**6.** **Folyamatszervezés, munkaszervezés, feladattervezés**

Egy szervezet működésének egyik alapfeltétele, hogy az általa végzett feladatokat hatékonyan lássa el. Ennek elengedhetetlen feltétele a feladatok számbavétele, pontos ismerete, azok sorrendjének és egymáshoz való kapcsolatának meghatározása. Az elvégzendő feladatok és azok folyamatának megtervezés, szervezése a szervezetek különböző szintjén jelentkező vezetői feladat.

A folyamat tevékenységek, változások, vagy működéselemek sorozata, amely valamilyen célra vagy eredményre irányul. A folyamat úgy határozható meg, mint egy vagy több feladat, amely bemenetek (inputok) egy csoportját átalakítja a kimenetek (outputok) egy csoportjává (termékké és szolgáltatásokká) egy másik személy vagy folyamat számára emberek, eszközök és eljárások segítségével. A megfelelően kialakított folyamatok teszik működőképessé a vállalatot, de a rosszul kialakított folyamatok meg is hiúsíthatják annak működését.

Korábbi fejezetekhez kapcsolódva ez a feladat Taylor vezetői funkciói közül a szervezéshez és a koordinációhoz tartozik.

„A **szervezés** olyan struktúrafejlsztő folyamat, amely valamilyen cél hatékony és eredményes elérése, végrehajtása érdekében konkrét erőforrásokat és tevékenységeket rendel egymáshoz és hangol össze.” (Roóz-Heidrich, 2013.) A folyamat első lépése a szervezeti célokelérése érdekében végzendő tevékenységek meghatározása. Majd ezeket a tevékenységeket lekell bontani munkakörökre, osztályokra és vezetőkhöz kell rendelni, akik megfelelő hatáskört kapnak az irányításhoz. Végül biztosítani kell a megfelelő struktúrát a célok és tervek megismertetéséhez és az elért eredményekről való visszacsatoláshoz és információáramláshoz. (Roóz-Heidrich, 2013.)

A **koordináció** szervezet tevékenységének összehangolása annak érdekében, hogy a lehető leghatékonyabban tudjon dolgozni és a rendelkezésére álló erőforrásokat ki tudja használni. (Roóz-Heidrich, 2013.)

A folyamatok szervezeten belüli összehangolására azért van szükség, hogy

* teljes rálátásunk legyen a szervezet működésére,
* csökkentsük a költségeket,
* a vevői igényeket teljeskörűen ki tudjuk szolgálni,
* fejlesztésre, innovációra adjon lehetőséget.

„A **folyamatszervezés** a tevékenységek logikus kapcsolódásának kialakítását jelenti annak érdekében, hogy a termék/szolgáltatás minősége javuljon, költsége csökkenjen, előállításának átfutási ideje pedig rövidüljön.” (Dobák-Antal, 2013., p. 288.)

„A folyamatszervezési tevékenység két, céljaiban, módszereiben és elvárt eredményeiben lényegesen eltérő fő területre bontható: folyamatoptimalizálásra (CPI) és folyamat-újraszervezésre (BPR). Az előbbi kisebb léptékű és terjedelmű változást takar, míg az utóbbi radikális és alapvető változást jelent.” (Devenport, 1993; Harrison-Pratt, 1993, in Dobák-Antal, 2013. p.293.)

„A **folyamatoptimalizálás** célja a meglévő folyamatok hibáinak folyamatos javítása anélkül, hogy a folyamat alaplogikája megváltozna.” „Az érintettek bevonásával rendszeresen, vagy időszakosan felülvizsgálják a folyamatot és változtatásokat vezetnek be

* a párhuzamos munkavégzés elkerülésére
* az adminisztráció csökkentésére
* a részfeladatok egyszerűsítésére, standardizálására,
* a hatáskörök egyértelműsítésére,
* a közreműködők számának csökkentésére.” (Dobák-Antal, 2013. p.294.)

A **folyamatok újraszervezése** alatt a következőt értjük: „Az üzleti, vállalati folyamatok alapvető újragondolása és radikális áttervezése drámai javulás elérése céljából a szervezetek olyan lényeges teljesítménymutatóiban, mint a költség, a minőség, a szolgáltatás és a gyorsaság” (Hammer-Champy, 1996, 42.o. in. Dobák-Antal, 2013. 295.o.)

1. **megállító kérdés:**

**Nézze meg az alábbi linken lévő filmet (Gyetván Csaba riportja) a kerékpár készítéséről és a kerékpár összeszerelési folyamatának lépéseit.**

<https://www.youtube.com/watch?v=YTL4-5hwAKY>

**2. kérdés:**

**Hol lehetne optimalizálni a folyamatot?**

**A munkakör**

A feladatok azonosítása és a folyamatok meghatározásának eredményeként alakulnak ki a munkakörök. A munkakörök pontos meghatározása, kialakítása már jó alapot szolgáltathat a létszámtervezéshez, amihez elsőként át kell látni a szervezet feladatait. Az emberi erőforrás biztosítása az a folyamat, amely a vállalat feladatainak ellátásához szükséges munkaerőt a megfelelő helyen, időben és összetételben a szervezet rendelkezésére bocsátja.

A munkakör azonosításából kiderülhet, ki lesz az adott munkakört betöltő szakmai vezetője, ki lesz az értékelője. A munkakörhöz tartozó feladatokból megtudható, mit fog értékelni a felettes, de az már a munkaköri leírás részletességétől függ, hogy mennyire ismerhetők meg belőle a teljesítményértékelés kritériumai: (Karoliny et al., 2003. 259. o.)

* a munkakörhöz kapcsolódó tulajdonságok;
* a munkakörhöz kapcsolódó magatartások, tevékenységek;
* a munkakörhöz kapcsolódó eredmények, kimenetek.

Az egyes munkakörök elemzése során további szempontokkal és ezáltal a munkakörök további árnyalásával kell számolnunk annak megfelelően, hogy milyen kompetenciák meglétét igénylik a dolgozóktól (Munkakör elemzési kézikönyv):

* felkészültségi igény (milyen ismereteket és tapasztalatot igényel az adott munkakör?);
* a terhelés jellege és forrása (fizikai, pszichés, munkakörnyezetből adódó fizikai);
* kapcsolattartás (kommunikáció és együttműködés igénye, mértéke);
* felelősség (kiterjedése, vezetői, szakmai munka);
* probléma- és feladatmegoldás mértéke;
* vezetői és irányítói munka mértéke.

Ábra: A munkakör szerkezete

*Forrás: Dr. Roóz József: Az emberierőforrás-menedzsment alapjai, Perfekt, Budapest, 2006., 179. o. alapján*

1. **megállító kérdés:**

**Az előbbi kisfilmből válasszon ki egy tetszőleges munkakört, majd gondolja végig és írja le a fenti kérdéseket áttekintve a munkakör szerkezetét.**

<https://www.youtube.com/watch?v=YTL4-5hwAKY>

1. **kérdés**

**Milyen főbb feladatai vannak a választott munkakör betöltőjének?**

**Munkakör elemzés**

A munkakörelemzés célja:

* különböző munkakörök jellemzőinek feltárása és elemzése **(M)**
* munkaköri követelmények megállapítása, értékelhetősége
* szükséges ismeretek, készségek, kompetenciák feltárása

**Magyarázat:**

Ezek a munkaköri jellemzők segítenek a vezetőnek a csoportját és a munkaszervezést illető kérdésekben eligazodni. Nem feltétlenül lát bele minden munkafolyamatba, de a munkakörelemzés segíthet neki átlátni a beosztottjai leterheltségét, ami jó alapot szolgáltat a feladatok értékeléséhez, vagy egy lehetséges, szükséges átszervezéshez.

**A munkakörelemzés folyamata:** (Roóz J. 2006. p.180-181. és Bokor et.al, 2014. p. 111-112.)

1. Határozzuk meg az elemzés célját!

Előre döntsük el, hogy mire fogjuk felhasználni az elemzés során nyert információkat, hiszen ez határozza meg, hogy milyen adatokat kell begyűjtenünk és ehhez milyen adatgyűjtési eszközöket alkalmazzunk. Ilyen eszközök például a munkakör betöltőjével készített interjú, a kérdőív, vagy a megfigyelés.

1. Gyűjtsünk háttér információkat!

Nézzük meg a szervezeti ábrát, ami megmutatja, hogy a vizsgált munkakör hol helyezkedik el szervezetben és hogyan kapcsolódik más munkakörökhöz. Vizsgáljuk meg a folyamatábrákat azokról a munkafolyamatokról, amelyekben az adott munkakör betöltője is részt vesz, és – amennyiben van – jó kiindulási alap lehet a jelenlegi, vagy korábbi munkaköri leírás.

1. Válasszunk reprezentatív beosztásokat!

Keressünk más hasonló munkaköröket, amivel összehasonlítható a vizsgált munkakör. Amennyiben több hasonló pozíció tartozik egy munkakörhöz, akkor érdemes néhány jellemző pozíciót választani, amelynek jellemzői a többire is érvényesek lesznek.

1. A munkakör tényleges elemzése

Átfogó adatgyűjtés a munkakört betöltő minden egyes feladatáról, a munkakörülményeiről, illetve a feladatok ellátásához szükséges kompetenciákról.

1. Vizsgáljuk felül az információkat

A feltárt információkat összegezzük és ellenőriztessük le az adott munkakör betöltőjével és az ő közvetlen felettesével, ezzel is biztosítva, hogy minden adat megfelel a valóságnak.

1. Dolgozzuk ki a munkaköri leírást!

A feltárt adatok alapján készítsük el a munkaköri leírást.

**Munkakörelemzés, munkakör-értékelés**

**Tervezés és személyügyi feladatok**

Humán tervezés

Toborzás

Kiválasztás

**Alkalmazottak biztonsága**

Javadalmazás

Egészség és biztonság

Munkaköri kapcsolatok

**Alkalmazottak fejlesztés**

Kiválasztás

Oktatás-képzés

Teljesítmény-követelmények

Karriertervezés

**Ábra: A munkakörelemzés és értékelés kapcsolata az emberierőforrás-menedzsment más funkcióival**

*Forrás: Roóz-Rozgonyi i.m. (197.o.) in Dr. Roóz József: Az emberierőforrás-menedzsment alapjai, Perfekt, Budapest, 2006., 177. o. alapján*

1. **megállító kérdés:**

**Milyen alapvető készségekkel kell rendelkeznie egy munkavállalónak, hogy megállja a helyét a kerékpár összeszerelési üzemben az Ön által választott munkakörben?**

**A munkakör, mint motivációs eszköz**

Maga a munkakör is lehet motiváló a munkavállalók számára, ezt Hackman és Oldham modellje szemlélteti. Öt olyan munkaköri jellemzőt azonosítottak, amelyek hatással vannak a kritikus pszichológiai állapotokra, és ezeken keresztül hatnak a munkakör jellemzői a dolgozók munkájukkal való elégedettségére. „A dolgozó attól függően érez belső elégedettséget a munkája iránt, hogy a munkaköri jellemzők mennyire képesek kiváltani nála ezeket a kritikus pszichológiai állapotokat.” (Barlai R., 2011.)

**A munka lényegi jellemzői**

**Kritikus pszichológiai állapotok**

**Eredmények**

A képességek változatossága

A feladat jellege

A feladat fontossága

A munka ténylegesen megtapasztalt jelentősége

Autonómia, önállóság

A munka eredményéért vállalt tényleges felelősség

Visszajelzés a munkáról

A munkatevékenység során elért tényleges eredmények ismerete

Magas szintű belső munkamotiváció

Magas szintű elégedettség a fejlődési kilátásokkal kapcsolatban

Magas szintű általános elégedettség a munkával

**Befolyásoló tényezők:**

*Ismeretek és készségek*

*Fejlődési szükséglet*

*Elégedettség a környezettel*

A hiányzás és a fluktuáció csökkenése

Ábra: A munkagazdagítás modellje **(M)**

*Forrás: J.R. Hackman – G.R. Oldham: Work Redesign, Addision-Wesley Publishing, Reading, 1980, 90.oldal in Göndör András Szervezeti viselkedés kézirat, 2003. és Varga, 1988 p.122. in Barlai R., 2011. alapján*

**Magyarázat:**

A modell kiinduló pontja a kritikus pszichológiai állapotok, hogy a dolgozó mennyire látja értelmesnek a munkáját, hozhat-e önálló döntéseket, megtapasztalhatja-e a munkájával járó felelősséget, megismeri-e a munkája eredményeit. Ahhoz, hogy a munkája során elérje ezt az állapotot fontos, hogy változatosan használhassa a képességeit, fontos a feladat jellege, teljessége, és ez meg kell, hogy feleljen a dolgozó elvárásainak. Látnia kell, hogy fontos a munkája, szerves része a folyamatnak, legyen beleszólása a munkájába, vagy annak végrehajtásába és kapjon közvetlen visszajelzést a munkájáról. Ha ez megvalósul, akkor elégedett lesz a munkájával, motiválttá válik, minőségi munkát végez, csökkeni fog a távolléte, és a szervezetben a fluktuáció.

**Ösztönző hatást válthat ki a rotáció, a munkakörbővítés és a munkakör gazdagítás.**

A **rotáció**, amikor több munkakörben dolgozik egymás után a munkavállaló előre tervezett ütemben, hogy ezzel több munkakör feladatait ismerje meg és nagyobb rálátást nyerjen a munkafolyamatokra. (Bokor et.al, 2014., 102.o.)

**Munkakörbővítés** esetén a munkakörök horizontálisan bővülnek, a specializált munkaköröket összevonják, és a munkavállaló több egymást követő feladatért, a munkafolyamat nagyobb szeletéért lesz felelős. (Bokor et.al, 2014., 102.o.)

**Munkakörgazdagítás** során a munkakörök vertikálisan is bővülnek a feladatokat kiegészítve nagyobb felelősséggel járó és nagyobb döntési jogkörrel rendelkező munkaköröket hoznak létre. (Bokor et.al, 2014., 102.o.)

**Standard munkakörök, pozíciók és egyéni munkakörök**

A munkakörök kialakításának első lépése a standard munkakörök és pozíciók meghatározása, ahol a standard munkaköri leírás az egyes feladatkörökhöz és pozíciókhoz tartozó feladatokat, készségeket és képességeket foglalja magába. Az egyéni munkakörök leírása a munkaköröket aktuálisan betöltő munkavállalók konkrét feladatait és hatásköreit mutatja. **(M)**

**Magyarázat:**

Erre a szétválasztásra a munkavállalók egyéni készségei, képességei miatt, az elvégzendő feladatok különbözősége és a dolgozók egyéni fejlesztési irányainak meghatározása miatt van szükség. A standard munkaköri leírás tartalmazza a szervezet elvárásait adott munkakörrel kapcsolatban, míg az egyéni munkaköri leírás kialakításánál már figyelembe vesszük a tényleges adottságait.

„A pozíció az egyén által elvégzendő feladatokat és felelősségi köröket foglalja magába.” Egy munkakörhöz általában több pozíció is tartozik, amelyek a munkakörhöz tartozó feladatokat és felelősségi köröket pontosítják, egyénre szabják. (Bokor et.al, 2014., 96-97.o.)

**Munkaköri leírás**

A munkakörök kialakítása minden vállalat számára egyéni feladat, és az ennek alapján készülő munkaköri leírások felépítésére is pusztán ajánlások léteznek; így szervezettől függően nem feltétlenül ugyanazokra a kérdésekre adnak választ.

A munkaköri leírásoknak tehát nincs egy egységesen elfogadott és elvárt felépítése, vagy kötelező tartalma, mégis a használhatóság és a készítése céljának megvalósulása érdekében minden munkaköri leírás tartalmazza az alábbiakat:

* Munkaköri azonosító – *A munkakör elnevezése, esetleg kódja, szervezeti struktúrában való elhelyezkedését, felettes munkakör megnevezését.*
* Munkakör célja – *Mi a munkakör szervezetben betöltött szerepe, milyen céllal alakították ki?*
* Feladatok és felelősségek – *Milyen feladatokat lát el a munkakör betöltője (ömlesztve, vagy csoportosítva), és ehhez milyen jogkörök (döntési, véleményezési, végrehajtási) társulnak.*
* Helyettesíthetőség – *Ki, vagy milyen munkakör betöltője tudja őt helyettesíteni hiányzás, szabadság idején. Illetve ő milyen munkakör betöltőjét tudja még helyettesíteni?*
* Követelmények – *Milyen készségek, képességek, tudás, kompetenciák szükségesek a munkakör betöltéséhez, a feladatok megfelelő és eredményes elvégzéséhez.*
* Teljesítménymutatók – *Milyen teljesítményszintet kell elérnie a munkakör betöltőjének ahhoz, hogy a szervezetben megfelelő és eredményesnek tekinthető legyen a munkája.*

A munkaköri leírásban tehát a munkáltatók a dolgozókkal szembeni elvárásaikat a munkaköri követelményekben határozzák meg, amelyet ismertetni kell az érintett munkavállalóval. A munkaköri leírások támpontot adnak a dolgozóknak abban, hogy mi a feladatuk, általában azonban nem tartalmaznak instrukciókat a feladat elvégzésének színvonalára vonatkozóan.

**Felhasznált irodalom:**

Barlai Róbertné (2011): Szervezetfejlesztés

Dobák M. – Antal Zs. (2013): Vezetés és szervezés, Akadémiai Kiadó, Bp.

Göndör András (2003): Szervezeti viselkedés kézirat

Karoliny–Farkas–Poór–László (2003): Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. KJK–KERSZÖV, Budapest.

Szűcs-Kováts K. (2014): Munkakör és kompetenciamenedzsment in Bokor A. – Szűts-Kováts K. – Csillag S. – Bácsi K. – Szilas R. (2014): Emberi erőforrás menedzsment, Bologna Tankönyvsorozat, Nemzedékek tudása, Budapest

Roóz J. (2006): Az emberierőforrás-menedzsment alapjai, BGF-Perfekt, Budapest

Roóz J. – Rozgonyi T. (2001): Humánerőforrás-menedzsment, PSZFK-jegyzet, Budapest

Munkakör-elemzési kézikönyv, <http://equal.nfu.hu/download.php?docID=705> (Letöltés: 2011. október 16.)