlés 1924-ben megszavazta az 1924/IV. törvényt, mely a közszolgálatban dolgozók számára az alábbi szabályozást tartalmazta:

- ✓ Meghatározta, hogy a közszolgálat egyes területein milyen munkakörökre van szükség.
- ✓ Rendelkezett arról, hogy milyen mennyiségű és összetételű munkaerőre van szükség a feladatok ellátásához.
- ✓ Fizetési osztályokat állított fel és ezekhez létszámokat rendelt.
- ✓ A fizetési osztályokon belül fokozatokat hozott létre.
- ✓ Meghatározta azt, hogy alacsonyabb fokozatból hogyan lehet magasabb fokozatba lépni. Ennek érdekében például rögzítette, hogy hány évnek kell eltelnie egy-egy előrelépéshez.

Mint a fenti felsorolásból látható, az 1924/IV. törvény részletesen meghatározta a közalkalmazotti szféra legfontosabb területeit és szabályozta az ott dolgozók kiválasztási, képesítési és minősítési rendszereit. Ezzel jelentős mértékben hozzájárult ahhoz, hogy az állami szférán belül kiépüljön és működjön a nyugati típusú HR-adminisztráció. A 1924/IV. törvény egészen 1945-ig volt érvényben.

JEGYZETEK

1. Torrington D.–Hall L. (1987): Personnel management. Prentice Hall Europe. London.
2. Az egyes szakaszok jellemzői lásd. Gulyás László (2008/b): A humán erőforrás menedzsment története. In. Gulyás László szerk. (2008/a): A humán erőforrás menedzsment alapjai. JATEPress-Szegedi Egyetemi Kiadó. 15–38. old.
3. A sorozat további darabjai szintén a Közép-Európai Közleményekben (KEK) fognak megjelenni. Az alábbi menetrend szerint: 3. rész A konszenzusteremtő tárgyaló, a szervezeti ember és a munkaerő-elemző szakaszok jellemzői KEK 2019/2. szám. (No. 44.), 4. rész A HRM jellemzői a szocialista Magyarországon. KEK 2019/3. szám, 5. rész: A 21. század HRM-jének funkciói. KEK 2019/4. szám.

4. Lásd Gulyás László–Turcsányi Enikő (2017): A humán erőforrás menedzsment funkciók fejlődése 1. rész: A „társadalmi reformerek” szakaszának és a „szociálpolitikai koncepció” szakaszának jellemzői. Közép-Európai Közlemények. No. 38. 2017/3. szám. 195–205. old.
5. Taylor Frederick (1911): *The Principles of Scientific Management*. Harper and Brothers. New York. Magyarul lásd Frederick Taylor (1983): *Üzemvezetés. A tudományos vezetés alapjai*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. Budapest.
6. Taylor (1983): 200–203. old.
7. Fayol, Henry (1916): *Administration Industrielle et Générale*. Paris. Fayol, Henry (1984): Magyarul lásd. Fayol, Henry (1984): *Ipari és általános vezetés*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. Budapest.
8. Fayolról bővebben lásd. Gulyás László (2012/b): Klasszikus irányzat. In. Gulyás László szerk. (2012/a): *A vezetéstudomány alapjai*. JATEPress-Szegedi Egyetemi Kiadó. 29–42. old.
9. Mc Kenna, Eugene-Beech, Nick (1995): *The essence of human resource management*. Prentice Hall Eurppe. London.
10. Lévai Zoltán–Bauer János (2003): *A személyügyi tevékenység gyakorlata*. Szókratész. Külgazdasági Akadémia. Budapest. 8. old.
11. Vámosi Zoltán (2005): *Humán erőforrás menedzsment*. LSI Informatikai Oktató Központ. Budapest. 18. old.
12. A korszak gazdasági életére vonatkozóan lásd Szávai Ferenc (2009): *Ipar, közlekedés, pénzügyek*. In. Gulyás László szerk. (2009): *A modern magyar gazdaság története Széchenyitől a Széchenyi tervig*. JATEPress-Egyetemi Kiadó. 63–77. old.
13. Szávai Ferenc (2017): *A Horthy-korszak jóléti állama, eredményei a gazdasági modernizáció tükrében*. Közép-Európai Közlemények No. 39. (2017/4. szám).
14. Karoliny Mártonné–Poór József (2010): *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*. Complex Wolters Cluvert csoport. Budapest. 33. old.
15. Tóthné Sikora Gizella (2004): *Humánerőforrások gazdaságtana*. Bíbor Kiadó. Miskolc. 42. old.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Fayol, Henry (1916): *Administration Industrielle et Générale*. Paris.
- Fayol, Henry (1984): *Ipari és általános vezetés*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. Budapest.
- Gulyás László (2008/b): *A humán erőforrás menedzsment története*. In. Gulyás László szerk. (2008/a): *A humán erőforrás menedzsment alapjai*. JATEPress-Szegedi Egyetemi Kiadó. 15–38. old.
- Gulyás László (2012): *Klasszikus irányzat*. In. Gulyás László szerk. (2012/a): *A vezetéstudomány alapjai*. JATEPress-Szegedi Egyetemi Kiadó. 29–42. old.
- Karoliny Mártonné–Poór József (2010): *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*. Complex Wolters Cluvert csoport. Budapest.
- Lévai Zoltán–Bauer János (2003): *A személyügyi tevékenység gyakorlata*. Szókratész. Külgazdasági Akadémia. Budapest.
- Mc Kenna, Eugene–Beech, Nick (1995): *The essence of human resource management*. Prentice Hall Eurppe. London.
- Szávai Ferenc (2009): *Ipar, közlekedés, pénzügyek*. In. Gulyás László szerk. (2009): *A modern magyar gazdaság története Széchenyitől a Széchenyi tervig*. JATEPress-Egyetemi Kiadó. 63–77. old.
- Szávai Ferenc (2017): *A Horthy-korszak jóléti állama, eredményei a gazdasági modernizáció tükrében*. Közép-Európai Közlemények No. 39. (2017/4. szám)
- Taylor Frederick (1911): *The Principles of Scientific Management*. Harper and Brothers. New York.
- Taylor Frederick (1983): *Üzemvezetés. A tudományos vezetés alapjai*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. Budapest.
- Torrington D.–Hall L. (1987): *Personnal management*. Prentice Hall.
- Tóthné Sikora Gizella (2004): *Humánerőforrások gazdaságtana*. Bíbor Kiadó. Miskolc.
- Vámosi Zoltán (2005): *Humán erőforrás menedzsment*. LSI Informatikai Oktató Központ. Budapest.