

## **2.6. Munkaelemzés és tervezés**

### **2.6.1. A tevékenység célja**

A munkakörelemzés célja a munkakörök jellemzőinek teljes körű feltárása módszeres információgyűjtés és rendszerezés segítségével. A munkaelemzés az a folyamat, amelynek során részletesen azonosítják egy adott munkakör tevékenységeit, (a feladatokat és a munkakör betöltőjének kötelességeit a vele szemben támasztott követelményeket), valamint ezek relatív fontosságát. Lényeges, hogy a munkaelemzés tárgya maga a munkakör és nem az abban dolgozó személyek, annak ellenére, hogy ők az interjúk és kérdőívek révén fontos adatokat szolgáltatnak az elemzéshez.

A szervezeti célok alapján meghatározott munkakör elemzési szempontokat elsősorban az adott szervezetben jellemző munkakörökre kell szabni, az alkalmazott módszer(ek) megválasztására csak ezután kerülhet sor.

### **A munkakör elemzések vállalati felhasználási területei**

- A bérezési, ösztönzési rendszer kialakítása a munkakörök összehasonlítása és rangsorba állítása révén.
- A munkaerővel való gazdálkodás (a létszámszükséglet tervezése, toborzás, kiválasztás, felvétel és betanítás,) segítése a munkaköri követelmények (képzettség, iskolai végzettség, készségek és tapasztalat) meghatározása révén.
- A képzési és fejlesztési igények meghatározása a jelenlegi és a kívánatos szint összevetésével, személyzetfejlesztési programok kidolgozása.
- A munkaköri értékelési és besorolási rendszerek kidolgozása.
- A teljesítmény-követelmények megállapítása és a teljesítmények értékelése.
- A munkafolyamat lépéseinek kialakítása, a munkakörök tartalmának megtervezése, a szervezet korszerűsítése, fejlesztése, munkaszervezési, racionalizálási megoldások kidolgozása.
- A munkaköri leírások elkészítése.
- Ergonómiai, munkaegészségügyi fejlesztési programok kidolgozása.

### **2.6.2. Megvalósítandó feladatok**

A pszichológus feladata a munkakörelemzés és tervezés területén az, hogy a műszaki és gazdasági szempontok mellett a humán szempontok érvényesülését elősegítse. Ezt az emberi viselkedésről szerzett ismeretek alkalmazásával és az egyéb vállalati területek szakembereivel történő együttműködéssel valósítja meg.

### **2.6.3. A pszichológus együttműködő partnerei**

A munkaelemzés sokrétű vállalati alkalmazása következtében a pszichológus a munkája során számos szakterület szakembereivel kerül kapcsolatba. A legfontosabb együttműködő partnerei az alábbi területekről kerülhetnek ki:

- emberi erőforrás fejlesztés
- műszaki fejlesztés
- a különböző szintű vezetők
- az elemzendő munkakört betöltő dolgozók, valamint ezek vezetői

### **2.6.4. A munkaköri leírásokban szereplő információk**

#### **A tevékenységelemzés meghatározó szempontjai:**

- Milyen feladatokat kell ellátni?
- Milyen szervezeti célokkal?
- Milyen idői struktúrában?
- Milyen erőforrásokkal?
- Milyen szervezeti - működési feltételek között?
- Milyen emberi kapcsolatrendszerben?

#### **A munkakör azonosítására szolgáló információk:**

- A munkakör létrehozásának célja
- Az elvégzendő munkafeladatok
- A feladatellátás jellemzői
- A szükséges eszközök
- A munkavégzés idői jellemzői
- A munkaszervezet jellemzői
- A munkafolyamat szervezettsége
- Kapcsolatok, együttműködések,
- Az irányítás, ellenőrzés módja, felügyelet jellege
- A hatáskör, jogkör és felelősség
- Az ösztönzés módja
- A teljesítménykövetelmények
- A szervezeti magatartási követelmények (pl. Etikai Kódex megléte)
- Munkafeltételek, munkakörnyezet
- A munkahelyek kialakítása, berendezése
- A munkavégzés veszélyessége
- Szociális létesítmények
- Készség, képzettségi, gyakorlottsági követelmények
- Követelmények: a szükséges dolgozói tulajdonságok (kompetenciák)
- Készítő, jóváhagyó, dátum.

## 2.6.5. A munkaelemzés technikái

Az elemzések mélységét, részletességét meghatározza, hogy a munkakörökről gyűjtött információkat a későbbiekben mire kívánjuk felhasználni. Minél részletesebb adataink vannak a munkaköréről, annál szélesebb körűek a felhasználási lehetőségeink is. Viszont arról sem feledkezhetünk meg, hogy minél több adatot kívánunk a munkaköréről összegyűjteni, annál több módszert kell együttesen alkalmaznunk, illetve annál több erőforrást és időt kell az elemzésekre fordítanunk.

Az elemzés alapegysége a munkakör. Munkakörnek tekintjük a szervezeten belül egy-egy folyamat, tevékenység azon alapegységét, mely a munkamegosztás alapján elkülönül és meghatározza egy munkavállaló elvégzendő feladatait. A feladat elvégzésének célja, hogy a koordinált és rendszerezett munkaelemek egy előre meghatározott eredményt (ami lehet információ, tárgy, szolgáltatás stb.) hozzanak létre. A munkakört nem tévesztethetjük össze a munkapozittal. A munkapozit az feladatok összessége, amelyet a szervezet egy tagjának el kell végeznie. Így annyi munkapozit van egy szervezetenél, ahány munkavállaló. A munkakör vagy megegyezik egy munkapozittal vagy az azonos munkapozitok csoportja, melyek feladataikban, kötelezettségeikben nem vagy alig térnek el egymástól.

### **Az elemzési módszerek kiválasztásának szempontjai:**

- A lehető legkisebb költséggel a legtöbb információt nyújtsa.
- Könnyen megérthető, elsajátítható legyen használata.
- Könnyítse meg a feltárt információk utólagos feldolgozását, rendszerezését.
- Ha a munkakörelemzést valamilyen fejlesztő munka követi, a munkakört betöltő személyes közreműködését is igénylő módszer ajánlható, mivel így a fejlesztési megoldások kidolgozásához az érintett véleményének kikérésére is sort keríthetünk.

### **Elemzési módszerek:**

- **Interjú.** Az elemző, rendszerint strukturált szempontrendszer (checklist) alapján megbeszéli a tevékenység részleteit egy vagy több, (lehetőleg kompetens) munkavállalóval, és/vagy azok főnökeivel.
- **Expert panel.** Az elemzést munkaelemzőkből és vállalati szakértőkből álló team végzi.
- **Megfigyelés.** Az elemző munkavégzés közben figyeli meg a dolgozókat.
- **Kérdőív – check list.** A dolgozók vagy vezetőik átfogó, strukturált kérdőívet (check list-et) töltenek ki a munkakörben végzendő feladatokról.
- **Dolgozói beszámoló.** A beosztottak lejegyzik egy időintervallumban végzett tevékenységeiket. Ezt a módszert elsősorban az egyszerűbb tevékenységek esetén használják.
- **Kritikus Esetek Módszere.** Elsősorban teljesítmény-értékelésre kidolgozott módszer, amelyet képzési és munkatartalom elemzési célokra is használnak. A módszer alkalmazása során olyan események (dolgozói viselkedések) azonosítására kerül sor, amelyek pozitív vagy negatív irányban jelentős hatással lehetnek a munkavégzés eredményességére. (Flanagan, Burns, 1955.)
- **Időállandós módszerek** pl. MTM, (Methods Time Measurement, Magyarországon: 2M), amelyek előre meghatározott időállandók alapján mérik az elemi mozdulatokat. A műveleteket elemzés útján a kivitelezéshez szükséges emberi mozdulatkategóriákra bontják, majd minden egyes mozdulatra, előre meghatározott időállandót rendelnek. (Maynard, 1977)

- **Műszeres mérések**
- **Video technikák,**
- **Számítógépes adatgyűjtés**
- **Dokumentumelemzés**

## **A munkakör-elemzéseket követő értékelések**

### ***a. A terhelések meghatározása***

A munkaköri elemzések tapasztalatai alapján határozhatjuk meg a munkavégzés terhelő hatásait, annak típusait és mértékét. A terhelések ismeretében pontosíthatók egyrészt a munkakört betöltővel szemben támasztott alkalmazási kritériumok, másrészt a munkaszervezési, üzemegészségügyi, munkavédelmi, valamint ergonómiai fejlesztési feladatok, melyekkel a munkavégzés hatékonysága növelhető, illetve a munkakört betöltő igénybevétele csökkenthető. A terhelések megállapítás speciális munkapszichológiai, ergonómiai, üzemegészségügyi kompetenciát igényel.

### ***b. A munkakör betöltőjével szembeni követelmények meghatározása***

Részben a terhelések, részben a munkakör ellátásához szükséges szakmai kompetencia ismeretében meghatározhatók azok a követelmények, melyek a munkakört betöltővel szemben támaszthatók. Ezek elsősorban alkalmazási követelmények, de a személyügyi terület feladatain belül a személyzetfejlesztés irányait, tartalmát is befolyásolják.

## **2.6.6. A feladatelemzések modelljei**

- **Munkakör-orientált feladatelemzés.** A munkatevékenységek és követelmények részletes lírása, eredménye a *munkaköri leírás* (job description) (Clifford, 1994; Texas Higher Education Coordinating Board, 1995.)

*Módszerek:*

- Task Inventory Analysis. A módszer a munkakört betöltők feladatait veszi számba azok fontossága, gyakorisága és aszerint, hogy mennyire relevánsak a munkakör sikeressége szempontjából.
- DACUM (Develop A Curriculum). Egy 7 lépésből álló munkaköri profilkészítő eljárás, amellyel az egyes feladatokat az adott munkakört betöltők kiscsoportban, kiképzett moderátorok irányításával végzik. (Norton, 1996.)
- V-TECS (Vocational-Technical Education Consortium of States). Elsősorban az USA-ban alkalmazott, a DACUM-hoz hasonló eljárás, kiegészítve a célok és a készségek elemzésével. Az elemzéseket két számítógépes program is segíti: a V-TECS Direct a felmérések során alkalmazható, a V-TECS Connect pedig a kompetenciák fejlesztésénél. ([www.v.tecs.org](http://www.v.tecs.org))

**Dolgozó orientált feladatelemzés.** A munka sikeres betöltéséhez szükséges munkavállalói képességek, készségek és tulajdonságok felsorolása, eredménye a pályatükör (job specification). (Burnett – McCracken, 1982.)

*Módszerek:*

- Position Analysis Questionnaire (PAQ), (McCormick et al. 1989), 187 munkaelemet vizsgáló standardizált strukturált munkaelemzési módszer. A dolgozói jellemzőket hat szekcióba vizsgálja: információ feldolgozás, kapcsolat másokkal, mentális folyamatok, munkatartalom, munka output, egyéb munkajellemzők

- Functional Job Analysis (FJA) (Fine et Wiley, 1971). A módszert az U.S. Employment Service a munkaosztályozási rendszeréhez (DOT) használta. A munkajellemzőket hét skála szerint értékeli: Dolgok, Adatok, Emberek, Instrukciók, gondolkodás, Matematika, és Nyelv. Minden skála több szintből áll, amelyekhez speciális viselkedések és feladatok tartoznak.
- Occupational Analysis Inventory hat kategóriában, 622 munka-elemet vizsgál, öt viselkedés kategóriában: a kapott információk, mentális aktivitás, munkaviselkedés, munka célok, és munka kontextus. A módszer azonosítja a munkakörökkel kapcsolatos dolgozó jellemzőket is.
- **Kognitív feladatelemzés.** A munkafeladatok végrehajtása során végbemenő gondolkodási folyamatok megfigyeléssel és interjúkkal történő meghatározása és osztályozása. (Hanser, 1955; Llorente, 1996; Dehoney, 1995)

**Módszer:**

- Fact, Image, Procedure, and Mechanism (FIPM), (Black et al., 1995.) A módszer segítségével megkülönböztethetőek a munkakörök annak alapján, hogy milyen ismeretek szükségesek azok betöltéséhez. Az ismereteket megkülönbözteti a szerint, hogy az információ csere formális vagy informális folyamatból erednek-e.

### 2.6.7. Munkaköri leírás

A munkakörelemzés egyik célja a munkaköri leírások elkészítése. A munkaköri leírás rendezett írásos formában egyértelműen rögzíti a munkakört betöltő - vagyis egy munkaposzt - feladatait. A munkaköri leírás fontos és szükséges vezetési eszköz, mely megismerteti a munkavállalókat feladataikkal, a szervezeten belüli szerepükkel, a munkamegosztásban elfoglalt helyükkel. Ennek megfelelően a munkaköri leírás felelőssége a munkáltatói jogokkal rendelkező vezetőé. A munkaköri leírás egyben fontos szerepet tölt be, mint munkajogi dokumentum. A Szervezeti és Működési Szabályzat valamint a munkaszerződés mellékletének kell tekinteni.

A munkaköri leírások elkészítésénél törekedni kell arra, hogy az egész szervezetre azonos szemlélettel történjen és kifejtési mélységük lényegesen ne térjenek el egymástól.

**A munkaköri leírások elkészítésének célja:**

- a rendszeresen végzendő (ismétlődő) tevékenységek, tevékenységelemek rögzítése, rendszerezése,
- a munkakörök egymástól való elhatárolása,
- a munkakör jellemzőinek, feltételeinek meghatározása, rögzítése

**Problémák a munkaköri leírásokkal kapcsolatosan:**

- A kis létszámú, jól átlátható tevékenységű cégeknél ritkán készülnek munkaköri leírások, de gyakran a nagyobb vállalkozásoknál sem találhatók, vagy csak formálisak.
- A munkaköri leírások (elemzések) készítése és karbantartása időigényes feladatok, és teljesen feleslegesek, ha semmire sem használják azokat.
- A merev munkaköri leírások gátolhatják a változó követelményekhez való rugalmas alkalmazkodást

**Követelmények a munkaköri leírás kidolgozásánál:**

- A rendszerszemlélet, melynek megfelelően az egyes munkaköri feladatokat a szervezet összes tevékenységével összefüggésben kell meghatározni,
- A közérthető és egyértelmű megfogalmazás,

- A rövidség, tömörség, vagyis a tartalom olyan kifejtése, ami a kelleténél sem többet, sem kevesebbet nem mond.

#### **A munkaköri leírás tartalma:**

- **A szervezeti egység megnevezése:** A munkakör egyik fontos azonosítója annak a szervezeti egységnek a megnevezése, ahol az adott munkakört el kell látni.
- **A munkakör megnevezése:** Minden munkakört külön megnevezéssel kell ellátni, hogy így is biztosítani lehessen a munkakörök elkülönítését. Alapvető követelmény, hogy már az elnevezés illetve a csoportosítás és az azon belüli elnevezés egyértelmű legyen, segítse a munkakörök azonosíthatóságát.
- **A közvetlen felettesi munkakör megnevezése:** A közvetlen felettes alatt azt a személyt kell érteni, aki a szervezeti hierarchiában a munkakört betöltő felett áll, akinek utasítási, ellenőrzési, beszámoltatási jogai vannak. A közvetlen felettes végzi annak a szervezeti egységnek a koordinációját, irányítását, melyhez az adott munkakör tartozik.
- **Alárendelt munkakörök megnevezése:** Itt azokat a munkaköröket kell felsorolni, amelyek az adott munkakört betöltőnek vannak alárendelve, vagyis kivel szemben lép fel közvetlen felettesként.
- **A munkakör feladatainak felsorolása:** A munkaköri leírás elsősorban a rendszeresen előforduló, ismétlődő tevékenységeket, tevékenységelemeket írja le és rendszerezi. Ezen túl azonban az időnként előforduló, alkalmanként végzendő feladatokat is fel kell tüntetni. Javasolható az évenként legalább egyszer előforduló tevékenységeket is a munkaköri leírásban szerepeltetni.
- **Hatáskör:** A hatáskör a feladatot végrehajtó szakmai, területi kompetenciáját fejezi ki, vagyis azt, hogy milyen szakmai feladatot végezhet.
- **Munkamódszer:** A feladatok meghatározásánál ki kell térnünk arra, hogy milyen munkamódszerrel történhet elvégzése.
- **Jogkörök:** A szervezet különféle folyamataira a vezetőknek illetve a beosztott munkatársaknak különböző befolyása van.
- **Felelősség:** Miért vonható felelősségre a munkakört betöltője.
- **Kapcsolattartás kiterjedése és módja:** Meg kell különböztetni irányultsága, illetve jellege szerint.
- **Helyettesítés:**
  - A munkakört betöltőt ki helyettesíti.
  - A munkakört betöltő kit helyettesít.
  - A helyettesítés formájának és tartalmának meghatározása
- **Egyéb kellékek:**
  - A munkaköri leírás kidolgozója, illetve kiadója
  - A hatálybalépés időpontja
  - Az érvényességi időtartama
  - A munkaköri leírást kibocsátó illetve az adott munkakört betöltő aláírása

#### **A munkaköri leírások karbantartása**

A munkaköri leírásokat rendszeresen össze kell vetni a munkakör ellátásának mindennapi gyakorlatával. Ha a változás a munkavállaló munkáját lényegesen megváltoztatja, a munkaköri leírást módosítani kell, vagy teljesen új leírást kell készíteni. A leírás és a valóság közötti eltérések feltárásának lehetőségei:

- a leírásért felelős vezető munkatársaival értékelő megbeszélést tart, ahol közösen áttekintik a munkaköri leírásban leírtakat, meghatározzák és minősítik az eltéréseket
- a munkakört betöltő jelzi, hogy munkakörében lényeges módosulás történt, és kéri ennek átvezetését a munkaköri leírásban is.

## 2.6.8 A munkakörök értékelése

A munkakörök értékelésének célja, hogy megállapítsuk egy szervezet munkakörei egymáshoz viszonyított relatív „értékét”. A munkaértékelési rendszerek alapvető sajátossága, hogy a munkaköri ismérveket feltáró elemzésből indulnak ki és a munkatartalomra és a munkafeltételekre vonatkozó jellemzőket veszik alapul.

### **A munkakör-értékelési eljárások jellemzői:**

- Középpontban a munkakör, annak tartalma, elvárásai, jellemzői állnak, és nem az azt betöltő egyén sajátosságai.
- Az eljárások ugyan szisztematikusan megfigyelt és elemzett információkon alapulnak, de nem tekinthetők objektív megoldásoknak.
- A technikák nem az abszolút, hanem a relatív értékek megállapítását szolgálják.
- A munkakör-értékeléshez a szükséges alapinformációkat a munkakörelemzés biztosítja.

### **A munkakör-értékelési eljárások felhasználása:**

- A munka és magatartásértékelési rendszer (MMÉR) kidolgozása
- Bértarifa rendszer
- Életutak tervezése
- A dolgozókkal szemben támasztott követelmények meghatározása
- Személyzetfejlesztési programok kidolgozása
- Szervezetfejlesztés

## **Az értékelés módja**

### ***A munkakörök értékelésének jellemzői:***

- Célszerű az értékelést a szervezet minden munkakörére elvégezni.
- A munkakörök értékelése előre meghatározott értékelési tényezők szerint történik. Ezeket a tényezőket a munkakör legjellemzőbb sajátosságai szerint választjuk ki.
- A tényezők között fontosságuk szerint különbséget teszünk (súlyozzuk). A súlyozás alapján meghatározzuk a pontértékeket.
- A munkakörök értékelése azt jelenti, hogy minden munkakör az egyes tényezők és fokozatok alapján egy pontértéket kap, amely kifejezi a munkakör más munkakörhöz viszonyított értékét.
- A munkakörök pontszámuk alapján különböző munkakör-csoportokba rendezhetők.

A munkakörök közötti eltérések meghatározása úgy történik, hogy a munka jellemzőit különböző tényezőkre bontjuk, amelyekkel az eltérő munkatartalmi sajátosságokat ki tudjuk mutatni. Így a különböző munkaköröket össze tudjuk hasonlítani egymással, és ezzel lehetővé válik tárgyilagos rangsorolásuk. A következő lépés a munkakörök elemzése a meghatározott értékelési tényezők szerint. A munkakörök értékelésénél alkalmazott elemzés általában szűkebb körű, mint egy általános munkakör-elemzés.

A munkatudományi szakirodalom szerint optimális, ha az értékelési tényezők száma 5-10 között változik. Ha az értékelési tényezők száma csekély, akkor a munkaértékelés a munkahely speciális jellemzőinek megragadására kevésbé lesz alkalmas. Ha a tényezők száma túl nagy, az értékelés túlságosan differenciált lesz, és fennáll a veszélye annak, hogy

ugyanazt a jellemzőt több kritériumban is figyelembe vesszük és így az a szükségesnél nagyobb jelentőséget kap, torzítva ezzel az értékelési rendszer megbízhatóságát.

A legtöbb analitikus munkakör-értékelési rendszer az értékelési tényezők 5 fő csoportját tartalmazza:

- ismeret és tudásigény,
- a feladatmegoldás jellemzői,
- a kapcsolatok jellege és mértéke,
- felelősség jellege és mértéke,
- szellemi és fizikai terhelés, környezeti hatások által kiváltott terhelés,

Az értékelési tényezőkhez meg kell határozni azokat a fokozatokat, amelyek megmutatják azt, hogy egy adott értékelési tényezőkön belül milyen különbségek mutathatók ki a különböző munkakörök között. Célszerű a fokozatok számát korlátozni, gyakorlati tapasztalatok alapján elegendő a 3-5 fokozat. Az értékelési tényezőket, valamint az osztályokat közérthetően definiálni kell. A definícióval határozzuk meg és különböztetjük meg egy-egy tényező tartalmát más tényezőktől. Különösen akkor van jelentősége a definiálásnak, ha ugyanaz a tényező munkakör-csoportonként módosult értelmezésekkel szerepel.

A munkaértékelési eljárások megbízhatósága szempontjából meghatározó, hogy a munkatevékenység értékelésekor:

- Milyen értékelési jellemzőket veszünk figyelembe,
- Hogyan súlyozzuk a megállapított értékelési szempontokat (vagyis, hogy adott esetben milyennek ítéljük meg a közöttük levő viszonyt).

A munkaértékelésen belül a súlyozás az egyik legtöbb vitát kiváltó feladat, mivel nem objektív tényezőkön, hanem tapasztalati tényeken és vállalatpolitikai elképzeléseken alapul. Ezért is nevezik a munkaértékelés „neuralgikus” pontjának. A súlyozás akkor megfelelő, ha a gyakorlati alkalmazás során érdekeltek többsége elfogadja.

Az értékelési tényezők közötti súlyok meghatározásához nem elegendő az értékelési tényezők közötti fontossági sorrend megállapítása. A sorrendhez konkrét érték-mutatókat is hozzá kell rendelnünk. A súlyozást követően összeállítható a munkakörök értékének meghatározására szolgáló pont-táblázat.

Az értékelés során a következő problémákkal kell szembenézni.

- Ha az értékelést nem ugyanaz a munkacsoport végzi, előfordulhatnak értelmezési és alkalmazási eltérések. Különösen nagy szervezetek esetében, amikor több mint száz munkakör besorolását kell elvégezni, elképzelhető munkamegosztás az értékelésben is. Az eltérő értékelés megakadályozása érdekében olyan felkészítő képzést kell tartani, mely során elérhető a rendszer egységes értelmezése és használata.
- A rendszer bevezetését meg kell előznie a részletes tájékoztatásnak. Így a szervezet minden tagja megismerheti a munkakörére vonatkozó értékelést.
- Az értékelés során kialakult értékrend és a szervezetben tapasztalt értékrend jelentősen eltérhet egymástól. A vezetők feladata és felelőssége a munkakör értékelési rendszerrel szembeni támadások leszerelése, a visszarontási kezdeményezések megakadályozása. Olyan megoldást kell bevezetni, amely kontroll alatt tartja a változtatási kísérleteket.
- Az értékelési rendszer időszakonkénti karbantartást igényel. Ki kell jelölni egy szervezeti egységet, amely felelős a rendszer karbantartásáért.

## **2.6.9. Munkakörtervezés, kialakítás**



**Cél:** a tevékenység hatékonyságának és a munkatársak komfortjának, megelégedettségének egyidejű javítása.

**Tervezési szempontok:**

Ki végzi el a munkát?

Mikor végzik el a munkát?

Hogyan végzik el a munkát?

Hogyan értékelik a munkát (Követelmény-standard kialakítás)

Ember-gép-környezet kialakítás: kapcsolat az ergonómiával

**Korszerű munkaszervezési megoldások:**

- Munkakörbővítés
- Munkagazdagítás
- Autonóm munkacsoportok
- Bevonás, felhatalmazás

**A munkakörtervezés alapelvei:**

A munkarendszer kialakításának a munkatudományi ismeretek alkalmazása révén meg kell felelnie az embernek megfelelő munkakialakítás követelményeinek a műszaki és gazdasági teljesítőképesség figyelembe vételével. A munkakörtervezés munkapszichológiai feladat is abban az értelemben, hogy a munkakörnek hosszú távon biztosítania kell a dolgozók testi épségét, fizikai és mentális egészségét, valamint a munkavégzés minőségét.

**A tervezés területei:**

- A munkahely és a munkaeszköz kialakítása
  - A testméretek figyelembevétele
  - A testtartás, a testhelyzetek, testmozgások figyelembevétele
- A munkaeszköz kialakítása
- Jelző- és kezelőelemek kialakítása
- Az emberi erőfelfejtés mértéke és tartama
- A munkafolyamat kialakítása
- A munkakörnyezet kialakítása

**A tervezési folyamat elvei:**

- A munkafeladatok kialakítására nincs egyedüli legjobb módszer a felhasználási követelmények, hatékonyság, egészségi állapot és jó közérzet figyelembe vételére.
- Az egyes munkafeladatok kialakításakor a jelenlegi feltételeket már a jövőbeli követelményekre való tekintettel kell meghatározni. Ahol a jelenlegi tapasztalatok alapján nem elegendő az információ, a döntések meghozatalához, a szükséges adatokat szimulációs elemzések során célszerű megszerezni.
- A sikeres tervezés érdekében a kialakítási és kiértékelési terveket a rendszer kiválasztása és beüzemelése előtt időben ki kell dolgozni.
- Egy új vagy módosított munkarendszer bevezetésére megfelelő tervet kell kidolgozni, hogy előre lehessen látni a bevezetés előtt, alatt és után fellépő a fiziológiai és pszichológiai változásokat.

**2.6.10. A munkakörelemzés és tervezés etikai vonatkozásai**

- A dolgozót tájékoztatni kell az elemzés céljáról, az elemzés eredményeinek felhasználásáról.
- A dolgozót tájékoztatni kell az elemzés során feltárt minden olyan tényről, amely az adott munkakörben egészségét, biztonságát fenyegeti.
- A munkakörtervezés során ki kell kérni a dolgozó véleményét munkakörének megváltoztatásáról, tájékoztatni kell őt a változtatások várható következményeiről.

## Irodalom

- BLACK, J.B. ET AL. (1995): *Using a Knowledge Representations Approach to Cognitive Task Analysis*. In Proceedings of Selected Research and Development Presentations at the 1995 National Convencion of the Association for Educational Communications and Technolgy, edited by M.R. Simonson and M. L. Anderson. Washington, DC: Association for Educational Communications and Technology.
- BURNETT, M.F., MCCracken, J.D. (1982): *Characteristics, Procedures, and Results of Two Job Analysis Techniques*. Journal of Vocational Education Research 7, no. 3 (Summer): 1-10. p.
- CUNNINGHAM, J.W., TUTTLE, T.C., FLOYD, J.R., & BATES, J.A. (1971): *The Development of the Occupational Analysis Inventory: An „Ergometric” Approach to an Educational Problem* (Center Research Monograph No.6). Raleigh, NC: North Carolina State University, Center for Occupational Education.
- DEHONEY, J. (1995): *Cognitive Task Analysis: Implications for the Theory and Practice of Instructional Design*. In Proceedings of Selected Research Development Presentations at the 1995 national Convencion of the Association for Educational Communications and Technology, edited by M.R. Simonson and M.L. Anderson. Washington, DC: Association for Educational communications and Technology,
- DR GULYÁS NÉ HENDE BERNADETT (1995): *A munkakör-értékelés, mint a tarifarendszer alapja*. Humánpolitikai Szemle. 10.
- ELBERT, NORBERT F., FARKAS FERENC- KAROLINY MÁRTONNÉ, POÓR JÓZSEF (1993): *Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment*. Pécs: JPEK,
- FLANAGAN, J.C., BURNS, R.K. (1955): *The employee performance record: A new appraisal and development tool*. Harvard Business Review. 33(5), 95-102 p.
- HINGYI-JUHÁSZ-ORBÁN (1995): *Munkaköri leírások készítésének kézikönyve*. Budapest: REFA Hungária-Novorg,
- KAROLINY MÁRTONNÉ DR. (1995): *A munkakör-értékelés alkalmazásának jellemzői az angliai gyakorlat alakulásának tükrében*. Munkaügyi Szemle, 6.
- KAUCSEK GYÖRGY, SIMON PÉTER (1991): *A munkaértékelés – munkakör besorolás szerepe a bértarifa rendszerek megalapozásában*. Ergonómia, 4.
- KAUCSEK GYÖRGY, SIMON PÉTER (1996): *Vállalati bértarifa-szerződések vizsgálata munkaértékelési szempontból*. Munkaügyi Szemle, 1.
- MAYNARD, H.B. (1977): *Gazdasági mérnöki kézikönyv*. Budapest, Műszaki Könyvkiadó.
- MCKENNA, E.: *Emberi erőforrás menedzsment*. Budapest: PANEM Kiadó, 1998.
- MOHÁCSI GABRIELLA (1996): *Kompetencia modell nemzetközi környezetben*. Humánpolitikai Szemle, 11.-12.
- NEMESKÉRI GYULA (1997): *A munkakör értékelési rendszer kidolgozása*. In: A személyzeti osztály. Budapest: Közgazdasági és Jogi Kiadó. IV-20/1-58.
- NEMESKÉRI GYULA, FRUTTUS I. LEVENTE (2001): *Az emberi erőforrás fejlesztésének módszertan*. Budapest: Ergofit Kft.,
- WADA IWAO, HÁMORI MÓNICA (1998): *A munkakör alapú bérrendszer felé*. Munkaügyi Szemle. 2.