

Új munkakörök szervezeten belül és kívül

Az együttműködés új tartalma

A '80-as évek végén még a fikciók világába sorolhatónak vélhettük Naisbittnek a Megatrendekben szereplő azon megállapítását, hogy a jövő vállalatánál a belső telefonkönyvek kiadására sem lesz szükség, mert az alkalmazottak munkaköre nem éli túl a telefonkönyv összeállításának idejét. Napjainkra, a lapos szervezetek dominanciájában, a virtuális szervezetek terjedésével, a tevékenységek kihelyezésének divatjában más értelmet nyert az említett vízió. A vállalkozások vezetőinek a munkamegosztás új dimenziói alapján szerveződő vállalatban kell gondolkozniuk. A munkamegosztás, a munkakörszervezés hagyományos elveit és megoldásait újjak váltják fel.

A munkamegosztás tradicionálisan alapvető strukturális jellemző: egy nagyobb feladat részfeladatokra bontása, és azoknak az egyes szervezeti egységekhez való telepítése. Így a munkamegosztás egyben a szervezetek tagolásának, alrendszerképzése esetén dekomponálásának [1] alapja. Az alkalmazottak által betöltött munkakör a dekomponálás egyik fontos terméke. Segítségével leírható, megmagyarázható a szervezeten belüli viselkedés, de az a mód is, ahogyan az egyén egyrészt a szervezeti célok elérése, másrészt a saját szükségleteinek kielégítése érdekében tevékenykedik. A munkakör kialakításához a munkakörelemzés szolgáltat információkat [2], amely alapeleme valamennyi emberi erőforrással kapcsolatos tevékenységnek.

Napjaink menedzsmentjében a munkakörökkel kapcsolatos tradicionális gondolkodás radikális változásokon megy

keresztül. A vállalatvezetőknek új szervezeti koncepciókat és megoldásokat kell tanulmányozniuk, megérteniük és alkalmazniuk.

Vegyünk sorra néhányat az új szervezeti koncepciók és megoldások közül!

Mi a munkakörszobrászat?

Napjaink vállalati szervezete rugalmasan alkalmazkodik a környezet változásaihoz. Ebben a szervezetben a munkakörök átalakulása is folyamatos. A munkakörök változásai azonban nemcsak a vállalat, vagy éppen a vezetés szempontjait követik, hanem erőteljesen igazodnak az alkalmazottak igényeihez és elvárásaihoz is. Ennek a kettős követelménynek a kielégítését nevezi Timothy Butler és James Waldroop közel-múltban megjelent írásukban [3] találóan munkakörszobrászatnak. A tudásalapú gazdaságban a vállalat legfontosabb vagyontárgya munkatársainak energiája

és lojalitása. A vezetésnek ezzel kell minden nap gazdálkodnia, mi több: hatékonyan gazdálkodnia. Nem engedhető meg, hogy a szellemi tőkét jelentő munkatársak olyan beosztásokban maradjanak, amelyekben ugyan jól teljesítenek, viszont alapjában véve nem érdekli őket a feladat. A munkakörszobrászat ennek kíván elébe menni, azt próbálja meg elérni, hogy az embereket olyan feladatokkal bízzuk meg, amelyek testre szabottak, és amelyekben kielégíthetik mélyen gyökerező életérdeklődésüket.

Ebben az értelemben a munkakörszobrászat:

”

A munkamegosztás a szervezetek tagolásának, alrendszerképzése esetén dekomponálásának alapja.

Az alkalmazottak által betöltött munkakör a dekomponálás egyik fontos terméke.

◆

A vállalatvezetőknek új szervezeti koncepciókat és megoldásokat kell tanulmányozniuk, megérteniük és alkalmazniuk.

”

- testreszabott munkakörök létrehozása,
- a vállalatban belüli karrierfejlesztés eszköze,
- a munkatársak megtartásának hatékony módja,
- új és új típusú munkakörök létrehozásának folyamata.

A feladat lényege a (kiváló) alkalmazottak megtartása a szervezet számára az előbbi elemek szakszerű alkalmazásával.

Az életpálya-menedzselés új bűvszava a „retention”, vagyis a megtartás. Hogyan lehet az embereket megtartani, amikor leginkább hajlanak arra, hogy elhagyják a vállalatot? Például azért, mert az alkalmazottak ún. „újbelépő-kézissel” küzdenek, vagy azért, mert nem lép-tetik elő őket, vagy, mert megakadtak és unják a munkájukat. Az igazán hatékony stratégiát a fejlődés lehetőségének felkínálása jelentheti. Itt egyéni és szervezeti szintű feladatokról és folyamatokról van szó, ahogyan azt az 1. tábla tartalmazza. A munkakör-szobrászat további fontos eredménye lehet az új típusú munkakörök létrejötte.

A munkakörök változásai nemcsak a vállalat, vagy éppen a vezetés szempontjait követik, hanem erőteljesen igazodnak az alkalmazottak igényeihez és elvárásaihoz is. Ennek a kettős követelménynek a kielégítését nevezik találóan munkakör-szobrászatnak.

Az életpálya-menedzselés új bűvszava a „retention”, vagyis a megtartás. Hogyan lehet az embereket megtartani, amikor leginkább hajlanak arra, hogy elhagyják a vállalatot?

Új típusú munkakörök a szervezetben belül

A szervezetben belüli munkamegosztás koncepcióinak változásával a munkakörök kialakításának elve és gyakorlata folyamatosan módosul. A hagyományos szervezeteknek jellemzője a magas fokú specializálódás, amely különböző megnevezésű és tartalmú munkakörök tömegét hozta létre a vállalatoknál. Ezek közös jellemzője a specializálódás mellett a stabilitás volt. (Szélsőséges példa a specializálódásra egy pécsi közüzemi vállalatnál talált anyagbizonylat-utvonal-szervező munkaköre a '70-es években.) Napjaink modern, lapos struktúrájú szervezeteiben – természetesen – ilyen mértékű specializálódást több ok miatt sem találhatunk. Nemcsak a szervezeti méretek csök-

kenése (avagy a létszámleépítés), hanem a rugalmasságra való általános törekvés is az erőteljes munkamegosztás ellen hat. Ennek következtében a munkakörök általában gazdagabbak, szélesebbek, bővebbek, mint a tradicionális szervezetekben.

Az átalakulás másik fő összetevője az új menedzsment-koncepciók által megkívánt munkakörök létrehozása. Ezek egyik része formalizált (mint a controller, az információtechnológus, az auditor), másik része nem formalizált (mint például változásmenedzser, „újja-szervezési cár”, válságmenedzser). A vállalatvezetés feladata e téren is többrétű. Néhol maga is betölt ilyen jellegű munkaköröket. Például Business Process Reengineering esetén lehet az újjaalakítás vezére. Az esetek többségében azonban a feladat lényege az együttműködés. Kooperáció a vezetés és a formális struktúrába nem sorolható személyek között. Ez nem könnyű feladat, mert a vezetőktől megköveteli, hogy ismerjék, megértsék az

1. tábla
Az életpálya-menedzselés tartalmának lehetséges elemei (módszerei)

A személyes karrierhez kötődő elemek	A kapcsolt karrierhez kötődő elemek	Szervezeti folyamatok
Pályaválasztási tanácsadás	Értékelő és fejlesztő felülvizsgálatok	Karrierstruktúrák
Életpálya-tervezési munkaértekezletek	Karriert irányító és fejlesztő centrumok	Szervezeti struktúrák
Önfejlesztő tervek	Tanácsadás	Utóclási tervek
Önfejlesztő tréningek	Tömeges elbocsátás	Kísérleti lehetőségek a szakemberek számára
Ny. gdlj-előkészítő kurzusok	A foglalkoztatás alternatív megoldásainak igénybevétele	Projekt- (team-) szervezetek
Karriertervezési tanácsadók igénybevétele	Helyettesítési feladatokra való betanítás	Emberi erőforrás tervezés
Számítógéppel támogatott karriertervezés használata		Foglalkoztatási prioritások és korlátozások
Önéletrajzok és egyéb profilok írása		

Fonás: Elbert – Farkas – Karolyné – Poór: Személyzet/emberi erőforrás menedzsment. KJK 1999. 394. o.

új típusú munkaszervezetnek, munkavégzésnek nem csak a lényegét, hanem a professzionalizációját is.

A tartós versenyképességet biztosító dinamikus stabilitás mellett elkötelezett vállalatoknak generalistákra van szükségük. A generalisták tudásuk és diverzifikált képességeik segítségével jobban átlátják a vállalati folyamatokat, a problémák által érintett funkciókat. Ezek a személyek nincsenek munkakörhöz kötve, így nyitottabbak, könnyebben átlátják a cég működésének egymást átható vetületeit, mint a specialisták: képesek egy problémát többféle szempontból szemlélni. A dinamikus stabilitásra törekvő vállalkozásoknak „ezermesterekre” van szükségük.

Ez a szemlélet egészen újszerű (nem formalizált) munkaköröket létesít. Ilyennek tekinthető a Chief Memory Officer (CMO) [4]. Ez olyan felsővezetői pozíció, amelyet a cég története során elkövetett korábbi hibák számontartására hoznak létre. Egy régi, tapasztalt alkalmazott feladata a múltbeli sikeres és sikertelen projektek, változások áttekintése, elemzése az új innovációk megkezdése előtt. Tapasztalatok szerint alkalmazásukkal lehetővé válik a helytelenül megvalósított projektek következtében kialakuló szervezeti káosz – és az ezzel járó cinizmus és kiégés – elkerülése. Hasonlóan felsővezetői, de nem formalizált posztként ajánlja a szakirodalom a szervezeti méregtelenítő alkalmazását [5]. A szervezeti méregtelenítő szerepkörét betöltő személy (aki egyébként például marketing- vagy termékfejlesztési osztályt vezet, vagy keresztfunkcionális teameket felügyel) olyan menedzser, aki önként magára vállalja a szervezet életét mérgező gyötrelmeket. Ilyenek lehetnek a szomorúság, csalódottság, keserűség, harag stb. A méregtelenítők ezen káros viselkedési elemek jelentkezésekor lépnek közbe, csillapítván a szervezetben fellépő önpusztító folyamatokat. A vezetés feladata és felelőssége, hogy egyrészt felismerje azokat a helyzeteket, amikor méregtelenítőkre van szükség, másrészt megtalálja azokat a személyeket, akik méregtelenítőként léphetnek fel másokkal szemben, de a szervezet érdekében.

Idegen munkakörök a szervezeten belül

Napjaink vállalatvezetője folyamatos munkakapcsolatban áll a partnerszervezetek alkalmazottaival. Közülük jó néhány (mint a vevők, szállítók, a versenytársak egy része) az érdekhordozók (stakeholders) csoportjába

tartozik. Más szereplők ennél szorosabb kapcsolatba kerülnek az adott szervezettel. Ebben a kontextusban említhetjük a stratégiai szövetségekben, a hálózatokban, a regionális üzletági központokban kialakuló együttműködésnek a munkakörök kialakítására gyakorolt hatását. Például: a regionális üzletági központok (a clusterek) – amelyek a verseny új közgazdaságtanát jelentik – hatást gyakorolnak a szervezeteken belüli struktúrára is. „A regionális üzletági központok egy bizonyos működési területen belül tevékenykedő, egymással kapcsolatban álló vállalatok és intézmények földrajzi tömörülései, amelyekben jelen van a verseny szempontból fontos iparágak széles skálája. Ezek a csoportosulások magukban foglalják a központot speciális inputokkal, pl. alkatrészekkel, gépekkel, szolgáltatásokkal és infrastruktúrával ellátó vállalatokat. A csoportosulások ezen kívül gyakran terjeszkednek lefelé, az értékesítési hálózat és a vásárlók irányába, és oldalra, a kiegészítő termékeket gyártó cégek, valamint a szakértelem, a technológia, illetve a közös inputok terén kapcsolódó iparágakban működő vállalatok felé.” [6] A versenylőnyök realizálásához a cluster befogad új funkciókat, új munkaköröket (mint alkalmazott kutatás, lobbizás), és helyet ad a kollektív feladatokat ellátó egységeknek (képviseltek ellátása, ipari vásárokon való szereplés, beszerzési konzorciumok stb.).

Bár a clusterben is előfordul, hogy a vállalatvezető nem a saját munkatársával áll napi munkakapcsolatban, az idegen munkakörök jelenléte a szervezeten belül ennél is szorosabb kapcsolatot eredményez. A megoldások lényege – hasonlóan az outsourcinghoz – itt is a kihelyezés, de a kihelyezés iránya fordított. A másik vállalat foglalkoztatottja tölt be munkakört a szóban forgó vállalatnál. Tipikus együttműködési mód a kihelyezett tanácsadó fogadása.

A tanácsadókkal való együttműködés a menedzsmenttanácsadás tudásanyagának fontos részét képezi

[7]. A tanácsadói megközelítés középpontjában az áll: hogyan kell a tanácsadónak együtt dolgoznia az ügyfelekkel. De ennek a fordítottja is felvethető, mik a vezetői munka sajátosságai a tanácsadókkal való munkában? Mind a két szempontnak van érvényessége. (Emlékezzünk Philip Kotler egyik szentenciájára: ha torreador akarsz lenni, tanuld meg, hogyan működik a bika!) Magának a folyamatnak általában négy főszereplője van. Ezek: a megbízó szervezet csúcspanaszolója, annak szakmailag illetékes menedzsere (vagy menedzse-

”

A tartós versenyképességet biztosító dinamikus stabilitás mellett elkötelezett vállalatoknak generalistákra van szükségük. Ezek a személyek nincsenek munkakörhöz kötve, így nyitottabbak, könnyebben átlátják a cég működésének egymást átható vetületeit, mint a specialisták.

”

rei), az adott szakterület munkahelyi vezetői és ezek beosztottai, valamint maga a tanácsadó.

Mi történik akkor, ha ez a tanácsadó hosszú időt tölt el a megrendelő ügyfél szervezeténél, mint kihelyezett munkatárs?

Ez esetben a korábban tárgyalt outsourcing valamelyik magasabb formája valósul meg, ami lehetővé teszi az idegen munkaerő alkalmazását („visszaalkalmazását”). A korábbi vállalati munkakört egy külső személy (például a tanácsadó vállalat vagy egy speciális szervezet alkalmazottja) fogja betölteni. Az együttműködés e formájában alapvető kérdések kerülhetnek felszínre:

- A külső személy jelenléte milyen időtartamra terjed ki?
- Képes-e a külső személy megőrizni függetlenségét vagy belesimul a fogadó vállalat munkaszervezetébe?
- Milyen hatással bírnak az együttműködésre a szervezeti kultúrák eltéréséből származó különbözőségek (elsősorban külföldi vagy repatriált külső személy esetén)?
- A külső személy képességei és készségei mennyire teszik őt alkalmassá a moderátor vagy tréner szerep betöltésére?
- A szak tudásbeli különbségek a külső személy és a vállalati alkalmazottak között nem okoznak-e túlságosan nagy rést? (Tipikus példa lehet erre az információs technológiai tanácsadók, szakértők befogadása a szervezetbe.)

Természetesen, a kérdések sora folytatható lenne. A szóban forgó szervezeti megoldás mindenképpen csak akkor lesz sikeres, ha a vállalatvezetés kooperációs képessége elegendően magas fokú ahhoz, hogy az együttműködés módjait biztosítani tudja mind saját személyére, mind pedig a beosztottaira nézve.

Munkakörök a szervezeten kívül

Hogyan kerülhetnek munkakörök a szervezeten kívülre? A választ a '90-es évtized nagy menedzsment hulláma, a tevékenységkihelyezés (közhasználatú angol megnevezéssel: az outsourcing) környékén kell keresnünk.

”

A tanácsadókkal való együttműködés a menedzsment-tanácsadás tudásanyagának fontos részét képezi. (Emlékezzünk Philip Kotler egyik szentenciájára: ha torreador akarsz lenni, tanuld meg, hogyan működik a bika!)



Hogyan kerülhetnek munkakörök a szervezeten kívülre? A választ a '90-es évtized nagy menedzsment hulláma, a tevékenységkihelyezés (közhasználatú angol megnevezéssel: az outsourcing) környékén kell keresnünk.

”

A tevékenységkihelyezés elmélete és gyakorlata a vállalati értékalkotás és értéklánc koncepciójához kötődik és a kompetenciaalapú megközelítésekkel vált teljessé. Az eredetileg Michael Porter által kidolgozott értékláncelmélet szerint a vállalat működése olyan egymást követő belső tevékenységek sorozataként, láncolataként írható le, amelyeket a szervezet ezen érték előállítására érdeklében végez [8]. Az innovatív vállalatok képesek arra, hogy saját értékláncukat kreatív módon átalakítsák. Ennek során alapvetően két dolog történik:

- a vállalatok a korábbinál sokkal intenzívebben, igen változatos formákban működnek együtt a partnerekkel, vevőkkel, szállítóikkal; és
- az értéklánc egyes elemeit saját szervezetükön belül tartják, másokat a szervezeten kívülre helyezik.

Így jönnek létre olyan szervezeti egységek és munkakörök, amelyek korábban a vállalatban belül voltak találhatóak.

A „belül”-„kívül” kérdés eldöntése a vállalat alapvető képességeinek megítélésén múlik. A főszabály az, hogy az alapvető képességek, amelyekhez legjobban értenek, fogják alapját képezni a szervezetalkotásnak és azon belül a munkakörök kialakításának.

A tevékenységkihelyezésnek a munkakörökre gyakorolt hatását az információtechnológia (IT) területéről vett példával szemléltetjük.

Az IT outsourcing alkalmazásakor a vállalat az IT-vel összefüggő feladatok egy részét – vagy akár az egészét – külső cégre bízta. (A döntés mögött, az előbb említettek szerint, az alapvető képességekkel kapcsolatos megfontolások állnak.) A kihelyezésben három alapvető szint különböztethető meg.

1. A vállalat informatikai struktúrájának teljes körű üzemeltetése, karbantartása.
2. Az infrastruktúra és az azon futó alkalmazások működtetése.
3. Az informatikával összefüggő üzleti folyamatok kihelyezése.

A tevékenység függetlenedésének folyamatát mutatja be a 2. tábla.

Bármelyik csoportosítás szerint is tekintjük az outsourcing fajtáit, mindenképpen eljutunk arra a szintre, amelyen a korábban a vállalatban telepített

2. tábla

Az IT outsourcing fajtái

Megnevezés	Leírás
Internal IT	Házon belüli IT szervezet működtetése
Insourcing	Az IT szervezet független üzleti egységként elkülönül a vállalattól
Joint venture	Külső céggel közös IT szolgáltató vállalat létrehozása
Full outsourcing	A vállalat egyszeri stratégiai szerződést köt egy IT szolgáltatóval
Best-of-bread consortium	Konzorcium, amelyben az IT szolgáltatók megállapodnak az elsődleges szerződéskötő szerepkör betöltéséről
Forrás: Fekete Gizella: Out-in-joint: Az outsourcing formái és rejtelmői (http://www.prim.hu/business 2001. 09. 24.)	

munkakörök a szervezeten kívülre kerülnek. Ettől kezdve megszűnik-e a munkakapcsolat ezekkel a munkakörökkel? Megszűnik-e a vezetés felelőssége a tevékenység ellátásának hatékonyságáért? A válasz egyértelműen az, hogy nem. A kapcsolatok és a felelősség jellege változik.

Előnyöket kell származtatni a kihelyezésből, miközben a potenciális hátrányokat meg kell szüntetni. Folytatva az IT-hez kapcsolódó példát, a vállalat oldaláról előnyként realizálhatók az alábbiak:

- A bevő jelentős költségcsökkentéseket érhet el, pl. a technikai beruházások „megspórolásával” (ezeket ezután bérlő), a személyzeti költségek és a licenccégek csökkentésével. Tapasztalatok szerint ez a megtakarítás akár az IT költségvetés 20-50 %-a is lehet. Általában ez az előny csak hosszú távon érvényesül, 3-8 év együttműködési idő az, ahol már „megéri” pénzügyileg az outsourcing.
- A stratégiai összpontosítás lehetősége is jelentős előny, hiszen mindkét fél arra koncentrálhat, amihez ért, így gyorsabb lesz a reagáló képessége, csak azzal kell foglalkoznia, amihez van szakértelme, és amivel értéket tud teremteni (core competence).
- Lehetővé válik a személyzet átcsoportosítása az értékteremtő folyamatokhoz.
- Áthidalhatóvá válik a speciális IT szakértelem hiánya. Olyan embereket, szakértelmet lehet szerezni, akikre, illetve amelyre a vállalaton belül hosszú távon nincs szükség, bizonyos esetekben mégis fontosak.

A lehetséges hátrányok kiküszöbölése érdekében jelentős feladatok várnak a vállalatvezetésre. Amellett, hogy meg kell tanulnia idegen munkaerővel együttműködni, kezelni kell az alábbiakban jelentkező munkakör-szervezési problémákat is.

- A fő veszély a visszafordíthatatlanság, hiszen a belső szakértelem leépítése után annak újbóli kialakítása lassú és költséges.
- A szolgáltató stratégiai fontosságú adatok, információk közelébe kerülhet, ezek felügyeletét gondosan biztosítani kell.
- A belső munkakörök hiányával rejtve maradhatnak a belülről jövő javítási lehetőségek.
- Végül: a szolgáltató elhanyagolhatja az üzleti igények támogatását – csökkentheti a minőségi színvonalat, elmaradhatnak a fejlesztések. Belső szervezeti egység (munkakörök) megléte esetén a vezetés közvetlen hatást gyakorolhat az IT fejlesztésekre, féltő azonban, hogy a külső IT szolgáltató csak a szerződésben leköttöt feladatokat teljesíti.

Összefoglalóan: a tevékenységkihelyezéssel létrejövő új munkamegosztás előnyöket és hátrányokat egyaránt jelent a vállalat számára. A vezetés feladata a kiszervezett egységek (munkakörök) szervezeti kapcsolatainak megőrzése, a hatékony együttműködési módok kialakítása.

Irodalom

- [1] A szervezetek dekomponálásáról DOBÁK MIKLÓS: Szervezeti formák és vezetés. KJK 1997 című könyve adja a legjobb áttekintést. A vállalat alkotórészekre bontásának új megoldásáról. JOHN HAGEL III és MARC SINGER cikkét közli a Harvard Business Manager 2001. évi 1. száma.
- [2] Ld. ELBERT – FARKAS – KAROLINYÉ – POÓR: Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. KJK 1999. 4. fejezet
- [3] TIMOTHY BUTLER, JAMES WALDROOP: Munkakör szobrászat – legjobb munkatársaink megtartásának művészete. Harvard Business Manager, 2. évf. 2000. 4. sz.
- [4] ERIC ABRAHAMSON: Change without Pain. Harvard Business Review 2000. April
- [5] PETER FROST – SANDRA ROBINSON: A méregtelenítő – a szervezet hőse és sebesültje. Harvard Business Manager 2. évf. 2000. 3. sz.
- [6] BÖGEL GYÖRGY – SALAMONNÉ HUSZTY ANNA: Vállalatvezetés felsőfokon. Kossuth Kiadó, Budapest, 1998.
- [7] Ld. POÓR JÓZSEF (és szerzői kollektívája): Menedzsment tanácsadói kézikönyv. KJK Kerszöv, Budapest 2000. 2. fejezet
- [8] MICHAEL E. PORTER: Regionális üzletági központok – a verseny új közgazdaságtana. Harvard Business Manager 1. évf. 1999. 4. sz., 7. o.

A szerző tanszékvezető egyetemi tanár,
a PTE Közgazdaságtudományi Karának dékánja