



BELÜGYMINISZTERIUM

MÓDSZERTANI SEGÉDLET

munkakör-elemzéshez és értékeléshez



Tartalomjegyzék

I. A munkakör-elemzés gyakorlati bemutatása	4
1. Általános információk a kérdőív kitöltéséhez	4
2. A munkakörelemzés légkörének megteremtése:	5
3. A kérdőív kitöltése	6
1 - 6. A szervezeti információk	6
7. Közvetlenül irányítottak száma	7
8. Felettes munkakör	7
9. Munkáltatói jogokat gyakorló munkakör megnevezése	7
10. A munkakör célja	7
11. A munkakör fő feladatai	7
12/1. Eredmény, teljesítménymutatók:	7
12/2. Felelősségek	8
12/3. Hatáskörök	8
12/4. Szervezeten belüli és kívüli kapcsolattartás	8
13. Szaktudás	9
14/1. A munkakör betöltéséhez szükséges egyéb felkészültségi igény	9
14/2. Milyen nyelvből szükséges és milyen mértékben nyelvtudás a munkakör betöltéséhez?	10
Itt ismét a gyakorlati, napi rutinra kell rákérdezni	10
14/3. A munkakörnek van-e speciális képzettségi igénye?	10
14/4. A munkakörbe történő belépéshez szükséges-e előzetes tapasztalat?	10
15. A munkakör betöltéséhez szükséges hely- és személyismeret igény	10
16. Tevékenység terjedelme	11
17. Emberi kapcsolatok kezelésének képessége	12
18. Gondolkodási szabadság	12
19. Gondolkodási kihívás	13
20. Kommunikáció	13
21. Együttműködés	13
22. Cselekvési szabadság	13
23. Befolyás/hatás nagysága (anyagi javakra, emberre, munkavégzésre, eredményre)	13



BELÜGYMINISZTERIUM

24. Befolyás/hatás jellege	14
25. Kényszerítő eszközök, fegyverek speciális robbanó anyagok, haditechnikai alkalmazásából adódó felelősség	14
26. Terhelés	15
27. Munkakör családok.....	15
28. Kompetenciák.....	15
29. Milyen más, a jelenlegitől eltérő munkarendben tölthető be a munkakör?	15
30. Milyen gyakorisággal fordulnak elő az alábbi tevékenységek a munkakörben? ..	16
31. Betölthető-e a munkakör megváltozott munkaképességű dolgozóval, az alábbiak szerint?	16
II. A munkakörelemzés sarkalatos pontjai, nehézségei:	16



I. A munkakör-elemzés gyakorlati bemutatása

1. Általános információk a kérdőív kitöltéséhez

A KÉRDŐÍV RÖGZÍTÉSI FELÜLETE, RÖGZÍTÉSI MÓDJAI

A kérdőív tartalmát az erre a célra kifejlesztett informatikai felületen szükséges rögzíteni, mely az internet böngészőben az alábbi linkre kattintva elérhető:

<http://mar.gov.hu/>

A kérdőívhez való hozzáférést (belépést) a Közszolgálati Személyzetfejlesztési Főigazgatóság biztosítja, a szervezetekkel egyeztetve.

A MUNKAKÖRI KÓDOK, AZ ELEMZÉSRE KERÜLŐ MUNKAKÖRÖK KÖRE

A munkakörök kódjait a Közszolgálati Személyzetfejlesztési Főigazgatóság Közigazgatási Személyzetfejlesztési Igazgatósága (a továbbiakban: KSZI) készíti el, az előzetesen a szervezetekkel egyeztetett munkakör listák (állománytáblák) alapján. A munkaköri kód az adott munkakör azonosítására szolgál az értékelés folyamán, azt minden esetben szükséges rögzíteni a kérdőív elején, a „munkaköri kód” rovatban.

A FELADATOK

Fontos hangsúlyozni, hogy a kérdőív egyik legjelentősebb részét a feladatok, hatáskörök, felelőségek kérdésköreinek részletes, mindenre kiterjedő kitöltése képezi, ez a munkakörelemzés magja, így szükséges, hogy ezeket különleges figyelemmel és részletességgel kérdezzék ki és rögzítsék. Egy részletes, mindenre kiterjedő „kikérdezés” e pontokon az elemzési munkálat egészét megkönnyíti.

MUNKAKÖR A FÓKUSZBAN

Az elemzés során mindvégig A MUNKAKÖR álljon a figyelem középpontjában, és ne az azt betöltő személy. Ő „csupán” – bár értékes módon – a munkakör könnyebb megismerését teszi lehetővé, az általa elvégzett feladatok, az őt terhelő stressz-faktorok és más tényezők megismerése folytán. Éppen ezért nagyon fontos, hogy – amennyiben lehetőség van erre – a munkaköri leírás, esetleg a szervezeti egység ügyrendje is rendelkezésre álljon az interjú folyamán, mely segítségül szolgál a korrekt elemzésben. (Fontos az is, hogy relatíve „friss” munkaköri leírást vizsgálhassunk, adekvát információkkal.)



MEGJEGYZÉSEK

Valahányszor bizonytalanság érezhető a munkakörelemzés folyamán, vagy nehéz állást foglalni egy-egy, a kérdőív által jelölt kategória mellett, úgy használni kell a megjegyzés rovatot. Ide mindent rögzíthető, ami hasznára válhat a majdani munkakör értékelésnek.

VEZETŐI VALIDÁLÁS

A beosztotti munkakörök elemzése során kiemelt jelentőséggel bír a közvetlen felettséssel való beszélgetés, mely pontosítást, kiegészítést jelent a munkakör elemzésének folyamatában. A vezetői validálás (= itt: érvényesítés, pontosítás) esetenként hosszabb időtartamú is lehet, mint a beosztotti munkakör-felvételi (elemzési) interjú. A vezető ekkor szembesül azzal, hogyan vélekedett saját munkaköréről az interjúalany (itt fontos felhívni a figyelmet a diplomatikus magatartásra, a munkakör betöltőjére nézve nem hangozhat el kellemetlen következményekkel járó kijelentés). Elegendő jelezni, hogy bizonytalanok a munkakört érintő tényezők, amelyben szükséges a vezető segítsége.

Lehetőség szerint törekedni kell a vezetői validálásnál arra, hogy ne a teljes kérdőív kerüljön ismertetésre a vezetővel, hanem egyrészt a számunkra nem kellően tisztázott pontokat kell felfejteni, másrészt a feladatok, felelősségek, hatáskörök kérdésekre javasolt kiemelten koncentrálni.

2. A munkakörelemzés légkörének megteremtése:

Az interjú megkezdése előtt szükséges bemutatni a projekt rövid tartalmát, az interjú célját, és kimenetelét.

A tájékoztatás kapcsán három irányvonal nevezhető meg:

1. Ez egyfajta feltáró tevékenység, mely meghatározza, hogy az egyes munkaköröknek mi a tartalma és melyek a jellemzői.
2. Az átjárhatóság biztosításának vizsgálata.
3. Több HR folyamathoz kapcsolódó rendszer (pl.: TÉR, kiválasztás, kompenzáció).



Fontos biztosítani az interjúalanyt arról, hogy ez az elemzés az interjúalany munkakörének az általa, mint hiteles személyen keresztüli jobb megismerésről szól. Ennek révén meghatározhatóvá válik a munkakör reális értéke, majd ennek alapján kialakításra kerül egy olyan munkakör alapú rendszer, amely a munkakörök valódi tartalmán alapul, figyelembe véve a feladatellátáshoz szükséges szaktudást, kompetenciákat, felelősségi kört, probléma-megoldási szintet, valamint a munkakört terhelő stressz-tényezőket.

Azt kell sugározni, hogy egy barátságos beszélgetés ez az interjú, amelynek során az interjúalany nagy segítségünkre van, és nem róla szól ez az elemzés, hanem a munkaköréről, melynek megismerése és értékelése révén közelebb kerülnek hozzánk a közigazgatási folyamatok. Ennek segítségével pedig új nézőpontból vizsgálhatók a munkakör által ellátott feladatok, a munkakör helye a szervezetben, illetve az illetmény- és egyéb juttatási tényezők.

Az interjúalany „felkészítését” követően lehet hozzákezdeni a kérdezéshez, előtte azonban alkalmat kell neki adni arra, hogy ő is kérdezzen.

3. A kérdőív kitöltése

NAGYON FONTOS! A kérdőív egy munkaanyag, amelynek tartalma az interjút követően, a vezetői validálás, valamint az önálló elemző munka során még változtatásra kerülhet. Nem a kérdésekre adott válaszokat tartalmazza tehát, hanem az azok alapján végzett elemzés eredményét. Éppen ezért nem javasolt betekintést nyújtani az interjúalany számára a kérdőív tartalmába.

1 - 6. A szervezeti információk

Úgy mint a szervezeti egység, felettes munkakör, besorolás, fizetési kategória, stb.) a személyügyi szakterület támogatásával megszerzett információk alapján előre kitölthetők, ezáltal rövidül az interjú időtartama. A munkakör hivatalos, teljes megnevezését kérjük pontosan feltüntetni, rövidítéseket ne használjunk.



7. Közvetlenül irányítottak száma

Irányítói munkakörökben, ha valóban felettese bizonyos munkaköröknek. Ha „csupán” csoportvezetőnek hívják, de nem tartozik az irányítása alá munkakör, akkor nem szükséges kitölteni.

8. Felettes munkakör

Aki közvetlen felettese a munkakör betöltőjének, aki feladatokat ad számára, beszámoltatja, ellenőrzi, stb.

8/1. Irányított munkakörök

Ha valóban irányít, felettesként működik, bizonyos munkakörök felett. A ténylegesség számít, nem a dokumentáltak.

9. Munkáltatói jogokat gyakorló munkakör megnevezése

Aki a kinevezési okiratot aláírja.

9/1, 9/2, 9/3. Rendelkezik-e munkáltatói jogkörrel, pénzügyi erőforrások megtervezésének, felhasználásának, vagy anyagi-technikai eszközök tervezésének, felhasználásának jogkörével? A beosztotti és irányítói munkakörök egyértelműen nem rendelkeznek ilyen jogkörökkel.

10. A munkakör célja

Itt lehetőleg egy mondatban kell megfogalmazni, hogy mi is a munkakör valódi célja, mennyiben járul hozzá a szervezeti egysége céljának eléréséhez. Pl. illetményszámfejtő: a munkakör célja, a jogszabályoknak és a vezetői utasításoknak megfelelően a szervezet állományához tartozó dolgozók részére határidőben történő illetmény-átutalások végrehajtása.

11. A munkakör fő feladatai

Itt valóban a fő feladatok részletezése a cél. Összefoglaló, strukturált leírást kell készíteni, alapos kikérdezés alapján. Ha nehézségbe ütközik az interjúalany számára a feladatok felsorolása, meg kell kérdezni, hogyan telik egy munkanapja.

12/1. Eredmény, teljesítménymutatók:

Itt azt kell kideríteni, mi az az, akár számszerű, akár absztrakt eredménymutató, amelyet a munkakör betöltőjétől elvár a vezetés: pl. illetményszámfejtőtől: határidőre történő, pontos, jogszabályoknak megfelelő feladatteljesítés. Vagy rendőrzárór esetén: jogszabályoknak megfelelő intézkedések lefolytatása. Amennyiben egy munkakörnél vannak mennyiségi mutatók, kérjük azokat



feltüntetni. A lényeg, hogy pontosan látni lehessen, az adott munkakör hogyan értékelhető a vezető által. Mit vár el a vezető? A munkáltató? Mely esetben mondható el, hogy a munkakör betöltője valamennyi feladatát „tökéletesen” teljesítette? Nem annyira a kiváló teljesítményt, mint inkább a minimális követelményt kell nyomon követni itt. Lehet esetleg a másik oldalról közelíteni: minek kell történnie ahhoz, hogy felelősségre vonják?

12/2. Felelősségek

Itt kell megkérdezni, hogy mivel tartozik az adott munkakör betöltő a szervezete felé: pl. szakmai felelősségvállalás (a pontos, határidőre történő feladatellátásért történő felelősség), titoktartásért való felelősség, kártérítési felelősség, leltári felelősség, erkölcsi felelősség.

12/3. Hatáskörök

Csoportvezetőnél létezik szakmai irányítási felelősség, sok egyéb mellett, ezeket érdemes felsorolni. Beosztotti munkaköröknél: oktatási, képzési, közreműködői, javaslattételi, véleményezési, kapcsolattartói, ügyeleti, készenléti, adatkezelési, ügyfélszolgálati, ellátási, üzemeltetési, anyaggyártási hatáskörök... az életszerűség a cél ennek a tényezőnek a feltárásánál.

12/4. Szervezeten belüli és kívüli kapcsolattartás

Nagyon fontos! A honvédségi szervezeteknél – ezt egységesen kell kommunikálni – a szervezeten belüli kapcsolattartást jelent valamennyi, a honvédség szervezetébe tartozó munkakörökkel való kapcsolattartás. A BM és háttérintézményei esetében a külön intézmények esetén (pl. Bűnügyi Kutató Intézet) minden egyéb külső kapcsolattartási intézmény az intézeten kívül, de pl. a rendőrség szervezetén belül valamennyi szervezet kapcsolattartása a rendőri szervekkel (ORFK, BRFK) belső, és valamennyi egyéb szervvel (BM, Bűnügyi Kutató, Ügyészség, stb.) külső kapcsolattartó. Ugyanígy, a KIM és „háttérintézményei” tekintetében belső kapcsolattartásnak számít a hivatalon belüli (szakigazgatási szervek egy kormányhivatalon belül, vagy pénzügyi főosztály a központi hivatalon belül), külsőnek a hivatalon kívüli (pl. KIM, önkormányzatok, kormányhivatalok) kapcsolattartás. Itt nagyon fontos, hogy egységesen képviselje valamennyi képzést tartó ezt az álláspontot. De legalábbis egyeztessünk róla, mivel felmerült több jelzés, mely szerint ez ügyben nem egységes a kommunikációnk.



13. Szaktudás

Fontos, hogy arra kapjon választ az elemző az interjú és a saját maga által kialakított álláspont alapján, hogy mely végzettségi szint alkalmas arra, hogy ezt a munkakört betöltsék. Azaz: nem az interjúalany végzettsége a releváns (ő információt ad a munkakörben betöltött képzettségről), hanem az, hogy milyen végzettségi szinttel lehet betölteni az adott munkakört. Ez sarkalatos pontja a kérdőívnek. (Pl. azért, mert pl. egy rendőrkapitány jogi végzettséggel rendelkezik, nem kell feltétlenül jogi végzettséggel rendelkezni a rendőrkapitányi poszt betöltéséhez. Ez a vezetői munkakörelemzések egyik konkrét tapasztalata. Vagy: azért, mert pl. egy személyügyi referens pozíció betölthető szociális végzettséggel, nem feltétlenül jelenti ez azt, hogy ez a végzettség releváns elvárás a munkakör betöltéséhez.)

13/1. Abban az esetben, ha a elemző szakirányú végzettséget jelöl meg a kérdőívben, akkor ki kell tölteni ezt a kérdést. Amennyiben nem, úgy nem szükséges kitölteni.

14/1. A munkakör betöltéséhez szükséges egyéb felkészültségi igény

- **Egy idegen nyelv, több idegen nyelv,** abban az esetben, ha az illető munkakör betöltő a napi feladatellátása során használja az idegen nyelvet. Abban az esetben is, ha esetleg használnia kell a nyelvet. Abban az esetben is, ha a szakirodalmat idegen nyelven olvassa. Itt megint csak alaposan körül kell járni a feladatokat, hogy kiderüljön: valóban használ-e idegen nyelvet a munkakör betöltője
- **Informatikai felhasználói ismeretek:** kevés kivétellel valamennyi beosztotti munkakörnél minimális igény. Jelölni szükséges.
- **Alapvizsga:** a jogviszonyhoz kötődő vizsgakötelezettség,
- **Szakvizsga:** Vezetői munkaköröknél követelmény, beosztotti munkaköröknél a további átsorolás feltétele.
- **Vezetőképzés:** csak vezetői munkakörök esetében releváns.
- **Előmeneteli vizsga:** Csak honvédségi munkakörök esetében releváns.
- **Egyéb továbbképzés:** mindazon képzések (nem szakképzések!), továbbképzések, amelyek ahhoz szükségesek, hogy a munkakör betöltője feladatait a legnagyobb hasznossággal ellássa (szinten tartó képzések, jogi továbbképzések, gyakorlati képzések, kommunikációs és egyéb



tréningek, melyeket – velünk egyetértésben – **a munkakör betöltője fontosnak tart munkaköre ellátása tekintetében.)**

14/2. Milyen nyelvből szükséges és milyen mértékben nyelvtudás a munkakör betöltéséhez?

Itt ismét a gyakorlati, napi rutinra kell rákérdezni.

14/3. A munkakörnek van-e speciális képzettségi igénye?

Itt fel kell tüntetni a valóban speciális képzettségi igényt: pl. mérlegképes könyvelő, vagy tűzszerész, vagy pilóta, vagy mesterlövész, stb. végzettséget. Igazán speciális képzettséget kell feltüntetni, amely a munkakörben releváns speciális képzettségi igényt tükrözi, amely nélkül a munkakör nem tölthető be.

14/4. A munkakörbe történő belépéshez szükséges-e előzetes tapasztalat?

Itt – szükség esetén – a szakmai tapasztalatot kell megjelölni a szabad szöveges területen. Ezt követően bejelölendő, hogy mely területen, hány év az előzetes tapasztalat, mivel az időtartam rögzítésekor nagy a szórás lehetősége.

15. A munkakör betöltéséhez szükséges hely- és személyismeret igény

15. 1. Mennyire állandó vagy változó környezetben kell a feladatokat ellátni? Itt az a fontos, hogy a elemző valóban a munkakör betöltéséhez kötődően előforduló helyváltoztatást vegye figyelembe. Amennyiben egy ügyfélszolgálati munkatársról van szó, az ő esetében állandó a munkakörnyezet. Amennyiben pl. egy munkaügyi ellenőr munkakörét kell elemezni, az ő esetében részben állandó, részben változó a munkavégzési hely. Amennyiben egy kutatóról van szó, vagy bármely más olyan munkaköréről, ahol pl. egyeztetésekre, értekezletre, vagy pályázati eljárással kapcsolatos meghallgatásokra kell járni, úgy a munkavégzés állandó helyet igényel, mivel a többi cselekmény csupán esetleg igényli a más környezetben történő feladatellátást. Ha pl. egy belső ellenőr, vagy zenész, vagy kiképző munkakör elemzése történik, abban az esetben részben állandó, részben változó feladat ellátási helyet kell jelölni. Rendőrségi példa: járőrnél állandóan változó munkavégzési helyet kell rögzíteni. Fontos: értekezletre, konferenciára járás nem jelent változó munkavégzési helyet. Ezekben az esetekben állandó a munkavégzés voltaképpen helye.



15/2. A munkavégzéshez milyen mértékű helyismeretre van szükség? Egy járőrnél feltétlenül jelentősre, egy illetményszámfejtőnél nem jelentősre, egy hatósági ellenőrnél jelentősre (aki rendszeresen kijár ellenőrizni), egy csoportvezetőnél átlagosra (de pl. egy járőr csoportvezetőnél jelentősre). Az életszerűség döntsön!

15/3. A munkakör ellátásánál milyen személyismeretre van szükség? Itt az a fontos, hogy hány embert kell ismernie a munkakör betöltőjének a feladatellátása során. Pl. egy ügyfélszolgálati referensnél nem jelentős a személyismeret igénye, nem kell minden ügyfelét ismernie, a fontos itt az, hogy szervezeten belül vagy kívüli kapcsolattartás során mennyire van szükség arra, hogy személy szerint ismerje az illető kapcsolattartókat pl. egy adott másik szervezetenél. Ennek a vezetői munkakörök esetében van nagy jelentősége, beosztotti munkakörök esetében csekély, néhány kivételtől eltekintve.

A 16. KÉRDÉSTŐL KEZDVE EGÉSZEN A 24. KÉRDÉSIG A KÉRDŐÍV KITÖLTÉSE ÖNÁLLÓ TEVÉKENYSÉGET IGÉNYEL. EZ IDŐ ALATT A ELEMZŐ MÁR TISZTÁBAN VAN A MUNKAKÖR LÉNYEGÉVEL: A FELADATOKKAL, A HATÁSKÖRÖKKEL, A FELELŐSSÉGEKKEL ÉS A TELJSÍTMÉNYMUTATÓKKAL, VALAMINT A KAPCSOLATTARTÁSI PONTOKKAL. EZÉRT E KÉRDÉSEK KITÖLTÉSE AZ INTERJÚN KÍVÜL, ÖNÁLLÓAN TÖRTÉNYJEN! EZÁLTAL RÖVIDÜL AZ INTERJÚ IDŐTARTAMA, UGYANAKKOR ELMÉLYÜLT, ÖNÁLLÓ ELEMZÉSI MUNKÁT VÉGEZHETÜNK, OBJEKTÍV SZEMPONTOK SZERINT (EZEKET MÉG MINDIG MÓDJÁBAN ÁLL MAJD A ELEMZŐNAK A VEZETŐI VALIDÁLÁSSAL PONTOSÍTANI):

16. Tevékenység terjedelme

Beosztotti munkakörök esetében az alábbi kategóriák közül kell választani:

- Erősen specifikus feladatok, homogén munkavégzés, mely utasítások megértéséből és végrehajtásából áll – pl. koronaőr, raktáros
- Több specifikus feladat végrehajtása vagy ennek irányítása folyik – (pl. járőr vagy járőr csoport vezetője, vagy segédhivatali ügyintézés, vagy ennek irányítása, ügykezelői munka irányítása)
- Azonos típusú, tartalmú feladat, szolgáltatás végrehajtása, vagy szakmai koordinációja folyik (pl. ügyfélszolgálati munkatárs)



- A munkakör szerteágazó, stratégiaileg fontos szakfeladatot lát el: itt a magasabb szintű szakértői munkaköröket lehet feltárni (pl. a kutató, elemző munkakörök).

17. Emberi kapcsolatok kezelésének képessége

Itt fontos megemlíteni, hogy az adott kategóriák szervesen egymásra épülnek, azaz:

- **Az alapvető kapcsolatrendszer**, mely a másokkal való információk átadásából és fogadásából áll, kimondottan a beosztotti, de rutin munkakörök sajátja. Azt, hogy melyik mennyi idejű ilyen jellegű tapasztalatot igényel, az interjú során derül ki. Objektív vizsgálatra van szükség.
- **A megértés, támogatás nyújtása**, befolyás, asszertivitás, meggyőzés szakmai ismeretek alapján egy következő kategória, mely magában foglalja az előzőt is, azaz az információk átadását, fogadását is. Az előzőekhez képest azonban fontos itt a megértés, támogatás, a tárgyalási készség is, azaz ide tartoznak a beosztotti munkakörök közül pl. a személyügyi munkakörök, az ügyfélszolgálati munkakörök, az üzemeltetési, helpdesk munkakörök, valamint valamennyi támogató munkakör ellátása is.
- **A másokkal való interakció kritikus pontja a munkakörnek**: ez kimondottan a vezetői munkakörök sajátja, és tartalmazza az előzőekben foglaltakat, minimális elvárásként, de több beosztotti munkakör (pl. ügyfélszolgálati munkatárs, túsztárgyaló, stb.) besorolható ide.

18. Gondolkodási szabadság

- Beszabályozott – pl. fogdaőr, koronaőr
- Rutin – pl. járőr, ügykezelő, illetményszámfejtő
- Sztenderdizált – pl. járőr csoportvezető, illetményszámfejtő
- Szerteágazó –
 - kismértékben szerteágazó: személyügyi ügyintéző, képzési ügyintéző,
 - nagymértékben szerteágazó: kutató, elemző

Fontos kiemelni, hogy itt is hármas egységek uralkodnak, melyek egymásra épülnek, azaz a következő kategóriák tartalmazzák az előzőekben foglaltakat is.



19. Gondolkodási kihívás

Azonos, hasonló vagy változó helyzetek megoldása: a beosztotti munkakörökben e három releváns.

- Azonos: pl. őr, raktáros,
- Hasonló: illetményszámfejtő, egyéb, szigorú szabályok szerint történő feladatellátást igénylő munkakörök,
- Változó: személyügyi referens, ügyfélszolgálati referens, stb.
- Szükség szerint, a munkakör által ellátott feladatok alapján magasabb kategóriák is szóba jöhetnek.

20. Kommunikáció

Ez megválaszolható a kapcsolattartási kérdések alapján.

21. Együttműködés

Ez megválaszolható a kapcsolattartási kérdések alapján.

22. Cselekvési szabadság

- Részletesen előírt – fogdaőr *(közvetlen és részletes instrukciók alapján, szigorú felügyelet, azonnali beszámoltatási kötelezettség mellett történik a munkavégzés)*
- Előírt – ügykezelők, adatrögzítők *(kidolgozott munkamódszerek alapján, alapvetően rutin jellegű munkavégzés történik folyamatos ellenőrzés mellett)*
- Szabványosított – hatósági ügyintézők, ellenőrök *(általános utasítások, gyakorlatok, eljárások és működési útmutatók mellett történik a munkavégzés, az ellenőrzés az előrehaladás és az eredmények függvényében történik)*
- Általánosan szabályozott – magasabb szintű szakértői munka, kutató, elemző tevékenység, illetve osztályvezetők - *(gyakorlatok, eljárások, egyértelmű precedensek, vagy működési útmutatók alapján történik a munkavégzés, általános ellenőrzés mellett)*

23. Befolyás/hatás nagysága (anyagi javakra, emberre, munkavégzésre, eredményre)

- Minimális
- anyagi javak felhasználására és/vagy elosztására minimális befolyása van



- emberek kis csoportjára (12 fő), munkájára, életére és minimális anyagi javak felhasználására van hatása
- szervezeti működés tekintetében egy szervezeti csoport működésére és az elérni kívánt eredményre van hatása
- Kevés
 - anyagi javak felhasználására kis mértékben van hatása
 - emberek munkájára/közösségére és az azt befolyásoló anyagi javak felhasználására (csoportméretet meghaladó nagyságban) van hatása
 - szervezeti működésre (osztály jogállású szervezet munkájának tervezésére, szervezésére), vagy az osztály profiljába tartozó tevékenységnek a társadalom bizonyos közösségére van

24. Befolyás/hatás jellege

- Minimális – nem kapcsolódik más munkakörökhöz a feladat
- Korlátozott – rutin feladat, más munkakörök számára információt nyújt
- Fontos – komplex tevékenységek, melyek adminisztratív támogatást nyújtanak, egyben értelmező természetűek
- Döntő – speciális tanácsadói, elemzési, diagnosztikai és / vagy működési szolgáltatások nyújtása

INNENTŐL ISMÉT AZ INTERJÚ SORÁN FELTEENDŐ KÉRDÉSEK KÖVETKEZNEK:

25. Kényszerítő eszközök, fegyverek speciális robbanó anyagok, haditechnikai alkalmazásából adódó felelősség

- Milyen gyakorisággal fordul elő olyan helyzet, ahol kényszerítő eszközöket, fegyvereket, speciális eszközöket, robbanóanyagokat, haditechnikai eszközöket kell alkalmazni, kezelni, működtetni, és ez a feladat végrehajtásának szükségszerű velejárója?
- nem fordul elő
- esetenként fordul elő
- rendszeresen előfordul
- a feladat végrehajtásának szükségszerű velejárója



26. Terhelés

A kérdőívben egyértelműek a meghatározások, e szerint kell haladni. Az elemzési kézikönyvben foglaltak az irányadók. E szerint: az éves munkaidőalap 20%-át meghaladó mérték esetén van, 50 %-át meghaladó mérték esetén egészségre ártalmas mértékű (minősített időszak feladat esetén ez 40 százalék).

27. Munkakör családok

Előfordulhat, hogy egy munkakör akár több munkakör családba is besorolható az általa ellátott feladatok megítélése alapján. A munkakör céljához leginkább köthető kategóriába kell sorolni a munkakört. Esetleg javasolható új munkakör család.

28. Kompetenciák

Összesen 45 kompetenciát (személyes tulajdonságot) sorol fel a kérdőív. Nem szükséges mindet végigkérdezni, érdemes úgy feltenni a kérdést itt, mit gondol az interjúalany, mely személyes tulajdonságoknak veszi legnagyobb hasznát a munkaköre ellátása során. Figyelemmel kell lenni azon tényre, mely szerint összesen 9 db elengedhetetlen kompetencia jelölhető meg a kérdőívben. A fontos és előnyös kategóriákba rögzíthető több más is. Az eddigi „kikérdezés” alapján már világos a kép ezzel kapcsolatban, egyértelműen meghatározható, melyek azok az elengedhetetlen kompetenciák, amelyek a munkakör betöltéséhez szükségesek.

29. Milyen más, a jelenlegitől eltérő munkarendben tölthető be a munkakör?

Itt segíteni szükséges az interjúalanyoknak: többnyire az a válasz, hogy itt kötött munkarend van, másképp nem is lehet betölteni a munkakört. Az életszerűsége kell törekedni e kérdés körüljárásakor. Ha pl. egy gazdasági elemző munkakör betöltője az interjúalany, meg kell kérdezni, el tudná-e látni pl. otthon a feladatát, úgy, hogy a munkahelyen – konzultációs stb. céllal – időnként személyesen megjelenik, a munkáltató által rendelt időpontokban. Ez esetben valószínűsíthetően távmunkában betölthető lenne a munkakör. Ugyanígy rá kell kérdezni a rugalmas munkarend és egyéb atipikus foglalkoztatási formák alkalmazásának lehetőségeire is.



30. Milyen gyakorisággal fordulnak elő az alábbi tevékenységek a munkakörben?

Az adott munkakör korrupció általi érintettségének lehetőségét vizsgálja. A kérdések egyértelműek, de végig kell haladni rajtuk, hátha adódik bizonytalanság.

31. Betölthető-e a munkakör megváltozott munkaképességű dolgozóval, az alábbiak szerint?

Itt arra keres választ a kérdőív, hogy van-e esély arra – az esélyegyenlőség biztosításának érdekében merül fel a kérdés –, hogy valamely munkaképesség-változással rendelkező munkát kereső személy alkalmas-e arra, hogy betöltsék vele az adott munkakört.

Hivatásos szervek esetén – több javaslat szerint – csak a közalkalmazottak, az osztottan betölthető munkakörök jöhetnek szóba. Mindenki másnak riadóterv szerinti riadóztatási kötelezettsége van. Azaz, ha riadó van, menniük kell fizikai szolgálatot ellátni. Esetleg olyan munkakörök esetén fontolható még meg, amelyek a riadótervből kiemelhetők.

II. A munkakörelemzés sarkalatos pontjai, nehézségei

NINCS KÉT EGYFORMA INTERJÚALANY

A munkakörelemzés nagy tömegű munkakör megannyi betöltőjével való elbeszélgetést takar. Nincs két egyforma interjúalany. Minden munkakör betöltővel a személyes habitusának, hozzáállásának, megnyilvánulásainak megfelelően kell beszélgetést kezdeményezni és folytatni. Kiemelendő, hogy milyen fontos a beszélgetés oldott légkörének megteremtése, az interjúalannal történő személyes találkozás során. Van, aki nehezen nyílik meg, esetleg nem beszédes, ilyenkor megnyugtató légkör megteremtésére kell törekedni, más esetben megfelelő bevezetéssel és tájékoztatással az esetleges ellenállás csökkenthető.

BIZALMI LÉGKÖR MEGTEREMTÉSE

Nagy jelentőséggel bír tehát az interjúalany felkészítése az előtte álló beszélgetésre. Itt szükséges a lehetőleg teljes körű tájékoztatás, kérdések feltevése: mit hallott, mennyit tud az előtte álló beszélgetésről, a munkakörelemzésről. Tájékoztatást kell nyújtani arról, hogy a beszélgetés nem az ő személyére irányul, nem az ő jelentőségét firtatja az adott



szervezetben. Az interjúalany egy fontos támogatója egy folyamatnak, amely folyamat a közigazgatási munkakörök mibenlétét kutatja, s ő abban segítheti ezt a munkát, hogy önmagán keresztül reális értékén vizsgálhatóvá és elemezhetővé teszi az általa betöltött munkakört. Megemlíthető néhány korábbi elemzésből szerzett tapasztalat, melyek során rendkívül sok és értékes munkakörökkel összefüggő információval gazdagodhattunk.

FÓKUSZBAN A MUNKAKÖR – NEM AZ INTERJÚALANY

Nagyon fontos, hogy a elemző tisztában legyen azzal a ténnyel, hogy a személyes interjú alanya „csupán” eszköze a munkakörelemzésnek. Ő az, aki hozzásegít a munkakör könnyebb megismerhetőségéhez, de mindvégig objektíven a munkakörre kell fókuszálni. Nem az interjúalany személyes képességeinek, végzettségének, kompetenciáinak, készségeinek felmérése az interjú tárgya, hanem a *munkakör betöltéséhez szükséges* képességeké, végzettségeké, stb.

FELADATOK MEGISMERÉSÉNEK NEHÉZSÉGE AZ INTERJÚ SORÁN

A feladatok strukturált taglalása, részletes, mindenre kiterjedő felsorolása nem könnyű a munkakör betöltőjével folytatott interjú során, aki – bár számára egyértelműek a feladatai a napi rutin alapján – nem biztos, hogy az adott szituációban azonnal fel tudja sorolni az általa ellátott feladatokat. Itt arra kell figyelni, hogy az, ami az interjúalany számára egyértelmű, „napi rutin”, az a kérdező számára merőben új munkakörrel való találkozásról szól, azaz a kérdések legyenek életszerűek, fedjék le a munkakör betöltője által megélt mindennapokat a munkahelyen. Érdemes rákérdezni arra, hogyan telik egy napja a munkakör betöltőjének. A feladatok felsorolásból azután – a munkaköri leírás, egyéb dokumentumok segítségével – strukturált kép nyerhető az interjúalany feladatairól. Itt derülhet ki az is, hogy az interjúalany esetleg több munkakörhöz tartozó feladatot, úgynevezett kapcsolt munkakört lát el. Ennek rögzítésére a „Megjegyzés” rovatban van lehetőség.

FÜGGETLEN HOZZÁÁLLÁS JELENTŐSÉGE

Rendkívül hangsúlyos a kérdezéskor az objektivitás, a „kicsit kívülálló”, a munkakör betöltőjétől és a saját szervezettől való független hozzáállás. Ahhoz, hogy a munkakör – az ellátandó feladatok, a felelősségi kör, probléma-megoldási dimenzió, a kapcsolati háló, a terhelési tényezők, a betöltéshez szükséges személyes kompetenciák – objektíven meghatározhatók legyenek, az elemzés során el kell vonatkoztatni minden, a munkakör betöltője és a szervezet részéről felmerülő személyes, szubjektív esetenként elfogult véleménytől.



KÉRDŐÍV KIADÁSA

Javasolt, hogy a kérdőív ne kerüljön átadásra az interjúalanyhoz, aki nem vett részt a képzésen, nem ismerhette meg a kérdőív szerkezetét, a kérdések, megállapítások mibenlétét, módszertani megalapozását, valamint nem rendelkezik tapasztalattal. Így az interjúalany, mint laikus e tekintetben, könnyen félreértheti – az egyébként is fennálló szubjektivitása mellett – a kérdőív megállapításait, ezzel meghosszabbítva, sőt, megnehezítve az interjút. A kérdőív egy munkakörelemzést szolgáló dokumentum, amely a munkakör elemzőjének tárgyilagos megállapításait, elemzése eredményét kell, hogy tartalmazza, ezért az nem az interjúalany kérdésekre adott válaszait tükrözi feltétlen, hanem egy objektív, elemző munka eredménye.

SZUBJEKTIVITÁS, MINT A MUNKAKÖRELEMZÉS TORZÍTÓ TÉNYEZŐJE

Az interjúalany – esetenként – hajlamos túlzott jelentőséget tulajdonítani saját munkakörének. Ezt diplomatikusan kell kezelni, és nem kell (nem szabad) minden, a munkakörrel kapcsolatos információt elfogadottnak tekinteni az elemzés során. Ennek másik véglete, mikor az alany kevés információt hoz a beszélgetésbe, ezzel alul értékeli a munkakört. Ha a kérdező bizonytalan, kérdezzen többet, míg tiszta képet nem kap az adott témakörben.

Az interjúalany által elmondottakkal kapcsolatban azonban – mindamelllett, hogy empátikusnak kell lenni a meghallgatás során – kellő távolságtartással kell viselkedni. Rendkívüli jelentőséggel bír, hogy a munkakört magát kell vizsgálni, a munkakör betöltője által elmondottak alapján, de azt racionálisan, reális szemlélettel megközelítve. Pl.: egy adatrögzítő munkakör betöltője a munkaköréhez szükséges kompetenciák felsorolásakor megemlíti a kreativitást, mint számára szükséges kompetenciát. Ez esetben, mivel ekkorra – az interjú során megismert feladatok alapján – már egyértelműen kiderülhetett a elemző számára, hogy az adatrögzítőnek pontosnak, monotónia tűrőnek, szabálykövetőnek kell lennie, nyilvánvalóan nem kell rögzíteni az elengedhetetlen kompetenciák között a kreativitást, mert objektíve vizsgálva a munkakört egyértelmű, hogy kimondottan más személyes tulajdonságok szükségesek annak betöltéséhez.

Itt kell megjegyezni, hogy rendkívüli jelentősége van az egyéni elemzési folyamatnak, amely a munkakör elemzési interjútól független, önálló munka. A munkakörelemzés rögzítése ennek jegyében kell, hogy teljen.



Mindvégig úgy kell kérdezni, hogy az interjúalany számára világosak legyenek a kérdések, amennyiben tisztázást igényel egy-egy kérdéskör, ne történjen tovább lépés anélkül, hogy a elemző megbizonyosodott arról, hogy az interjúalany érti a hozzá intézett kérdést.

Az interjú lezárásaként meg kell köszönni az interjúalany segítő támogatását ebben a folyamatban, valamint sok sikert lehet kívánni további munkájához.

SAJÁT SZERVEZETEN BELÜLI VALIDÁLÁS NEHÉZSÉGEI, MINT A MUNKAKÖRELEMZÉST TORZÍTÓ TÉNYEZŐK

Mivel minden elemző saját szervezetén belül vesz fel munkaköröket, ezért előfordulhat, hogy olyan vezetővel kell az adott munkakört pontosítani, akivel függelmi viszony, esetleg olyan kapcsolat áll fenn, mely következtében nem kívánatos az interjúztató véleményét ütköztetni a vezetővel. Ilyen esetben tanácsos a vezetői validálás eredményét figyelembe venni, a későbbi profiltisztítás folyamata során a kérdőíven esetleg rögzített torz eredmények kiszűrésre kerülnek. Amennyiben a vezetői validáláskor jelentős eltérés mutatkozik a elemző és a vezető véleménye között az érintett munkakör bizonyos dimenzióira vonatkozóan, ebben az esetben a megjegyzés rovatban van lehetőség annak feltüntetésére. A munkakörelemzés lényege, hogy a munkakörök valós adatok, tények alapján, objektív elemzés során kerüljenek összehasonlításra más munkakörökkel.

Bármely módszertani, illetve gyakorlati kérdéssel kapcsolatban forduljanak bizalommal a KSZI munkakörelemzéssel és értékeléssel foglalkozó szakembereihez, munkatársaihoz az eletpalya@oktf.hu vagy eletpalya@bmkszf.hu e-mail címre küldött megkereséssel.

Munkájához sok sikert kívánunk!

Közigazgatási Személyzetfejlesztési Igazgatóság
Személyzetfejlesztési Módszertani Osztály
Tervezési és Munkakör-elemzési Csoport
munkatársai