HAY MUNKAKÖR-ÉRTÉKELÉSI MÓDSZERE:

egy hazai szervezetekben eddig nem alkalmazott munkakör-értékelési módszer hatékonyságának tanulmányozása

Ignuța Violeta -Kiss Orhidea
BBTE – Pszichológia mesterképző

Nagyon elenyésző számban vannak azok a hazai szervezetek, amelyek egy pontos munkakör-értékelő módszer alkalmazását követően állították volna fel munkabér-rácsukat, annak ellenére, hogy ezek az értékelő módszerek megbízható fizetési/jutalmazási rendszerek felépítésére képesítik az embert. A tanulmány Hay munkakör-értékelő módszerének hazai alkalmazhatóságát vizsgálja, mely szemben más munkakör-értékelő módszerrel egy többdimenziós képet nyújt bármely munkakör komplexitásáról és pontos munkabér-rács felállítását eredményezi. A módszer hatékonyságát a páros összehasonlítás módszeréhez viszonyítva tanulmányoztuk, azt remélve, hogy a két módszer eredményeképpen ugyanazt a munkakör-hierarchiát kapjuk.

Egy kisméretű, 7 munkakört magába foglaló cégen belül tanulmányoztuk az értékelési módszer hatékonyságát, a munkamenetet a módszerek alkalmazási metodológiája szabta meg. A Hay értékelő módszert két tanácsadó pszichológus alkalmazta, míg a páros összehasonlítás módszerét a cég humán erőforrás igazgatója.

Azon hipotézisünk, hogy a két módszer eredményeképpen azonos hierarchiához jutunk, nem igazolódott be a tanulmány során; a két módszer alapján kapott eredmények lényeges különbséget mutattak a munkakörök hierarchiájában. Ez az értékelési módszerek és az értékelők között eltérésekkel magyarázhatók: a Hay értékelési módszer több faktor függvényében történő munkakör-értékelést tett lehetővé, ami egy megbízhatóbb hierarchia felépítését eredményezte, míg a páros összehasonlítás módszere nem analitikus, kalitativ módszerként, eleve nagyobb fokú szubjektivitást implikált. A tanácsadó pszichológusok a kompetencia, kreativitás és a finalitás függvényében értékelték a munkaköröket, míg a humán erőforrások igazgatója csupán ezeknek a cég profitjára ráeső hatását vette figyelembe, tehát a finalitás faktora alapján végezte értékelését. A tanulmány esetleges hiányosságainak kiküszöbölése érdekében megfogalmaztunk néhány olyan fejlesztési lehetőséget, melyek megbízhatóbb eredmények eléréséhez vezethetnek a jövőben.

A módszer hazai adaptálása és érvényesítése további tanulmányok megvalósítását feltételezi, több és nagyobb méretű vállalatok keretén belül, hiszen csak ekképp nyerhetünk megbízható információkat arról, hogy hogyan, milyen feltételek teszik sikeressé nálunk is e módszer alkalmazását.

A munkakör-értékelés célja, jelentősége és módszerei

A munkakör-értékelés bármely szervezet fizetési/jutalmazási rendszerének a megtervezésére szolgáló eljárásként alkalmazható. Olyan kvantifikálási modalitást képvisel, amely egy szervezet munkakör-hierarchiáján belül (munkakör-rács) egy munkakörnek megfeleltetett érték elemzésére alapszik, figyelmen kívül hagyva az alkalmazottak munkakörön belüli teljesítményét. Annak érdekében, hogy egy munkára jelentkező személy pontos képet alkothasson arról a munkakörről, amelyet be szeretne tölteni és azokról a kötelezettségekről és felelősségekről, melyek a munkakör kielégítő gyakorlását eredményezik, a szervezetek elsődleges kötelessége, ismertetni az alkalmazottakkal a felvállalt munkaköröknek vállalaton belüli értékét. Kihangsúlyozandó, hogy a munkakör-értékelés csak a munkakörök intrinzik sajátosságait célozza, eltekintve a munkaköröket betöltő személyzet értékelésétől.

A munkakör-értékelés megvalósítását megalapozó módszerek két fő kategóriába sorolhatók: a szakirodalom számon tartja a munkakör-értékelés *globális, kalitativ* és *nem analitikus*, valamint az *analitikus*, vagy *kvantitatív* módszereit. A globális, kalitativ, nem analitikus módszerek alkalmazása kihangsúlyozottabb szubjektivitási fokot implikál, az analitikus vagy kvantitatív módszerekhez viszonyítva, melyek alkalmazása viszont objektívebb értékelést eredményez. Mindkét módszer-kategória szakértők általi alkalmazást igényel. Az ismertebb munkakör-értékelési módszerek közül a következők említhetők meg:

Rangsorolás módszere, ami nem más, mint a munkaköröknek a standard munkakörök („benchmark") függvényében történő, fontosság szerinti rangsorolása;

Osztályozás módszere, mely révén az értékelő bizottság a munkakörök elemzését követően csoportosítja ezeket tartalmuk szerint, majd az értékelés alapját képező fokozatok függvényében értékeli és osztályozza a munkaköröket;

Faktor-összehasonlító módszer, mely hibrid értékelési módszerként van számon tartva, mivel nem más, mint a rangsorolás és a pontozásos módszer kombinációja;

Pontozásos módszer, a munkaköröket olyan fokozatokba sorolja be, melyek szelektált, pontosan meghatározott és súlyozott faktorokra épülnek.

Bármely szervezeten belüli munkakör-értékelés a haszonélvező vállalat fizetési struktúrájának a bizalmas kezelését jelenti.

A munkakör-értékelés eljárásának alkalmazása a munkakörök súlyozott hierarchiájának a felépítésével végződik. A fizetési struktúra megállapításának, pontosabban a fizetési alap szétosztásának problémája a haszonélvező vállalat belső ügye.

Hay munkakör-értékelő módszerének elméleti bemutatása

Hay munkakör-értékelő módszere 1950-ben, a pontozásos módszer és a faktor összehasonlító módszer kombinációjaként volt kifejlesztve. Ezt a hibrid módszert főkképp a menedzseri, a technikai és a professzionális munkák értékelésére alkalmazták, immár több mint 30 országban, a módszer széles körű alkalmazottságáról viszont csak az angol és az amerikai vállalatok közzé tett jelentéseiből értesülhetünk.

Hay munkakör-értékelő módszere a munkaköröket három, valamennyi munkakörre nézve általános és közös jelentést hordozó alapfaktor függvényében értékeli. Ezek az alapfaktorok a következők:

Kompetencia – azon ismeretek globális összegét képviseli, melyek elengedhetetlen feltételt képeznek egy funkció kielégítő módon való betöltéséhez.

Kreativitás – az ismeretek sajátos és eredeti felhasználásának azon mértékére vonatkozik, amely lehetővé teszi egy munkakör betöltése során felmerülő problémák és feladatok azonosítását, meghatározását és megoldását.

Finalitás – egy adott munkakörnek a vállalati alaptevékenység végső kimeneteléhez (nyereséghez) való direkt vagy indirekt hozzájárulását képviseli.

A három alapfaktor három térképszerű munkalapon specifikált, különböző komplexitási szintre és fokozatra lebontva. Az értékelő bizottság pontprofilokat alakít ki valamennyi munkakör számára, a munkalapokon meghatározott faktorok függvényében történő elemzést követően. Az összeállított profil egy munkakört betöltő alkalmazott kompetenciáit és kötelezettségeit tartalmazza és egy, a Hay-táblázatokban meghatározott pontrendszert, amely majd a fizetési struktúra felépítéséhez szolgál. A munkakör betöltéséhez szükséges kompetencia és a kötelezettségek identifikálása az alábbi kérdések megválaszolásához vezet:

Milyen standardhoz viszonyítsunk a személyek profiljait, abban az esetben, ha szelektálnunk kell egy adott munkakörre jelentkező személyek közül?

Hogyan határozzuk meg azt a teljesítményszintet, melyet el kell érniük az alkalmazottaknak egy munkakörön belül?

Milyen továbbképzési lehetőségeket ajánljunk és biztosítsunk?, stb.

A munkakörök értékelésének elsődleges feltétele valamennyi munkakörnek a *standard munkakörök* függvényében történő csoportosítása. Ezek a standard munkakörök:

Pontosan meghatározott munkatartalommal rendelkeznek.

Képviselik az összes funkcionális területet.

Reprezentatívak sok „in house", szervezeten belüli munkakör számára.

Az értékelő bizottság tagjai egymástól függetlenül értékelik a munkaköröket a munkalapokon. Az értékeléseikben jelentkező esetleges eltérések egy „nyílt" találkozás révén tisztázódnak, mely során lehetőség akad az értékelések megvitatására, egyeztetésére és valamennyi munkakör összpontszámának a megállapítására.

Mindezt a fizetési grafikum elkészítése követi. A fizetési grafikum egy munkakör által elért pontszám és a fizetési intervallum közötti kapcsolat reprezentációja (egy munkakört betöltő személy számára megszabható minimális és maximális munkabért ábrázolja). A következő komponensekből tevődik össze:

Egy olyan regressziós egyenesből, amely a standard munkakörökre kiosztott pontszámok és a munkakörökre szabott munkabér közötti kapcsolat átlagértékét képviseli.

Egy olyan regressziós egyenesből, amely a minimális fizetési arányt reprezentálja.

Egy olyan regressziós egyenesből, amely a maximális fizetési arányt képviseli.

A módszer alkalmazásában a következő és egyben az utolsó lépés, a fizetési határvonalak lokalizálása a pontszámok csoportosulása függvényében. Tulajdonképpen ez a végső fázis az, amely igazolja a módszer gyakorlati hasznát.

Bár elméleti síkon, Hay munkakör-értékelő módszere egy komplex átfogó munkakör-értékelés lehetőségét ajánlja, hazai vállalatokban még nem került alkalmazásra. Mivel a módszer esetleges adaptálási és alkalmazási lehetőségeinek a kiaknázására összpontosít a tanulmány, a továbbiakban e módszernek a gyakorlati értéke lesz felülvizsgálva „hazai munkaasztalon".

A tanulmány célkitűzései és hipotézise

A tanulmány általános célkitűzése a Hay munkakör-értékelési módszer hatékonyságának a vizsgálata egy kisebb méretű cégen belül (amelyben 9 személy tölt be 7 munkakört). Másodlagos célkitűzésekként a következők fogalmazódtak meg:

Különböző munkakör-értékelési módszerek alkalmazása révén kapott eredmények (munkakörhierarchiák) összehasonlítása;

A munkakörök hierarchiájának felépítése a szóban levő cég fizetési struktúrájának megállapítása céljából;

A módszer adaptálási/fejlesztési lehetőségeinek kiaknázása.

A tanulmány hipotézise:

H1: A Hay munkakör-értékelési módszere alapján felállított munkakör-hierarchia azonos a páros összehasonlítás módszerével nyert munkakör-hierarchiával.

A tanulmányban követett munkamódszer

A TANULMÁNY TÁRGYA

A tanulmány 7 munkakör értékelésére irányult, egy olyan cégen belül, amely alaptevékenysége: számítógépek árusítása és beszerelése, informatika tárgyú könyvek árusítása, soft telepítés és internet szolgáltatások. A következő munkakörök képezték a tanulmány tárgyát: titkárnő, hardware mérnök, program-telepítő, közgazdász, ügyvezető, könyvkiosztó, rendfelelős. Szem előtt kell tartanunk, hogy a munkakör-értékelő módszerek soha nem a munkakört betöltő alkalmazottat vizsgálják és értékelik, hanem magát a munkakört veszik nagyító alá. Esetünkben is, a tanulmány „alanyait" tulajdonképpen a munkakörök képezik, nem az ezeket betöltő személyek.

A TANULMÁNYBA BEVONT SZEMÉLYEK

A tanulmány készítői 10, cégen belüli alkalmazott hozzájárulása révén rangsorolhatták és értékelhették a munkaköröket. Ezeket 9 személy töltötte be, 1 személy a humán erőforrások igazgatója volt.

Az alkalmazottak korbeli (22 és 55 év között), nembeli (4 nő és 5 férfi) és nemzetiségbeli különbségeket mutattak (7 román és 2 magyar).

Mivel az cég, amelyre a tanulmány fókuszált, a központi céget képviseli és mivel ez a cég három kisebb céggel tart fenn kapcsolatot, a személyek a többi cégen belül is betöltenek egyes munkaköröket. Csak a központi cégen belül betöltött munkakörök rangsorolását és értékelését követtük.

ESZKÖZÖK

A munkakörök értékelése céljából Hay munkakör-értékelő módszerét alkalmaztuk. A módszer alkalmazásához a következő információanyagok beszerzésére volt szükség: a cég struktúrájának a grafikus ábrázolására, a cégen belüli funkciók osztályozására, a funkcióknak a pályaprofilokon belüli körvonalazására, vagy az alkalmazottakkal folytatott interjúkra, és a Hay-táblázatokra, amelyek a tanulmányozott munkakör pontszámának kiszámítását teszik lehetővé. A cég struktúráját két személy segítségével ábrázoltuk. (a humán erőforrások igazgatója és a közgazdász segítségével). A cég nem rendelkezett pályaprofilokkal, ezért alkalmaztunk interjúkat a munkakörrel kapcsolatos információk megszerzése céljából. A függelékben bemutatott speciális űrlapok kerültek alkalmazásra az interjúk során szerzett információk lejegyzése végett.

A munkakör-értékelés páros összehasonlítási módszerének alkalmazásakor olyan lapocskákat használtunk, melyekre fel voltak jegyezve a munkakörök elnevezései, párosított formában. Ekképp valamennyi munkakört sikerült párosítanunk valamennyi más munkakörrel.

A TANULMÁNY MENETE

A tanulmány lefolyásának főbb lépései a következők:

1. Az elemzett munkakörök azonosítása.
2. A munkakörök főbb funkcióinak lejegyzése, az említett faktorok alapján végbemenő, későbbi értékelés megvalósítása érdekében.
3. A munkaköröknek megfelelő pontszámok kiszámítása. (Hay-táblázatok alapján).
4. A fizetési struktúra felépítése: a Hay módszer alapján kapott eredmények és a páros összehasonlítás módszere során nyert eredmények összehasonlítása.
5. A munkabér határainak megállapítása.

A tanulmány menetének a terve az 1. Függelékben látható.

A cég vezetőségének az engedélyével kezdtük meg az értékelő tevékenységet. Az első fázisban tanulmányunk céljának és a cég szempontjából vett esetleges hasznosságának a bemutatásával próbáltuk megnyerni a cég érdekeltségét és a több hétre kiterjedő együttműködését. A bemutatkozó jellegű találkozások lehetőséget adtak a cég strukturális felépítésének a reprezentálásához. A közgazdász és a humán erőforrások igazgatójának a segítségével sikerült feltérképeznünk a munkakörök egymáshoz fűzött alá-és fölérendeltségi viszonyát. Figyelembe véve, hogy a cég nem rendelkezett pályaprofilokkal, félig strukturált interjúkat alkalmaztunk a Hay módszer szerinti munkakör-értékeléshez szükséges információk megszerzése céljából. Az interjúk egy órát tartottak személyenként és 4 napot vettek igénybe. Minden interjún két pszichológus tanácsadó vett részt és egy alkalmazott. Az alkalmazottakkal való interjúk a cég által biztosított izolált helységben készültek. A két tanácsadó egymástól függetlenül jegyezte értékeléseiket. A nyert protokollok ellenőrzését és összehasonlítását követve újabb találkozásokra került sor az alkalmazottakkal és a humán erőforrások igazgatójával, kiegészítő információk megszerzése céljából.

Egy későbbi találkozás során alkalmaztuk a páros összehasonlítás módszerét a humán erőforrások igazgatójával. Az emberi erőforrások igazgatójával szemben az volt a kérésünk, hogy hasonlítsa össze a lapocskákra írt munkaköröket és jelölje meg mindegyik párosításban azt, amelyiket magasabb rangúnak tartja a másikkal szemben.

Miután az összes adat a birtokunkban volt, a két módszernek megfelelő eljárás függvényében dolgoztuk fel ezeket.

Az tanulmány adatainak bemutatása és feldolgozása

A HAY ÉRTÉKELÉSI MÓDSZER KERETÉN BELÜL NYERT ADATOK FELDOLGOZÁSA

A két tanácsadó pszichológus egy találkozás keretén belül egyeztette a munkaköröknek a Hay módszer által javasolt komponensekbe való besorolásának protokolljait, annak érdekében, hogy maghatározza valamennyi munkakör komplexitását. Miután megegyezésre jutottak, megállapították a munkakörök pontszámait, figyelembe véve a munkaköröknek a komponensek különböző szintjei és fokozatai, valamint a Hay-táblázatok függvényében történő eloszlását. Valamennyi munkakör pontszáma az 1. Táblázatban látható.

No.	Munkakör	Kompetencia	Kreativitás	Finalitás	Összpontszám
1	Titkárnő	115	29% - 33% → 33 – 38	76	224 – 229
2	Közgazdász	175	29% - 33% → 51 – 58	100	326 – 333
3	Ügyvezető	152	43% - 50% → 65 – 76	175	392 – 403
4	Hardware mérnök	175	43% - 50% → 75 – 87	152	402 – 414
5	Rendfelelős	50	12% - 14% → 6 – 7	16	72 – 73
6	Könyvkiosztó	50	14% - 16% → 7 – 8	22	79 – 80
7	Program-telepítő	132	43% - 50% → 57 - 66	152	341 - 350

Táblázat – A munkaköröknek megfeleltetett pontszámok a Hay-táblázatok alapján.

Az összpontszám a három komponens pontjainak az összeadásából származik. A „kreativitás" komponens pontszáma a „kompetencia" pontszám meghatározott százalékarányának kiszámítása révén határozható meg.

A Hay módszer alapján kapott munkakörök hierarchiája a következő:

Hardware mérnök
Ügyvezető;
Program-telepítő;
Közgazdász;
Titkárnő;
Könyvkiosztó;
Rendfelelős.

A PÁROS ÖSSZEHASONLÍTÁS MÓDSZERE ALAPJÁN NYERT ADATOK FELDOLGOZÁSA

Az alábbi 2. Táblázat összehasonlítási mátrixában a páros összehasonlítás eredményeit szemléltetjük.

Munkakörök	Titkárnő	Hardware mérnök	Program-telepítő	Ügyvezető	Közgazdász	Könyvkiosztó	Rendfelelős
Titkárnő	-	x		x	x		
Hardware mérnök		-		x	x		
Program-telepítő	x	x	-	x	x		
Ügyvezető				-	x		
Közgazdász					-		
Könyvkiosztó	x	x	x	x	x	-	x
Rendfelelős	x	x	x	x	x		-
összpontszám	3	4	2	5	6	0	1

2. Táblázat – A páros összehasonlítás eredményeinek mátrixa

A páros összehasonlítás módszere alapján nyert munkakör-hierarchiája a következő:

Közgazdász;
Ügyvezető;
Hardware mérnök;
Titkárnő;
Program-telepítő;
Rendfelelős;
Könyvkiosztó.

A KÉT ÉRTÉKELÉSI MÓDSZER ALAPJÁN KAPOTT EREDMÉNYEK MEGVITATÁSA

A fennebb szemléltetett hierarchiák összehasonlítása nyilvánvalóvá teszi, hogy a tanulmány hipotézise nem igazolódott be. A két módszer révén kapott hierarchia csak az ügyvezető munkakör rangsorbeli elhelyezkedését illetően egyezik meg. A 3. Táblázat szemléletesebben reprezentálja a két hierarchia közötti különbséget.

A munkakörök hierarchiája a Hay módszer alapján	**A munkakörök hierarchiája a páros összehasonlítás módszere alapján**
Hardware mérnök	Közgazdász;
Ügyvezető;	Ügyvezető;
Program-telepítő;	Hardware mérnök;
Közgazdász;	Titkárnő;
Titkárnő;	Program-telepítő;
Könyvkiosztó;	Rendfelelős;
Rendfelelős.	Könyvkiosztó.

3. Táblázat – A két módszer révén kapott hierarchia szemléletes összehasonlítása

A két hierarchia közötti látványos különbségek megmagyarázása érdekében két szálat fogunk követni: az eredményeket elemezni fogjuk az *értékelők* és a felhasznált *értékelési módszerek* perspektívájából.

A tanulmányba bevont értékelők: a pszichológia egyetem két végzett diákja, akik a Hay munkakör-értékelő módszerét alkalmazták és az illető cég humán erőforrások igazgatója, aki a páros összehasonlítás módszerével nyerte a fenti hierarchiát. A két értékelő kategóriának különböző rálátásai voltak arra vonatkozólag, hogy mit jelent egy munkakör komplexitása.

A pszichológia egyetem végzett diákjai a munkakör komplexitását a Hay módszeren belül említett három dimenzió mentén határozták meg: a kompetencia, a kreativitás és a finalitás függvényében. Így lehetővé vált számukra, hogy többdimenziós „térben" vegyék szemügyre valamennyi munkakör cégen belüli értékét.

A humán erőforrások igazgatója csupán egy dimenziót vett számításba a munkakörök komplexitásának értékelésében, a finalitást. Ez azt jelenti, hogy a hierarchizálást az egyes munkaköröknek cégeken belüli fontosságáról alkotott kognitív sémái alapján végezte. A humán erőforrások igazgatójával való beszélgetés során kiderült, hogy a közgazdász, számára, minden esetben a cég hatékony működéséhez elengedhetetlenül szükséges alapemberét jelképezi. Ezt a sémát nem mindig igazolja a cégek valódi strukturáltsága, hiszen a közgazdász munkakörnek egy cég hatékony működésére való hatása függ a cég alaptevékenységétől, célkitűzéseitől, valamint attól a személytől, aki az előbbiek függvényében felelős vagy sem a cég fejlesztésére irányuló stratégiai jellegű rálátások generálásáért és ezek gyakorlatba ültetéséért. Abban a cégben, ahol dolgoztunk, az alaptevékenység informatikai cikkek terjesztése, árusítása volt, a közgazdász sem direkt sem pedig indirekt módon nem befolyásolta a cég fejlődési, profitálási irányvonalát. A közgazdász szerepe, ebben az esetben, a cég jövedelmének és költségeinek számontartása csupán és nem a profit befolyásolása.

A másik két értékelőt ezek, a munkaköröknek tulajdonított szociális értékeket nem befolyásolták. A munkakör-értékelést a másik két említett dimenzió mentén is elvégezték, így figyelembe véve a közgazdász munkakör kompetencia és kreativitás jellemzőit, melyeken belül ez a munkakör kisebb pontszámot kapott, mint a hardware, ügyvezető és program-telepítő munkakörök. Ebből kifolyólag a Hay módszer által kapott rangsorban csak a negyedik helyen áll.

A program-telepítő munkakör osztályozásban jelentkező különbség annak köszönhető, hogy a humán erőforrások igazgatója a munkakör értékelése során figyelembe vette a munkakört betöltő személy végzettségét, aki bár nem rendelkezik egyetemi diplomával, ugyanazt a munkatevékenységet végzi akár a hardware mérnök.

A könyvkiosztó és a rendfelelős munkakör hierarchizálásában fellépő különbségek annak az eredményei, hogy mindkét személy fél munkabérrel dolgozik az említett cégen belül és más munkakört is betöltenek a többi társcégben. A humán erőforrások igazgatójának értékelését a központi cégben végzett tevékenység és a többi cégben betöltött szerep interferenciája zavarta meg. Ezzel ellentétben a két tanácsadó csak a központi cégen belül betöltött munkaköröket értékelte.

A Hay módszer előnyei és hátrányai a páros összehasonlítás módszerével szemben:

Előnyök	Hátrányok
- Az értékelés alaposabban meghatározott kritériumok alapján történik. - Információt nyújt a munkakör értékelésén kívül, az emberi erőforrások tervezésének és szervezésének lehetőségeiről (szelekció, továbbképzés, teljesítményértékelés, stb.). - Árnyaltabb megegyezés lehetőségét nyújtja a munkakörök rangsorának és pontszámának a megállapításában – bizonyos szinteken és fokozatokon lehetővé válik egy közbeeső pontszám megállapításának lehetősége, amennyiben az értékelők nem tudnak megegyezésre jutni. - Ezen tanulmányon kívül más tanulmány is igazolta azt, hogy a munkakörök értékelése könnyebben megy, ha az ezt összetevő komponensek kerülnek összehasonlításra és nem az egész munkakör. - Megállapítható egy grafikusan ábrázolt kapcsolat a munkakörök pontszáma és egy standard skála között; ez felhasználható több munkakör és fizetés-strukturálási alternatíva összehasonlítására.	- Sok időt vesz igénybe. - Nagyobb értékelő bizottság bevonását igényel.

Végkövetkeztetés

A TANULMÁNY EREDMÉNYEINEK HASZNOSSÁGA

A kapott eredmények felhasználhatósága az alábbiakban körvonalazódik.

1. A munkaköröknek az említett három faktor alapján tulajdonított fontosság és komplexitás szerinti hierarchizálása, mely eredményeképpen megtervezhető egy objektív munkabér-rács.
2. A munkakörök specifikus profiljainak körvonalazása a kompetencia, kreativitás és finalitás faktorok függvényében. Ezek a profilok kiindulási alapot nyújthatnak a következő feladatok elvégzéséhez:
   - Pályaprofilok kialakításához;
   - Munkaerő toborzáshoz és szelekcióhoz;
   - Személyzetértékeléshez;
   - Továbbképzési lehetőségek biztosításához

A jelenlegi tanulmány, bár kezdetleges jellegű, kiindulási alapot nyújt a Hay munkakör-értékelő módszer hazai adaptálásához és alkalmazásához. Alapinformációkat nyújt egy olyan módszer elméleti alapjairól és használati lehetőségeiről, amely hazai keretek között még egyszer sem volt kipróbálva és tanulmányozva. Ezt figyelembe véve, megjegyzendő, hogy a szóban forgó értékelési módszer széles körű és hatékony alkalmazhatósága az itthoni feltételek függvényében történő validálásán múlik.

A tanulmányozott módszer eredményes kipróbálása nagyméretű vállalatok keretén belül lehetséges, mivel ezek olyan mennyiségű munkaköröket ölelnek fel, melyek révén meghatározhatók a standard munkakörök („benchmark"-ok) és a módszer valódi hasznosságát igazoló fizetési struktúrák.

A tanulmány hiányossága

A két munkakör-értékelési módszer gyakorlati alkalmazása és a tanulmány eredményeinek értelmezése a következő hiányosságok felfedezésére adott lehetőséget:

A tanulmány egy kisméretű cég keretén belül folyt, kevés munkakörrel és kevés alkalmazottal, így nem adott lehetőséget a standard munkakörök megállapítására. Szinte valamennyi munkakör standard módon volt reprezentatív.

A pontértékek megállapítása nem a standard munkakörök alapján történt, hanem valamennyi munkakör számára külön-külön.

Az alkalmazott értékelési módszerek révén kapott eredmények megbízhatóságának megállapítása a bevont értékelők kis száma miatt korlátokba ütközött.

A tanulmány fejlesztésének lehetőségei

A tanulmány hiányosságai a következő fejlesztési javaslatok megfogalmazását indokolják:

Mivel a szakirodalom úgy tartja számon a Hay értékelési módszert, mint amely sikeresen alkalmazható egy megbízható fizetési struktúra megállapításában, javasolható, egy következő tanulmány keretén belül, a standard munkakörök és munkabér-rács létrehozása és alkalmazhatóságának kipróbálása.

A módszernek hazai szervezetekre való érvényesítése sokkal átfogóbb tanulmánysort igényel, ekképp javasolható a módszer több nagyvállalatban való alkalmazása.

Az erre rákövetkező tanulmányok több értékelő bevonását kell célozniuk, annak érdekében, hogy megbízhatóbb munkakör-hierarchia és fizetési struktúra megállapításához vezessenek.

Irodalomjegyzék

KOTLER, Ph. (1997): *Marketing management. Analiză, planificare, implementare.* Control I-a ed. Teora, Bucureşti.
MATHIS, R. L., NICA PANAITE, C. & RUSU, C. (1995): *Managementul resurselor umane.* Ed. Intel Credo. Deva.
ARMSTRONG, M. (1991): *A handbook of Human Resource Management.* Kogan Page Limited. London.
ARMSTRONG, M. (1992): *Human Resource Management. Strategy & Action.* Kogan Page Limited. London.
CUMING, M. W. (1993): *Theory and Practice of Personnel Management.* Ed. Butterworth-Heinemann. Oxford.
INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION (1986): *Job evaluation.* International Labour Office. Geneva.
MILKOVICH, G. T. & BOUDREAU, J. W. (1991): *Human resource management.* Richard & Irwin inc. USA
MORRIS, S. (1993): *Senzitive Issues in the Workplace. A Practical Handbook.* The Industrial Society. London.
SMITH, M. (1991): *Analyzing organizational behaviour.* Macvillan Press. London.

1. függelék

MUNKATERV A MUNKAKÖRÖK ÉRTÉKELÉSÉNEK MEGVALÓSÍTÁSÁHOZ

Munkanapok száma – 3ora/nap

Lép és	Tevékenység	Résztvevők	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
I	Első találkozás	Igazgató, közgazdász, tanácsadók															
	Az értékelési űrlapok bemutatása	Igazgató, tanácsadók															
II	Interjú vagy tesztalkalmazás	Alkalmazott, tanácsadó															
III	Az adatoknak az értékelési űrlapra való feljegyzése	Tanácsadók															
	Kiegészítő interjúk	Tanácsadók, alkalmazottak, felettesek															
	Páros összehasonlítás módszerének alkalmazása	Igazgató															
IV	Értékelés	Igazgató															
	Áttekintés	Tanácsadók															
	Az adatok feldolgozása	Tanácsadók															
	Jelentés	Igazgató, tanácsadók															

2. függelék

FELJEGYZÉSI LAP

Kompetencia:

Ismeretek	
Elementáris:	**Rendfelelős, könyvkiosztó**
Professzionális-elementáris:	
Professzionális:	**Titkárnő**
Magas szintű professzionális:	**Ügyvezető, program telepítő**
Technikai vagy specializált alaptudás:	**Közgazdász, hardware mérnök**
Megerősített technikai vagy speciális tudás:	
Szakértelem vagy magas szintű alkalmazás:	
Vezetési képesség	
N-NON-Nem szemnificativ szint:	**Rendfelelős, könyvkiosztó**
I szint - Minimális:	**Közgazdász, titkárnő, program telepítő, hardware mérnök,**
II szint - Homogén:	
III szint – Heterogén:	
IV szint - Széles/kiterjedt	
V szint - Teljes	
VI szint - Globális	
Kapcsolatteremtési képesség	
Normális:	**Közgazdász, hardware mérnök, rendfelelős, könyvkiosztó,**
Fontos:	**Titkárnő, ügyvezető**
Nélkülözhetetlen:	

FELJEGYZÉSI LAP

Kreativitás

Gondolkodási közeg	
Szigorúan rutinszerű	
Normális rutinszerű	Rendfelelős
Félig rutinszerű	Könyvkiosztó
Normalizált	Közgazdász, titkárnő
Pontosan meghatározott	Hardware mérnök, ügyvezető, program-telepítő
Kiterjedt módon	
Általában meghatározott	
Absztrakt módon meghat.	
Problémamegoldás követelmények	
Szelektív memória	Rendfelelős, könyvkiosztó
Modellekre való utalás	
Interpoláris	Közgazdász, titkárnő
Extrapoláris	Hardware mérnök, ügyvezető, program-telepítő
Kreatív gondolkodás	