

A munkakörök relatív távolsága

A stratégia megvalósulásának kulcskérdése: megtalálni azt a munkaköri struktúrát, amellyel a vállalkozás hatékonyan éri el a kitűzött célokat. A szervezeti séma formája semmit sem árul el a működés mechanizmusának munkakörökben megjelenő tartalmáról.

A munkaköröket csak a vállalatra jellemző akaratok és együttműködési szándékok beépítésével szabad létrehozni. Az információ és tudás világos meghatározásával adhatók meg a munkakörök szükségletei és kibocsátásai. A jól eltalált piaci igényeket is csak akkor tudják kiszolgálni, ha a munkakörök szerkezete életre kelti a vállalati tudást.

A stratégiai váltás kényszere sokszor a rossz munkaköri struktúrából és a vállalati tudás hiányából ered. Az információk cseréjére épülő munkakörök jutnak túlsúlyba, háttérbe szorul a tudássá transzformálódás és a bürokratikus, kevésbé hatékony munkavégzések szaporodnak meg.

Információ és tudás

A munkakörök értékelése előtt célszerűnek tartjuk az in-

formáció és tudás jellemzőinek és különbségeinek megerősítését.

Az információk, mint adatok mindenkihez eljuthatnak, ha rendelkeznek technikai eszközökkel. Csak töredékük „érthető” sokféleségű miatt, és nehezen ágyazhatók be fogalmi rendszerükbe. Ezért is beszélünk feltételes lehetőségéről, és gondoljuk azt, hogy az információ nem azonos a tudással a munkakörbe való bekerülés pillanatában. Ott fog átalakulni tudássá! A fogadó oldaláról szemlélve: az információk „végtelenje” tartozhat akár melyik munkakörhöz, a múltét és a még ismeretlen jövőét egyaránt beszámítva.

A feldolgozáskor mindig csak néhányukra támaszkodunk, s ezért is esetleges a belőlük kialakított tudás. Alkotója foglya saját tudatlanságának, amikor létrehozta tudását. Mert biztos, hogy megcáfolható vagy befejezetlensége miatt hiányos lesz. Részleges tudásról beszélhetünk, s az állandó cáfolhatóságok, bizonyítások és kiegészítések a munkakörök szaporodásához vezetnek. Az információk pedig sokszorozódnak, osztódnak és gyarapodnak, mert nincs abszolút tudás.

Az információk könnyen átadhatók, s ezért áramlanak végtelenül és kerülnek vállalkozások és emberek millióihoz. A legtöbb értelmezés nélkül elvész és nem épül be a tudásba. Az információt az különbözteti meg a tudástól, hogy nem alakult át a fogadóban. A munkakört betöltők különböznek képzettségüknél, tapasztalatuknál és tehetségüknél fogva, s személyenként eltérő, egymásnak ellentmondó tudást fejleszhetnek ki. Ezért kell pontosan meghatározni a munkakör betöltőjénél a tudásigényt és a felelősséget a kibocsátási oldalon.

Az információkat sokan megszerezhetik, de csak azok kisajátításával és egyediesítésével alakulnak termelőerővé a vállalkozásnál. A kisajátítás feltételezi a

munkakört, s lényegessé akkor válik, amikor a szervezetbe diffundál átalakulás után. A munkakörök „érintkezési felületén” maradók nem biztosítják az együttműködést, s a lehetséges szinergizmushoz képest alul teljesítenek. Felismerheti ezt a problémát a vezetés, és a szabályozások növelésével próbálják kikényszeríteni az információ tudássá válását.

A kapcsolódásoknál nagyobb jelentőséget tulajdonítanak a szervezésnek és jobban ellenőrzik az áramlásokat. A vállalati tudássá érés azonban nem valósul meg automatikusan. A munkakört betöltők bár

”

Az információ nem azonos a tudással a munkakörbe való bekerülés pillanatában.

Ott fog átalakulni tudássá!

◆

Az információk könnyen átadhatók, s ezért áramlanak végtelenül és kerülnek vállalkozások és emberek millióihoz. A legtöbb értelmezés nélkül elvész és nem épül be a tudásba.

”

feladat-irányultságúak lesznek, erősödik az öncélúság és markánsan széthasad a vállalat pénzügyre, személyzeti stb. területekre. A kibocsátási oldal felelőssége a másik munkakör felé csökken, s az összetartó erő nélkül nem jön létre a vállalati tudás.

A vállalati tudás

A szervezeti élet nem létezik, mint önálló szubsztancia, s nem válhat függetlenné alkotóitól. A dolgozók által hozott anyagból épül fel (vagy nem) a vállalati tudás. A csak formális úton összekapcsolódó és működő szervezet nem valósítja meg automatikusan. A formális közlekedő úton egy olyan ingerület halad, amely vissza is csatol a közös feladatok elvégzési módjára, az együttműködési viszonyokra. A vállalati tudást valamennyi dolgozó együttesen hordozza, s éppen ezért működésében nyílt a környezete felé. Kialakulhatnak zárt rendszerrészek, s akkor a zárványok mentén széttöredezik és megszűnik a vállalati tudás.

Az átalakított információ a munkaköröket betöltő egyéneknél a vállalati tudásba integráltan jelenik meg. A vállalati tudást senki sem birtokolja, nem sajátíthatja ki és nem viheti el más szervezetbe. Hordozója az az információ, amit a munkaköri tudással előállítottak és kibocsátottak. Nincs egyetlen helyhez kötve, diffúz módon hatol be minden emberi cselekvésbe, fennmaradásában döntő szerepük van az élő kapcsolatoknak. Egyik látható jele az automatizmus, amikor a megoldás felé haladva a tudások munkaköri koncentrátságukból kilépve, a kötelező információ kibocsátásán túl kiáradnak a funkciók közötti térbe. A munkakörök „egyediesített” tudásai a kommunikációs határfelületeken szervezeti identitást hoznak létre, és kölcsönös igazodással egymás felé, a felelősség szintjén jobb cselekedetekre készítetnek. Olyat nyerünk a tudások külön összegyűjtése és szétoztatása, szervezési ráfordítások nélkül, ami új vagy nehezebb helyzetekben automatikusan mentális erőként hat.

A vállalat nagy ereje a vállalati tudásban rejlik, s a munkatársak interakcióikban és kognitív kiértékelésekkel a cáfolatok és megerősítések kívülről jövő jeleivel észlelik. A szervezeti tudás csak az adott vállalatnál használható, mert nem különíthető el a funkció-

”
A szervezeti élet nem létezik, mint önálló szubsztancia, s nem válhat függetlenné alkotóitól. A dolgozók által hozott anyagból épül fel (vagy nem) a vállalati tudás.

◆
A szervezeti tudás csak az adott vállalatnál használható, mert nem különíthető el a funkcionális tudástól, s csak abban a közösségben érvényes. Formális úton nem szerezhető meg, képesség javító, együttműködést serkentő tréningekkel nem jön létre.

”

nális tudástól, s csak abban a közösségben érvényes. Formális úton nem szerezhető meg, képesség javító, együttműködést serkentő tréningekkel nem jön létre, csak az egyének fejleszthetők ezekkel. Az efelé terelő kognitív kiértékelések sikerének emocionális megtelepedésével kel életre. A munkatársak megtanulják és érzékelik, hogy a munkaköri leírásokban megfogalmazott kibocsátási elvárások milyen típusú cselekvéseket eredeztetnek, és milyeneknek kell bekövetkezniük.

A vállalathoz adaptálódott szakmai tudás a kapun kívül megszerzett ismeretekből alakul ki. Aki hajlandó ebben részt venni, vállalja a csatlakozást a többi területhez is. Kapun belüli tanulással hozzuk létre azt az emocionálisan feltérképezett

területet, ahol a kölcsönös kapcsolatok felépítik a vállalat támasztó és fenntartó szövetét, a tudások közösségét. Vállalati tudás nélkül az egyének a munkakörökben a hatékonyságnál próba-szerencse megoldási kísérleteket gyakorolnak, és a sikerek esetlegessé válhatnak.

A vállalati tudás a problémákhoz jobban illeszthető megoldásokat adhat. A cég problémáit nem a felszíni jegyek, észlelések, hanem a megoldási alapelvek szempontjából értelmezik. Az önmagukban értelmes tételeket könnyebb értelmes kapcsolattá összeállítani.

A munkakörök általános jellemzői

A munkakörökben az emberek átalakítják az információkat és kibocsátják az információ-eredményt:

Input	→ Transzformálás →	Output
információ képesség	átalakul a probléma	eredmény és felelősség mérhető hatás a végeredményre

A dolgozó képességei nélkül az információ problémaként élne tovább, mert a feldolgozatlan állapot a vállalat szempontjából akadály a cselekvéseiben. A probléma megoldása a tudással és képességgel a munkakörben történik, s információként halad tovább, ezt fogadjuk el, mint hozzájárulást a végeredményhez. Az információk a munkakörökön áthaladva felelősséget is jelentenek az átalakítás hatékonysága miatt.

A munkakörök azért léteznek, hogy a szervezet hálójában elosszák és összekapcsolják a képességeket. A jelenlegi helyzet és nem a várható feladatok alapján kell értékelni. A mai szükségleteket és ellátási igényeket kell mértékül venni. A gyakran átszervező vállalkozásoknál nem tudják bemérni az aktuális állapotot, s beleesnek abba a hibába, hogy a munkakör betöltőjét értékelik. Összetévesztik képességeit a munkakör szerepével, s így nem fogják megérteni az utóbbi lényegét.

A szervezeti sémából az adatáramlás forgalmát és hatékonyságát nem ismerhetjük meg, mivel felfogásunk szerint a munkakörök közötti térben csak információk tartózkodnak. A munkakörök párhuzamosságát vagy éppen teljes feleslegességét csak akkor fedezhetjük fel, ha megvizsgáljuk: milyen feladatra, kibocsátásra jött létre, ki igényli és hatással van-e a végeredményre? Kinek hiányozna, ha nem lenne? A munkakört betöltő személy rossz munkavégzése miatt lehet, hogy senkinek sem hiányozna, ha nem dolgozna. Az is lehet, hogy az információra szükség lenne. Itt is arra akarunk rávilágítani, milyen fontos a betöltő és a munkakör értékelésének szétválasztása! A nagyvállalatoknál nehéz elkerülni bizonyos átfedéseket egyes munkaköröknél. Segít viszont ennek felismerésében, amikor úgy tesszük fel a kérdést: mi különbözteti meg a másiktól? Ez tovább megy azon a kérdésen, hogy kinek hiányozna? Ha nem különbözik a másiktól, nagy valószínűség szerint nincs érdemleges szerepe. Tovább kell mégis vizsgálni abból a szempontból, hogy melyik ponton járul hozzá a végeredményhez? Az olyan munkaköröket lehet megszüntetni, amelyek a termelés időben és térben eltérő folyamataihoz felesleges információkat szolgáltatnak.

A termékek és szolgáltatások felbontása ügyfélcsoportokra és irányítási személyekre újabb munkaköröket igényel. Ha azt várjuk, hogy T_1 - T_{10} termék értékesítését kísérjük figyelemmel és T_1 - T_5 -t a, b, c, d piaci fogyasztókra is gyűjtsék, és a T_1 - T_2 és a T_8 - T_{10} V_1 vezetőhöz, míg a többi a V_2 -höz tartozik, akkor biztos, hogy megszorodnak a munkakörök. Az ügyfelek, vásárlók száma és az értékesítés hatékonysága korántsem biztos, hogy kedvező irányba változik. Legalábbis arányosan változik-e? Miért fordulhat elő, hogy a meghatározott jellemzőkkel működtetni kívánt munkakörök kevésbé hatékonyak, mint amikor kevesebb volt belőlük? Mert a szegmentációval a munkakörök betöltőjének tudása, problémamegoldása nem fog érdemben hozzájárulni a végeredményhez, az összes teljesítményhez.

A munkakörök értékelése

Valamennyi munkakört a vállalatnál meghatározott jellemzők alapján kell értékelni. Felfogásunk szerint az információ tudás nélkül csak probléma marad, és nincs pozitív hatása a végeredményre. A vállalat céljának elérését valamennyi munkakörnek elő kell mozdítania, s a betöltők ehhez a tudáson kívül képességükkel is hozzájárulnak. Nem mondható az, hogy a legnagyobb tudás kapja a legnagyobb értéket, mert a kibocsátott információk kis hatással lehetnek a végeredményre. Együtt célszerű értékelni a munkakör betöltéséhez szükséges tudást, képességet és felelőséget.

A munkatársak egy vagy több speciális tudást, a (belső) vevők egy vagy több speciális információt vesznek meg. A munkakörökben (a belső vevők felé is) akkor adnak el legtöbb információt, ha a vállalkozás a munkaköröket a tudás, felelősség (kibocsátás), problémamegoldás és a vezetői képesség alapján értékeli.

A tudás szerinti értékelést a tudás minősége és a munkakör bonyolultsága alapján végezzük. A munkakör a tudásból speciálisat vagy széles területet igényelhet. A formális képzettséggel szemben a kiérletlen lehet a hangsúly. A nem bonyolult, szabványos és rutinmunkákat egyszerű, ismétlődő műveletekkel látják el. Bonyolult műveleteket tud elvégezni, aki a magas szintű szakmai tudást is elsajátítja, s integráltan, feladat vagy feladatcsoport megoldására használja fel.

A funkciók összetettsége a különböző részek integrálását igényli. A homogén területek kapcsolatának egyszerűsége lehetővé teszi az önmagában történő értékelést. A heterogén területek felismerése akkor válik könnyebbé, ha az érintkezési felületeket is számba vesszük. Az összetett munkaköröket is önmagukban kell értékelni, de más súllyal kell figyelembe venni. A betöltőiktől nagyobb erőfeszítést igényel.

A munkaköröket a mai ismeretek szerint kell létrehozni, ami azért magában foglal valamilyen választ is a változásokra. A várakozásoknak az alkalmazott úgy tud megfelelni, ha nem marad meg a tanultak szintjén, hanem átfogó képességet igénylő innovatív gondolkodással oldja meg a problémákat.

Minden tudással átalakított információ újabbat hoz létre, minden tudás újat hoz a vállalat termelési folyamatában a végeredményig. Stratégiai feladat, hogy takarékosan kell

”
Az olyan munkaköröket lehet megszüntetni, amelyek a termelés időben és térben eltérő folyamataihoz felesleges információkat szolgáltatnak.
”

bánni a tudással (a munkakörök szempontjából). A munkakör a működésében igényelt tudáson túl ugyanis területén kívül eső, másik tudást használ fel. Önmagában egyetlen munkakör sem működik hatékonyan. A munkakörök részben a saját maguk által létrehozott szervezeti bonyolultság átláthatóvá, s a belőlük áramló információk feldolgozhatóvá tételére születnek. A vállalati szervezet problématermelő és egyben megoldó, hogy milyen hatékonyan, az a munkakörök szükségességétől és a betöltő értékétől függ.

Ezért is fontos jól bemérni a munkakörök relatív távolságát. A jó értékelésekkel kialakított szervezet legitimé teszi az emberi viszonyok kezelését, amire jó vezetési képességek is szükségesek. A munkakörök felelősségétől függően más-más értékei vannak a segítő-támogató, elemző, kreatív és a végrehajtói vezetői típusoknak.

Különbséget kell tenni a menedzser és a vezető között. A menedzser megszervezi a vállalkozás életét. A vezető adja meg a vállalati irányt az embereknek, egyesíti őket a cél érdekében. Az átalakítás értékkepző folyamatában a vezető ösztönöz és fejleszti a tudást. A munkakörökben a kétféle típusú vezetőnek eltérő értéke kellene, hogy legyen.

A munkakör a felelősséget határozza meg. Bár kisebb vállalatoknál ugyanazok a munkakörök lehetnek, de eltérnek a felelősség miatt. A nagyobb munkaköröknél a részek megosztott hozzájárulásának értékelése több erőt igényel. Nem a személyt értékeljük a munkakör kapcsán, hanem a munkakör hozzájárulását a végeredményhez!

Stratégia a munkakörökkel

A vállalatnál a stratégia a kialakult termékek esetén három területre irányul: értékesítési csatornák kiválasztása, a kockázatvállalás határai és a munkaköri szerepek. Bármelyiket is vizsgáljuk, kínálati piacon a versenyt állni csak megfelelő munkatársakkal, megfelelő szerepekkel lehet. A stratégia végrehajthatósága elsősorban az alkalmazottak által betöltött munkakörök jó felépítésén múlik.

”

A várakozásoknak az alkalmazott úgy tud megfelelni, ha nem marad meg a tanultak szintjén, hanem átfogó képességet igénylő innovatív gondolkodással oldja meg a problémákat.

◆

A munkakörök felelősségétől függően más-más értékei vannak a segítő-támogató, elemző, kreatív és a végrehajtói vezetői típusoknak.

◆

Használati értékben már nem tudnak jelentős újítást elérni, a cél a kereskedelmi értéknöveléshez hozzájáruló információk maximális növelése.

”

A stratégia megvalósításának hatékony útja a maximális információ eladása a munkakörökben működő tudás legkisebb felhasználásával. Az egész világon a használati tárgyak azonos technológiai eljárással készülnek és azonos műszaki ismereteken alapulnak. Használati értékben már nem tudnak jelentős újítást elérni, a cél a kereskedelmi értéknöveléshez hozzájáruló információk maximális növelése.

A tudás a szervezeti munkakörökben értékesül, ahol a kapcsolódási pontokban beáramló információkat fogadják és átalakítják. Csak információkat kicserélő munkakörök nincsenek, mert azt a piac nem ismeri el.

A munkakörök valamilyen emberi tudáson kell, hogy alapuljanak, amelyek minőségileg különböznek: tapasztalati, vállalati, formális, vezetési, menedzseri tudás. Tapasztalati tudással a formális képzéssel

megtanult fogalmakat teszik reálisabbá.

A munkáltató nemcsak a munkakörök teljesítményeit veszi figyelembe, hanem az eltéréseket is a végzettségben és képzettségben. Itt veszi számításba a munkakör változásának dinamikus lehetőségeit. A vállalati tudások is eltérőek, nem azonos erővel járulnak hozzá a cégek munkaköreinek teljesítményeihez. A teljesítményre, a végeredményre különböző erővel hatókat figyelembe kell venni, és emiatt eltérően értékelni. Túl sok eltérés elfogadásakor már nem ugyanazokról a munkakörökről beszélünk.

A munkakörök relatív távolságával egyensúlyt lehet teremteni a különböző vállalati funkciók között a hozzárendelt tudás, probléma-megoldási elvárás és felelősség alapján. Ebből ki kell derülnie: mennyit ér és mibe kerülhet a vállalatnak, ha jól értékelte relatív súlyukat a végeredményben. A munkakörök értékelésével növelni vagy rombolni lehet a dolgozók elégedettségét. A betöltők a munkakör gyakorlásánál lehetnek fejlődők, tanulók, sok vagy kevés támogatást igénylők. Ezek nem ütközhetnek és nem semlegesíthetik a munkakör követelményeit. Nem sérülhetnek a relatív távolságok sem, mert így segíthetik a betöltőket a stratégiai cél elérésében.

A szerző a Budapest Bank fiókgazdátja