# Olvasólecke időigénye: 7 perc, készítette: Kürtösi Zsófia

# A MUNKAKÖRÖK TERVEZÉSE ÉS SZERVEZÉSE

A munkakörtervezés a munkakör tartalmának, funkciójának, kapcsolatrendszerének kialakítása úgy, hogy optimális legyen a munkavállalói teljesítmény, és elégedettek legyenek a munkavállalók. Amennyiben már kialakult munkakörök alkotják a szervezetet, nem munkakörtervezésről, hanem a munkakörök újrarendezéséről, azaz munkakörszervezésről beszélünk.

Érdemes úgy tekinteni a szervezetre, mint olyan rendszerre, amiben a felhasznált inputokat különböző munkafolyamatok segítségével a kívánt outputokká alakítjuk át. Gyakorlatilag ezen munkafolyamatok egységekbe (munkakörökbe) való csoportosítása a feladatunk. Világos, hogy ez a csoportosítás sokféleképpen elvégezhető, és az is befolyásolja, hogy milyen a szervezet alapvető felépítése (pl. mennyire centralizált vagy éppen decentralizált).

# Hagyományos munkakör tervezési módszerek

## Specializáció

A munkaköri rendszerek kialakításának hagyományos megoldásai közül ma is gyakran alkalmazzák a ***specializációt***. Ezt az erős munkamegosztás, a túlautomatizált és standardizált munkavégzés jellemzi.

A specializáció gyakorlatilag Frederick Winslow Taylor (1856-1915) munkaszervezési módszereire (ld. a menedzsment tanulmányokat) vezethető vissza, azaz már a XIX. század végén, a XX. század elején is alkalmazták illetve tökéletesítették. Elsősorban a futószalag mellett végzett munka juthat erről eszükbe, de természetesen vannak nem futószalag mellett végzett specializált munkakörök is.

A specializáció **hátránya**, hogy mind fizikailag, mind pszichésen nagyon megterhelő. Ha a dolgozóknak órákon keresztül ugyanazt a mozdulatsort kell végezniük, hamar elfáradnak az igénybe vett izomcsoportok, megnőhet a balesetveszély. A monotonitástűrés személyenként változó, de általában jellemző, hogy az erősen specializált munkakörökben megnő a hiányzás és a fluktuáció. Természetesen **előnyökkel is jár** a specializáció, ilyen például a gyors betanítás lehetősége, jellemzően nem igényel magasan képzett munkavállalókat, így egyszerűbb a felvétel és a munkavállaló cseréje is, a specializált munkakörben dolgozók könnyen helyettesíthetők. Mivel általában fizikai munkakörökben alkalmazzák, könnyen mérhető a teljesítmény is.

## Rotáció

A specializáció hátrányai csökkenthetők a ***rotációval***. E munkakör tervezési mód esetén előre rögzített specializált munkakörök között mozgatjuk ciklikus jelleggel a munkatársakat. Ezzel növelhető a munkavállalók flexibilitása, megoldhatók a helyettesítési problémák, valamelyest csökken a munka monotonitása is. Azon munkaköröknél is jól alkalmazható, ahol nagyon erős stressznek vannak kitéve a munkavállalók (pl. a légiirányítói munkakör koncentrált figyelmet igényel, amit hosszú távon nem képesek a munkatársak teljesíteni, ezért bizonyos időközönként áthelyezik őket stresszmentesebb munkakörökbe).

**A rotáció alkalmazásának lehetőségei**

A rotációt nem csak fizikai munkakörökben alkalmazzák, hogy csökkentsék a monotonitást, hanem szellemi munkakörökben is. Ilyen lehet pl. a vezetők rotálása: egy-egy terület irányítóját néhány év után áthelyezik egy másik funkcionális terület élére. Mivel itt elsősorban a vezetői képességeket kell használni és kevésbé fontos a szakmai rutin, a vezető képes lesz helytállni, ugyanakkor bele is tanul valamelyest az új területbe, így általános vezetők képezhetők, és oldódik a funkcionális vakság. A vezetők nem feltétlenül lelkesednek az ilyen típusú rotációért, mivel átmeneti teljesítmény-csökkenéssel járhat, és a hosszú távú előnyök helyett hajlamosak vagyunk a rövid távú hátrányokat figyelembe véve dönteni.

Alkalmazható a rotáció akkor is, ha a kreativitást kell fenntartani: ha a szervezet alapvetően márkák (termékcsaládok) menedzselésével foglalkozik és egy-egy márka egy-egy marketing szakemberre van bízva (van, aki a mosóporokért, más a pelenkákért felel), akkor az adott márkáért felelő szakember 2-3 év alatt könnyen belefásulhat az adott területbe és már nem lesznek új ötletei. Ha azonban új márkát kap, az új kihívást is jelent, ugyanakkor korábbi tapasztalatainak egy részét továbbra is tudja hasznosítani. Érdemes a rotációkat előre megtervezni, hogy az alkalmazott maga is készülhessen a váltásra és ne váratlan stresszként élje meg a helyzetet.

A munkaköri rotációnál arra is érdemes figyelni, hogy ha olyan munkaköri csoportok között rotáljuk a munkavállalót, amiknek a fizetési besorolása nem egyforma (pl. olyan munkakörbe kerül át a dolgozó a tervezett karrierút során, ahol kevesebbet lehet keresni), akkor kezelni kell az ebből adódó bérfeszültséget.

## Munkakörbővítés

Szintén a hagyományos módszerek közé tartozik a ***munkakörbővítés***. Ennél a munkakör tervezési módnál a cél, hogy a dolgozó minél szélesebb feladatkört lásson el. A bővítés növeli a munkafeladatok változatosságát, ugyanakkor az alkalmazott nem kap több autonómiát vagy döntési jogkört, azaz a munkakör mélységét nem változtatjuk. Mindenképpen **előny**, hogy csökken a munkakör monotonitása, így a hiányzás és a fluktuáció is kisebb.

A munkakörbővítésnél elsősorban arra kell figyelmet fordítani, hogy a munkavállalóra bízott munkafeladatok ténylegesen beleférnek-e a ledolgozandó munkaidőbe. Gyakran előfordul, hogy a szervezetek ─ mivel egyre kevesebb munkavállalóval szeretnék megoldani ugyanazokat a munkafeladatokat ─ munkakör bővítésbe kezdenek, de ez nehezen oldható meg olyan munkaköröknél, ahol a munkavégzés ritmusát erősen behatárolják a munkaeszközök, gépek.

Egy élelmiszeripari laboráns feladatkörébe például beletartozhat a mintavétel, a minták bevizsgálása, a használt eszközök elmosása, tisztítása és az adatok számítógépen történő rögzítése. Ha a mintavétel a termelőüzemben történik, a szigorú előírások miatt a laboránsnak a labor és az üzem között át kell öltöznie. A minták levétele is meghatározott ütemben és időközökben történik. Ha a mintákat gépek vizsgálják be, az egyes anyagok azonosításához is meghatározott gépidőre van szükség. Ilyen esetekben érdemes időtanulmányokat végezni, hogy megvizsgáljuk, az egyes munkafolyamatok elvégzése ténylegesen mennyi időt vesz igénybe (belekalkulálva az olyan tevékenységek idejét is, mint a labor és üzem közti távolság megtétele, vagy az átöltözés).

# Modern munkakör tervezési módszerek

## Munkakör gazdagítás

A ***munkakör gazdagítást***, bár a modern munkakör tervezési módszerekhez soroljuk, valójában az 1970-es évek végén kezdték el alkalmazni pszichológiai kutatások nyomán. A gazdagítás során a munkakörbővítéshez hasonlóan növeljük a munkafeladatok változatosságát. Itt azonban nemcsak a munkakör horizontális bővítését végezzük, hanem vertikálisan is bővítjük a munkakört, azaz több döntési jogkört és autonómiát adunk hozzá. A munkakör gazdagítás alapvető elvei két munkapszichológus, Hackman és Oldham (1976) kutatásai nyomán alakultak ki, akik a munkával való elégedettséget vizsgálták (de az elveket Herzberg kutatásaiban is megtaláljuk). Munkasajátosság modelljük szerint az alkalmazottak munkájukkal akkor elégedettek, ha a munkakört a következő tulajdonságok jellemzik:

- a munkafeladatok változatosak

- a munkafeladatok azonosíthatóak, azaz a feladatot végző pontosan tudja, hogy az ő munkája hogyan épül be a termék vagy szolgáltatás előállításához szükséges munkavégzési folyamatban, milyen más munkakörök épülnek az övére és számára milyen inputok szükségesek

- a munkavállaló tisztában van az általa végzett munkafeladatok fontosságával

- a munkakör autonómiával bír: a munkavégző ütemezheti a feladatokat

- a munkakör betöltője rendszeres visszajelzést kap munkájáról.

A munkakör gazdagítás azonban nem alkalmazható eredményesen minden esetben, csak akkor, ha a dolgozó elégedettséget keres a munkájában. Sokan azonban nem a munkában, hanem az élet más területein keresik az elégedettséget (családi feladatok, hobbitevékenység). Ha a munkakör már eleve nagyon szerteágazó és bonyolult feladatokat tartalmaz, a munkakört nem célszerű tovább gazdagítani. Sok esetben a technológia kötöttségei nem engedik a módszer bevezetését (pl. futószalag mellett), de az is elképzelhető, hogy az autokratikus vezetési stílus akadályozza a munkakör gazdagítást.

**Frederick Herzberg**, aki alapvetően munkaelégedettségi kérdésekkel foglalkozott, empirikus kutatásában azt találta, hogy, vannak tényezők, amelyeknek hiánya elégedetlenséget okoz, de jelenlétük sem okoz megelégedettséget az alkalmazottaknak (higiénés tényezők, pl. munkakörnyezet, kapcsolat a munkatársak, stb.), míg más tényezőket, ha biztosítunk, az alkalmazott megelégedett lesz, ha nem biztosítunk, akkor nem lesz ugyan elégedett, de elégedetlen sem (motivátorok). Herzberg motivátornak tekintette a munkát magát (a munka tartalmát), ahogy az előmenetelt és felelősséget is. Szerinte a munkakört ki lehet alakítani motiválóan, mégpedig, ha csökkentjük az ellenőrzést, növeljük a hatáskört, új, kihívást jelentő feladatot adunk a munkavállalóknak. Gyakorlatilag tehát munkakör gazdagítást javasolt.

Herzberget gyakran hívták előadni, ahol a nézőközönség gyakorló szakemberekből állt: „Mi a legegyszerűbb, legbiztosabb és legközvetlenebb módja annak, hogy rávegyünk valakit valamire? (...) A hallgatóságban mindig ott ülnek a „direkt akció” hívei: vezetők, akik odakiáltanak: „Rugdosni kell! (…) Van egy alig egy esztendős vizslám. Amikor még fiatal kölyökkutya volt és azt akartam, hogy mozogjon, a hátulját meglöktem a cipőm orrával, és a kutya mozogni kezdett. Ma már felhagytam engedelmességre idomításával, és ha azt akarom, hogy vizslám mozogjon, kutyacsemegét nyújtok felé. (…) Az ipar vezetői (…) hihetetlen mennyiségű és változatosságú »emberi kutyacsemegét« lóbálnak az alkalmazott előtt, hogy felugorjon érte. (…) Mi az oka annak, hogy az ipari vezetők egy-kettőre belátják: a negatív rugdosás nem ösztönzés, ugyanakkor egyöntetűen vallják azt, hogy a pozitív rugdosás az? Az ok egyszerű: a negatív rugdosás erőszak, a pozitív rugdosás csábítás. (…) Miért nem motiváció a rugdosás? (...) **Motivációról (…) csak akkor beszélhetünk, ha az illetőben „saját generátor” dolgozik (…) Ő az, aki cselekedni akar**.” (kiemelés tőlem!)

*Forrás: Herzberg 1974, 351-354.o.*

## Önirányító/autonóm munkacsoport

***Önirányító/autonóm munkacsoport*** szervezése esetén a munkavégzés egysége nem az egyén, hanem a csoport. A munkacsoport együtt felel egy jól körülhatárolható feladategyüttesért, melynek eredménye egy azonosítható termék vagy szolgáltatás. A csoport maga alakítja ki belső struktúráját, a munkamegosztást és a munkafolyamatok megszervezését. A vezetőt is maguk választják, gyakori a belső rotáció. Ez a munkakör tervezési módszer jól alkalmazható fizikai munkák esetén (bányászat, autógyártás). Az önirányító és az autonóm munkacsoport közti különbség két területen mutatkozik meg, a technológiai illesztés és a döntési jogkör terén. Az autonóm munkacsoportnak nagyobb beleszólási joga van a munkakörnyezet alakításába, az alkalmazott technológia kiválasztásába és elrendezésébe. Az autonóm munkacsoport esetén nagyobb a döntési jogkör és a felelősség is, míg az önirányító csoport esetén ez csak a csoportra terjed ki, az autonóm csoport esetén túllépheti a csoporthatárokat.

**Autonóm munkacsoportok a Volvonál: lehet-e futószalag nélkül autót gyártani?**

A Volvo 1974-ben épült kalmari üzemét úgy alakították ki, hogy a termelést autonóm munkacsoportokkal végezhessék, azaz szakítottak az autógyártást addig domináló taylori hagyományokkal. Egy-egy csoport 15-25 emberből állt, ezen csoportok feleltek a rájuk bízott munkafeladatokért, melyeket meghatározott idő alatt kellett elvégezniük, de a munkások maguk dönthették el, hogy ki mikor és mit csinál. Amikor elvégezték a munkát, a félkész autót a következő teremben dolgozó másik munkacsoport kapta meg.

Az újfajta munkaszervezési mód nagy feltűnést keltett. A General Motors pl. azt nyilatkozta, hogy nem kívánják lemásolni ezt a munkamódszert, mert míg a kalmari üzemben évente 30 ezer autót állítanak elő, addig a GM lordstown-i üzemében ez a szám évi 400 ezer. Az amerikai munkások sem voltak elragadtatva a csapatmunka ötletétől: szerintük ez a fajta munka folyamatos egymásra figyelést követel, míg a futószalag mellett a feladatokat már rutinosan végzik, miközben szabadon gondolkodhatnak, álmodozhatnak. (Abban, hogy az amerikai munkások, a svédekkel ellentétben, kevésbé kedvelik a csapatmunkát, szerepet játszhatnak a kulturális különbségek is: az amerikai társadalomra inkább jellemző az individualizmus.)

A Volvo 1987-ben újabb üzemet nyitott meg Uddevallában, ahol tovább tökéletesítették az autonóm munkacsoport módszerét. Itt egy-egy csoportra a teljes autó előállítása volt bízva. Bár a termelékenység nőtt és csökkent a fluktuáció, a költségek is viszonylag gyors ütemben emelkedtek. Végül mindkét üzemet bezárták. Az eredményességről szakmai körökben máig viták folynak.

*Forrás:* [*www.swlearning.com/quant/kohler/stat/resources/applications/app22\_3. doc*](http://www.swlearning.com/quant/kohler/stat/resources/applications/app22_3.%20doc)*,* [*www.fm.chamers.se/uploaded/publicationer/ArticeBrezil.pdf*](http://www.fm.chamers.se/uploaded/publicationer/ArticeBrezil.pdf)

Mind a munkakör gazdagítás, mind az autonóm munkacsoportok arra a feltételezésre épülnek, hogy a munkavállaló képes és hajlandó is felelősséget vállalni a munkájáért, képes önállóan döntéseket hozni, és a nagyobb felelősség növeli motivációját is. A feladatok és a hozzájuk tartozó felelősség alsóbb szervezeti szintre adását (delegálását) **felhatalmazásnak** (angolul empowerment) hívjuk. A felhatalmazás esetén nemcsak a döntéseket és információkat adják át a dogozóknak, hanem a megvalósításhoz szükséges eszközöket (pl. pénzeszközöket) is. Előfeltétele a magasan képzett, általános és specifikus szakmai ismeretekkel és problémamegoldó képességekkel rendelkező munkavállaló. Akkor alkalmazható eredményesen, ha a személyes siker és az önmegvalósítás motiválja. A vezetés részéről előfeltétel a bizalom: a vezető megbízik a munkavállaló szakmai felkészültségében, bízik abban, hogy a rendelkezésére bocsátott erőforrásokat nem a saját, hanem a vállalat érdekében használja fel.

A modern munkakör szervezési módszerek széles körű alkalmazhatóságát az is segíti, hogy az elmúlt évtizedek folyamán a munkavállalók képzettségi szintje a fejlett világban egyre nőtt.

Gondoljunk csak Taylorra és az 1900-as évek elejének Amerikájára: a gyakran írni-olvasni sem tudó, sok esetben képzettség nélküli, angolul alig beszélő bevándorlók tömegeit a futószalagos termelésre épülő üzemekben vagy vasútépítéseken tudták alkalmazni. Az elmúlt száz évben azonban jelentősen átalakult a termelés és a foglalkoztatás is: a technológia fejlődésével számtalan területet automatizáltak, a népességnek pedig mind nagyobb része kapcsolódott be közép- majd felsőfokú oktatásba, és vált képessé komplexebb, nagyobb ismeretanyagot igénylő feladatok elvégzésére.

**Irodalom**

Hackman, J.R. – G.R. Oldham (1976): Motivation through the design of work: Test a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*,16., 250-279.

Herzberg, F. (1974): Még egyszer: hogyan ösztönözzük alkalmazottainkat. In Englander Tibor (szerk.): *Üzempszichológia. Válogatott tanulmányok.* Budapest: KJK (eredeti megjelenés: 1986, Harvard Business Review)

