# Olvasólecke időigénye: 5 perc, készítette: Kürtösi Zsófia

# A MUNKAKÖR-ÉRTÉKELÉS előmyei, hátrányai, a mellette és ellene szóló érvek

Egy megfelelően kialakított munkakör-értékelés esetén a munkavállalók a bérstruktúrát igazságosabbnak érzik majd, a formális értékelés sokkal védhetőbbé teszi a bérezési rendszert. Az analitikus modellek alkalmazásával jobban tartható az „egyenlő értékű munkáért egyenlő bért” elve. Nem mellékes az sem, hogy transzparenssé teszi a szervezet munkaköri felépítését, a munkakörök egymáshoz való viszonyát, ezáltal a karrierutakat.

A 2007-es Országos HR Benchmark Felmérés szerint, melyben 271 hazai vállalat vett részt (dolgozók száma 309 ezer fő), a megkérdezett szervezeteknek valamivel kevesebb, mint kétharmada készített munkakör-értékelést. A leggyakoribb a pontozásos eljárás, de a szervezetek több módszert is alkalmaztak párhuzamosan. A rendszer kialakítása és bevezetése átlagosan 5,5 hónapot vett igénybe. Ez nagyban függ a vállalatok méretétől. Adott esetben nem csak a vállalaton belül végezhető el az értékelés, hanem kiterjeszthető a vállalatcsoportra is, ami tovább növeli az időigényt.

A szakszervezetek nem feltétlenül lelkesednek annyira a munkakör-értékelésért, mint a vezetők, akik szerint ez az eljárás átlátható és konzisztens munkaköri struktúrát teremthet. A szakszervezeti ellenállást a nem megfelelő kommunikáció is okozhatja, de problémát jelenthet az, hogy – a top-down módszer miatt (azaz a vezetői munkakörökkel kezdődik az értékelés) – a munkakör-értékelés során nem veszik eléggé figyelembe a környezeti igénybevételt, így a fizikai vagy veszélyes munkakörök leértékelődnek.

Probléma az is, hogy a szakszervezet (ill. a munkavállalók) nehezen fogadják el, hogy a munkakör értékelése során nem vehetők figyelembe az egyéni munkavállalói különbségek: a munkakör-értékelés alapján egy raktárosi munkakörben dolgozó akkor is ugyanabban a bérsávban fog keresni, ha 3 vagy ha 10 éve tölti be a munkakört. A tapasztalat persze figyelembe vehető a munkakör-értékelésnél, de ha egy raktárosi munkakör betöltéséhez 2 év tapasztalat elegendő, akkor értékét ez fogja meghatározni, függetlenül attól, hogy a raktárosok közt van, aki 10 és van, aki 8 éves gyakorlattal tölti be a munkakört. Egy lehetséges kiküszöbölési mód az, ha definiálunk egy senior raktáros munkakört, ahol az előírt tapasztalat 8 év, így már díjazhatók azok, akik nagy tapasztalattal töltik be a posztot. Egyéb lehetőség, ha nem az alapbérben, hanem valamelyik másik bérelemben jelenik meg az eltöltött idő, ekkor nem feltétlenül a tapasztalatot, hanem a lojalitást (cégnél eltöltött időt) díjazzuk pl. törzsgárda jutalom formájában, de ez egy munkakör-értékelésen kívül eső eljárás, döntés.

*Forrás: HR benchmark felmérésről* [*http://www.vg.hu*](http://www.vg.hu)*, 2007.12.07.; Munkaadók lapja XIV. évfolyam 7. szám*

A munkakör-értékelést kritizálók szerint az értékelés túl bürokratikus, rugalmatlan, sok időt és energiát emészt fel, és a mai szervezetben már használhatatlan, mivel a munkakörre épülő rendszerek felett eljárt az idő. Problémát jelent az is, hogy a végső sorrend jóságát – azaz a munkakör-értékelés érvényességét – gyakran az alapján ítélik meg, hogy mennyiben tükrözi az előzetes elképzeléseket: a „sorrendet akkor érezzük igazságosnak, ha a mi elképzeléseinket adja vissza” (Armstrong – Murlis 2005, 146.o.). További hátrány, hogy az emberek megtanulják manipulálni a munkakörre épülő rendszereket, hogy munkakörük magasabb kategóriába kerüljön, ami a besorolási felhajtóerő jelenségéhez vezet (Armstrong – Murlis 2005, 145-146.o.).

Ráadásul, bár segít az „egyenlő értékű munkaért egyenlő bért” elvének érvényesítésében, nem küszöböli ki automatikusan a diszkriminációt.

**A munkakör-értékelés és az objektivitás hiánya, az értékelési eljárások esetleges diszkriminatív volta:**

A munkakör-értékelés analitikus módszere akkor lehet diszkriminatív, ha az értékelési tényezők megállapításánál olyan tényezőket veszünk nagyobb arányban figyelembe, melyek alapvetően az egyik nemhez köthetők, míg nem veszünk számba olyan tényezőket, melyek a munkakör betöltéséhez nélkülözhetetlenek ugyan, de azt természetesnek tartjuk. A másik diszkriminatív pont, hogy bár figyelembe vesszük a tényezőket, de azokat úgy súlyozzák, hogy az az egyik nemnek kedvez, míg a másiknak hátrányt okoz (Nemeskéri – Csizmadia 2000). (Összegezve tehát két hibalehetőség van: mely tényezőket vesznek figyelembe, és azokat hogyan súlyozzák).

Az egyik leggyakrabban hozott példa a légi kísérők munkaköre. A légi kísérők szépsége és gondoskodó magatartása nagyon fontos tényező a légi kísérők kiválasztásánál, a felvételi eljárásban erre külön figyelnek. A munkakörük értékelésénél azonban elsősorban azt veszik figyelembe, hogy egyfajta kiszolgálói munkakört kell betölteniük, és nem veszik figyelembe azt, hogy örökké pozitív hozzáállást, gondoskodó magatartást kell tanúsítaniuk (ez az ún. esztétikai munka és érzelmi munka, a munkának ezt a részét természetesnek veszik). Ennek sokan nem tulajdonítanak nagy jelentőséget, ugyanakkor fontos megjegyezni, hogy esetükben a „szépség” fenntartása munkaköri kötelesség (voltak légitársaságok, melyek megszabták, hogy a légi kísérők súlya milyen határok közt mozoghat, és milyen színű alsóneműt viselhetnek), ez általában időbe és pénzbe kerül, amit a bérnek kompenzálnia kell.

A munkakörökben általában felülértékelik a technikai tényezők jelentőségét (gépek kezelése), míg alulértékelik a gondoskodó magatartást, illetve az esztétikai munkát (ld. ápolók, óvodapedagógusok bére).

Számtalan munkakör ellátásához van szükség érzelmi munkára. Mindazok a munkakörök ide tartoznak, melyekben személyes kontaktust kell fenntartani, és ahol a munkához hozzátartozik, hogy a munkakört betöltő adott érzelmi állapotba hozza az interakcióban résztvevő másik személyt, illetve ahol a munkaadó bizonyos mértékig kontrollálhatja az érzelmek kifejezését (pl. tréningek, ellenőrzések: valóban minden ügyfélre rámosolyog-e a pénztáros a szupermarketben stb.). Egyszerűbben megfogalmazva, érzelmi munkával azon munkakörökben találkozhatunk, ahol az érzelmi beállítottsággal kapcsolatos elvárások világosak, a megfelelő érzelmek tükrözését a munkáltató elvárja, kontrollálja és értük ellentételezés jár (Lazányi 2011). Ilyen pl. az ügyfélszolgálati munkakör, személyi asszisztensek, tanárok stb. munkaköre. De ilyen lehet (illetve lehetne) az ügyvédek, orvosok munkaköre is. Ha egy orvos pusztán a technikai tudását nyújtja, ami a munkaköri leírásában is szerepel, könnyen elveszítheti pácienseinek jelentős részét pusztán azáltal, hogy nem fordít elég figyelmet munkája „érzelmi” oldalára. Az érzelmi munkát ritkán ismerik fel és ismerik el (az orvosképzésben is elsősorban a leendő orvosok technikai tudására koncentrálnak, míg az orvos-beteg kommunikáció kifejezetten elhanyagolt terület). A legtöbb munkaadó nem veszi figyelembe, hogy a munkaköri stressz jelentős része a munkakör ezen részéből származik, azaz abból, hogy emberekkel kell dolgozni (Hochschild, 1983). Az érzelmi munka tanulható, ugyanakkor érdekes kérdés, hogy hogyan taníthatóak meg erre a szervezetbe újonnan belépő munkatársak, hogyan történjen az erre vonatkozó normák átadása (Lazányi 2011).

**Irodalom**

Armstrong, Michael – Helen Murlis (2005): Javadalmazás-menedzsment. Budapest: KJK-Kerszöv

Hochschild, Arlie R. (1983): The Managed Heart. Commercialization of Human Feelings. Berkley, CA: Univerity of California Press

Lazányi Kornélia (2011): Érzelmek a szervezetben. *Munkaügyi Szemle*, 55. évf. 3.sz., 32-39.o.

Nemeskéri Gyula – Csizmadia Péter (2000): Nőkkel szembeni diszkrimináció a munkakörök értékelésén és összehasonlításán alapuló személyzeti rendszerekben. *Munkaügyi Szemle*, április, 11-14.o.

