# Olvasólecke időigénye: 15 perc, készítette: Kürtösi Zsófia

# A MUNKAKÖR-ÉRTÉKELÉSI ELJÁRÁSOK FAJTÁI ÉS KÖZÖS VONÁSAIK

# Munkakör alapú munkakör-értékelés

Az ilyen értékelési eljárásoknál, mint azt neve is mutatja, alapvetően magukból a munkakörökből indulunk ki, azok tartalmát gondoljuk át, és elemezzük a szervezeti fontosság szempontjából. Karoliny Mártonné (1995a) a munkakör alapú értékelési eljárásokat két dimenzió mentén csoportosította: egyrészt az összehasonlítás módszere, másrészt az összehasonlítás alapja szerint. Az összehasonlítás módszere lehet globális vagy analitikus. A globális módszer esetén a munkaköröket, mint egészeket hasonlítják össze, míg az analitikus módszernél a munkaköröket elemeikre bontják, és ezen elemeket hasonlítják, mérik össze. Az összehasonlítás alapja lehet egy másik munkakör vagy egy előre definiált skála.

1. táblázat: A munkakör alapú munkakör-értékelés módszerei

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Globális módszer | Analitikus módszer |
| Összehasonlítás másik munkakörrel | Rangsorolás,páros összehasonlítás | Tényező összehasonlítás |
| Összehasonlítás egy definiált skálával | Osztályba sorolás | Pontozás |

*Forrás: Karoliny 1995a*

**Rangsorolás** esetén az értékelést végző a teljes munkakört hasonlítja össze más munkakörökkel a munkakörök részletes tartalmának vizsgálata nélkül, azaz nincsenek előre kialakított szempontok. Gyakorlatilag szakértőként eldönti, hogy véleménye szerint a szervezet számára melyik munkakör ér többet. Ez a módszer csak egészen kisméretű, kevés munkakörrel rendelkező szervezetekben alkalmazható, ahol általában az ügyvezető dönti el a munkaköri hierarchiát. A döntés azon a feltételezésen alapul, hogy az értékelő mélységében ismeri a munkaköröket, így felesleges azokat elemeikre bontva vizsgálni. Előnye a gyors és könnyű alkalmazhatóság. Hátránya ugyanakkor, hogy az eredményeként kialakult rangsor nehezen indokolható, és azt sem lehet meghatározni, hogy mennyivel értékesebb az egyik munkakör a másiknál.

**Páros összehasonlításnál** a munkaköröket párosával vetjük össze. Minden munkakör-párnál páronként mérlegeljük, hogy melyik értékesebb a másiknál. Ha túl sok a munkakör, akkor a módszer nehezen alkalmazható, mert a túl sok pár összevetése átláthatatlan. A módszer olyan változatát is alkalmazhatjuk, mely azt is jelzi, hogy az egyik munkakör mennyivel értékesebb a másiknál (Karoliny et al. 2003, 190.o.).

Az **osztályba sorolás** esetén a munkaköröket egy előre meghatározott ismérvrendszer alapján előre definiált csoportokba (osztályokba) sorolják, és ez dönti el a munkakörök sorrendjét, értékét. A profitorientált szférában ilyen hierarchikus munkaköri csoportok (osztályok) lehetnek például a következők: ügyintézői munkakörök, szakértői munkakörök, vezetői munkakörök.

**Osztályba sorolás a közszférában:**

A hazai rendszerben a munkakörök besorolásánál a végzettség számít, ez alapján képeznek osztályokat A-tól J-ig, ahol az A osztályba tartoznak a legfeljebb alapfokú iskolai végzettséghez kötött munkakörök és az alapfokú iskolai végzettséget nem igénylő szakképesítéshez kötött munkakörök, míg a legmagasabb, J osztályba a tudományos végzettséget igénylő munkakörök. Minden osztályt fokozatokra bontanak attól függően, hogy mennyi a közszolgálatban eltöltött időtartam. A kettő együtt határozza meg a bért (illetményt): azaz részben a munkakör, részben egy egyéni jellemző.

Ha tehát valaki portás munkakört tölt be a közszférában, ez alapvetően alapfokú, esetleg alapfokú szakképesítéssel betölthető munkakör. Ez alapján A vagy B osztályba sorolják majd. Hiába rendelkezik az egyén érettségivel (és ez alapján egy másik munkakörrel, amiben érettségi az előírás, akár a C osztályba és így magasabb kategóriába kerülhetne), nem a munkavállaló jellemzője, hanem a munkakör és annak besorolása számít az illetmény meghatározásánál.

**Tényező összehasonlításnál** először a munkakör értékelhető elemeit (tényezőit) határozzuk meg. Az egyik lehetséges tényező meghatározási mód szerint számba kell venni az ún. ***bemeneti tényezőket*** (például milyen képzettséggel, gyakorlattal tölthető be az adott munkakör), a ***kimeneti tényezőket*** (így a munkakörhöz tartozó felelősséget, döntési jogkört), az ***átalakítási tényezőket*** (milyen mértékű problémamegoldást, terhelhetőséget igényel a munkakör), és a ***munkakörnyezetet*** (milyen környezetei veszélyek, kockázatok vannak) (Karoliny et al. 2003, 192.o.). Ha számba vettük a munkakör legfontosabb elemeit, akkor ezek mentén a tényezők mentén vetjük össze az egyes munkaköröket.

Ilyen tényezők lehetnek például a következők:

Ismeretek: képzés, tapasztalat, gondolkodóképesség

Ügyesség: kézügyesség

Felelősség: saját munkáért, mások biztonságáért

Izomterhelés: dinamikus izommunka, statikus izommunka

Környezeti hatások: klíma, nedvesség, zaj, por, szennyeződés, gázok, rázkódás,

fényhiány, balesetveszély (Nemeskéri–Fruttus 2001)

A **pontozásos módszer** a legbonyolultabb értékelési módszer, gyakorlatilag a tényező összehasonlítás továbbfejlesztett változata. Itt a tényezőkre való bontás után − általában elegendő 5-10 tényezőt meghatározni − meghatározzuk az egyes tényezők fontossági sorrendjét is, azaz azt, hogy melyik tényező mennyire értékes a szervezet számára (Nemeskéri – Fruttus 2001). Ha felállítottuk a tényezők rangsorát, akkor a tényezőkön belül szinteket állapítunk meg − elegendő 3-5 szint −, majd azt próbáljuk megbecsülni, hogy az egyes munkakörök milyen szintet képviselnek az egyes tényezők tekintetében (Nemeskéri – Fruttus 2001).

Tegyük fel, hogy a munkaköröket összesen 1000 pontra értékelhetjük, ezt az 1000 pontot kell megosztanunk a különböző tényezők közt. Ha pl. a szervezetnél fontosnak tartjuk a felelősséget és a problémamegoldást, akkor ezen tényezőket, illetve ezáltal az ilyen jellegű munkaköröket fogjuk magasabbra értékelni. A fontosságot azzal jelezhetjük, ha magas pontszámot adunk ezen tényezőknek, így pl. a felelősségért maximum 200 pontot, míg a problémamegoldásért 300 pontot is adhatunk az 1000-ből (míg a többi tényező együttesen 500 pontot ér). Ha a problémamegoldás tényezőjén belül 15 szintet állapítunk meg, és a szintek szerint egyenlő arányban osztjuk szét a pontokat, egy-egy szint 20 pontot fog jelenteni, azaz ha egy munkakört problémamegoldás szempontjából a 10. szintre sorolunk be, az 200 pontot kap meg a maximum elérhető 300-ból.

**A pontozásos módszer során a legfontosabb lépések a következők:**

**Első lépésként** meg kell határozni azokat a tényezőket, melyeket fontosnak ítélünk a szervezet szempontjából. A tényezők összegyűjtésére alkalmazhatunk brain-stormingot, ahol egy kijelölt csoport közösen átgondolja a legfontosabb tényezőket (ld. a tényező összehasonlításnál említetteket, pl. ismeret és tudásigény, feladatmegoldás, felelősség, szellemi és fizikai terhelés). Sok esetben érdemes munkakör csoportokra (munkakör családokra) külön-külön megállapítani a tényezőket, mert a szellemi foglalkozások esetén más tényezők lehetnek fontosnak, mint fizikai munkakörökben, vagy vezetői, esetleg ügyintézői munkakörök esetén. Ha a munkakör csoportokat nem kezeljük külön, akkor eltolódhat az értékelés hangsúlya, pl. ha együttesen állapítunk meg tényezőket a fizikai és szellemi munkakörökre, és a tudásigényt vagy a felelősséget fontos tényezőknek értékeljük, ez nyilvánvalóan a fizikai munkakörök leértékeléséhez fog vezetni, mert ott ezek a tulajdonságok kevésbé jellemzőek a munkakörökre. Szellemi munkakörök értékelési tényezői lehetnek például a következők: szakismeret, szakirányú tapasztalat, kreatív problémamegoldás, pszichés terhelés, megbízhatóság, együttműködés, pontosság. Fizikai munkakörök értékelési tényezője lehet például a szakismeret, a felelősség (mások biztonságáért), a munkakörülmények (zajszint, por, veszélyes anyagok) és a fizikai terhelés. Jellemző eljárás, hogy bizonyos speciális munkaköri csoportokra (pl. az ügyfélkapcsolatokkal foglalkozók munkakörére) ún. kiegészítő tényezőket állapítanak meg. Az ügyfelekkel történő kapcsolattartás alapvetően szellemi munkakör, ugyanakkor ezen munkakörök igényelnek bizonyos speciális ismereteket, így magas szintű kommunikációt, határozott fellépést, vagy magas stressztűrést. Hasonló módon fel lehet állítani kiegészítő tényezőket a vezetői munkakörökre is.

**Második lépésként** meg kell határozni az egyes tényezők súlyát. Ezt megtehetjük százalékos formában is, vagy úgy, hogy egy általunk előre meghatározott maximális pontszámot állapítunk meg, amit a munkakörök elérhetnek, és ezt osztjuk szét a tényezők között.

**Az ügyfélszolgálati munkakör tényezőinek egy lehetséges súlyozása**

(Nemekéri − Fruttus 2001, 102.o. alapján)

Speciális szakmai ismeret 24%

Kommunikáció, tárgyalóképesség 17%

Felelősség 11%

Jó fellépés 11%

Önállóság 9%

Problémakezelés, türelmes ügyintézés 8%

Felelősség az anyagiakért 7%

Pszichés megterhelés, konfliktustűrés 7%

Munkakörülmények 6%

**Harmadik lépésként** az egyes tényezőkön belül fokozatokat kell megállapítanunk. Viszonylag jól kezelhető az 5 szintű fokozat, ahol az első fokozat lehet, mikor az adott munkakörben egyáltalán nincs szükség az adott tényezőre, második szint, mikor átlag alatti mértékben van szükség az adott tényezőre az értékelt munkakörben és így tovább. A fokozatszám meghatározása mellett, mely tényezőnként akár különböző is lehet (egyes tényezőknél három, míg másoknál 5 fokozatot állapítunk meg), érdemes az egyes tényezőknél pontosan meghatározni, és szövegesen is megfogalmazni az egyes fokozatokat, hogy a munkaköröket mérlegelve egyértelműen meghatározható legyen, hogy az adott munkakör milyen szintre sorolható az adott tényező tekintetében.

Például a fizikai megterhelés, mint tényező fokozatai lehetnek a következők (Nemeskéri − Fruttus 2001 alapján):

1. szint: különlegesebb igénybevételt nem igénylő munka

2. szint: könnyű munka, könnyen működtethető kéziszerszámok kezelése, hosszan tartó állás és járás,

3. szint: közepesen nehéz munkák, nehezen működtethető vezérlőkarok kezelése, lépcsőn, létrán járás, középnehéz terhek (10-15kg) hordása sík területen

4. szint: nehéz munkák, nehéz terhek (20-40kg) hordása sík területen, vagy közepes terhek emelkedőn hordása, lapátolás, ásás, erős visszahatású szerszámok

5. szint: a legnehezebb munkák, 50kg feletti terhek emelése és hordása

Ehhez hasonló módon a problémamegoldás, mint tényező fokozatai egy 6 fokú skálán lehetnek a következők (Nemeskéri − Fruttus 2001, 100.o.):

1. szint: a munkakör betöltésénél problémamegoldás nem szükséges
2. szint: a munkavégzéshez elegendő a rutinjellegű feladatokban ismétlődő problémák felismerése
3. szint: a munkavégzés szűk környezetében felléphetnek még nem ismert problémák, melynek megoldásához ötletes megoldási lehetőségek kidolgozására van szükség
4. szint: a problémamegoldás feladata általában szabályozott, a feladat végrehajtása során a környezeti változásokra való gyors reagálásra van szükség az ismert változatok továbbfejlesztésével, ötletes megoldási lehetőségek kidolgozásával
5. szint: problémamegoldás folyamata csak részben szabályozott, a szempontok száma sok, ehhez információk csak részben adottak, emiatt nagy áttekintő képességre van szükség. Szükség lehet az adott szervezeti egység munkájának megtervezésében való részvételre
6. szint: a munkakörben szükséges a vállalat szempontjából stratégiai fontosságú problémák felismerése. A munkakör igényli előre nem ismert, bonyolult és változatos problémák megoldását olyan eljárásokkal, melyek jelentős hatással lehetnek a vállalat több területére

**Negyedik lépésként** az egyes fokozatokhoz pontszámot rendelünk minden tényezőnél, mégpedig úgy, hogy az elérhető legmagasabb fokozathoz rendelt pont egyenlő legyen az adott tényezőhöz rendelt súllyal (pontszámmal). Az, hogy a tényezőknél a fokozatokhoz rendelt pontok arányosan nőnek, vagy épp ettől eltérő, nem lineáris szétosztást választunk, tőlünk függ. Például ha a kommunikáció mint tényező 1000 pontból elérhető súlya 150, és 5 fokozatot állapítunk meg, lineáris szétosztás esetén az első szint 30 pontot jelent, a második 60-at és így tovább.

**Ötödik lépésként** érdemes összeállítani egy értékelő táblázatot, melyben az egyes tényezőket, azok összpontszámát (súlyát), a tényezőnkénti fokozatokat, valamint az egyes fokozatokhoz tartozó pontértékeket rögzítjük.

2. táblázat: Értékelő tábla 10 tényezőre és 5 fokozatra arányos szétosztással

Értékelési Pontszám 1. 2. 3. 4. 5.

Tényező fokozat fokozat fokozat fokozat fokozat

1. 150 30 60 90 120 150

2. 150 30 60 90 120 150

3. 130 26 52 78 104 130

4. 100 20 40 60 80 100

5. 100 20 40 60 80 100

6. 100 20 40 60 80 100

7. 100 20 40 60 80 100

8. 60 12 24 36 48 60

9. 60 12 24 36 48 60

10. 50 10 20 30 40 50

Összesen 1000

*Forrás: Nemeskéri − Fruttus 2001, 104.o.*

**Hatodik lépésként** minden egyes munkakört az értékelő tábla segítségével értékelünk, azaz tényezőnként megvizsgáljuk, hogy az adott munkakör az egyes tényezők szerint milyen fokozatokba sorolható be, így mennyi pontot ér el. Ha az első tényező a fizikai megterhelés, és az értékelendő munkakör a „kórházi ápoló”, akkor a szöveges leírásnak megfelelő fokozatot választjuk ki (pl. 4-es szint: betegek mozgatása, 20-40kg terhek, pl. műtős tálcák hordása stb.) és ennek megfelelően adunk pontot a munkakörre. Minden tényező szerint besorolva a munkakört, és összeadva az így elért pontszámot kapunk egy végső összeget, mely a munkakör értékét jelöli. Minden munkakörre elvégezve az eljárást kialakul a munkakörök végső sorrendje.

**Hetedik lépésként** a pontok alapján az egyes munkakör családokon belül szinteket állapíthatunk meg, melyet aztán a bérszintekhez kapcsolunk.

A 3 táblázatban egy felsőoktatási intézmény munkakör családjai láthatók: megkülönböztették a fenntartó, a technikai, az adminisztratív, a kutatói, valamint az oktatói-kutatói munkakör családot. Minden munkakör családon belül különböző számú szintet állapítottak meg, amikbe a pontok alapján besorolhatók a munkakörök. Az egyes szintek a különböző bérsávokhoz vannak rendelve, így például a 6. bérsávba sorolták a technikai munkakörök negyedik és az adminisztratív munkakörök harmadik szintjét. Ebben a példában az A8-ba valamint a K6 és OK5 szintbe sorolt munkakörök nincsenek hozzárendelve a bérsávokhoz, mert a legmagasabb vezetői pozíciókban elérhető jövedelem egyéni alku eredménye, így nem tartozik a besorolási rendszerbe. A táblázatból az is kivehető, hogy egy kezdő, belépő kutató (K1) bérsávja megegyezik egy A3-as szintű szakértői munkakörével.

3. táblázat: Fizetési szintek és a munkakör családok szintjei

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  | A8 | K6 és OK5 |
| **10** |  |  | A7 | K5 | OK4 |
| **9** |  |  | A6 | K4 | OK3 |
| **8** |  | T6 | A5 | K3 | OK2 |
| **7** |  | T5 | A4 | K2 | OK1 |
| **6** |  | T4 | A3 | K1 |  |
| **5** |  | T3 | A2 |  |  |
| **4** | F4 | T2 | A1 |  |  |
| **3** | F3 | T1 |  |  |  |
| **2** | F2 |  |  |  |  |
| **1** | F1 |  |  |  |  |
| **Fizetési szintek** | **Fenntartó szolgáltató munkakörök** | **Technikai szolgáltató munkakörök** | **Adminisztratív és szakértői munkakörök** | **Kutatói munkakörök** | **Oktatói és kutatói munkakörök** |

*Forrás: www.strath.ac.uk/payandreward/families.html letöltve: 2005.12.03.*

# Képesség- és kompetencia alapú munkakör-értékelés

Ennél a munkakör-értékelési módszernél a képességek, kompetenciák alapján állítanak össze szinteket, és ehhez kötik a bérezési rendszert. Ha a dolgozó teljesíti az egyes kompetencia-szintekhez tartozó előírásokat, akkor belép az adott bérezési kategóriába. Így például a magasabb kategóriába sorolást hozzá lehet kötni egy tanfolyam, továbbképzés elvégzéséhez, vizsga letételéhez, vagy bizonyos időközönként mérni kell a munkakört betöltő gyakorlat által megszerzett képességeit.

A módszer előnye, hogy a dolgozókat ösztönözzük a folyamatos önképzésre, a módszer tehát a tanulást értékeli. A rendszer hátránya lehet, hogy olyan kompetenciák megszerzését is támogatjuk, melyre a szervezetnek nincs szüksége, így az gyakorlatilag öncélú kompetenciahalmozáshoz vezet.

Ez a fajta munkakör-értékelés gyakorlatilag a munkakör alapú értékelés egy speciális változata, hiszen itt csak a munkakör input (bemeneti) oldalát vesszük figyelembe.

# Piaci érték alapú munkakör-értékelés

Ennél a módszernél gyakorlatilag a piac értékeli, árazza be a szervezet munkaköreit. A szervezet ilyenkor adatokat gyűjt arról, hogy mennyi a szokásos bér az adott munkakörben a piacon, és ennek megfelelően alakítják ki a belső sorrendet is. Ebben az esetben a fő probléma az, hogy viszonylag nehezen lehet hozzájutni olyan mélységű béradatokhoz, melyekre a szervezetnek szüksége van. A nagy adatbázisok sokszor azért használhatatlanok, mert egyrészt, bár a munkakör elnevezése azonos, az más jellegű munkát takar (egy németül, angolul levelező ügyintézői munkakört másképp értékel a munkaerőpiac, mint egy nyelvtudást nem igénylő ügyintézői munkakört), másrészt a szervezet számára elsősorban azok az adatok relevánsak, melyek hasonló méretű, azonos ágazatban tevékenykedő vállalatnál meglévő munkakörökben elérhető bérekről nyújtanak információt (adott esetben még a régió is számít).

Az ilyen jellegű adatok megszerzésének egyik lehetséges módja az, ha a szervezet nagy tanácsadó cégekkel áll kapcsolatban, melyek ügyfélkörükből azok beleegyezésével adatokat gyűjtenek. Az így összeállított adatok összesített, elemzett változata a piacon megvásárolható: vannak olyanok, melyek csak az adatszolgáltató tagoknak férhetők hozzá (klubfelmérések) és olyanok is, melyek mindenki számára elérhetőek, de a tagok jóval olcsóbban kapják meg az adatbázist, vagy annak egy részét (ld. Mercer – Total Remuneration Survey, HayGroup – PayNet, PricewaterhouseCoopers - Paywell). Az adatgyűjtéshez viszonylag részletes leírásokat közölnek a munkakörökről, hogy azok beazonosíthatóak legyenek az adatközlők és az adatot felhasználók számára is (pl. munkakör megnevezése, szükséges végzettség, szükséges tapasztalat, a munkakör fő célja, kulcstevékenységek, illetve melyik más munkakörnek tartozik jelentési kötelezettséggel). Arra is van lehetőség, hogy egy-egy szervezet eseti megbízást adjon a tanácsadóknak az adatgyűjtésre.

Elképzelhető, hogy informális kapcsolatok révén is információkhoz lehet jutni, hiszen a gazdasági szervezetek vezetői sok esetben személyesen is ismerik egymást, azonos jótékonysági szervezeteknek a tagjai, rendszeresen találkoznak különböző rendezvényeken, de ezek nem szisztematikus adatgyűjtések és szükségképpen nem is terjedhetnek ki minden munkakörre.

Elméletileg lehetőség van arra is, hogy álláshirdetések elemzésével jusson a szervezet béradatokhoz (itt elsősorban nem papír alapú, hanem online hirdetésekre gondolunk). Ilyen esetekben problémát jelenthet, hogy az álláshirdetések nem tartalmazzák a konkrét béradatot (ez nagymértékben függ az adott országra jellemző szokásoktól is, hazánkban általában titokban tartják a fizetéseket), és az is, hogy a pozíció megnevezése nem feltétlenül tükrözi a valós besorolási szintet. (Ahogy azt a toborzásnál már láttuk, az álláshirdetések elkészítése marketing szemléletet is kíván. Ha egy adott pozíció az elnevezése miatt nem vonzó, a szervezet olyan néven fogja azt megjeleníteni, amiből nem lehet egyértelműen a besorolási szintjére következtetni.) A problémák ellenére léteznek már olyan oldalak, amik mind a munkáltatóknak, mind a munkavállalóknak információt nyújtanak az adott munkakörben elérhető bérekről (pl. a [www.workania.hu](http://www.workania.hu) oldal aloldala: fizetesek.hu, vagy a mennyitkeresel.hu).

A saját felmérések idő- és energiaigénye miatt általában érdemesebb valamelyik klubfelméréshez csatlakozni (kis- és középvállalkozások számára is készítenek ilyen felméréseket pl. ld. fizetesek.hu paylab). A piaci adatok gyors avulása – általában évenként mindenképpen érdemes újra elkészíteni a felmérést – is afelé mutat, hogy ne saját készítésű felmérésekre támaszkodjon a szervezet.

A ***piaci alapú értékelésnek több hátránya*** is van: az egyik, hogy nyilvánvalóan nem a szervezet belső értékítéletét tükrözi, azaz nem azt mutatja, hogy az adott munkakör az adott szervezetben hogyan járul hozzá annak értékteremtő folyamataihoz, így valószínűleg igazságtalan lesz. A másik probléma, hogy amennyiben a piaci bérek diszkriminatívak, a szervezet ezt minden kritika nélkül adaptálja, így nem fog érvényesülni az „egyenlő értékű munkáért egyenlő bért” elve. Ezért ezt az értékelést inkább kiegészítő jelleggel érdemes alkalmazni. (A kérdésről ld. bővebben az Ösztönzésmenedzsment fejezetet).

Ugyanakkor ***előnyei is vannak*** a módszernek: könnyíti a toborzást, segíti a munkatársak megtartását (hiszen a szervezet igyekszik a piachoz igazodni), növeli a versenyszellemet (a versenytársakhoz viszonyítjuk magunkat, az ott elérhető bérekhez), a munkavállalók számára érthető a rendszer.

# A munkakör-értékelési eljárások közös vonásai

A munkakör-értékelési eljárások legfontosabb jellemzői a következők (Karoliny 1995b):

1. **az értékelés középpontjában a munkakör**, annak tartalma és nem az azt betöltő egyén, vagy annak sajátosságai állnak. Az értékelést a lehető legobjektívebb módon kell elvégeznünk függetlenül attól, hogy jelenleg ki tölti be az adott munkakört a szervezetnél. (Gyakori, hogy egy-egy kulcspozíciót annyira meghatároz az azt betöltő személy, hogy az értékelést képtelenek attól függetleníteni, így annak függvényében születik meg egy döntés, hogy mennyiben kívánja a vezetés megerősíteni az adott munkakört betöltő személy hatalmát.)

2. bármennyire is törekszünk rá, **az értékelési eljárások nem tekinthetők objektív, tudományos eljárásoknak**. Az objektivitás növelhető, ha az analitikus módszerek valamelyikét alkalmazzuk, ilyenkor ugyanis nem egyben, hanem részenként értékeljük a munkakört.

3. a technikák nem abszolút, hanem **relatív sorrend** megállapítására szolgálnak. Ez azt is jelenti, hogy az így kialakított rendszer nincs kőbe vésve, hanem folyamatosan változhat annak megfelelően, hogy a szervezet milyen értékeket tart fontosnak.

4. a munkakör-értékelés **jó alapot szolgáltat** a kollektív tárgyalásokhoz, de nem helyettesíti azokat.

5. a munkakör-értékelés **alapját a munkakörelemzés biztosítja**.

**Irodalom**

Karoliny Mártonné (1995a): A munkakör-értékelés, a méltányos bérstruktúra eleme!? *Munkaügyi Szemle*, január, 4-9.o.

Karoliny Mártonné (1995b): A munkakör-értékelés alkalmazásának jellemzői az angliai gyakorlat alakulásának tükrében. *Munkaügyi Szemle*, június, 22-27.o.

Karoliny Mártonné – Farkas Ferenc – Poór József – László Gyula (2003): *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv.* Budapest: KJK-Kerszöv

Nemeskéri Gyula – Fruttus István Levente (2001): *Az emberi erőforrás fejlesztésének módszertana*. Budapest: Ergofit Kft.

