

MUNKAKÖRI LEÍRÁSOK JELENTŐSÉGE EGY SZEMÉLYZETI SZOLGÁLTATÓ SZERVEZETNÉL

IMPORTANCE OF JOB DESCRIPTIONS AT A STAFFING SERVICES COMPANY

Héder Mária

Debreceni Egyetem, Gazdaságtudományi Kar
Emberi Erőforrás Tanácsadó MA szak II. évfolyam

ÖSSZEFOGLALÁS

Egy vállalat életében a legfontosabb, hogy rendelkezzen a működéséhez leginkább harmonizáló humán erőforrással, mely biztosítja munkájának folyamatos sikerességét. A szervezetek humánerőforrás részlegei számára kihívást jelentő feladat, hogy felkutassák, megszerezzék, megtartsák és a legjobb teljesítményt hozzák ki a vállalati alkalmazottakból. A feladat önmagában nem túl egyszerű, sőt egyre nehezebbnek bizonyul a növekvő versenypiaci helyzetnek köszönhetően kitűnni a cégek közül és még nehezebb megtartani a munkavállalókat. A problémára megoldást jelenthetnek az eddig is alkalmazott HR funkciók és rendszerek, amennyiben azok működését optimalizálva újragondoljuk. A HR rendszerek alap pillérét jelentik a munkakörök, így a munkaköri leírások és az azokhoz tartozó munkaköri specifikációk is. Vizsgálataim alapján ezen dokumentumok hatékony alkalmazására és jelentőségére hívom fel a figyelmet egy lehetséges alternatívát kínálva a szervezeti fejlesztésre. A kutatási eredmények alapján összességében megállapítható a vizsgált szervezettel kapcsolatban, hogy a munkaköri leírások, specifikációk és kompetencia modellek alkalmazása nem jelenik meg stratégiai eszközként a szervezetnél; a középvezetői munkaköri leírások felülvizsgálata és aktualizálása esedékes a szervezetnél; a középvezetői munkaköri leírások tartalmilag bővíthetők, terjedelemben pedig rövidíthetők; a szervezeten belüli hierarchiai viszonyok és előre lépési lehetőségek nem egyértelműek; a megkérdezettek igénylik a fejlesztést.

Kulcsszavak: szervezeti kihívás, humánerőforrás biztosítása, hatékonyság fokozása, specifikáció, kompetencia

ABSTRACT

In a life of a company the most important issue is to have the most harmonizing human resources for its operation, which provides continuous success of its activity. A main, challenging task for HR departments in a company is to find, get, keep employees and bring out the best from the workers of the firm. This mission is not so simple in itself, moreover it is getting harder and harder standing out among organizations owing to the growing competition in the market, and it is even harder to keep employees. Possible solutions may include human resource management functions and systems that have been applied so far, when we rethink the optimization of their operation. Jobs mean the basis of human resource management systems, including job descriptions and supplementing job specifications. In my researches I emphasize the effective application and importance of these documents, by doing this providing a possible alternative for organizational development. Consequently, based on research results it may be declared regarding the examined organizations, that application of job descriptions, specifications and competency models do not appear to be a strategic means, the revision and update of job descriptions at middle managerial level is necessary; job descriptions at middle managerial level can be extended in their contents and be shortened in extent; the internal, organizational hierarchical relationships and the promotional opportunities are not clear; respondents are claiming improvements.

Keywords: organizational challenges, ensuring human resources, increase efficiency, specification, competency

BEVEZETÉS

A XXI. század egyik központi problémájává vált a szervezeti humán erőforrás menedzsment részéről a számára szükséges munkavállalói állomány elérése, felkutatása, bevonása, beillesztése, ösztönzése, megtartása és lojalitásának kialakítása. A problémának több forrása is van. Az egyik, az aktuálisan kialakult munkaerő-piaci helyzet, aminek köszönhetően egyszerre jelenik meg a munkaerőhiány és a munkanélküliség a piacon, a másik oka pedig feltehetően az, hogy a szervezetek nem feltétlenül alkalmazzák a humán erőforrás menedzsment összes lehetséges módszerét a munkaerő hatékony felhasználásához.

Ahhoz, hogy kiemelkedő sikereket érjünk el szervezeti szinten elengedhetetlen, hogy a megfelelő helyre a megfelelő munkavállaló kerüljön, mivel ha jól azonosítjuk az egyes munkavállalókat és testhezálló munkakörbe helyezzük őket, úgy azok teljesítménye optimális szinten tartható. A humán erőforrás menedzsment rendszere ennek érdekében alapvető szerepet tölt be az egyes munkakörök megfelelő definiálása során, segít a munkakör elvárásainak pontosításában és a betöltővel kapcsolatos szempontok megfogalmazásában is. A munkakörök vizsgálata során a munkakörelemzésnek köszönhetően megállapítható egy-egy munkakör szervezeti hangsúlyossága, ennek megfelelően alakíthatjuk a toborzási folyamatot, a kiválasztást, a beillesztést, az ösztönzést és még a fejlesztést is.

A munkakörök vizsgálatának, azaz az elemzésnek és értékelésnek kézzelfogható, dokumentálható eredményei vannak, melyek a munkaköri leírás és -specifikáció képében jelennek meg formálisan. A munkaköri leírás a HR rendszerek forrásaként szolgál, mivel a pontos leírás nem csak szervezeti szinten segít több HR funkció működtetésében, hanem egyéni szinten is alkalmazható információkat szolgáltat a betöltőnek, ami felvértezi a szükséges háttértudással – tisztában lesz feladataival, felelősségeivel, jogaival és lehetőségeivel. A munkaköri leírások szervezeti szintű hasznossága a teljesítményértékelő rendszerek, a karriertervezési stratégiák, az ösztönzési struktúrák és a fejlesztési programok kialakításában sem elhanyagolható – azaz módszereken meghatározza a leglényegesebb HR funkciókat.

A munkaköri leírás mellett a munkaköri specifikáció is a munkaköri rendszerek alapját képező egyik alapvető dokumentum. A leírás lényege, hogy tapasztalati megfigyelés alapján határozza meg azon legfontosabb készségeket, képességeket és kompetenciákat, melyeket alapszinten várnak el a pozíció betöltése során. Kialakításának hatására célzottabban zajlik a munkaerő toborzása, kiválasztása, beillesztése, fejlesztése és karriertervezése.

Amennyiben a dokumentumok alkalmazása során a szervezeti szemléletmódba átültethető a dokumentumok hasznossága és sikergaranciája, úgy nagyobb eséllyel lehetne felszámolni azokat a munkaadókat, akik a munkaköri leírást és munkaköri specifikációt a mai napig csak egy kötelező dokumentumként kezelik és azok alkalmazása nem terjed tovább azon, hogy a munkaszerződés mellékleteként átadásra kerül a dolgozóknak. A módszerek további fontos előnye, hogy gyakorlati szinten, költséghatékony módon tud segítséget nyújtani a szervezeti stratégiaalkotásnál és megvalósításnál, alkalmazásához pedig egyszerűen csak egy megfelelő vezetői szemlélet és egy elkötelezett szakember szükséges.

A cikk célja feltárni azt, hogy az általánosan alkalmazott emberi erőforrás menedzselési módszerek egy hazai kisvállalkozás életében kiaknázzák-e mindazon lehetőségeket, melyet egy alaposan megfontolt munkaköri leírás és munkaköri specifikáció nyújtani tud. Ennek érdekében a vizsgált, szolgáltatási tevékenységet végző szervezeten keresztül tanulmányozom a munkaköri leírások általános jelentőségét a szervezeti működésben.

ANYAG ÉS MÓDSZER

Leendő emberi erőforrás tanácsakóként fontosnak tartottam, hogy egy olyan témával foglalkozzak, aminek tanulmányozása nem csak elméleti síkon hozhat változást és fejlődést egy szervezet életében, hanem gyakorlati oldalról való megközelítése során a teljes szervezetre kiható

eredményeket tudjunk produkálni. Az egyetemi képzésem során szerzett elméleti tudásom ezáltal jó párosítást alkotva a munkaerőpiacon szerzett több, mint két éves tapasztalattal segítettem hozzá ahhoz, hogy mind inkább gyakorlati szempontból kezdjem el vizsgálni a kiválasztott témát.

A kutatás szempontjából a vizsgált szervezetenél az elmúlt időszakban történő egyik legizgalmasabb változás a munkavállalói létszám nagyméretű növekedése, ami teljes szervezeti szinten érzékelhető volt, ennek köszönhetően pedig megfigyelhető, hogy a már rég bevált szervezeti HR stratégia több ponton fejlesztésre szorul, ami kihat egyrészt a munkaerő tervezésre, áramlásra, ezen túl a munkakörök kialakítására, beillesztésre, fejlesztésre, teljesítményértékelésre, ösztönzésre és ellenőrzésre is. A legnagyobb kihívást véleményem szerint azonban a középvezetői munkakör számára jelentette ez a változás, mivel a pozíció kapta ezzel az egyik leginkább hangsúlyos feladatot – tudniuk kell irányítani és irányítva lenni is. Ez a vezetői réteg jellemzően minden szervezet életében kulcsfontosságú, mivel a munkakör nem csak kiemelkedő szakmai tudást igényel, hanem ezen túl egy igen komplex személyiséget és kompetencia tárat is. Ahhoz, hogy a megfelelő munkaerő kerüljön ebbe a kulcspozícióba szakmai szempontból elsősorban a munkakörrel kapcsolatos részletek tisztázandóak, melyeket a munkaköri leírás taglal részletesebben. GERGELY (2014) kutatása során a középvezetőkkel szemben megfogalmazott kompetenciák közül a legfontosabbaknak a megbízhatóságot, a lelkiismeretességet, az önállóságot, az eredményorientáltságot, az együttműködést és a konfliktuskezelést találta, amely az én kutatásom során is több ízben visszaigazolást nyert.

Célom tehát, hogy a szervezeti középvezetői pozíció vizsgálatán keresztül bemutassam, mennyire nagy jelentőséggel bírhat egy gyakran mellőzött, ám a valóságban alapidokumentumként megjelenő munkaköri leírás és munkaköri specializáció, aminek rendeltetészerű kialakítása és alkalmazása nem kerül túlzottan nagy anyagi befektetésbe, csupán egy vezetői szemléletváltásba, azonban bevezetésével hosszú távú szervezeti haszonra lehet szert tenni.

A cikk elkészítésének tehát egyik alapvető elhatározása, hogy egy olyan kutatást végezzek, mely segít a vizsgált szervezet állapotfeltárásában. Ennek érdekében a szervezet szempontjából ideálisan alkalmazható és a tudományos vizsgálatoknak is megfelelő módszert kellett találnom a téma feltárására. A megvalósításához egyrészt esettanulmány készítésén belül szervezeti dokumentumelemzést, másrészt kérdőíves vizsgálatot és végül interjú feltárást végeztem. A dokumentumelemzés során megvizsgáltam az aktuális munkaköri leírások tartalmát, a kérdőíves vizsgálatnál pedig ezt tovább folytatva az esetleges elavult, vagy ellentmondásos részeket kiszűrve állapítottam meg a fejlesztésre szoruló területeket. A módszer jövőbe mutatósága tekintettel szándékosan a szervezet középvezetői rétegével kezdtem a vizsgálatokat, mivel a „top-down” eljárások lényege, hogy a hierarchia magasabb szintjén lévőkkel bevezetett fejlesztések sokkal inkább tovább vihetőek az alacsonyabb hierarchiai szintekre, mintsem fordítva. A szervezet életében a vizsgált időszakban hét fő középvezető volt, akik azonos munkakörben helyezkednek el és azonos dokumentációval rendelkeznek, így a dokumentum elemzés során kizárólag ezen réteg munkaköri leírását vizsgáltam. A kérdőíves vizsgálat során első sorban a középvezetők válaszait elemeztem, ahol minden megkérdezett válaszolt, ezáltal tudtam egy igazán átfogó megállapítást alkotni. A kérdőíves vizsgálat során megkérdezésre kerültek a középvezetők beosztottai is (40 fő), amelyből 16 visszaérkezett értékelhető válasz volt. A gyenge válaszadási hajlandóság több oka is lehet, többek között, hogy a kollégák nem látják át a terület kidolgozásának fontosságát, nem fektetnek rá nagy hangsúlyt a mindennapi élet során. A vizsgálatokat vezetői interjúval zártam, ahol a korábban kapott eredményeket mutattam be a szervezet egyik vezetőjének és közösen próbáltunk választ találni a fennálló kérdéses területekre.

EREDMÉNYEK

A vállalatok, vállalkozások gazdasági sikereinek alapja, hogy a rendelkezésre álló, vagy megszerezhető erőforrásokat hatékonyan és eredményesen használják fel termékeik szolgáltatásai előállításuk során (FENYVES és DAJNOKI, 2014). Személyzeti szolgáltatásokkal foglalkozó szervezetként a vizsgált szervezetnél különösen fontos szerepet tölt be a humán erőforrás menedzsment. Egyrészt szakértőként kell, hogy viszonyuljon partnerei felé szolgáltatásai jellegeből fakadóan, másrészt pedig saját belső rendszerét is hozzáértően kell, hogy vezesse, mely gyakran legalább annyira összetett kihívást jelent, mint a külső partnerek felé történő szolgáltatás. Figyelembe véve, hogy a munkaköri leírások szerepe alapvető egy jól működő munkaviszonyban (MORVAY és BÖRZSEINÉ, 2008; LEPP, 2014; Mt. 45.§ (1)), különösképpen egy olyan szervezetnél, mely HR szolgáltatásokkal és tanácsadással foglalkozik, úgy a vizsgált szervezet is kivétel nélkül, minden munkakörével kapcsolatban rendelkezik munkaköri leírással.

A hasznos munkavégzés, a szervezetbe való beilleszkedés egyik sarkalatos pontja a megfelelő munkakör megtalálása, szükség esetén ki- vagy átalakítása (DAJNOKI, 2014). A középvezetői munkaköri leírások formai szempontból vizsgálva jól tagoltak, ezáltal átláthatóak. Maga a leírás egyrészt tartalmilag van megosztva, másrészt az egyes tartalmi elemeken belül alpontokra bontva. A tagoltságnak köszönhetően azonban kissé terjedelmesek, mivel a középvezetők tekintetében négy oldalban foglalja össze a tudnivalókat a dokumentum.

További érdekesség, hogy a munkaköri leírások minden középvezetőnél vizsgált esetben megegyeznek, ami egy részt arra utal, hogy a velük szemben támasztott elvárások azonosak, másrészt viszont arra enged következtetni, hogy a munkaköri leírások nem specifikusak. Fontos figyelembe venni, hogy gyakorta jelennek meg új feladatok, melyeket munkakörökhöz kell rendeljünk az átláthatóság megőrzése érdekében, illetve ugyanilyen gyakran szűnhetnek meg tevékenységek, melyeket ki kell vonni az egyes munkakörökből, ezért meghatározott időközönként felül kell vizsgálni a munkaköröket, hogy azok formális képe (munkaköri leírások és specifikációk) a valóságot tükrözzék (KÜRTÖSI, 2013). Ez a feladat egy civil szervezet esetében például másként jelenik meg, hiszen az önkéntesség elve alapján köteleződnék el a tagok és munkavállalók a szervezet tevékenysége mellett (PIEROG és SZABADOS, 2015).

A vizsgált szervezet munkaköri leírásait elemezve megállapítható, hogy főleg a munkáltató által fontosnak tartott részeket foglalja magába, azaz megtudhatjuk, hogy milyen elvárásokat támasztanak a pozíció betöltőjével szemben, annak milyen kötelességei vannak. A munkavállaló szempontjából megfogalmazásra kerültek a különböző jogosítványok és jogkörök, viszont az elvárt és kötelező kompetenciák az adott munkakör betöltéséhez nincsenek rögzítve, ezen túl a fölérendeltségi viszonyon kívül nincs konkretizálva az alá és mellérendeltségi viszonyoknak a köre, ami a későbbi kérdőíves felmérés alapján is problémaforrásként jelentkezik. Emellett hangsúlyozni kell azt is, hogy nincs semmilyen konkrét előírás arra, hogy a munkaköri leírás milyen tartalmi elemeket kellene magába foglaljon, így a kompetenciákkal való kibővítés is opcionális minden szervezet részéről (JUHÁSZ és MATISCSÁKNÉ, 2014; ROÓZ, 2006; FEJES, 2008; BOKOR, 2009). Empirikus kutatásokra alapozva, 174 munkakör elemzésén keresztül PATÓ (2013) megállapította a munkaköri leírások hét csoportba tartozó kulcselemeit. A kulcselemek közül az első az alaki kellékek köre – a munkakör azonosítására (dokumentum megnevezés, céglogó, dátum, aláírások), a munkakör meghatározása – pozicionálásra (munkakör megnevezése, a szervezet, részleg megnevezése). A függelmi kapcsolatok – a szervezeti viszonyok megállapítására (alá- fölérendeltség, helyettesítés), a munkakör elemeit – a tartalom meghatározása (célkitűzések, feladatok, teljesítménymutatók), a felelősség – a pozícióval kapcsolatos illetékesség (a munkáért, személyzetért, anyagiakért, titoktartásért, stb.). Ezen felül az elvárások – munka betöltőjével szemben (végzettség, gyakorlat, személyes tulajdonságok), illetve az egyéb ismérvek köre – a vállalat számára fontos, nem általánosítható részletek. Tehát a munkaköri leírásban helye kell legyen a feladatoknak, hatásköröknek, jogköröknek, felelősség-

geknek és kompetenciáknak is. A kompetenciák bevonásával azonban egyszerre kérdéssé válik a munkaköri specifikációk lehetséges egybeolvasztása a dokumentummal. A további elemzéseim alapján azonban megállapítható az, hogy a szervezet jelenleg nem alkalmaz sem munkaköri specifikációt sem pedig kompetencia modellt. A munkaköri specifikáció azt mutatja meg, hogy egy munkakör sikeres betöltéséhez milyen tapasztalatok, képességek, készségek és ismeretek szükségesek minimum szinten (PIROS, 2008), míg MANSFIELD (1996) alapján „*a kompetencia-modell a munkaköri kompetenciák részletes leírása, minden olyan kompetenciát tartalmaz, amelyek szükségesek a munkavállalóknak annak érdekében, hogy hatékonyak legyenek a munkakörükben*”. Ezen kompetenciák meghatározása az Y-generáció munkavállalói számára különös jelentőséggel bírhat, mivel a fejlődési és képzési és a karrier lehetőség náluk ösztönzőbb hatással bír (JUHÁSZ és TERJÉK, 2014), így fontos, hogy lássák a munkaköri követelmények, elvárások közötti különbségeket az egyes munkakörök között.

A vizsgálat alapján hat fő terület került megállapításra, melyek fejlesztése, átgondolása és konkretizálása segíthet a szervezeti hatékonyság növelésében:

- Munkaköri leírás stratégia alkalmazása;
- Munkakör célja;
- Alá-, fölé- és mellérendeltségi viszony;
- Beszámolási kötelezettség;
- Előre lépési lehetőségek;
- Belső fejlesztés.

A középvezetői kérdőíves vizsgálattal tanulmányoztam, hogy a középvezetők mennyire tájékozottak az aktuális egyéni dokumentációjukkal kapcsolatban, illetve miként vélekednek a meglévő munkaköri leírásokról. A kérdőíves vizsgálat során arra kerestem a választ, hogy a munkaköri leírások tartalmával mennyire vannak tisztában a középvezetők, annak összességét mennyire tartják helytállóknak és mennyire gondolják szükségesnek az egyes fejlesztéseket. Ezen túl célom egy javaslattétel a munkaköri leírások átalakítására, mely elsősorban tartalmilag érintené a jelenlegi dokumentációt.

A kérdőíves eredmények alapján megállapítható, hogy a munkaköri leírások pontos tartalmával eltérő mértékben voltak tisztában a megkérdezettek. A munkaköri leírások tartalmát önbevallás alapján a megkérdezettek közül egy fő nem ismeri részletesen, illetve ugyan ez az arányú eredmény született, mikor a leírások meglétével kapcsolatosan kérdeztem a válaszadókat. Ez alapján megállapítható, hogy a dokumentumoknak szervezeti szinten valószínűleg nincs kiemelkedő stratégiai szerepe, azaz közép- és felsővezetői szinten nem alkalmazzák a munkaköri leírásokat a szervezet egyéb rendszereinek támogatására (pl. kiválasztás, teljesítményértékelés, képzési rendszer, ösztönzési rendszer).

A munkakör céljának megfogalmazása volna elsődlegesen fontos, mivel utalások vannak a pontra vonatkozóan, de konkrét megfogalmazás az aktuális leírásban nincs. A kapott válaszok alapján a válaszadók szerint profítnövelés és üzletkötés a pozíció legfőbb célja. A pozíció célja ezen túl fontos, hogy összhangban legyen a szervezeti célokkal is, mivel így tudja a szervezet az egyéni célok elérésébe fektetett energiákat investálni saját céljai elérésébe.

A kérdőívben feltett kérdésekre kapott válaszok alapján elmondható, hogy szignifikáns eltérés tapasztalható az egyéni válaszok között az alá-, fölé- és mellérendeltségi kérdésekkel és beszámolási kötelezettséggel kapcsolatosan, hasonlóképpen az előrelépési lehetőségek kérdésköréhez. Mivel mindkét terület vitathatatlanul fontos területet képez a szervezet működésében, ezért igen meglepő volt a kapott eredmény. Tekintve, hogy a felettesi viszony egyértelműen definiált úgy gondoltam, hogy a beszámolási kötelezettség is hasonlóképpen alakul, ám az eredmények másról árulkodnak, mivel a középvezetői válaszokból a felsővezetők teljes köre megjelölésre került, holott a felettesi viszony egy fővel köti őket össze csupán. A mellé- és alárendeltségi viszonyokkal kapcsolatos kérdésekre hasonlóan eltérő válaszok érkeztek, ami egyér-

telmüen arra utal, hogy nincsenek konkretizálva az egyes pozíciók és munkakörök, így a szervezeti viszonyok sem egyértelműek. A terület tisztázása gyors intézkedést igényel, mivel tettek nélkül konfliktusforrások gyökerét ültethetjük el egy szervezetben (TÓTH, 2008). A szervezeti élet gördülékeny és motivált működésének érdekében fontos a munkavállalók elé egy lehetséges jövőképet mutatni, ami fejlett szervezeteknél a karriertervek megalkotása során valósul meg. A karriertervek jelentős részét alkotja az előrelépési lehetőségek köre, ami, ha kellően vonzó maximálisan ösztönző hatással van a munkavállalókra és beépíthető a munkaköri leírásba is, hogy már a munkavégzés elején kecsegtető lehetőségként jelenjen meg a munkavállaló előtt (DOBAY, 2010; SCHONER, 2011;). Intő jelzésként értékelendő az az eredmény, amely nem mutat megegyezőséget a megkérdezett középvezetői réteg között, ezáltal megállapítható, hogy az aktuálisan tevékenykedő középvezetők elképzelései jövőképüket illetően a szervezeti előrelépéssel kapcsolatosan teljesen eltér egymástól.

További kérdéskörként a belső fejlesztésekkel kapcsolatos véleményeket tártam fel a megkérdezettek között. arra kerestem a választ, hogy belső szemmel hogyan látják a középvezetők, szükség volna-e fejlesztésre munkakörükkal kapcsolatban. Erre a kérdésre szinte egybehangzó válaszként jelölték meg az „Igen” a kitöltők csupán egy válaszadó gondolta úgy, hogy fejlesztésre nincs szükség, pozíciója úgy teljes, ahogy jelenleg működik. A válaszadók nagytöbbsége fejlesztendő területnek az információs rendszert és a szakmaiságot jelölte meg. Mivel a munkaügy és személyzeti szolgáltatások is egy folyamatosan fejlődő és változó szakmaterület ezért érthető, hogy a középvezetők ezt a területet kívánják leginkább fejleszteni esetleges képzések, tréningek vagy megbeszélések keretében. Az információ áramlás kérdése volt ezt követően a leginkább hasznosnak gondolt fejlesztési irány. A felmérésből megfogalmazódott néhány esetben a szakmai konferenciákkal kapcsolatos vagy a munkaköri feladatok csökkentését érintő igény is. Ezen túl további szükségletként merült fel az, hogy a szakmai megbeszéléseket sűrűsíteni kellene és havi rendszerességgel sort keríteni rá, annak érdekében, hogy az irodavezetők beszámolhassanak eredményeikről és közösen tudják megvitatni a felmerülő nehézségeket és kihívásokat. Véleményem szerint ezeket az igényeket figyelembe véve a munkaköri leírásokban különböző mérföldköveket lehetne feltüntetni, mely motiváló jelleggel hatna a munkavállalók céggel szembeni hozzáállására és lojalitására is.

KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK

A háromszögelés módszerét alkalmazva esettanulmány, kérdőív és interjú módszerek kombinálásával feltárt eredmények alapján több következtetést és javaslatot is megfogalmaztam, melyek kimagasló anyagi ráfordítást nem igényelnek, de pályázati forrásból akár támogatás is igénybe vehető rájuk.

A vizsgálati eredmények alapján megállapítható, hogy:

- *A munkaköri leírások, specifikációk és kompetencia modellek alkalmazása nem jelenik meg stratégiai eszközként a szervezetnél*
- *A középvezetői munkaköri leírások felülvizsgálata és aktualizálása esedékes a szervezetnél*
- *A középvezetői munkaköri leírások tartalmilag bővíthetők, terjedelemben pedig rövidíthetők*
- *A szervezeten belüli hierarchiai viszonyok és előre lépési lehetőségek nem egyértelműek*
- *A megkérdezettek igénylik a fejlesztést*

A felvetődött következtetésekkel és „problémákkal” kapcsolatos javaslataim:

Ahhoz, hogy a munkaköri leírásokat felülvizsgáljuk, aktualizáljuk, személyre szabjuk és tartalmilag bővítsük, valamint terjedelemben rövidítsük a szervezeti ügyekért felelős HR tanácsadó és a felsővezetők közös megbeszélés alkalmával kell, hogy megvitassák a kérdéseket. A naprakészen tartás érdekében pedig évente szükséges a felülvizsgálat. Mivel a munkaköri leírások egy-

oldalúan, a munkáltató részéről módosíthatóak, így nem indokolt a módosításokhoz a munkavállaló bevonása, ám az esetleges változásokról értesíteni szükséges az érintettet. A munkaköri célok tisztázottsága – célmotiváció elmélet tükrében – motiválja őket, tudatosítani kell ennek jelentőségét.

Egy kombinált munkaköri leírás és munkaköri specifikáció megoldást jelenthet a szervezet több HR jellegű „problémájára”. A munkaköri leírások átalakításával és munkaköri specifikációval való kiegészítésével alternatívát biztosíthatunk a felsorolt következtetések megoldására. Tekintve, hogy a jól elkészített munkaköri leírás támpontot ad a szervezetben való pozicionáláshoz – hierarchiai viszonyok egyértelműen kirajzolódnak, amit az intranet segítségével egy folyamatosan frissített szervezeti ábra képében el lehet juttatni minden irodához – ezzel egyértelműen tisztázva az esetleges tévhiteket. Karriertervezéshez és ösztönzéshez is felhasználhatjuk mivel a meglévő kompetenciák mentén célokat tűzhetünk ki továbbiak megszerzésére, aminek következménye a szervezeti élet ranglétráján való feljebbjutás – ezzel sugallva egy hosszan tartó biztonságot. A további kompetenciák megszerzése megalapozza a fejlesztési tervet, amit egy igényfelméréssel lehetne előkészíteni, ezt követően pedig a piaci tendenciákat figyelembe véve felkínálni a választási lehetőséget az érintetteknek – így erősítve a szervezeti kompetencia modellünket és a munkavállalói lojalitást is. Ezen kívül kamatoztatható a munkakörök kialakításánál, fejlesztésénél, toborzás-kiválasztásnál és teljesítményértékelő rendszer működtetésénél is.

További javaslat a szervezet számára, kiindulva szakmai orientáltságukból a munkaköri elemzések, leírások és specifikációk kialakítási folyamatának tökéletesítése és keretrendszerbe helyezése *egy új üzletág kialakítása* céljából. Amennyiben a szervezet megalkot egy jól működő stratégiát az eltérő munkakörök koordinálására, úgy ezt a szakmai tudását valószínűleg nagy eséllyel tudná a piacon is értékesíteni, mivel ezen területek „karbantartása” minden szervezet életében egyformán mérvadó.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- (1) Bokor A. (2009): HR szerepei, helyzete a szervezetben In: Emberi erőforrás fejlesztés és munkakörelemzés (szerk.: Szászvári K.) pp. 28-49. <http://mek.oszk.hu/09900/09986/09986.pdf> (letöltve: 2015.12.15.) (2) Dajnoki K. (2014): „Aki keres az talál” – Fogyatékos emberek által betöltött munkakörök feltárása. Acta Scientiarum Socialium Universitas Kapsváriensis, Studia Scientiarum Socialium No. 40. pp. 101-110. (3) Dobay R. (2010): Hogyan építsünk jó ösztönzési rendszert? <http://www.hrportal.hu/hr/hogyan-epitsunk-jo-osztonzesi-rendszert-20100107.html> (letöltve: 2016.03.04.) (4) Fejes M. (2008): Bevezetés a vállalkozások világába. <http://www.atanarur.hu/wpcontent/uploads/2013/10/bevezetes-a-vallalkozasok-vilagaba.pdf> (letöltve: 2016.03.09.) (5) Fenyves V. – Dajnoki K. (2015): Controlling opportunities in area of the human resources management. IMT Oradea – 2015 Proceedings of the Annual Session of Scientific Papers Volume XIV (XXIV) Felix Spa, Oradea, Romania, pp. 173-178. (6) Gergely É. (2014): A teljesítményértékelés során figyelembe vett kompetenciák az egyes vezetői szintek esetén. In: Interdiszciplinaritás a régió kutatásban: IV. Fiatal kutatók nemzetközi konferenciája. (szerk.: Bartha Á. – Szálkai T.) 180. p. (7) Juhász Cs. – Terjék L. (2014): Elvárások vizsgálata az Y generációnál. A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei VI/2:(25) pp. 221-226. (8) Juhász I. – Matiscsákné M. (2014): Emberi erőforrás-gazdálkodás. Eszterházy Károly Főiskola. http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/20110021_55_emberi_eroforras_gazdalkodas/424_a_munkakrelemzs.html (letöltve: 2016.03.06.) (9) Kürtösi Zs. (2013): Az EEM alapvető tevékenységei, területei. http://www.jgypk.uszeged.hu/tamop13e/tananyag_html/gazdalapism/az_eem_alapvet_tevkenysgei_terletei.html (letöltve: 2016.03.06.), Munkakör elemzés, munkakörtervezés. http://www.jgypk.uszeged.hu/tamop13e/tananyag_html/gazdalapism/munkakrelemzs_munkakrtervezs.html (letöltés: 2016.03.06.) (10) Lepp K. (2014): A teljesítményértékelés kapcsolata a humán erőforrás menedzsment különböző területeivel In: TAYLOR Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat. A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei (szerk. Gulyás L.), a-Paw Kereskedelmi és Szolgáltató Bt., Szeged, pp. 197-205. (11) Mansfield, R.S., (1996): Building competency models: Approaches for HR professionals. Human Resources Management, 35 (1), pp. 7-18. (12) Morvay L. – Börzseiné M. (2008): Munkakörelemzés és értékelés. In.: Emberi erőforrás gazdálkodás (Szerk.: Hajós L. – Berde Cs.) Szaktudás Kiadóház Bp. pp. 63-9.

- (13) Munka Törvénykönyve http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A1200001.TV (letöltve: 2015.12.05.) (14) Pató G-né (2013): A munkaköri leírás „hetes”-ei.http://epa.oszk.hu/02700/02750/00031/pdf/EPA02750_tudasmenedzsment_2013_01_ksz_160-170.pdf (letöltve: 2016.02.16.) (15) Pierog A. – Szabados Gy. (2015): Civil szervezetek vezetési szempontból. Vezetéstudomány. XLVI. évf. február:(2015. 2. sz.) pp. 35-46. (16) Piros M. (2008): Az emberi erőforrás menedzsment tevékenység területei. In: Emberi Erőforrás Gazdálkodás (szerk: Hajós L. – Berde Cs.) Szaktudás Kiadó Ház, Budapest, 171 p. (17) Roóz J. (2006): Az emberi erőforrás menedzsment alapjai. Perfekt Kiadó, Budapest, 317 p. (18) Schoner V. (2011): Lelki erőforrások a munkahelyen <http://hrcafe.eu/blog.php?bejegyzes=848> (letöltve: 2016.02.22.) (19) Tóth É. (2008): Konfliktuskezelés http://www.kepzesevolucioja.hu/dmdocuments/4ap/16_1607_004_101115.pdf (letöltve: 2016.03.10.)