
HUMÁNPOLITIKA

Pató Gáborné Szűcs Beáta – Illés Katalin

Az emberközpontú munkaköri leírás¹

DOI 10.17047/HADTUD.2018.28.2.107



Az emberi erőforrás megfelelő, emberi értéken való kezelése nagy szerepet játszik a gazdasági szereplők versenyképességének kialakításban és fenntartásában. A tanulmány célja a munkaköri leírások megértését, készítését és használatát támogató PaTeNt[®] JD5T^{®2} térbeli munkaköri leírás felépítésének és gyakorlati jelentőségének bemutatása.

Egy jó munkaköri leírás etikus,³ „élő” szervezési-vezetési eszközként funkcionál a szervezet működésében. Ez annál is inkább fontos, mivel a munkaköri leírás a munkahelyi kommunikáció egyik alapeszköze. Goris (2007) kutatási eredményei arról számolnak be, hogy összefüggés mutatható ki a *munkavállalói elégedettség*, a *kommunikáció* és a *munkateljesítmény* között. Rendkívül fontos, hogy a munkaköri leírásokat úgy tartalmilag, mind formailag a teljesítmény megvalósítását támogatóan, funkciójukat betöltve alakítsák ki. Éppen ezért szükséges olyan eszközök használata a szervezet életében, amelyek támogatják az érintettek kölcsönös megértését.

A jelen tanulmány középpontjában az ember, és a szervezeti célok megvalósításának összekapcsolására és összehangolására alkalmas térbeli, munkaköri leírások PaTeNt[®] JD5T^{®4} modellje áll.

Valamennyi piaci szereplő számára lényeges, hogy kiaknázza a képességeit és az emberi tőkét, az embert megfelelő értéken kezelje, hiszen „... az embert, mint értéket, annak értékteremtő tevékenységét a gazdaság »hozta be« a köztudatba” (Hegedűs 2017), így felelősséggel tartozik érte. Ehhez szükség van a szervezeten belüli összhang megteremtésére.

A szervezeteknél különböző tudással, képességekkel, motivációval, tapasztalattal, életkorral rendelkező munkavállalók dolgoznak. A szervezeteknél együtt dolgozó

1 A tanulmány az EFOP-3.6.1-16-2016-00015: A Pannon Egyetem átfogó intézményfejlesztése az intelligens szakosodás elősegítése érdekében pályázat keretében valósul meg.

2 A tanulmányban a továbbiakban a 3 dimenziós (3D) elnevezéssel is illeti a szerző a modellt.

3 Az etikus viselkedés és magatartás, mint fundamentum, nemcsak a HR területén, hanem az élet valamennyi területén is a kiindulási alapot kell(ene), hogy jelentse. (lásd. Csizsárik, 2017; Csizsárik–Varga–Fodor, 2016; Pató–Freund, 2016)

4 A PaTeNt[®] JD5T[®] térbeli munkaköri leírás, általános modellje a Magyar Szabadalmi Hivatalnál formatervezési mintaoltalom alatt áll (lajstrom szám: 90 806 D0500121)

különböző korosztályok közötti generációs szakadékok napjainkra egyre mélyebbé válhatnak, ha a vezetők nem a megfelelő kommunikációt és kommunikációs eszközöket alkalmazzák a munkavállalókkal, valamint a munkavállalók egymás között.

Régen is jelen volt, de napjainkban talán még hangsúlyosabbá vált, hogy a különböző generációk más értékrendek mentén állnak a munkához. Ezért fontos egy olyan egységes platform megteremtése, ami a közös „nyelvet” eredményezheti egy szervezetben belül. Ennek az egységes nyelvnek az egyik alappillére jelentik a tisztázott és jól definiált munkakörök. Ennek szemléltetésében és megjelenítésében a PaTeNt[©] JD5T[©] térbeli munkaköri leírás játszhat fontos szerepet.

A térbeli munkaköri leírás modelljének általános jellemzése

A munkaköri leírásokat mindig a szervezeti célokból kell levezetni és azok mentén kialakítani. Ha nem a szervezeti célok és az azt megvalósító ember kerülnek a középpontba, akkor elveszítethetjük funkciójukat a munkaköri leírások. (McKenna 2015; Hernon–Schwartz 2015) A munkaköri leírások fontos szerepet játszanak a foglalkoztatás átláthatóságában is (Rohr 2016) és egy keretrendszert adnak a szervezeti célok megvalósulásához.

A kétdimenziós munkaköri leírásokon kívül ma már létezik háromdimenziós munkaköri leírás is. Ilyen a szerzők által kidolgozott, 5 tetraéder hálózatából álló térbeli munkaköri leírás, a PaTeNt[©] JD5T[©]. Az öt tetraéderből álló alapmodell a PaTeNt[©] (ti. Pató Tetrahedrons of interNational Theory) elnevezést kapta. Ez az alapmodell nemcsak a munkaköri leírások területén, hanem, több területen is alkalmazható, így maga a név az alapmodellt jelöli. Az alapmodellből kidolgozott munkaköri leírás modelljének a neve JD5T[©], vagyis 5 *Tetrahedrons of Job Description*. A modell, amely öt összekapcsolt tetraéder hálózatából áll, térbeli leképezésével segíti meghatározni a munkaköri leírás tényezőit, elemeit, különösen pedig azonosítani azok kapcsolatát.⁵ (Pató 2017a)

A tetraéder háromszög alapú gúlát jelent, amelynek az alapja az egyik háromszög, a maradék három háromszög, pedig a tetraéder palástját képezi. A tetraéderre a háromszög térbeli megfelelőjeként tekinthetünk. A tetraéderrel nagyon szemléletesen lehet kifejezni összetett kapcsolatokat. Több tetraéderből egy tetraéder-rendszer lehet felépíteni (a jelen modellben 5 tetraéder kapcsolódik össze), amely segítségével egy komplex rendszert tudunk vizualizálni. (lásd 1. kép)

A PaTeNt[©] JD5T[©] modellel, ami a munkahelyeken elhelyezhető, lehetővé válik a munkakörök vizualizálása, „kézbeadása”, a vállalati struktúrák és a különböző munkakörök harmonizálása, láttatása. Ez a fajta megjelenítés minden érintett számára előnyös, hiszen vizuális megerősítést kapnak a folyamatokról, az esetleges hiányosságokról, így a szervezeti konfliktusok könnyen azonosíthatók, szemléltethetők és korrigálhatók is.

5 Ha más témák (például SCM, készletcsoportok stb.) különböző „dimenziói” kerülnek az oldalakra megfelelő módon elhelyezve, az azok közötti kapcsolat kifejezésére is alkalmas. Ilyen módon egy általános térbeli modell – speciális munkaterületre történő alkalmazásáról van szó.

A térbeli munkaköri leírások ezen előnyeiben túlmenően – egyebek mellett – beazonosíthatóak (és az érintettek folyamatosan szem előtt tarthatják) az adott munkakörök:

- kapcsolódó feladatai, felelősségei, hatáskörei és jogkörei;
- dolgozóval szembeni elvárásai (szükséges kompetenciák, ismeret, tudás elvárások, mint például: iskolai végzettségek, szakmai ismeretek, fizikai és egészségügyi alkalmasság, erkölcsi bizonyítvány, PC-ismeretek, megszerzett gyakorlat), a következmények (teljesítmény elvárások, ösztönzések); lehetőségek (karrier utakat, fejlesztési területek);
- szervezeten belüli és kívüli kapcsolatai, a munkakörülmények, a munkakör besorolása.

A modell így alkalmas az önellenőrzésre, és az érintettekhez való visszacsatolásra is. Annak segítségével végiggondolható és átlátható a munkakör lényege és más munkakörökkel való kapcsolata. Ezen 3D-s munkaköri leírás alkalmazásával az egész vállalat teljesítménye jól áttekinthetővé és monitorozhatóvá válik. A munkavállalók számára kiváltképp fontos, hogy a munkájukról egy vizuális képet kaphatnak általa. Ez a vizuális megjelenítés a munkavállalók munkájának fontosságát és elismerését is támogathatja; szemmel láthatóvá válnak az adott munkakörben a végzendő feladatok és az elvárt teljesítmény. Magán a munkavállalón túl a munkáltató, a szervezet és a munkatársak számára is „kézzel foghatóvá” válik a munkakör. A 3D-s PaTeNt[©] JD5T[©] munkaköri leírás segíti az átláthatóság megvalósulását, a szervezeti bizalmi légkör kialakulását, és az összetartozás élményének megélését.

Nagyon fontos egy szervezet számára, hogy a megfelelő időben, tartalommal és formában adjon információt a munkaköréről. A logisztikai 9M-nek⁶ megfelelően átadott információ jobb munkahelyi légkört, stabil munkahelyi kapcsolatokat és viszonyokat fog kialakítani, ami a szervezet összehangoltabb, hatékonyabb működéséhez vezet.

A térbeli munkaköri leírás alkalmazásával egy keretrendszer is biztosítható a szervezet számára az elismerés, a megbecsülés kifejezéséhez, amely által a munkavállalók motivációs szintjének növelésére nyílik lehetőség. Annál is inkább fontos ez a lehetőség, mivel olyan területen is, mint a honvédség, joggal merül fel a kérdés, hogy „... *biztosítható-e az erőteljes értékváltásban vajúzó társadalmunkban az a megbecsülés, mely megadja a hazáját védő, hivatását gyakorló személyek társadalmi biztonságát és tekintélyét*”. (Krizbai 2016) A munkaköri leírások által kialakuló belső rendezettség, egyfajta támpontot adhat, a hivatásukat ellátó személy „helyén”, „értékén” való kezeléséhez.

E modellen alapuló, gondosan kialakított munkakörök és azok dokumentálása nemcsak a szervezeten belül, hanem a szervezeten kívül is jelentős hatással lehet, hiszen ha a toborzás során egy innovatív eszköz segítségével mutatjuk be a munkakört, akkor az nemcsak a leendő Y- és Z-generációs munkavállalók kíváncsiságát,

6 A logisztika legfontosabb feladatit, funkcióit az 5M, 7M, 9M mentén szokták meghatározni, ahol az „M” a megfelelőséget jelenti. A logisztikai 9M meghatározása szerint a logisztika feladata, hogy a megfelelő információ, a megfelelő anyag, a megfelelő energia, a megfelelő személyek jussanak el a megfelelő mennyiségben, a megfelelő minőségben, a megfelelő időpontban, a megfelelő helyre és a megfelelő költséggel. Ezt a fajta megközelítést alkalmazta a szerző a munkakör a szervezeti célok megvalósításához kapcsolódóan, a humán erőforrásra is.

éredklődését keltheti fel, de jó benyomást is kelthet a szervezetről. Ez pedig szerves részét képezheti a munkáltatói márkaépítésnek, ami napjainkra a humán erőforrás gazdálkodás egyik fontos pillére is lehet. (Dajnoki – Héder 2017) A PaTeNt® JD5T® modell a gamifikáció (játékosítás) adta lehetőségekkel élve, élményszerűen, játszva mutatja be a munkaköri leírás tartalmi, technikai és személyi specifikációit, azok összefüggéseit és viszonyrendszerét.

A térbeli munkaköri leírás kellékeinek bemutatása

Ahhoz, hogy egy munkaszervezet a piaci igények kielégítésében az élen járjon, jól átgondolt és jól tagolt szervezeti építőelemekre, azaz munkakörökre van szükség. A munkakörök kialakítását szükségszerűen megelőzi a munkakör-elemzés (Garg–Rastogi 2006), amely nyomán a munkaköri leírás elkészíthető. Már létező és betöltött munkakörök esetén is szükségessé válhat azok elemzése a munkaköri leírás létrehozása, vagy frissítése érdekében.

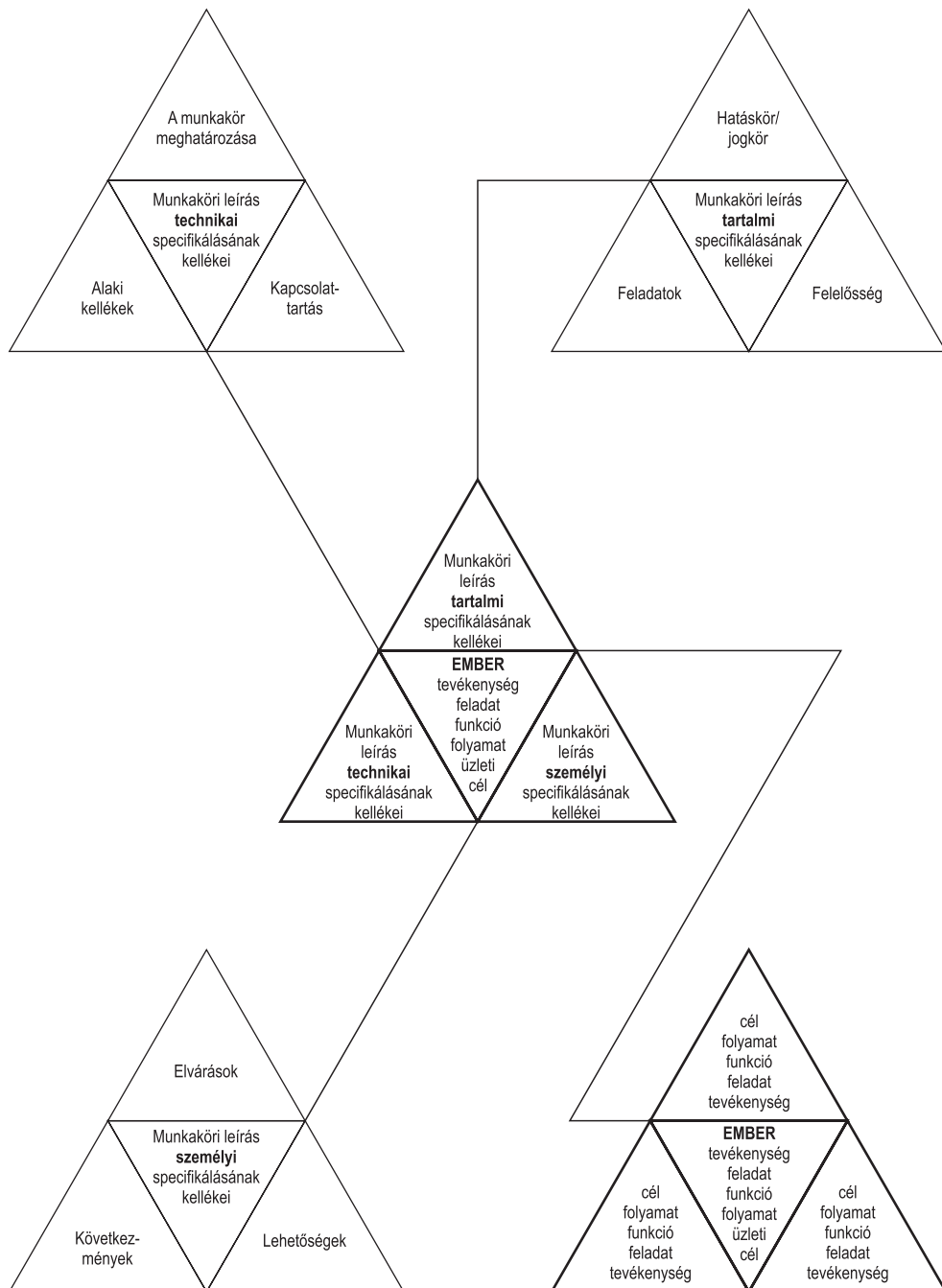
Amennyiben a logisztikai gondolkodásmódunkat kiterjesztjük a humántőkére és a logisztika 9M definíciójának analógiájára, a humántőkére vonatkoztatott megfogalmazást alkotunk. Akkor az embert a középpontba állítva állíthatjuk, hogy versenyelőnyt jelenthet a vállalat számára, ha rendelkezésre áll

- a megfelelő helyen,
- a megfelelő időben,
- a megfelelő minőségben,
- a megfelelő vállalati információk alapján,
- a megfelelő munkavállaló,
- a megfelelő munkáltatónál,
- a megfelelő kompetenciákkal,
- a megfelelő állapotban,
- a megfelelő költségen. (Pató 2006)

Ezeket a megfelelőségeket fontos a munkaköri leírásokban rögzíteni.

A modell 5 tetraéderből áll és abból kettő tetraéder a modell központi elemének tekinthető. Így ezek a megfelelőségek a térbeli munkaköri leírás három főcsoportját bemutató 1-1-1 tetraéder 3-3-3 oldalán került feltüntetésre az alábbiak szerint:

- a munkaköri leírás *technikai* kellékei tartalmazzák a
 - = a megfelelő helyen,
 - = a megfelelő időben,
 - = a megfelelő minőségben, elvárások meghatározását;
- a munkaköri leírás *tartalmi* specifikálásának kellékei tartalmazzák a
 - = a megfelelő vállalati információk alapján,
 - = a megfelelő munkavállaló,
 - = a megfelelő munkáltatónál elvárások kifejtését;
- a munkaköri leírás *személyi* specifikálás kellékei tartalmazzák a
 - = a megfelelő kompetenciákkal,
 - = a megfelelő állapotban,
 - = a megfelelő költségen való jellemzők összegzését.

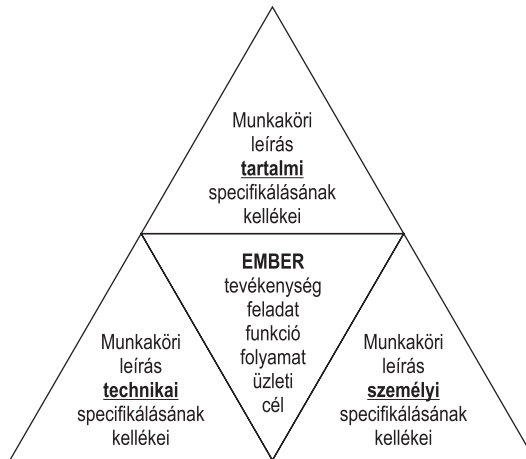


1. ábra
A PaTeNt® JD5T® munkaköri leírás áttekintő bemutatása

A modell két központi elemének egyikén a szervezeti célokat határozzuk meg. Ebből a szervezeti célból lehet levezetni a munkakör célját és a munkaköri leírás *technikai, tartalmi, személyi* specifikálási kellékeit is. A másik központi tetraéderen az EMBER (ti. a munkakört betöltő személy) helyezkedik el, aki nélkül a szervezeti cél nem valósulhat meg. A modell sematikus ábrázolást mutatja az 1. ábra, amelyen kivastagított keretben mutatjuk be a modell központi elemeit.

Tekintettel arra, hogy a 3D modell minden oldala egyidejűleg csak térbeli megjelenítésben látható, a továbbiakban az egyes tetraéderek tartalmát „kiterítve”, síkban ismertetjük. (lásd 1., 2., 3., 4., 5. ábrák)

A munkakör tervezésének kiinduló pontját a szervezeti célok képviselik. Ezek megvalósítása különböző folyamatokkal történik. A szervezeti munkamegosztásban – a munkamegosztásnak megfelelően – megjelennek különböző funkciók. Ezek ellátása konkrét feladatok, tevékenységek elvégzésével testesül meg, amelyeket a munkaköri leírások tartalmaznak. (lásd. 2. ábra)



2. ábra

Az egyén feladatait a szervezeti célokból vezetjük le

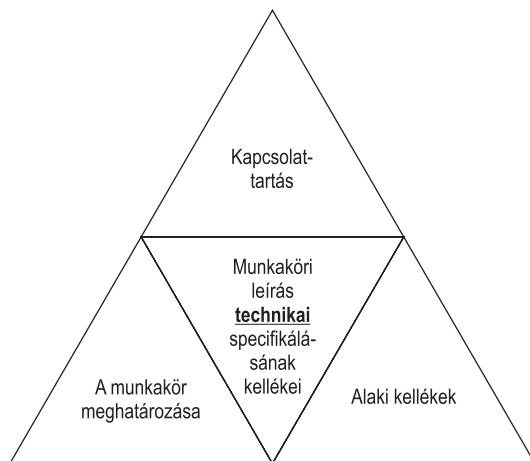
A térbeli munkaköri leírás említett két központi egységéhez: az emberhez és az üzleti célhoz csatlakoznak a 9, megfelelőséget leíró és meghatározó három kellékcsoport:

- a munkaköri leírás technikai kellékei,
- a munkaköri leírás tartalmi specifikálásának kellékei és
- a munkaköri leírás személyi specifikálás kellékeit.

Ezeknek a csoportoknak az építőegységeit egy-egy tetraéder három-három oldalán strukturálva tüntetjük fel.

A munkaköri leírás technikai specifikálásának kellékei/jegyei

A két központi tetraéderhez csatlakozó első kellékcsoportot bemutató tetraéder a munkaköri leírás technikai specifikálásának kellékeit mutatja be. A munkaköri leírás technikai specifikálásának egységeit a tetraéder három oldalán mutatjuk be és tagoljuk. (lásd. 3. ábra.)



3. ábra

A munkaköri leírások technikai jellegű kellékei

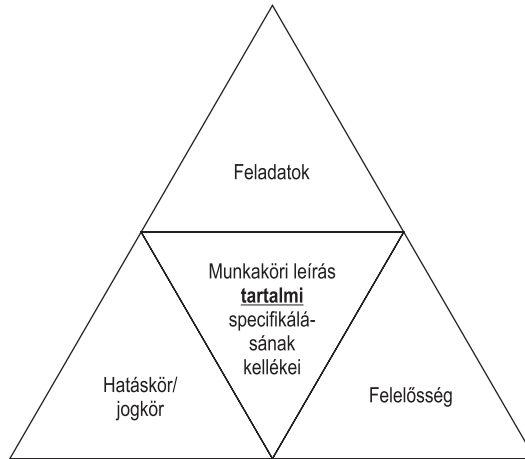
A munkaköri leírás technikai specifikálásának egységei:

- az alaki kellékek, amelyek a *megfelelő időben* kritériumot fedik le,
- a munkakör meghatározása, amely a *megfelelő helyen* kritériumot definiálja
- a kapcsolattartás, ami a *megfelelő minőségben* jellemzőket határozza meg.

Alaki, formai kellékeken olyan, a szervezeten belül egységes összetevőket értünk, amelyek elsősorban a munkaköri leírások kezelését teszik lehetővé. Ilyen például a munkakör és az érintettek azonosítása, a munkaköri leírás tárolása, visszakeresése, időszakonkénti felülvizsgálata. Ide tartoznak még – egyebek mellett – a céglogók, aláírások, dátumok, felülvizsgálati idő. A kapcsolattartási kellékek a szervezeti viszonyokat mutatják be. A munkakör meghatározása a munkakör általános jellemzőit mutatja meg.

A munkaköri leírás tartalmi specifikálásának kellékei

A két központi tetraéderhez csatlakozó második kellékcsoportot bemutató tetraéder a munkaköri leírás tartalmi specifikálásának kellékeit mutatja be. A munkaköri leírás tartalmi specifikálásának egységei – hasonlóan a munkaköri leírás technikai specifikálásának egységeihez – egy tetraéder három oldalán kerülnek bemutatásra és tagolásra. (lásd. 4. ábra)



4. ábra

A munkaköri tartalmi specifikálásának kellékei

A munkaköri leírás tartalmi specifikálásának egységei (a tetraéder 3 oldalán elhelyezve)

- a feladatok, amelyek a *megfelelő információk* kritériumot fedi le;
- a hatáskör/jogkör, amely a *megfelelő munkáltató* kritériumot definiálja;
- a felelősség, ami a *megfelelő munkavállaló* jellemzőket határozza meg.

A munkaköri leírás személyi specifikálásának kellékei

Nagyon fontos, az egyén a hatékony munkavégzésének megvalósításához az alap-pillér, hogy a munkakör betöltője rendelkezzen azokkal a kompetenciákkal, amelyek a hatékony munkavégzést, a munkafeladatok ellátását eredményezi. A két központi tetraéderhez csatlakozó következő kellékcsoportot bemutató harmadik tetraéder, a munkaköri leírás személyi specifikálásának kellékeit mutatja be. A munkaköri leírás személyi specifikálásának egységeit – hasonlóan a munkaköri leírás technikai és tartalmi specifikálásának egységeihez – a következő tetraéder három oldalán mutatjuk be és tagoljuk. (lásd. 5. ábra)

A tetraéder egyik oldalán tüntetjük fel az elvárásokat, amelyek a munkakör munkafadatainak ellátásához szükséges kompetenciákat és ismereteket jelentik. A tetraéder másik oldalán a lehetőségeket határozzuk meg. Ezek a jövőbeni fejlesztésre és a karrierútra vonatkoznak. A tetraéder harmadik oldala a következményeket, a munkafeladatok végrehajtásának eredményeként adódó teljesítménymutatókat és az ösztönzőket tartalmazza.

A munkaköri leírás személyi specifikálásának egységei

- az elvárások (kompetenciák és ismeret-tudás összessége), amely a *megfelelő kompetenciák* kritériumait fedi le;



5. ábra

A munkaköri leírás személyi specifikálásának kellékei

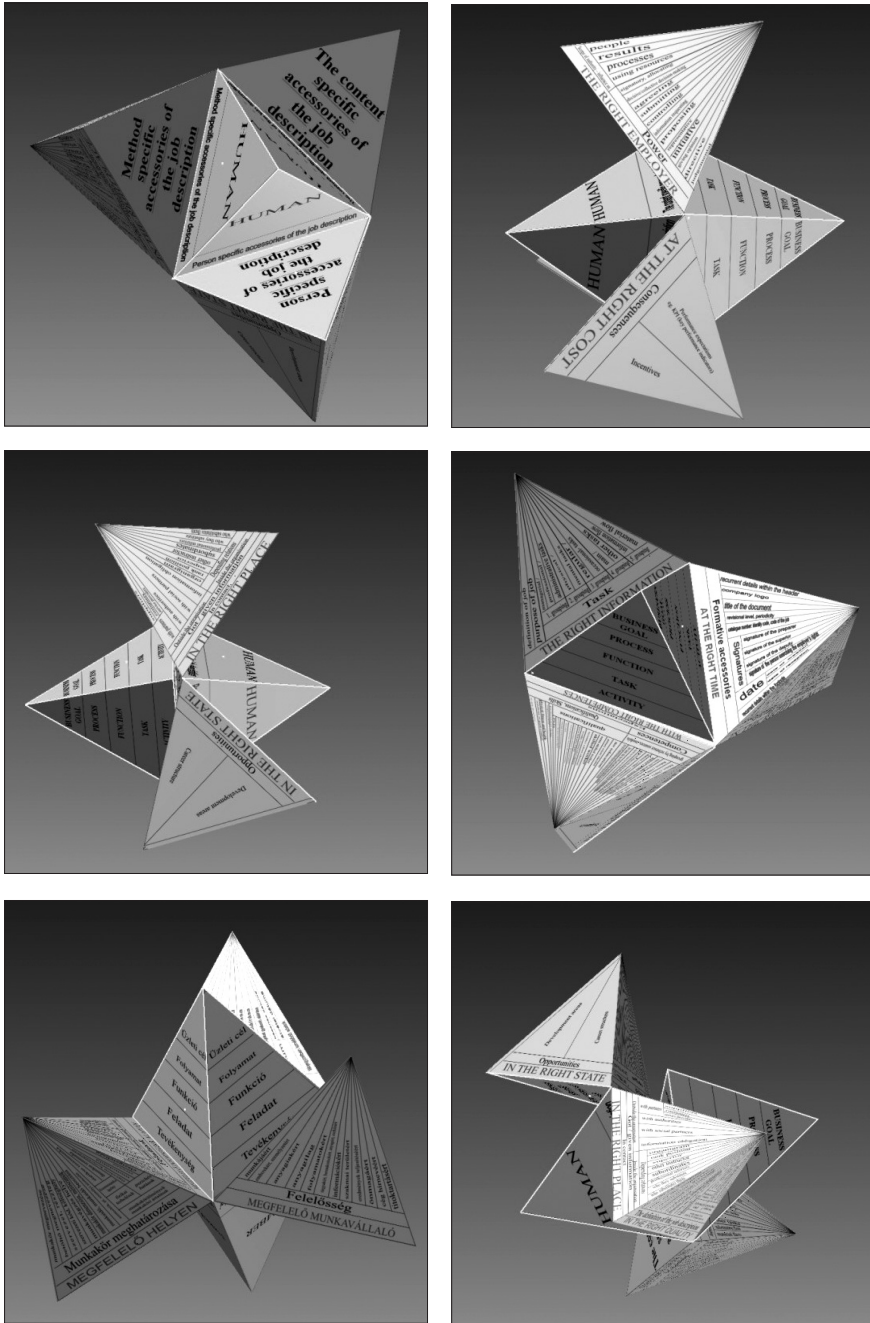
- a lehetőségek (fejlesztési terület és karrier út összessége), amelyek a *megfelelő állapotban* kritériumot definiálja;
- a következmények (teljesítménymutatók és ösztönzés összessége), ami a *megfelelő költségen* jellemzőket határozza meg.

Elkészítettük a bemutatott modell egy térbeli változatát is, tudván, hogy a síkbeli ábrázolást ez tökéletesíti. A jelen tanulmány 1. képe tartalmazza a térbeli modell fotóit, de a dolog természetéből adódóan azok is kétdimenziósak lettek. Az 1. képen a 3D munkaköri leírások modelljének képei láthatók, különböző nézetekből.

A PaTeNt[®] JD5T[®] 3D modellt, a szerzők későbbi kutatásik során – alapozva a verseny- és az állami szféra igényeire – leképezték 2D formába is. (Pató, 2017b) Együtt a 2D és 3D megjelenítés akár törvényi szinten is ajánlható lenne alkalmazásra a különböző szférák (például közalkalmazott, köztisztviselő, versenyszféra) munkaköreinek leírásához, vizualizálásához.

Összefoglalás

Ha megfelelő megjelenítést alkalmazunk a munkaköri leírás dokumentumának elkészítésére, akkor kitüntetett figyelmet tudunk irányítani az emberi erőforrásra: az EMBERRE, a munkaszervezet egyik alapidokumentumával, a munkaköri leírásokkal. Ez a kitüntetett figyelem első lépésként azzal szerezhető meg, ha kézbe, használatba kerül a munkaköri leírás. Tudjuk tehát látni és láttatni a munkaköröket a munkaköri leírások által, így kiküszöbölve számos meg nem értést és félreértést a munkahelyeken. A jól vizualizált munkaköri leírás a megértéshez és a hozzáértéshez tudja vezetni, irányítani a munkavállalót, a munkáltatót és a szervezetet egyaránt, így a munkaköri leírásokat a HR vizuális irányításának egyik eszközévé tehetjük.



1. kép

PaTeNt[©] (Pató Tetrahedrons of interNational Theory) – JD5T[©] (“5 Tetrahedrons of Job Description) PaTeNt - JD5T[©]

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Csiszárík-Kocsir Ágnes (2017): Etikusz pénzügyek, avagy a pénzügyek etikája. Polgári szemle, 2017/4–6. szám (12. évf.). Pp. 75–87.
- Csiszárík-Kocsir Ágnes – Varga János – Fodor Mónika (2016): The value based analysis of the financial culture. The Journal of Macro Trends in Social Science, 2016/1. szám, (2. évf.). Pp. 89–100.
- Dajnoki Krisztina – Héder Mária: „Új szelek fújnak” – a HR válasza a globalizáció és a változás kihívásaira. Hadtudomány, 2017. évi elektronikus lapszám, pp. 84–93.
- Garg, P. – Rastogi, R. (2006): New model of job design: motivating employees' performance. Journal of Management Development, Vol. 25 No. 6, 2006. Pp. 572–587.
- Goris, J. R. (2007): Effects of satisfaction with communication on the relationship between individual job congruence and job performance/satisfaction. Journal of Management Development, Vol. 26. No. 8, pp. 737–752., 2007.
- Hegedűs Henrik (2017): A tudás, mint versenyelőny a köz- és a versenyszférában (tudás – kompetencia – teljesítmény – siker). Hadtudomány, 2017. évi elektronikus lapszám
- Hernon, P. – Schwartz, C. (2015): Descriptions in job ads sometimes equal 'Huh?', or Do you know what you are asking for? Library & Information Science Research, Vol. 37 No. 3, 2015. Pp. 173–174.
- Krizbai János (2016): A katonai hivatás vagy foglalkozás dilemmái az önkéntes haderőben. Honvédségi Szemle, 2016/6. Pp. 88–102.
- McKenna, P.J. (2015): When job descriptions don't do the job. Of Counsel, No. 5, 2015. P. 34.
- Pató Gáborné Szűcs Beáta (2017a): Formal Options for Job Descriptions – theory meets practice. Journal of Management Development, Vol.36 Iss.8, 2017. Pp. 1008–1028, <https://doi.org/10.1108/JMD-01-2016-0019>
- Pató Gáborné Szűcs Beáta (2017b): The 3D job description. Journal of Management Development, Vol. 34 No. 4, 2017. Pp. 406–420.
- Pató Gáborné Szűcs Beáta (2006): Kompetenciák, feladatok logisztikai rendszerekben. PhD-értekezés. Pannon Egyetem, Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola, Veszprém, 2006.
- Pató Gáborné Szűcs Beáta – Freund Anna (2016): Etika a beszerzésben – avagy emberközpontú beszerzés. In. Magyarságtudományi kutatások, V. A fenntarthatóság perspektívái a Kárpát-medencében. Multidiszciplináris vizsgálatok. Szerk.: Garaczi Imre, 2016. Pp. 273–287.
- Rohr, S., L. (2016): Harnessing the power of the job description, Human Resource Management International Digest, Vol. 24 No. 6, 2016. Pp. 8–11.