

DEBRECENI
MŰSZAKI
KÖZLEMÉNYEK

3.ÉVFOLYAM 2.SZÁM

**A DEBRECENI EGYETEM MŰSZAKI FŐISKOLAI KAR
TUDOMÁNYOS LAPJA**

Szerkesztette:

Edited by

Dr.habil. Pokorádi László

A szerkesztőség címe:

4028, Debrecen, Ótemető u. 2–4.

Szerkesztőbizottság:

Dr. Kiss József, Dr. Maksa Gyula

Dr.habil. Pokorádi László, Dr. Tiba Zsolt

Dr. Zentay István

Lektori Bizottság:

Dr. Bársony István, Dr. Bodnár Ildikó, Dr. Egri Imre, Dr. Greschik Gyula,
Dr. Gulyás Lajos, Halász Györgyné dr., Dr. Horváth Róbert, Dr. Jolánkai Géza,
Dr. Ibrahim Mohamed, Dr. Kocsis Imre Dr. Kőszeghy Attila, Kulcsár Attila
DLA, Dr. Maksa Gyula, Dr. Misák Sándor, Dr. Nagy Géza, Dr.habil. Pokorádi
László, Dr. Szabó Tamás, Dr. Szabolcsi Róbert, Dr. Tiba Zsolt, Dr. Tóth László,
Dr. Vargáné Dr. Szücs Edit.

Felelős kiadó:

Dr. Kőszeghy Attila, DE MFK főigazgatója

Készült:

az OP-ART nyomdában, 400 példányban

HU ISSN 1587 – 9801

Husi Géza, Kiss Bacsó László, Mikula Gyula

A MUNKAÉRTÉKELÉS GYAKORLATA AZ ÁLTALUNK KIDOLGOZOTT BAHUMI MÓDSZERREL

A BAHUMI (Kiss Bacsó László, Husi Géza, Mikula Gyula) módszert a Debreceni Egyetem Műszaki Főiskolai Kar Menedzserképző Intézetében folyó kutatás keretében fejlesztettük ki és alkalmazzuk 1994 óta. A módszer alkalmazásának célja munkaértékelési eljárással meghatározni egy szervezet (cég) összes homogén munkahelyének követelményeit az ott dolgozóval szemben. Ezen adatok alapján pontértékelési eljárással összehasonlítani a különböző munkahelyeket és számszerűsíthető értékelést adni a munkahelyen végzett munka értékéről. Ezzel összehasonlíthatóvá válnak a folyamatokban végzett feladatok, és így a végeredmény alkalmas

- a munkahely (munka környezet) által támasztott követelményektől függő bér-differenciálási rendszer kialakítására;
- a teljesítménymérés bevezetésére, melyben az elérendő teljesítményt nem a szervezet valamilyen abszolút mutatója, hanem a munkahely szervezetbeli értéke is meghatároz;
- a munkahelyi ártalmak csökkentési lehetőségeinek vizsgálatára, az ártalmak csökkentésére;
- új munkahelyek telepítésének, és a meglévők áttelepítésének tervezésére, alapadatok szolgáltatására az ott végzett munkáról.

Úgy találtuk, hogy a teljesítménymérés, valamint a kompetenciák (illetékesség, jogosultság, szakértelem) alapján történő teljesítményértékelés önmagában nem elégséges egy dolgozó korrekt értékeléséhez, ugyanis pontosan meg kell tudnunk határozni azt, hogy mit várunk el egy-egy munkavállalótól egy adott munkakörben. Másképpen fogalmazva az értékelés alapvető szempontja, hogy a munkahely, a munkahelyen elvégzendő feladatok, a munkakörnyezet milyen követelményeket támaszt az ott dolgozóval szemben. Kiderült, hogy papíron azonos munkakörű, de más-más körülmények között dolgozó munkavállalókkal szemben a munkahely különböző követelményeket támaszt (pl: villanszerelők esetén, az egyik a műhelyben dolgozik, a másoknak a magasban kell létráról fej feletti munkát végezni). Ezeket a különbségeket a teljesítmény értékelésekor is figyelembe kell venni.

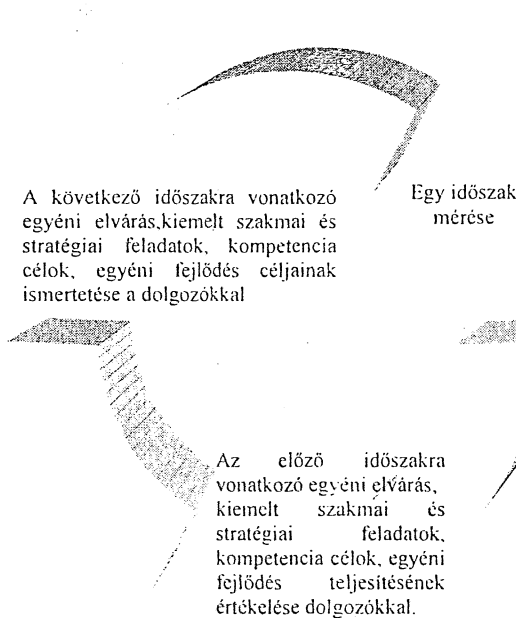
Az elvárások rendszerén alapuló, munkakörökhöz fűződő követelmény-

meghatározást sikeresen alkalmaztuk ipari (GE Lighting, Hungary VAG, Hajdúböszörmény, Budapest) és közigazgatási (Hajdú-Bihar Megyei Rendőr-főkapitányság) szervezeteknél, melynek eredményeként egy egzakt, jól kidolgozott értékelési rendszerrel rendelkezünk.

A módszer gyakorlati alkalmazásáért 2002-ben IIASA-SHIBA oklevelet kaptunk, valamint a Rendőrségi Innovációs Adatbank is elismerte a módszer gyakorlati alkalmazhatóságát.

1. A MUNKAÉRTÉK MEGHATÁROZÁSÁNAK INDÍTÉKA

A munkaérték meghatározásának folyamata logikailag elválaszthatatlan a munka értékelés önmagába visszatérő folyamatától.



1. ábra A munkaértékelés folyamata

Munkáink során több megbízást kaptunk, arra, hogy valamiképpen dolgozzunk ki módszert a dolgozói teljesítmények mérésére. A teljesítmény mérésének kidolgozása, számszerűvé tétele még nem is jelentett gondot, de amikor ezeket össze kellett hasonlítani, esetleg bérfejlesztéskor differenciálni, szembe találtuk magunkat azzal a problémával, hogy mely munkatárs 100%-os teljesítménye ér többet a cég (szervezet) számára. (A targoncás, aki nélkül nincs rakodás, illetve kiszállítás, vagy a számlázó akinek „csak” annyi a dolga, hogy kiállítja a

számlát?)

A módszer kidolgozása során a teljesítményértékelés előkészítésekor úgy éreztük, hogy az értékelés alapja hiányzik. Nevezetesen nem csak a teljesítményt kellene mérni a normákhoz, előírásokhoz, szabályzatokhoz, majd azokat összehasonlítani és az összehasonlítás alapján dolgozókról értékelést adni, hanem meg kellene határozni azt is, hogy a normákon túl minek kell még

megfelelni, mi az, ami súlyozottan van jelen az egyes munkakörben. Ennek meghatározásához alkottuk meg a munkaérték meghatározásának elveit és módszereit, majd a próbáltuk ki a gyakorlatban.

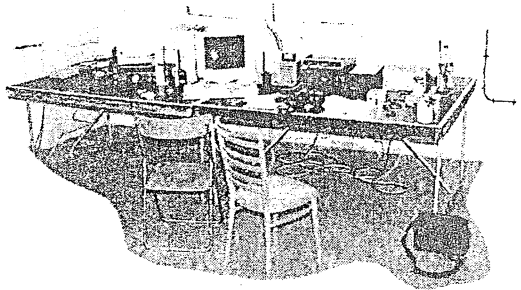
A kidolgozott módszer minden termelési, igazgatási, irányítási stb. terület vonatkozásában sohasem a munkát végző dolgozót értékeli, hanem a munkakört a feladat, felelősség és a hatáskör egységének figyelembe vételével.

2. A MUNKAÉRTÉK MEGHATÁROZÁSÁNAK FOLYAMATA

A munkaérték meghatározásának folyamata mára már letisztult, kimunkált és begyakorlott minőségmódszerekből áll, amelyhez néhány helyen saját ötleteinket, megoldási változatainkat tettük (tesszük) hozzá.

2.1. A homogén munkahelyek meghatározása

A homogén munkahelyeket a cég illetve annak szervezeti egységei határozzák meg a tanácsaink alapján. A munkahelyeket csoportosítjuk annak érdekében, hogy a szervezeti helyétől függetlenül létrehozassunk azonos tulajdonságú munkahelyeket (pl: műszerész, gépkezelő, termékdiszpécser). Ezek általában a cég (szervezet) munkaköri leírásaiban megtalálható munkakörök. Abban az esetben, ha az adott homogén munkahelyen dolgozókkal szemben támasztott követelménykülönbséget az értékelés során pontokkal ki tudjuk fejezni (pl: az egyik műszerész munkahely sokkal zajosabb környezetben van, mint a másik), akkor azt a munkahelyet tovább bontjuk (műszerész I, II stb.).



2.2. Az értékelési szempontok összeállítása

Az egyes homogén munkahelyek főbb követelményfajtáinak meghatározására csapatértekezleten kerül sor. A csapat (team) 10-16 fő és reprezentálja a cég (szervezet) valamennyi munkavállalóját (kor, nem munkahely stb.). Előfordult hogy a szakszervezet is képviselte magát az értekezleten. A teamülés

előkészítésekor felvesszük azokat az általános követelményeket, amelyek minden munkahely értékelésekor szóba jöhetnek (szükséges iskolai végzettség, tapasztalat, egészségügyi alkalmasság stb.). A csapat tagjai indokolt esetben törölhetnek, vagy hozzáadhatnak követelményt, általában ez utóbbi szokott előfordulni. Tapasztalataink szerint a csapatok általában öt fő követelményfajtát határoznak meg:

1. ismeretek
2. alkalmasság
3. felelősség
4. munkaterhelés
5. környezeti hatások

Az így kialakult követelményekhez egy százas értékskála mennyiségi értékeit rendeljük hozzá, mely meghatározza az adott követelmény értékelésében az adható maximális értéket. A hozzárendeléshez páros összehasonlítás módszerét alkalmazzuk először, mert így megtudjuk a (cég) szervezet által felállított értéksorrendet, majd kiscsoportos munkában kérjük a 3-4 fős csoportokat, hogy határozzák meg százalékosan a követelményfajták arányait úgy, hogy a sorrend nem változhat és az összegnek 100%-nak kell lennie.

Ezután a fő követelménytípusokhoz rendelhető követelményeket határozzuk meg szintén csoportmunka módszerrel. Itt az előzőkhöz hasonlóan a csoport tagjai az egyes fő követelményfajtákon belül meghatározzák a hozzá rendelhető követelményeket, konszenzus útján meghatározzák a követelmény értékét. (Ha az ismeretek főkövetelmény a 100-ból maximálisan 24-et kaphat, akkor az ebbe a főkövetelmény csoportba tartozó követelmények összege is maximálisan 24-el egyenlő.

Egy harmadik egyeztetési fordulóban további részletesebb kimunkálás következik, melyen a végső értékelési táblázat közös megegyezéssel történő kidolgozása és elfogadása a napirend. Ez a biztosítéka annak, hogy az értékelés során a kapott pontok valóban objektívek és mindenki által elfogadhatóak legyenek.

3. PÉLDA A FŐKÖVETELMÉNYEK BONTÁSÁRA, A PONTÉRTÉKEK MEGHATÁROZÁSÁRA.

Egy ipari példa pontszámai fiktívek, de tapasztalataink szerint arányaiban jól mutatják a főkövetelmények és a hozzájuk tartozó követelmények értékének arányait.

Az ismeretek főkövetelmények bontása

1. táblázat

| kód | pont | követelményfajta és leírása | érték |
|-----|------|--|-------|
| A | 29 | Ismeretek | |
| | 6 | 1. Tudás | |
| | | nem szükséges ismeret | 0 |
| | | kevés betanítási idő | 1 |
| | | betanított munka | 2 |
| | | szakmunka | 3 |
| | | szakmunka + speciális ismeretek | 4 |
| | | koordinációs tevékenység | 5 |
| | | döntési és koordinációs tevékenység | 6 |
| | 5 | 2. Munkaismeret | |
| | | bárkit, bármikor be lehet állítani | 0 |
| | | rövid kiképzés max. két hónap | 2 |
| | | hosszabb kiképzés, több mint két hónap | 3 |
| | | magas fokú bedolgozottság és begyakorlottság | 5 |
| | 4 | 3. Képzettség | |
| | | alapfokú | 1 |
| | | középfokú | 2 |
| | | felsőfokú | 4 |
| | 5 | 4. Tapasztalat / technológiai folyamatokhoz értés / | |
| | | nem kell tapasztalat | 0 |
| | | kis mértékben | 1 |
| | | adott munkahelyen | 2 |
| | | egy folyamatban több homogén munkahely | 3 |
| | | folyamatirányítás és szabályozás | 5 |
| | 5 | 5. Szakirányú gondolati és megítélési képesség /eszközök elvek alkalmazási lehetőségek ismeretek / | |
| | | nem szükséges | 0 |
| | | részfeladatok elvégzéséhez szükséges gondolati tevékenység | 1 |
| | | adott feladat elvégzéséhez | 3 |
| | | több szakirány | 4 |
| | | mindent átfogó gondolati tevékenység | 5 |
| | 4 | 6. Bonyolultság | |
| | | állandóan ismétlődő jelleg | 0 |
| | | változó paraméterek előfordulása | 2 |
| | | állandóan változó paraméterek | 4 |

Az ismeretek főkövetelményfajta, összességében maximális 29 pontot ér, ha a munkakör az értékelési elvekben valamennyi paraméter tekintetében maximális

erőfeszítést igényel. Az 1. táblázat mutatja az ismeretek – mint főkövetelményfajta - lehetséges bontását.

A tudásszint megállapításakor a munkakör ellátásához szükséges szakmai ismeretek színvonalát értékeljük. Az egyes homogén munkahelyeken a gépek kezelése a betanított munka színvonalát éri el, míg a műszerész tevékenység szakmunkát jelent. Az ismeretek tekintetében a legmagasabb értékeket a vezetői tevékenységet folytató beosztások nyerik el.

A munkaismeret a feladat elvégzéséhez szükséges ismeretek mélységét és terjedelmét állapítja meg.

A képzettség az ellátandó munkafeladathoz szükséges iskolai végzettséget méri.

A tapasztalat, valamint a szakirányú gondolati és megítélési képesség a technológiai folyamatokhoz való értést és átfogó ismeretet jelenti, azt a komplex tudás mértékét jelöli, amely szükséges lehet a teljes technológiai folyamat értéséhez. Ha a munkakör ellátásához nem szükséges, akkor természetesen a beosztás értékelésében is ily módon vesszük figyelembe.

A legtöbb homogén munkahely esetében változatlan paraméterekkel folytatódik a tevékenység. Ahol az információk változnak, ott ezt a bonyolultság paraméter értékeivel vesszük figyelembe.

Alkalmasság maximum 20 pont

Az Alkalmasság követelményfajta maximális 20 pontja három paramétert jelent, a kezűgyességet, a fizikai alkalmasságot és az adottságokat, melyek a munkafeladat ellátásához szükségesek. A 2. táblázat mutatja az alkalmasság – mint főkövetelményfajta - lehetséges bontását.



A kezűgyességben a nagy mikromanipulációs készséget követelő munkaeljárást értékeljük.

A fizikai alkalmasság körében külön értékeljük a monotónia tűrést, mely bizonyos munkafeladatoknál jelentkezik.

Az adottságok követelményfajta külön tartalmazza a fizikai besorolású vezetőkre vonatkozó egyéb kívánalmakat is. A munkafeladatok ellátásához a legtöbb munkahelyen speciális képességek nem szükségesek.

Az alkalmazás főkövetelményeinek bontása

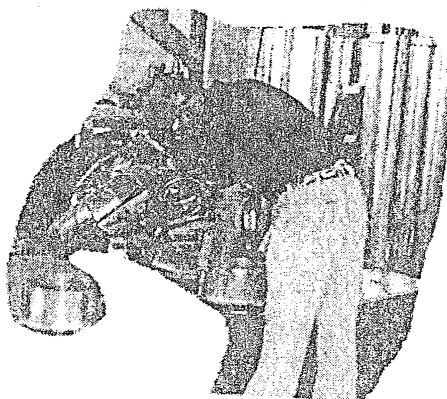
2. táblázat

| kód | pont | követelményfajta és leírásuk | érték |
|----------|-----------|---|-------|
| B | 20 | Alkalmazás | |
| | 7 | 1. Kéz ügyesség | |
| | | nem szükséges | 0 |
| | | minimálisan néha szükséges | 1 |
| | | egy munkafázishoz szükséges | 2 |
| | | nagy mikromanipulációs képesség | 4 |
| | | nagy mikromanipulációs képesség + minősítés | 5 |
| | | nagy mikromanipulációs képesség + minősítés + alakváltoztatás | 7 |
| | 4 | 2. Fizikai alkalmazás | |
| | | általános alkalmazás | 1 |
| | | speciális tényezők | 3 |
| | | speciális tényezők + monotónia tűrés | 4 |
| | 9 | 3. Adottságok | |
| | | hallás | 1 |
| | | térlátás | 1 |
| | | légzési kapacitás | 1 |
| | | egyensúlyérzék | 1 |
| | | egyéb érzékek / szenzomotorikus tevékenység / | 1 |
| | | kommunikációs készség | 2 |
| | | vezetési készség | 2 |

Felelősség

maximum 26 pont

A Felelősség követelményfajta maximális 26 pontja magában foglalja az adott munkahelyen dolgozó felelősségét az eszközökért, a minőségért, az erőforrásokért, mások munkájáért, a biztonságáért, valamint az adatokért. A 3. táblázat mutatja a felelősség – mint főkövetelményfajta - lehetséges bontását.



A felelősség követelményei a munkakörnek megfelelően kerülnek megállapításra, így minél bonyolultabb a feladat, annál magasabb pontszámot lehet elérni. Természeteszerű, hogy ha a munkakör irányítói területet jelöl, akkor szinte maximális értéket lehet elérni.

A felelősség főkövetelményeinek bontása

3. táblázat

| kód | pont | követelményfajták és leírásuk | érték |
|----------|-----------|--|-------|
| C | 26 | Felelősség | |
| | 4 | 1. Eszközökért | |
| | | eszköz jellege értéke miatt elhanyagolható | 0 |
| | | feladat elvégzéséhez szükséges kisebb fontosságú eszközért | 1 |
| | | berendezések rendeltetésszerű üzemeltetéséért | 2 |
| | | a technológia valamennyi eszközeéért | 3 |
| | | valamennyi eszköz működésének összhangjáért | 4 |
| | 7 | 2. Minőségért | |
| | | nincs felelősége az értékteremtés szempontjából | 0 |
| | | csak a következő munkafázis inputjáért | 1 |
| | | az adott munkaeljárásban | 3 |
| | | több munkaeljárásban | 4 |
| | | a teljes gyártóvonalon | 5 |
| | | funkcionálisan felelős a tevékenységért | 6 |
| | | értékteremtés teljes folyamatában | 7 |
| | 5 | 3. Erőforrásokért | |
| | | nem jellemző | 0 |
| | | adott technológiai helyen | 1 |
| | | munkaeljárás szintjén | 2 |
| | | a homogén munkahelyek erőforrásaiért | 3 |
| | | nagy értékű, fontos, berendezések összehangolásáért | 4 |
| | | valamennyi erőforrás optimális felhasználásáért | 5 |
| | 7 | 4. Mások munkájáért, biztonságáért | |
| | | nem jellemző | 0 |
| | | néhány ember munkájáért | 1 |
| | | csoport munkájáért | 2 |
| | | műszak munkájáért | 4 |
| | | néhány ember biztonságáért | 1 |
| | | csoport biztonságáért | 2 |
| | | műszak biztonságáért | 3 |
| | 3 | 5. Adatokért | |
| | | nem jellemző | 0 |
| | | információ adás szükséges | 1 |
| | | tevékenység összehangolásához szükséges | 2 |
| | | hiba az információ- és anyagáramlást veszélyezteti | 3 |

Munkaterhelés

maximum 13 pont

A Munkaterhelés maximális 13 pontja az energetikai és az információs-mentális munkavégzésből adódó terhelést értékeli a munka szintjének megfelelően. A 4.

táblázat mutatja a munkaterhelés – mint főkövetelményfajta - lehetséges bontását.

A munkaterhelés főkövetelményeinek bontása

4. táblázat

| kód | pont | követelményfajta és leírásuk | érték |
|----------|-----------|---|----------|
| D | 13 | Munkaterhelés | |
| | 5 | 1. Érzékek és idegek terhelése | |
| | | alacsonyfokú | 1 |
| | | közepes figyelmi tevékenység vagy monotónia | 3 |
| | | fokozott monotónia | 4 |
| | | fokozott figyelmi tevékenység | 5 |
| | 4 | 2. Gondolati tevékenységből adódó terhelés | |
| | | nem jellemző | 0 |
| | | kevésbé jellemző | 1 |
| | | közepes | 2 |
| | | magas | 3 |
| | | kreatív munka | 4 |
| | 4 | 3. Izomterhelés | |
| | | nem jellemző | 0 |
| | | nem helyhez kötött munka | 1 |
| | | egyoldalú munka / ülő munka / | 2 |
| | | egyoldalú munka / állás, járkálás / | 3 |
| | | normán felüli terhelés | 4 |

Külön elismerjük a tevékenységek elemzésénél a kreativitást igénylő munkafeladatokat, csakúgy mint az információszegény munkavégzést, mely fokozott pszichikai terhelést jelent a munkát végző ember számára.

Környezeti hatások

maximum 12 pont

A Környezeti hatások maximális 12 pontjának odaítélésénél pozitív diszkriminációt alkalmazunk, tehát ha felmerült valamilyen terhelés, akkor már az egészségügyi határértékek alatt is figyelembe vettük és értékeltük a különböző hatásokat. A 5. táblázat mutatja a környezeti hatások – mint főkövetelményfajta - lehetséges bontását.

A környezeti hatások főkövetelményeinek bontása

5. táblázat

| kód | pont | követelményfajta és leírásuk | érték |
|-----|------|--|-------|
| E | 12 | Környezeti hatások | |
| | 2 | 1. Por olaj, egyéb szennyeződés | |
| | | semmilyen szennyezés | 0 |
| | | egy testfelületre ható | 1 |
| | | egész testfelületre ható | 2 |
| | 2 | 2. Hőmérséklet | |
| | | normál | 0 |
| | | hőterhelés | 1 |
| | | hőterhelés + hőszugárzás | 2 |
| | 2 | 3. Gázok, gőzök | |
| | | nincs terhelés | 0 |
| | | vegyi, nitrozus - rövid ideig | 1 |
| | | vegyi, nitrozus, nikkel expozíció, vegyi oldószerek, zsírtalanító szerek hosszú időn keresztül | 2 |
| | 3 | 4. Zaj | |
| | | kevesebb 70 dB | 0 |
| | | 70-80 dB között | 1 |
| | | 80-85 dB között | 2 |
| | | 85 dB felett | 3 |
| | 3 | 5. Baleset veszély | |
| | | nem jellemző | 0 |
| | | termelésben megkötések nélkül | 1 |
| | | egy potenciális veszélyforrás | 2 |
| | | több potenciális veszélyforrás | 3 |

4. A MUNKAHELYEK FELMÉRÉSE

A munkahelyek felmérését 3 fős team végzi. Gyakorlatunkban előfordult, hogy mi magunk mértük fel az összes munkahelyet illetve a cég (szervezet) is delegált a felmérő teambe szakembert.

A munkahelyeken a felmérés az alábbi jellemzőket vizsgálja: a munkahelyen elvégzendő feladatokat, azok ütemességét, a rendelkezésre álló eszközöket, berendezéseket, a környezeti hatásokat. Kiemelten vizsgáljuk a felelőség és a minőség kérdését az adott munkahelyeken. A környezeti hatások megítélésénél méréseket végzünk. A mérések értékelésénél a pozitív diszkriminációt alkalmazunk, amely azt jelenti, hogy ha a mért érték bármely paramétere elérte a ponthatárt, akkor megadjuk a magasabb pontot, és tovább nem vizsgáljuk az értékek változását. A zért, hogy a mért érték és az abból adott pont ne egyedi mért érték alapján legyen meghatározva a méréseket legalább három alkalommal

megismételjük ill. hosszabb időszak alatt rögzítjük.

5. A FELMÉRÉSEK KIÉRTÉKELÉSE

Tapasztalataink szerint a felmérések kiértékelése során nagyon figyelmesen kell eljárni, mert a munkahelyi vezetők felértékelik saját szervezetük munkáját, valamint ők a munkahelyen dolgozó embert látják és annak munkáját akarják a pontokban értékelni. Külön oktatást szoktunk tartani a kiértékelés megkezdése előtt annak érdekében, hogy minden résztvevő külön tudja választani a munkahely értékét az ott dolgozó teljesítményétől.

A kiértékelés Excel táblája

6. táblázat

| | A | B | C | D | E | F | G | H | I | J |
|----|---|-----------------------|--------------------------|---|----------|---|---|---|---|---|
| 1 | Max | Követelmény értékelés | | | | | | | | |
| 2 | pontszám | | | | pontszám | | | | | |
| 3 | | 9 A | Tudás | | 2 | | | | | |
| 4 | | 5 B | Ugyesség | | | | 9 | | | |
| 5 | Kepesség | | | | | | | | | |
| 6 | | 7 A | Felelőség saját munkáért | | | | | | | |
| 7 | | 3 B | mások munkájáért | | | | | | | |
| 8 | | 3 C | mások biztonságáért | | 2 | | | | | |
| 9 | Felelőség összesen | | | | | | 4 | | | |
| 10 | | | | | | | | | | |
| 11 | | 3 A | környezeti hatások | | 1 | | | | | |
| 12 | | 2 B | por | | 0 | | | | | |
| 13 | | 1 C | hőmérséklet | | 0 | | | | | |
| 14 | | 1 D | nedvesség | | 0 | | | | | |
| 15 | | 1 E | gázok, gőzök | | 0 | | | | | |
| 16 | | 3 F | zaj | | | | | | | |
| 17 | | | | | | | | | | |
| 18 | Munkaterhelés összesen | | | | | | | | | |
| 19 | A xxx homogen munkahelyen végzett munka értéke. | | | | 28 | | | | | |

A pontokat legalább három szakértő egybehangzó véleménye határozza meg. Véleményeltérés esetén az adandó pontot konszenzus (tehát nem szavazás) határozza meg. Így az adott pontszámok a szakértők teljes egyetértésének eredménye. A mérés eredményeit táblázatokba foglaljuk és átadjuk a cég (szervezet) számára abból a célból, hogy tegye meg észrevételeit. Minden kifogást, véleményt, figyelembe veszünk a végső érték meghatározásakor. (Ne

felejtjük el, hogy a felmérés eredményeit a bérezéshez kötve pénzről van szó!) A munkahelyi vezetők véleményt mondhatnak a saját szervezetük pontszámairól és véleménykülönbség esetén újra megtörténik a pontérték meghatározása (módosítása) most már a vezető közreműködésével.

6. A BAHUMI MÓDSZERREL ÁLTALUNK VÉGZETT FELMÉRÉSEK FŐBB MUTATÓI

A konkrét mérési eredmények nem publikusak. Az elvégzett és dokumentált felmérések érdekesebb adatai az alábbiak:

| | |
|---|-----|
| A módszerrel felmért homogén munkahelyek száma: | 353 |
| A legalacsonyabb pontszám környezeti hatások nélkül: | 15 |
| A legalacsonyabb pontszám környezeti hatásokkal: | 19 |
| A legmagasabb pontszám környezeti hatások nélkül: | 64 |
| A legmagasabb pontszám környezeti hatásokkal: | 68 |
| A pontértékek alapján a különböző pontértékű munkahelyek száma: | 34 |

Jól látható, hogy a maximális 100 pontot nem éri el senki. (100 pontot az az igazgató kapna, aki nagy zajban, olajos munkahelyen, nagy kezűgyességet igénylő vezetői munkát végez.)

Módszerünket 10 éve alkalmazzuk és jelen közleménnyel szeretnénk közkinccsé tenni.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- [1] Bakacsi Gyula: Szervezeti magatartás és vezetés Közgazdasági és Jogi Kvk., Budapest, 1996.
- [2] Fekete József: Az emberi erőforrás megújítása és mozgósítása a munkaszervezetekben Váci Nyomda Kft., Budapest, 1991.
- [3] Dr. Kiss Pál István: Humán Erőforrás Menedzsment I. kötet Emberi Erőforrások Fejlesztése Alapítvány, Gödöllő, 1994.
- [4] Semler, R. (1994). "Why My Former Employees Still Work For Me." Harvard Organization Review, (January-February): 64-67, 70-74.
- [5] Gilbert, F. (1993). "Issues To Consider Before Outsourcing." The National Law Journal, 16, 11: S7.

- [6] Mastenbroek, Willem F.G.: Konfliktusmenedzsment és szervezetfejlesztés Közgazdasági és Jogi Kvk., Budapest, 1991.
- [7] Moss, Geoffrey: A vezetői eredményesség ABC-je Bagolyvár, Budapest, 1995.
- [8] Somlai Péter: Konfliktus és megértés Gondolat, Budapest, 1986.
- [9] Wallraff, Günter: Legalul Magvető, Budapest, 1986.
- [10] Jacobs, R. (1994). "The Invisible Workforce: How To Align Contract And Temporary Workers With Core Organizational Goals." National Productivity Review, 13, 2: 169-183.
- [11] Prescott, E., and Visscher, M. (1980). "Organizational Capital." Journal of Economic Issues, 21: 446-461
- [12] Husi Géza: A munkaérték felmérés gyakorlati megvalósításának lehetősége a Magyar Rendőrsége homogén munkahelyein. HBMRFK 2002. tanulmány
- [13] Bacsó László, Husi Géza, Mikula Gyula, Munkaérték felmérés gyakorlati megvalósítása a GE Lighting Tungsram RT. Vákuumtechnikai Alkatrész és Gépgyárában, Debrecen Kossuth Lajos Tudományegyetem Műszaki Főiskolai Kar, Tudományos közlemények 23.szám 1997.4-13.o.
- [14] Husi Géza: A rendőri munka értékének meghatározása a Hajdú-Bihar Megyei Rendőr-főkapitányságon, Debreceni Műszaki Közlemények, II/1 szám 101-108.o. 2003 Debrecen
- [15] Husi Géza Rendőri munka értékének meghatározása a Hajdú-Bihar Megyei Rendőr-főkapitányságon a Belügyi Szemle c folyóirat tudományos tanulmányíró pályázatán, 50 oldal.

THE PRACTICE OF THE JOB EVALUATION CREATED BY OUR TEAM WITH THE BAHUMI METHOD

The BAHUMI (László Kiss **B**acsó, Géza **H**usi, Gyula **M**ikula) method was developed by Institute of Management of Debrecen University. The aim is to evaluate the tasks and the jobs in a given organisation. The technique comprises the requirements of all jobs in the shop-floor. The evaluation is taken place in consulting knowledge, skills, intellectual, physical and environmental influences.

It's implementation gives opportunity to measure job performance and to establish the contribution in the processes of the added value of a firm.