# Olvasólecke időigénye: 7 perc, készítette: Kürtösi Zsófia

# A MUNKAKÖRELEMZÉS FOLYAMATA ÉS MÓDSZEREI

# A munkakörelemzés folyamata

Az elemzés első lépése mindig a **folyamat céljának** meghatározása. Az előbb említetteknek megfelelően a munkakörelemzés számtalan célt szolgálhat, egyszerre akár többet is. Ennek rögzítése a folyamat elején meghatározza, hogy milyen ütemben, milyen körben, és milyen mélységben kell az elemzést elvégezni.

A munkakörelemzés alapvetően a humánerőforrás osztályon dolgozók feladata, azonban az ott rendelkezésre álló kapacitások általában nem elegendőek a folyamat elvégzésére (különösen akkor, ha egy nagyobb szervezetről van szó, ahol akár száz különböző munkakör is előfordulhat), ezért **ki kell jelölni azt a munkacsoportot, akik elvégzik az elemzést**. Az elemzésbe bevonhatók külső szakértők is. Segítségükkel a szervezet hozzájuthat más vállalatoknál szerzett tapasztalatokhoz. A munkacsoportba mindenképpen érdemes bevonni a vonalbeli vezetőket, hiszen a hozzájuk tartozó munkakörök tartalmát ők ismerik a legalaposabban, így a munkaköri leírások frissítését, az elemzés lefolytatását segítségükkel gyorsabban el lehet végezni.

A munkakörelemzés során nem egyszerre történik a munkakörök elemzése, hanem általában jellemző munkaköröket választanak ki, ahol az elemzést lefolytatják. Ezen **kulcsmunkakörök kiválasztásához** szükséges áttekinteni a jelenleg meglévő munkaköri struktúrát és a munkavégzés folyamatát. Gyakran szakértők tapasztalatainak igénybevételével más szervezetek hasonló munkaköreit tekintik át, így keresnek ún. etalon munkaköröket.

Ha lehatároltuk az elemzendő munkakörök csoportját, a következő lépésben ki kell választani az elemzési módszert, majd ennek szisztematikus alkalmazásával **el kell végezni az elemzést**.

Az elemzések lezárulásával dönteni kell a kapott eredmények felhasználásáról és a frissítés üteméről is.

**A munkakörelemzés eredményeképpen** majd a munkakörök áttervezésével általában egyszerűsödik a munkaköri struktúra (bizonyos munkakörök összevonásra kerülnek, az elnevezések egyértelműbbé válnak), racionálisabb lesz a munkakörszervezés, és a munkaköri leírásban foglaltak ténylegesen tükrözni fogják a munkakörök valódi tartalmát.

# A munkakörelemzés lehetséges módszerei

A munkakörelemzéshez használhatók általános társadalomtudományi kutató, adatgyűjtő módszerek (mint pl. a megfigyelés, interjúzás, stb.), de vannak kifejezetten a munkakörök feltárására kitalált módszerek is.

## Benchmark munkakörök keresése

E módszer lényege, hogy más szervezeteknél keresünk az elemzendőhöz hasonló munkaköröket, és azoknak megfelelően alakítjuk ki az adott munkakört.

A felsőoktatási intézmények esetében gyakran érkezik panasz a hallgatóságtól a tanulmányi osztály szervezetlenségére. A probléma egyik lehetséges megoldása, hogy a hatékonyabb hallgatói kiszolgálás érdekében átszervezzük a meglévő munkaköröket. Az átszervezést általában munkakörelemzés kell, hogy megelőzze, hiszen tisztában kell lennünk azzal, milyen feladatokat és milyen rendszerben végeznek jelenleg a tanulmányi előadók (a hallgatókkal való kapcsolattartáson kívül még számtalan egyéb, elsősorban adminisztratív feladatot kell megoldaniuk). Az elemzéshez érdemes tájékozódni más karok tanulmányi osztályainak munkaköreiről, a hallgató/tanulmányi előadó arányról stb.. A szerzett információknak megfelelően aztán újradefiniálhatjuk az adott osztály munkaköreit is.

## Megfigyelés

A megfigyelés, hasonlóan a más társadalomtudományi területeken alkalmazott módszerhez, abból áll, hogy a munkakört betöltő személy tudtával munkavégzés közben megfigyelik őt. A megfigyelő gyakorlatilag követi, és dokumentálja a munkavégzés teljes folyamatát. (A kamerával történő megfigyelés elvileg elképzelhető, de alkalmazása nehézkes.) A folyamatról minden esetben előzetesen tájékoztatni kell az alkalmazottakat. A megfigyeléshez érdemes olyan adatlapot szerkeszteni, mely egyszerűsíti a leírást, lehetővé teszi a gyors adatfelvételt, majd a feldolgozást. A megfigyelés során rögzíteni kell, hogy milyen tevékenységeket milyen gyakorisággal és milyen hosszú ideig végzett a munkakört betöltő, milyen dokumentumok vagy egyéb inputok szolgálnak munkája alapjául, és mely munkaköröknek továbbítja munkája eredményét. Azon munkakörökben alkalmazható jól, ahol a munkafeladatok megfigyeléssel feltárhatók, azaz elsősorban rövidebb időigényű feladatokból álló fizikai munkakörökben.

A **megfigyelés előnye**, hogy első kézből szerzünk információkat, a megfigyelés során pedig pontosan feltérképezhető a munkakörnyezet, a munka komplexitása, az eszközök szükségessége és a munkaköri kapcsolatok.

A **megfigyelés több problémát** is felvet. Ezek közül az egyik az, hogy az alkalmazottakat általában zavarja a megfigyelés ténye. Valószínűleg megnő a teljesítményük, hiszen a figyelés intenzívebb munkavégzésre sarkallja őket, ekkor azonban nem kapunk valós eredményeket. Szellemi jellegű munkakörökben kevésbé alkalmazható önmagában, mert nem lehet feltárni vele a munkakör lényeges folyamatait, az ezek elvégzéséhez szükséges időt. További problémát jelent a megfigyelési időszak kiválasztása. Számtalan olyan munkakör van, mely időszakosan más-más jellegű munkavégzést kíván (pl. a tanulmányi előadói munkakörben más feladatokat kell elvégezni a beiratkozáskor, mint a szorgalmi időszakban).

## Mintavételes munkanapfelvétel

A mintavételes munkanapfelvétel annyiban különbözik a megfigyeléstől, hogy nem a teljes munkakört, csak annak egy részét figyeljük meg, úgy, hogy mintát veszünk a munkaidőből, azaz kiválasztunk egy napot vagy napszakot, és végigkísérjük a dolgozók munkáját. Problémái hasonlóak, mint a megfigyelésnél említettek.

## Interjú

Az interjú során általában a munkavállalót (vagy más, információt szolgáltatni képes személyt, így a közvetlen felettest) kérdezünk a munkakörről. Munkakörelemzéshez jellemzően strukturált interjút készítünk. A strukturált interjú kötött formájú, azaz fókuszált kérdéseket teszünk fel, azokat is elsősorban zárt formában (ami lényegesen megkönnyíti az adatfeldolgozást), tehát nem szabad beszélgetésről van szó. Az interjúvázlat elkészítéséhez alkalmazni kell azokat az általános szabályokat, amelyek a szociológia területéről már ismertek[[1]](#footnote-1). **Egyéni interjút** a munkakör betöltőjével és közvetlen felettesével is készíthetünk. Utóbbi nem feltétlenül tudja részleteiben elmondani, mit csinál az alkalmazott az adott munkakörben, inkább azt, mit kéne csinálnia.

Az egyéni interjú helyett gyakran alkalmaznak ún. **csoportos interjút** (DACUM). A DACUM (**D**eveloping **a** **Cu**rriculu**m** szavak rövidítéséből) módszer lényege, hogy az adott munkakörben legjobban teljesítőket összehívják, és velük közösen próbálják meg összeállítani az adott munkakör legfontosabb kötelezettségeit, a munkakört alkotó feladatokat, azt, hogy milyen tudásanyag, és gyakorlottság szükséges a munkakör betöltéséhez. A DACUM módszer csak akkor alkalmazható, ha több ugyanazon munkakört betöltő munkavállaló van a szervezetnél, mivel egy ilyen munkacsoport legalább három dolgozóból és egy ún. moderátorból áll, aki gyakorlatilag irányítja, és fókuszálja a beszélgetést. A csoportos interjú végére összeállnak a kritikus és gyakran végzett tevékenységek, a munkaköri leírás és a munkaköri specifikáció. A többi módszerhez hasonlóan ez is használható a munkaköri leírások frissítésére, ugyanakkor annyiban más, hogy nem arra vagyunk kíváncsiak, hogy ténylegesen milyen feladatokat stb. végeznek az adott munkakör betöltői, hanem azt, hogy ideális esetben mit kellene végezniük.

A DACUM során először a csoport azonosítja azt az 5-6 nagyobb feladatrészt (duties), amit elsősorban végez a munkakört betöltő. A következő lépésben ezeket a feladatrészeket bontják feladatokra (tasks). A DACUM módszer a feladatot olyan munkafolyamat egységként definiálja, melynek van kezdő és végpontja, több lépést tartalmaz és eredménye valamilyen termék, szolgáltatás vagy döntés. Miután a feladatokat meghatározták, azt is megvizsgálják, hogy ideális esetben a munkakör betöltőjének milyen tudás- és ismeretanyagra, illetve készségekre van szüksége a feladatok elvégzéséhez, és milyen jellemzőkkel kell bírnia (pl. türelmes, csapatjátékos, pontos). A továbbiakban azt is feltárják, hogy milyen eszközök és berendezések szükségesek az adott munkakörhöz.

A DACUM módszer alkalmazásának eredményeként rendelkezésre áll majd fontossági sorrendben a feladatok listája, az adott munkakörben rendszeresen meghozandó döntések listája, a munkakör interakciós (kapcsolódási) listája, a munka-környezet jellemzői (milyen technológia és eszközök szükségesek a magas szintű feladat ellátáshoz), és az, hogy milyen minimum kvalifikáció és attitűd szükséges a munkakör betöltéséhez.

Az interjúnál, mint módszernél kell megemlítenünk az angolszász irodalomban használt „desk audit” kifejezést, mely gyakorlatilag az interjús technikára épülő munkakörelemzés egyik speciális változatát takarja. A módszer neve ellenére nem auditálás jelent, hanem interjú készítését mind a munkakör betöltőjével, mind annak közvetlen felettesével a munkakörhöz tartozó legfontosabb feladatokról és a munkakörelemzés már ismertetett további kérdéseiről.

## Kérdőív

A munkakörelemző kérdőív a más tudományterületeken alkalmazott kérdőívekhez hasonlóan előre definiált formátumban kérdez rá a munkakör legfontosabb tulajdonságaira. A kérdőívet úgy kell összeállítani, hogy a munkakör minden jellemzőjére (feladat, felelősség, hatáskör, kapcsolatok, képességek, ismeretanyag stb.) rákérdezzünk. A kérdések összeállításánál nem szabad megfeledkeznünk arról, hogy nem a munkakör betöltőjére, hanem magára a munkakörre vagyunk kíváncsiak. A kérdőív elkészítésénél be kell tartanunk az általános kérdőív készítési szabályokat.

Nem csak mi készíthetünk munkakörelemző kérdőíveket, ezek bizonyos fajtái meg is vásárolhatók különböző tanácsadó cégektől, így pl. a SHL által kifejlesztett SHL WPS (work profiling system), mely a munkakörök sajátosságainak feltárására kialakított számítógépes szakértői rendszer. Ez alapvetően három típust alkalmaz: szakmai és vezetői, adminisztratív és szolgáltató valamint technikai és manuális munkakörök elemzésére szolgáló kérdőíveket.

## Munkanapló

A munkakör elemzése úgy is elvégezhető, ha a munkakör betöltőjét munkanapló vezetésére kérjük fel. Ezt a módszert elsősorban akkor érdemes alkalmazni, ha az egyes tevékenységek súlyát illetve a munkakör bővítését vagy szűkítését szeretnénk vizsgálni. Ebben azt kell feljegyeznie, hogy milyen időszakokban milyen feladatokat végzett. A feladatokat előzetesen kategorizálhatjuk, így elegendő a kategóriát beírni a megfelelő időpontokhoz.

A módszer nyilvánvaló **hátránya**, hogy többlet adminisztrációs terhet jelent az alkalmazottaknak (gyakran hosszabb időt vesz igénybe a lejegyzés, mint a munkafeladat elvégzése) és az is, hogy csalni lehet vele. A pontos naplóvezetés **ugyanakkor feltárja**, hogy melyek azok a munkakörhöz tartozó feladatok, melyek a ledolgozott idő legnagyobb hányadát adják. A módszer arra is rávilágít, hogy melyek azok az esetlegesen kevésbé fontos feladatok, melyek jelentős időt tesznek ki, és melyekre érdemes akár önálló munkakört szervezni.

A munkanaplóban lehet percre pontosan vezetni az elvégzett tevékenységeket, így sokkal pontosabb adatokhoz lehet jutni, de az is elképzelhető, hogy előre idősávokat határoznak meg, és a munkavállalónak azt kell feltüntetnie, milyen feladatokat végzett az adott időszakban. Esetleg a feladatokat magukat is kategorizálják (pl. egy egyetemi oktató esetén: oktatás, kutatás, adminisztráció, egyéb), így egyszerűbb a lejegyzés. Manapság már nem papíron, hanem tableten vagy más eszközön elektronikusan rögzítik az adatokat a munkavállalók, ami némileg gyorsíthatja a folyamatot.

**A munkanapló csak a cégnek hasznos?**

Munkanaplót saját magunk számára is készíthetünk, ha úgy érezzük, az idő kifolyik a kezünkből, nem érünk feladataink végére egy-egy munkanapon. Ha percre pontosan lejegyezzük, hogy a munkakezdéstől a munkanap végéig mivel töltöttük az időt, az utólagos elemzés rávilágíthat arra, mennyi az „üresjárat” egy-egy munkanapban, ill. milyen tevékenységek viszik el az idő tetemes részét. Pl. egy irodai munkakör esetén mennyi idő telik folyosói beszélgetésekkel, mennyi csak az e-mailek megválaszolásával, megbeszélésekkel, fénymásolással/szkenneléssel, adminisztrációval, vagy akár nem kifejezetten a munkához kapcsolódó tevékenységekkel (hírportálok gyors átolvasása, stb.).

A különböző szociális tevékenységek (pl. folyosói beszélgetés, kávézás a munkatársakkal) persze üresjáratnak tűnnek, de sok esetben ezek is segítik a munkavégzési folyamatot, ha olyan kollégák találkoznak személyesen, akik egyébként a szervezet távoli részein dolgoznak: itt rövidre lehet zárni a munkával kapcsolatos kérdéseket, fel lehet hívni a figyelmet a fontosabb ügyekre személyesen is, stb. Nem véletlen, hogy vannak cégek, akik a kávéautomata körül olyan helyet alakítanak ki, ahol a munkatársak leülhetnek, így segítve a jobb információáramlást.

A fentiek mellett lehet egyéb **kiegészítő módszereket is alkalmazni** pl. az adott munkakörben született különböző feljegyzések (pl. feladatkiírások, megrendelések) elemzését, amik mutathatják, hogy milyen jellegű feladatok milyen gyakorisággal fordulnak elő az adott munkakörben.

A **módszerek kombinálhatók** is (pl. megfigyelés és interjú), de gyakori az is, hogy ugyanazon módszerrel (pl. interjú), de több forrásból (ld. alkalmazott, felettes) gyűjtenek információt. Ennek előnye, hogy segít azonosítani azokat a tevékenységeket/tulajdonságokat, amelyek kulcsfontosságúak. A munkakör betöltője a mások számára nem látható, rejtett tevékenységeket is listázni tudja, ugyanakkor elképzelhető, hogy bizonyos munkaelemeket megszokásból végez, amiket más munkakörök betöltői is gyakorolnak. Egy ponton túl ugyanakkor az információgyűjtés már túl nagy terhet ró a szervezetre.

**Irodalom**

Babbie, Earl (1999): *A társadalomtudományi kutatás gyakorlata*. Budapest: Balassi Kiadó



1. Az interjúkészítés és a kérdőívezés általános módszertanához jól használható Earl Babbie (1999) könyve a társadalomtudományi kutatás gyakorlatáról. [↑](#footnote-ref-1)