

## Személyzetmenedzsment és a humán tényezők/ergonómia

*A vállalati személyzetmenedzsment és az ergonómia mint tudományágak a gyakorlatban arra kényszerülnek, hogy igazolják létjogosultságukat, valamint hozzájárulásukat a vállalati eredményekhez. A tartalmi átfedések miatt intenzív együttműködésre van szükség mind a vállalati feladatok megoldásában, mind a felsőfokú oktatásban.*

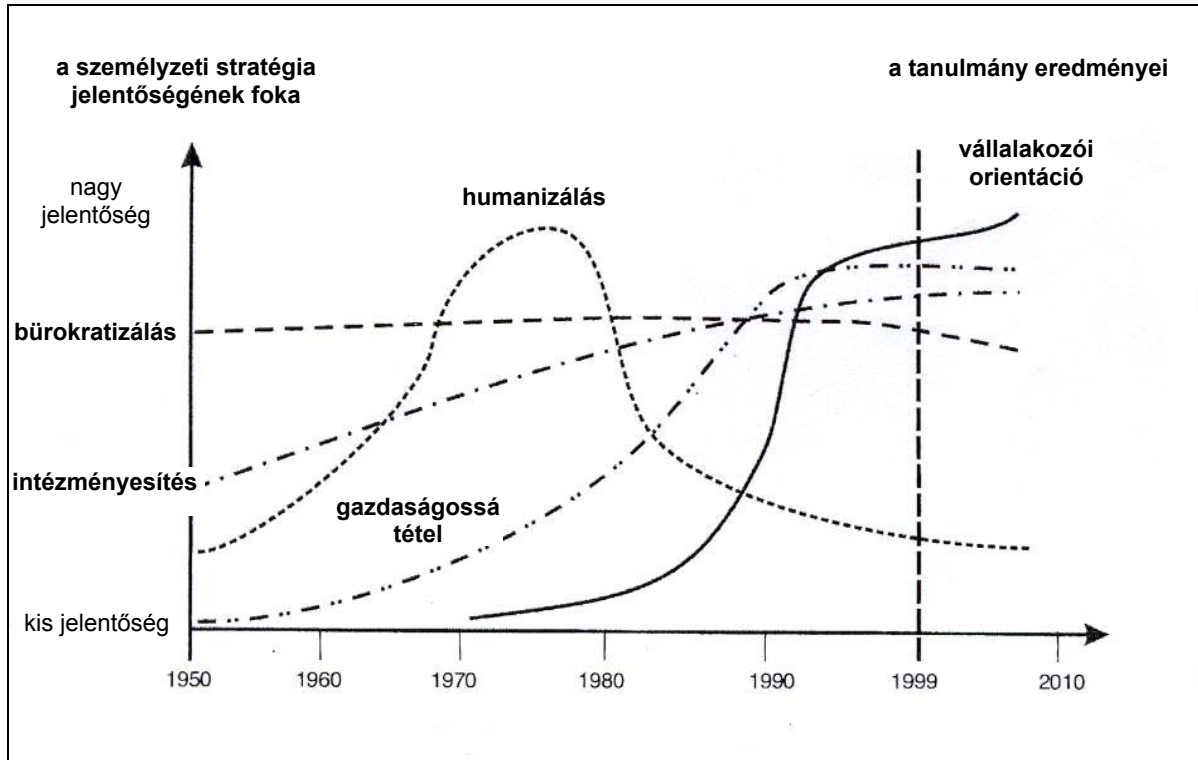
*Tárgyszavak: személyzetmenedzsment; ergonómia; humánerőforrás; termelés; paradigmaváltás; társadalmi felelősség.*

### Problémafelvetés és kiinduló helyzet

A vállalati személyügy és a hozzá kapcsolódó ergonómiai (munkaszervezés-tudományi) és munkagazdaságtani funkciók már több év óta ismételten új kihívásokkal néznek szembe, amelyek a személyzetmenedzsmentnek az idők folyamán változó stratégiai irányultságával vannak összefüggésben. Egyes kutatók öt fejlődésvonalat különböztetnek meg (1. ábra):

1. A *bürokratizálás* magába foglalja az összes adminisztratív feladatot, ami a személyügy feladatkörébe tartozik.
2. Az *intézményesítés* a munkatársak, mint termelési tényező elfogadását és a megfelelő központi intézmények felállítását jelenti, amelyek szintén a személyügyi, ill. munkahely-politikai feladatokat szolgálják. Az intézményesítés megfelelő szakmai egyesülések alapításával is összekapcsolódik.
3. Míg az intézményesítés fázisában előtérben állt a dolgozók alkalmazkodása a szervezet követelményeihez, a *humanizálás* (a munka emberibbé tétele) fázisa, amely a hetvenes években dominált, a munka igazítását jelentette az emberekhez.
4. A nyolcvanas években szükségessé vált a szervezet és a munkatársak alkalmazkodása a megváltozott gazdasági keretfeltételekhez, ezt a fázist a *gazdaságossá tétel* jellemzi.

5. A versenyhelyzet további kiéleződése, minden szinten összekapcsolódva az erőteljesebb ügyfél-orientációval, megerősíti a „vállalkozói gondolkodás” szükségességét, és ezáltal *vállalkozói orientációhoz* vezet.

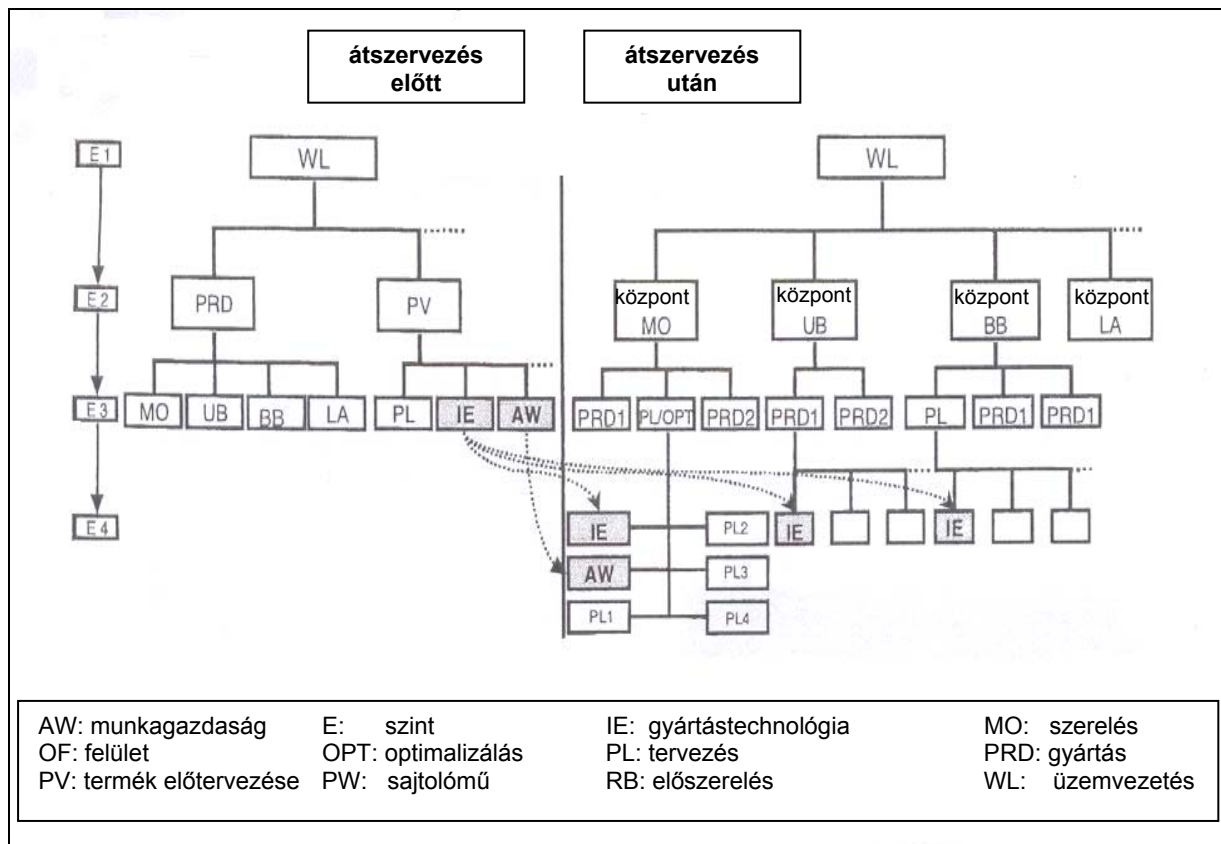


1. ábra A személyzetmenedzsment stratégiai irányának fejlődésvonalai

Ezek a jellegzetességek párhuzamosan futnak, de szembevető a gazdaságossá tétel előretörése a humanizálás rovására. Ebből levezethető, hogy a személyügyi részleg feladatai, ill. hozzájárulása a vállalati stratégia teljesítéséhez az utóbbi években jelentősen megváltoztak. A változás érintette a munkagazdaságtani szempontokat is, amelyek legkésőbb az intézményesítés idején tűntek fel.

A személyzetmenedzsment számára egyre jelentősebbé vált a hozzájárulása az értékteremtéshez. A személyügy a költségcsökkentést célzó alternatív szervezeti formákkal találja szembe magát. Mind a „virtuális” személyügy gondolata, mind a megosztott szolgáltató központ koncepciója – amely egyre inkább terjed és egészen az egyes funkciók kiszervezéséig vezet – a költségek csökkentésére irányul. Hasonló célokat valósítottak meg a „karcsúsítási hullám” keretében, amelynek során a

költségmegtakarítás áldozatai lettek az ergonómiai központi részlegek és funkciók. A 2. ábra egy autógyár példáján szemlélteti a központi részlegek feladatainak tényleges helyzetét a decentralizált funkciók javára.



2. ábra A decentralizálás strukturális hatásai egy autógyárban

Abból kell kiindulni, hogy a korábban központosított know-how szétoszlott az egyes területekre, ezáltal személyfüggővé vált és fennáll a teljes elvesztés veszélye. Ennek többek között az alábbi két következménye van:

- az ergonómiai ismeretek tudása már nem egy központi részlegben található, így adott esetben újra meg kell azokat határozni,
- növekszik a munkavédelem, valamint a vállalati tanács és közalkalmazotti tanács funkcióinak jelentősége, mivel ezek a központi szervek rendelkeznek szakértelemmel.

Az a tény, hogy az ergonómiai ismeretek megvalósítása az üzemi gyakorlatban még mindig elsődlegesen költség szempontok szerint történik, párhuzamosságot mutat a személyügyi munkára vonatkozó szemléletmóddal.

Ezeket a fejlődésvonalakat összefoglalóan értékelve felmerül a kérdés, nem lehetne-e közös megoldást találni ezekre a problémákra.

## **Munkaerő-gazdaságtan és ergonómia az elméletben és gyakorlatban**

A szervezeten belül a munkaerő-gazdaságtan mint felsőfokú tárgy, valamint a személyügy, mint vállalati funkció foglalkoznak a személyi problémákkal, amelyek az emberek együttműködéséből adódnak a szervezeti célok teljesítése során. Az ilyen feladatok szervezeten belül gyakran a „személyügyi” osztályon találhatóak. A munkaerő-gazdaságtan speciális üzemgazdaságtannak számít, a gazdaságtudományi karokon való elhelyezésével kapott elsősorban gazdasági hangsúlyt. A tartalom kialakításának, ill. a munkaerő-gazdasági eszközrendszernek azonban ergonómiai, ill. magatartás-tudományi alapjai vannak.

Ezeknek a tartalmaknak a tekintetbe vételéhez és a munkaerő, mint „termelési tényező” felértékeléséhez alkották meg a *személyzetmenedzsment* fogalmat, bár az angolszász területen már korábban meghonosodott a *humán erőforrás-menedzsment* fogalom, amely túllép a személyügyi funkciók szokásos felfogásán.

Az *ergonómia* olyan, több tudományágot átfogó, egységes kutatási és megvalósítási tervekkel foglalkozik, amelyek a munka- és életfeltételek minőségének javítását szolgálják. Az ipari gyakorlatban ezek a tartalmak csak a nagyvállalatoknál és a szén- és acélipari vállalatoknál futnak össze egy központi részlegbe. A közepméretű vállalatoknál az ergonómiai tartalmak pl. a munka-előkészítő részlegben találhatóak. Ezenkívül az ilyen tartalmak természetesen részét képezik a munkavédelemért felelős intézményeknek is. Az iparon kívül – pl. bankoknál – a kifejezetten ergonómiai funkciók korlátozottak, ill. külső szolgáltatók látják el azokat. Elvileg fennáll az a probléma, hogy az ilyen tevékenységeket inkább kényszernek tekintik, és mindenekelőtt a költségekkel összefüggésben szemlélik. Végül az ergonómiai szereplők között meg kell említeni a vállalati és közalkalmazotti tanácsokat, amelyeknek ott van különösen jelentős szerepük, ahol nincs ilyenfajta részleg, és csak egyes kérdésekben dolgoznak külső szolgáltatókkal.

A *munkaerő-gazdaságtan* mint tudományág létrejöttét vizsgálva el kell ismerni, hogy a tartalmi harmonizációs folyamat a képzési igényekkel, ill. a személyügyi vezetők megkívánt képzési profiljával kapcsolatban folytatott tapasztalati vizsgálatokra nyúlik vissza.

Az alapvető tananyag ezen az alapon négy tartalmi blokkban írható le:

1. A munkaerő-gazdálkodás mint a vállalati politika része.
2. Munkaerő-gazdálkodási keretfeltételek.
3. A munkaerő-gazdálkodási eszközrendszer fő vonásai.
4. Személyzetvezetés.

Az 1995-ben megjelent Személyzetmenedzsment c. könyv alábbi fejezetei rávilágítanak az átfedésekre az ergonómiai tartalmakkal:

- A. Alapvetés, úgymint „a munka világának alapvető összetevői”.
- B. Emberi munkateljesítmény.
- C. Személyzetmenedzsment mint rendszerkialakítás és -alkalmazás, többek között „munkafeltételek”, beleértve a „csoportmunkát”; vagy „munkaszervezés, mint személyzetfejlesztés”.
- D. A személyzetmenedzsment összefüggése a belső és külső tényezőkkel.

Hasonló harmonizációs folyamat követhető nyomon az ergonómia tananyagbeli követelményeinek kialakításánál. A tudományként való elismerése körüli viták után a 70-es évek végén került sor egyeztetésre a terület egyetemi oktatói között. Az alapvető definíció és különösen a 7 szintű modell (legalábbis a 3. szinttől kezdve) ismét olyan tartalmakat foglalnak magukba, amelyek munkaerő-gazdálkodási összefüggésben is megtalálhatóak:

3. Munkatevékenység és munkahely.
4. Személyes cselekvés és munkaformák.
5. Együttműködési formák a munkacsoportokban.
6. Vállalati munkakapcsolatok és szervezés.
7. Munka és társadalom.

## **Személyügy: jelenlegi helyzet és kihívások**

Az utóbbi években többször változtak a követelmények a vállalati személyzeti munkával szemben (1. táblázat). Egyrészt kikristályosodott a stratégiához vagy az értékteremtéshez való hozzájárulásuk hiánya, másrészt a belső kompetenciák kezelése is javításra szorul. Ezáltal szélső esetben igazolási kényszer áll elő, ill. az egyre növekvő költségnyomás a tevékenység kihelyezésének vagy virtualizálásának megfontolásához vezet.

## A személyzeti munka jelenlegi pozícionálása és stratégiái

Erősségek	Gyengeségek
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elszámolás és személyzeti adminisztráció</li> <li>• Ügyfél- és szolgáltatásorientáció</li> <li>• A belső és külső állomány minőségének biztosítása</li> <li>• Munkáltatói arculat javítása</li> <li>• Elfogadás munkatársi és középvezetői szinten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proaktív és alkotó problémamegoldás</li> <li>• Pozícionálás üzleti partnerként</li> <li>• Az értékteremtéshez való hozzájárulás dokumentálása</li> <li>• Információtechnikai lehetőségek kihasználási foka</li> <li>• Humán erőforrás belső kompetenciakezelése</li> </ul>
Lehetőségek	Veszélyek
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Humán erőforrás sikertényezőinek (humántőke) elfogadása</li> <li>• Átfogó kockázatkezelés követelményei</li> <li>• Üzleti modellek kiválasztása</li> <li>• Összpontosítás a részvényesi értékre és a munkáltatói vonzerőre</li> <li>• Humán erőforrás hatékonysági láncok elfogadása</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Törzsszervezeti modellek</li> <li>• Költségérzékenység</li> <li>• Humán erőforrás részlegben rendelkezésre álló személyzet minősége</li> <li>• Humán erőforrás folyamatok virtualizálása</li> <li>• Összpontosítás a szolgáltatás értelmezésére/szolgáltató központ</li> </ul>

A személyügynek az adhat esélyt, ha részt vesz a jövő kialakításában, megfelel a következő kihívásoknak:

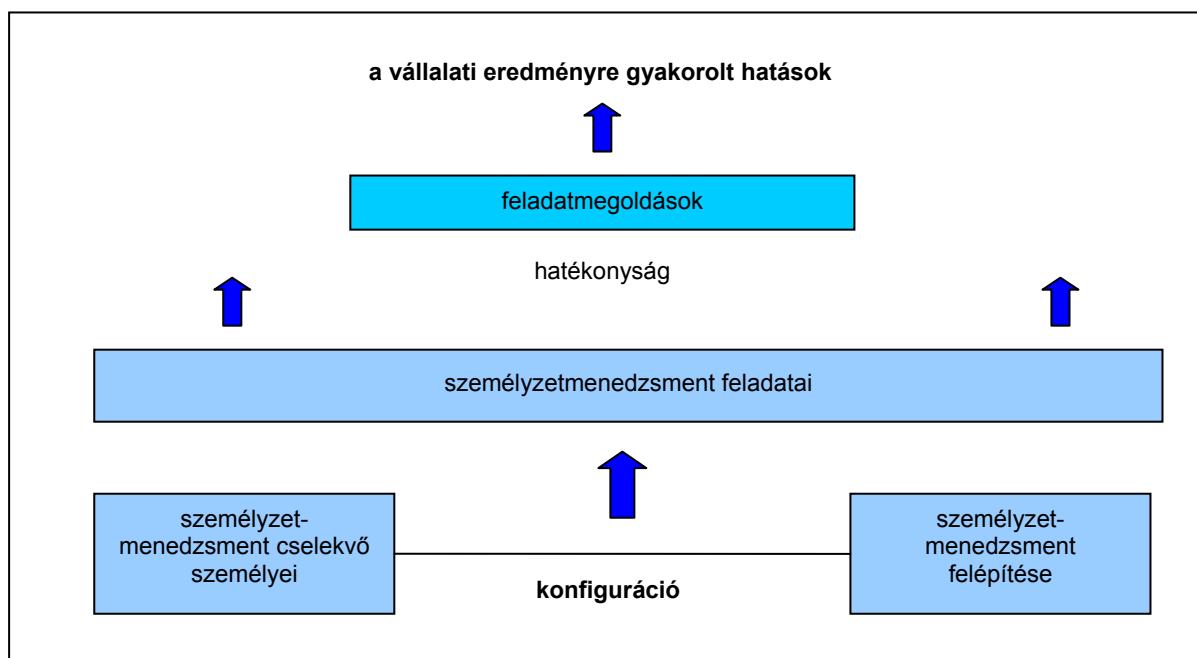
- legyen partner a stratégia megvalósításában,
- növelje a hatékonyságot a személyügyön belül,
- legyen a munkatársak érdekeinek védelmezője,
- vegyen részt az átalakulási folyamatok tervezésében és irányításában.

A szakmai színvonal megerősítése érdekében létrehoztak egy „professzionális személyzetmenedzsment” munkacsoportot, amely tudósokkal együttműködve kidolgozta a személyzetmenedzsment profizmusának kerettervét és mérésére kidolgozta a PIX (Personalmanagement – Professionalisierungs– Index) indexet.

Az összefüggéseket a 3. ábra mutatja be, és megvilágítja, hogy a profi személyzetmenedzsmentnek hozzá kell járulnia a vállalat sikeréhez. Ehhez meg kell határozni a feladatait, és a megfelelő szervezeti struktúrákba beépíteni. A feladatköröket a következők szerint állapították meg:

- Értékmenedzsment mint
  - stratégiai személyzetmenedzsment és
  - értékteremtés-menedzsment.
- Kapcsolatkezelés mint
  - belső kapcsolatkezelés és
  - külső kapcsolatkezelés.
- Eszköz- és folyamatmenedzsment (a személyzeti területen, de a strukturális személyzetirányítás értelmében is).
- Kultúra- és kompetencia-menedzsment (különösen mint a sikeres átalakulás előfeltétele).

Ezeknek a feladatköröknek a rendszeres mérésével törekszenek a szakmai színvonal emelésére.



3. ábra Professionalizmus a személyzetmenedzsmentben

## Ergonómia: jelenlegi helyzet és kihívások

Az ergonómia küldetéséről és jövőképéről ismételt viták folytak, amelyek keretében az összes célcsoport képviselőivel egyetértésre jutottak arról, hogy a munkafeltételek minőségének témakörét kibővítik a munka- és életfeltételek minőségére. Ezáltal figyelembe veszik egyrészt a termékek ergonómia kihatásait az életfeltételek javítására, másrészt az olyan elképzeléseket is, mint a közösségi ergonómia (*community ergonomics*).

A normatív szempontok vonatkozásában előtérbe állították az ember sajátosságait, hogy világossá tegyék, az ember több, mint egyszerű „termelési tényező”, és leszögezzék, hogy a szervezési intézkedések által érintett embereket – lehetőség szerint – érdekeltté kell tenni. A haszon hangsúlyozása minden szereplő számára figyelembe veszi az érdekelt csoportokat (vállalatok, alkalmazottaik, ügyfeleik), ami pl. a környezeti szempontok integrálásában tükröződik. Az emberséges, gazdaságos és környezetbarát munka fenntartása, teremtése, ill. megosztása mellett a nem kenyérkereső munkát is kifejezetten az ergonómia tevékenységi körében említik.

Az ügyfél-orientációval kapcsolatban az alábbi témaköröket fogalmazták meg:

- Munka- és egészségvédelem;
- Termékkialakítás;
- Munka- és vállalatszervezés;
- Szervezetfejlesztés és munkahelyi politika.

A munkahelyi politika témájának hangsúlyozása azzal függ össze, hogy az ergonómiai tervek jóváhagyása vagy elutasítása már nem egyetlen csoporttól függ, ezért a megvalósítási stratégiáknak figyelembe kell venni a szervezet mikropolitikáját. A jövőkép megadta az első impulzusokat, amelyek első megközelítésben megfeleltek a munka és az ergonómusok szerepének strukturális átalakulásának.

A szerkezetváltás következményeit „A munka jövőjének kutatása” c. memorandumban fogalmazták meg, beleértve a társadalmi következményeket, köztük a munkahelyek leépítését, megtartását vagy teremtését, a foglalkoztatás biztosítását, a munkaképesség megtartását és a munka újraértékelését. Az új munkahelyek teremtése előtérbe állítja az innovatív termékeket és folyamatokat, amelyek révén versenyelőnyt lehet elérni oly módon, hogy integrált termékfejlesztésben nemcsak műszaki és üzemgazdasági, hanem ergonómiai és ökológiai szempontokat is figyelembe vesznek.

Mivel a termékfejlesztés kihat a folyamatfejlesztésre is, ott hasonló befolyásoló tényezők érvényesek. Munkahelyek veszhetnek el, ha a vállalatok elmulasztják a szerkezetváltást vagy nem jól hajtják azt végre. A múlt számos nem túl sikeres koncepciója mutatja, hogy a szervezetek túléléséhez az ergonómia átfogó, társadalmi–műszaki koncepciói tudják biztosítani az előfeltételeket. Ha mindezeket a lehetőségeket kiaknázták, a munkahelyeket már csak újraelosztással lehet megtartani, a foglalkoztatás szempontjából hatékony munkaidőrendszer alapján.

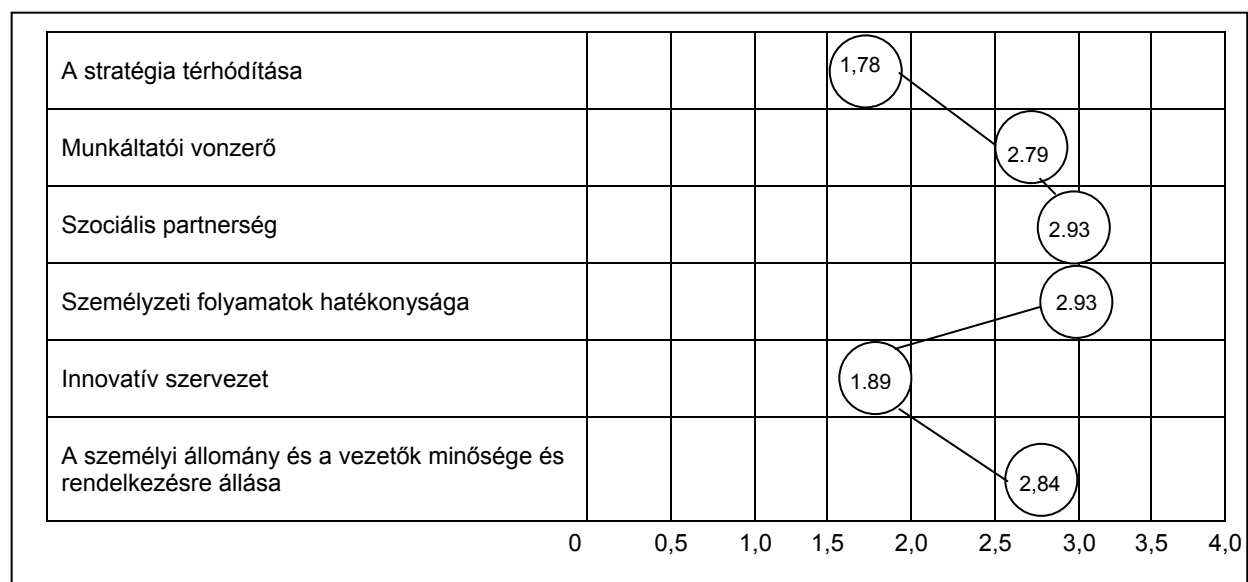


A munkaképesség fenntartása az egészség kibővített értelmezésén, valamint a kompetenciák megőrzésén és fejlesztésén múlik. A munka jövője az információ és a munka világának hálózatba kapcsolása mellett a munka határokon való túllépését, az alapvető változások és az új követelmények kezelésének problematikáját is felöleli.

A memorandum, amely számos kutató és gyakorlati szakember közreműködésével jött létre, megmutatja, hogy a jövőbeli feladatok jól ismertek, sőt több helyen már hozzá is kezdtek azok elvégzéséhez.

## Közös kihívások és témák

Az eddigiekben külön-külön tárgyalt személyzetmenedzsment és alkalmazott ergonómia számos közös vonást mutat. Mindkét terület arra kényszerül, hogy igazolja létjogosultságát, mivel eddig inkább az operatív feladatok és csak kevéssé a stratégiai feladatok álltak a figyelem előterében (4. ábra).



4. ábra A teljesítményfajták átlagos indexértékei 2004-ben

A személyügy terén rendelkezésre álló kompetenciákat az eddiginél jobban kellene kihasználni a stratégiák megvalósításának folyamatában, ugyanez érvényes az ergonómiai know-how hasznosítására az átfogó átalakulási folyamatok kialakításában. Mindkét témakörben világosabban ki kell dolgozni az értékteremtéshez való hozzájárulást, miközben új és jobb értékelési módszerekre van szükség, amelyek a közvetlen monetá-

ris érték mellett lehetővé teszik a hasznosság figyelembe vételét is, pl. a „humántőke” kiépítése vonatkozásában. Értékelní kell továbbá a vállalat hozzájárulását is a társadalmi felelősségvállalásához, egyéni szinten pedig a teljesítmény alakulását és értékelését (teljesítménymenedzsment) is.

Mivel a múltban sok változtatási folyamat kudarcot vallott, mert csak a strukturális változásra vonatkoztak, a szervezeti kultúrára nem, tág tere nyílik a két tudományág közötti intenzív együttműködésnek, amelyben az ergonómia hozzájárulása a társadalmi–műszaki rendszertervezés koncepciójából ered. A „kultúramenedzsment” részét képezi a személyzetmenedzsment professzionalizálási stratégiájának. Mindkét terület felismerte a fokozottabb ügyfél-orientáció jelentőségét.

Miközben a gyakorlatban mind az ergonómiai, mind a munkagazdagságtani témák rendszerint a személyügyhöz tartoznak, és ezáltal egy formális integráció már létezik, a képzés és továbbképzés területén azonban ez még nincs meg kellő mértékben. Így pl. a munkaerő-gazdálkodási tartalmak a menedzsmentképzés részét képezik.

## **Következmények az ergonómia számára**

A vállalati és közalkalmazotti tanácsok megnövekedett fontossága feltételezi, hogy megfelelő képzettségük legyen. Ezenkívül, mivel az ergonómiai beavatkozások törvényi alapokon nyugszanak, ill. az azokkal összefüggő költségek miatt mellőzik azokat, paradigmaváltásra van szükség a kommunikációban és az olyan ergonómiai tartalmak kihasználásában, amelyek előtérbe helyezik pl. az üzemi egészségkezelés pozitív szempontjait. Ez a paradigmaváltás összekapcsolódhat a társadalmi-politikai környezet változásaival, pl. a humánerőforrás fenntarthatóságának szempontjával, a vállalatok társadalmi felelősségével. Figyelembe kell venni azonban, hogy ezek a koncepciók az önkéntesség elvén alapulnak, így hatásukat nem szabad túlértékelni. Hatékonyabb az a fejlődés, amely a tartósan gazdaságos vállalatok részvényalapjai iránti érdeklődés megnövekedésében figyelhető meg. A felvétel ezekbe az alapokba rendszerint egy felülvizsgálathoz van kötve, amelynek a munkatársakra vonatkozó szempontjai is vannak, mint pl. az egészség- és munkavédelem.

Változásra van szükség a képzési koncepciókban is, abból a célból, hogy jobban integrálódjanak a vállalati funkciókba, elsősorban a személyügy területén. Az integráció elvileg a következő két módon lehetséges:

1. az ergonómiai tartalmak beillesztése a munkaerő gazdasági képzését elmélyítő blokkjaiba, mint „strukturális személyzetirányítás”,
2. a megfelelő képzettséggel rendelkező ergonómiai szakemberek integrálása a személyügyi részlegekbe.

Minthogy ebben az összefüggésben elsősorban az ergonómia professzionalizálásáról van szó, azt a szempontot kell elmélyíteni, amire vonatkozóan nemzetközi koncepciók is vannak, pl. az IEA (Nemzetközi Ergonómiai Szövetség) által meghatározott alapkompenciák, amelyeket a 2. táblázat foglal össze. Az alapvető problémát az képezi, hogy Németországban nincs elfogadott képzési koncepció, amely közvetítené ezeket a kompetenciákat. Egy virtuális akadémia modelljét kifejlesztették ugyan, de az a mai napig sem valósult meg. Ennek magja egy modulárisan felépített tananyag, amely mikro- és makroergonómiai szervezési kompetenciákat adna át, amelyek alapján megvalósítható lenne a mesterképzés a következő irányokban:

- Termékfejlesztés
- Rendszer- és folyamattervezés
- Szervezettefejlesztés/változásmenedzsment
- Humán tényezők a szervezeti tervezésben és menedzsmentben (strukturális személyzetirányítás és munkahelyi politika).

## 2. táblázat

### Alapkompenciák az ergonómiában

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>– Az ergonómiai tervezés iránti kereslet tanulmányozása és elemzése, a munka, a termék vagy a környezet és a humán képességek és korlátok közötti optimális interakció biztosítása érdekében</li><li>– Az ergonómiai tanulmányok megállapításainak elemzése és értelmezése</li><li>– Az ergonómiai megállapítások alkalmas dokumentálása</li><li>– A humán képességek, valamint a tervezett vagy meglévő igények összeegyeztethetőségének megállapítása</li><li>– Ergonómiai tervezés vagy beavatkozás tervének kifejlesztése</li><li>– Megfelelő javaslatok kidolgozása ergonómiai tervezésre vagy beavatkozásra</li><li>– Javaslatok megvalósítása a humán teljesítmény optimalizálására</li><li>– Ergonómiai javaslatok megvalósítása eredményének értékelése</li><li>– Professzionális magatartás kinyilvánítása</li></ul> |
|--|

Egyes modulok alkalmazhatóak lennének a képzésben a munkaerő-gazdaságtan vagy a személyzetvezetés területén, ezenkívül a továbbképzés keretében.

A felsőfokú képzés átalakítása a bolognai folyamattal összefüggésben lehetőséget ad a mesterfokú képzésre, amelynek alapja a bachelor-végzettség, lehetőleg gazdasági mérnöki, szociálökonomiai, munkaterápiás- és szervezetpszichológiai vagy üzemgazdaságtani szakon, valamint a klasszikus szakirányú tanulmányok természettudományokban, mérnöki tudományokban, orvostudományban vagy magatartástudományban.

A szakirányú képzés nem oldja meg a szakemberek iránti kereslet problémáját, de az ergonómiailag kialakított termékek és munkarendszerek kereslete erősödni fog. A termékfejlesztési és rendszertervezési folyamatok nemzetközileg elismert tanúsítása (az EQUID /Ergonomics Quality in Design – a tervezés ergonómiai minősége – szempontjai szerint) előfeltételként fogalmazná meg a megfelelően szakképzett és tanúsított személyek foglalkoztatását, és ezáltal teremtene keresletet irántuk.

## **Összefoglaló értékelés**

A személyügyi részlegek jövőképességének megerősítése érdekében célszerű az ergonómiai tartalmakat még nagyobb mértékben bevinni a személyügyi területre. Integratív ergonómiai koncepciók révén növelni kell a személyügyi részleg problémamegoldó képességét. Ugyanakkor mindkét tudományág számára a professzionalizálás a gyakorlati túlélés előfeltétele. A személyügy továbbfejlődése a humán erőforrás-menedzsment irányába egy sor átfedést mutat az ergonómia feladataival. Az átfedések lehetősége nyelvileg is világossá válik, ha az ergonómiára az amerikai „humán tényezők” fogalmat alkalmazzuk.

Mivel az új technológiák bevetése egyre nagyobb jelentőségű, a személyügyi részlegekben nemcsak jogi, munkaerő-gazdálkodási és pszichológiai kompetenciákra van szükség, hanem gazdasági mérnökökre is, akik a műszaki tudást össze tudják kapcsolni a gazdasági és ergonómiai know-how-val. Ehhez szükség van a mesterszintű tudományos képzés kialakítására.

**Összeállította: Kaposi Mária**

Zink, K. J.: Personnel management and human factors: The necessity of integrative concepts. = Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 59. k. 5. sz. 2005. p. 386–394.

Zink, K. J.: Ergonomics in the past and the future: from a german perspective to an international one. = Ergonomics, 43. k. 7. sz. 2000. p. 920–930.