

## **Megelégedettebb munkavállalók, azonos bértömeg mellett Teljesítményre alapozott bérezési modell**

***A dolgozók elégedettsége, a munkabéke fenntartása alapvetően a bérezéstől függ. A bérek érzékelhető mértékű emelésére manapság csak kevés szervezetnél adódik lehetőség. Mit tegyünk? Várjuk meg a jobb időket? Ezekre a kérdésekre is adott a helyes válasz. A megoldás: megfelelő HR funkciók alkalmazása integrált HR szoftver támogatásával.***

Ha a munkavállalók bérüket igazságtalannak tartják, nem maradnak tétlenek. Kevésbé elkötelezetten folytatják munkájukat, s közben egy jobban jövedelmező állás után néznek. Ezért jelent komoly versenyelőnyt az igazságos és átlátható szervezeti bérpolitika. De hogyan fejleszthetünk ki egy ilyen bérezési modellt. Erre a kérdésre keressük a választ Alfred Janes professzor, a gráci és a klagenfurti egyetemek tanára, kutatási eredményeinek felhasználásával (Forrás: personal manager 6/2010).

### **1. Kifizetődik-e fáradozásunk?**

A pénz általánosan elfogadott érték közvetítő eszköz. Ennek ellenére nem csupán a munka ellenértékét jelenti. Bérünk emelésére, vagy éppen csökkenésére nem kizárólag életszínvonalunk változása miatt figyelünk. Ennek oka, hogy a pénz nem csupán csereeszköz, hanem általános helyzetünk meghatározásának is fontos eleme. A munkavállalók, fizetésük tényleges vásárlóereje mellett, a számukra fontos referencia személyek munkabéréhez való arányokra is érzékenyen odafigyelnek. Fontos számukra, hogy munkabérük családjuk, kollégáik és barátaik részéről milyen értékítéletet eredményez. Vizsgálják tehát, hogy munkabérük arányos-e teljesítményükkel. A következtetés persze mindig szubjektív, függ az egyéni értékrendektől és a belső lelki egyensúlyi állapottól is.

Egy új bérezési modell bevezetése a kialakult egyensúlyi helyzet megszakításával jár. Csak akkor érdemes belekezdeni, ha jelentős elégedetlenség tapasztalható. Ellenkező esetben a helyesen kialakított célok megvalósítása is jelentős veszteséggel járhat.

### **2. Hogyan épülhet fel egy új bérezési modellt?**

Sok érv szól amellet, hogy a bérezési modell alkalmas legyen a munkavállalók ösztönzésére. A dolgozók akkor elégedettek bérükkel, ha úgy érzik arányban áll teljesítményükkel. Ez az állapot a munkaszervezetek számára is kedvező. De mi is a teljesítmény és hogyan lehet mérni? Ha a teljesítményről beszélünk, általában az erőfeszítéseink által létrehozott eredményre gondolunk.

Miből áll az a teljesítményre alapozott bérezési modell, amelyet a vezetők és beosztottjaik egyformán elfogadnak, s egyformán értenek? A megoldás az egyértelmű fogalmi meghatározás. A teljesítményt objektíven kell meghatározni, a megszokott, vezetői szubjektivizmusról végleg le kell mondani. A teljesítmény meghatározása súlyos ellentmondásokkal teli folyamat. A vezetők és beosztottjaik ugyanis gyakran egészen mást értenek a munkaszervezet számára kívánatos teljesítményen. A gyakorlatban vagy kényszerűen elfogadják a beosztottak vezetőik

megítéléseit, vagy pedig egyik oldalt sem kielégítő, kényszerű kompromisszumokat alakítanak ki. Kedvezőtlen, hogy a vezetők véleménye szerint beosztottaik mindig sok, vagy több bért kapnak, mivel az érvényesített modell azon alapul, hogy kevesebbet kelljen fizetni, ha a teljesítmény csökken.

Ha azonban abból indulunk ki, hogy a munkavállalókat az általuk elvégzett feladat alapján értékeljük, máris megteremtettük az új, jól működő bérezési modell alapjait. Ezt követően már csak gyakorlati és technikai feladatok várnak megoldásra.

### **Funkcionális csoportok képzése**

Első lépésként a munkavállalók átgondolt fejlődési pályáját, szaknyelven vertikális funkciócsoportokat kell kialakítani. Ezekhez a csoportokhoz, a szervezeti célokhoz megfelelően, egyre fontosabb tevékenységeket, feladatokat kell hozzárendelni.

Például:

- egyszerű, jól meghatározott (betanított) munkafeladatok elvégzése,
- önálló, szakismeretet igénylő (szakmunkás) feladatok elvégzése,
- önálló (kreatív) fejlesztési feladatok elvégzése.

Az így felépített modell szerint a munkavállalót magasabb bérezés illeti, ha saját funkciócsoportjánál magasabb szintű feladatok elvégzésével bízzák meg. A vezetőknek az operatív irányítás során alkalmazkodniuk kell a modell által megszabott feltételekhez:

- csak tényleges szervezeti igény esetén adható ki magasabb funkciócsoportoz tartozó munkafeladat,
- a vezetőknek tudnia kell, hogy a munkavállaló a magasabb szintű feladat ellátására is képes,
- a munkavállaló érdekelt a kiadott feladat teljesítésében.

A funkciócsoportok kialakítását a szervezetnek átgondoltan kell elvégeznie, a komplex feladat teljesítés veszélyeztetése nélkül. Hiba a túl sok és a túl kevés funkciócsoport kialakítása egyaránt. Minden munkavállalót hozzá kell rendelni valamelyik funkciócsoportoz, mindez egyidejűleg az alpbér mértékét is meghatározza. Ez az első bérezési elem, a funkcionális alpbér.

A munkavállalót egyedi, személyes bérpótlék – a második bérezési elem - is megilleti. Ez egyrészt a kollektív szerződésben meghatározott bérnövekményből, másrészt a funkciócsoportoz való tartozás alapján meghatározott bérnövekményből áll. A személyes bérpótlék éves tömegét a szervezet egészére vonatkozóan kell meghatározni, és a kialakított bérmodell szabályai szerint az egyéneknek szétosztani.

Harmadik bérezési elemként az éves premizálást kell alkalmazni, ami egy további részesedés a vállalat sikeres működésének köszönhetően. Ez tükrözi vissza a szervezet éves tevékenységének sikerét. Az éves prémium mértékét szintén az előzetes szervezeti megállapodásban rögzített algoritmus alapján kell kiszámítani és szétosztani.

### **3. Hogyan lehet a gyakorlatban egy ilyen bérezési modellt kialakítani?**

A vertikális funkciócsoportokon alapuló bérezési modell nem alakítható ki minden szervezetben. Főként az olyan munkaszervezetekre alkalmas, amelyekben az életpályák átgondolt munkafeladatok teljesítése alapján szabványosíthatók. Ezek közé tartoznak az ipari termelő üzemek, de a biztosítók, a bankok, sőt a szervezeten belüli, szolgáltató IT-részlegek is. Minden szervezet számára a saját körülményeihez illő, önállóan kialakított modell kialakítása szükséges. Már a tervezési szakaszban nagyfokú kreativitás és a közgazdasági szabályok szigorú érvényesítése szükséges.

### **A bevezetés indokait és céljait már előzetesen el kell fogadtatni**

Miért van szüksége a szervezetnek új bérezési modellre? Melyek a projekt kialakításának indokai és céljai? Ezekre a kérdésekre, már előzetesen meg kell találni a választ. A fő felelősség a HR vezetőé, aki megbízását a szervezet menedzsmentjétől kapta. A HR vezetőnek minden fontos érdekcsoportot – munkavállalók, vezetők, menedzsment, üzemi tanács, szakszervezetek – be kell vonnia a folyamatba. Célszerű, ha a konzultációkat követő végső eredményekről a vezetés tájékoztatja a szervezetet.

### **Az előkészítő team átlátható módon és széleskörűen történő kiválasztása**

Az előkészítő team munkájába minden fontos érdekcsoportot be kell vonni. A munkavállalókat vezetőjük delegálja, de előre meghirdetett szempontok alapján. A szervezet minden tagját részletesen tájékoztatni kell. El kell kerülni még a látszatát is annak, hogy a tervezett változtatások egyoldalú érdekeket szolgálnak és a kialakuló eredmény már előre meghatározott.

### **Támogatás professzionális kommunikációval és szakértelemmel**

A munka elvégzése egynapos, workshopszerű megbeszélésekkel történik. Ezekre házon belül, vagy külső konferencia helyszíneken is sor kerülhet. A csoportok csak teljes jelenlét biztosítása esetén dolgozhatnak, helyettesítés nem lehetséges. A döntéseket – koncepcionális kérdésekben – csak egyhangúlag lehet meghozni. A kialakult gyakorlat szerint egy szervezet új bérezési modelljének kialakításához 20-25 tárgyalási munkanap szükséges. Javasolható egy külső tanácsadó igénybevétele, aki a projektmunkát levezeti, s közben módszertani és szakmai segítséget is nyújt. Természetesen a döntéseket a team önállóan hozza.

### **A végső döntést a csúcsmenedzsment hozza**

A teamekben folyó munkák eredményeit a csúcsmenedzsment részére kell bemutatni. A végső döntést a cégvezetés az üzemi tanács elnökével közösen hozza. Az üzemi tanács meghívása a döntési fórumra sok későbbi vitát kiküszöbölhet.

## **4. Mennyibe kerül az új rendszer, s mire számíthatunk?**

A menedzsment megfelelő közreműködésével az új bérezési modell nem emeli a bérköltségeket. Tapasztalat szerint kezdetben kismértékű költségnövekedés, majd középtávon költségstabilizálódás tapasztalható. Mint más beruházások esetén, itt is számolhatunk egy áttörési ponttal (break even point), amely után a megtakarítások

megaladják az új bérezési modell létrehozásának költségeit. Ennek érdekében a következő szabályok betartása kívánatos:

### **A rendszer kialakítása során ne beszéljünk pénzről**

Jóllehet már a tervezési fázisban is figyelembe kell venni a felmerülő költségeket, de konkrét összegekről ne beszéljünk, csupán arányokról. A projekttagok egyéni érdekeinek felmerülése ugyanis meggátolhatja a közös gondolkodást.

### **Végezzünk háttérszámításokat**

Ha alapjaiban létrejött az új bérezési modell végezzünk próbaszámításokat. Emiatt minden csoportban vegyenek részt vezetők is. Már az előkészítő szakaszban is célszerű a HR-vezető közreműködése.

Végezzük el a munkavállalók funkcionális csoportokba történő besorolását, s a szükséges adatokat vigyük be egy IT-rendszerbe. Szerepeltessük a jelenlegi és az újonnan előálló béradatokat. Ezt követően számításaink eredményét több variációban elemezzük és értékeljük. Finomhangolások során alakítsunk ki egyetértést a csökkenő, illetve növekvő bérű munkavállalói csoportok képviselői és a vezetés között. Ezek után az új modell elkészült, megkezdődhet a bevezetés.

A következő lépés, hogy a HR vezető egyénekre szabott átmeneti szabályozást dolgozzon ki. Figyelembe kell venni a funkcionális csoportok érdekei mellett a szervezeti bértömeg változásait is.

Végezetül meg kell állapotodnia a cégvezetésnek és az üzemi tanácsnak a teljesítményre alapozott, bérezési modell bevezetéséről. Eljött az időpont, amikor a team minden résztvevője elégedetten visszatérhet eredeti munkájához.

## **5. Az új bérezési modell létrehozásának HR szoftveres támogatása**

A modell kialakításának kiindulópontját az aktuális béradatok részletes elemzése jelenti. Meg kell vizsgálni minden munkavállaló esetében a munkabérek jogcímenkénti összetételét. Az egyes bérek összehasonlítását csak a különböző pótlékok és kiegészítő bérelemek nélkül végezhetjük el.

A bérügyviteli szoftvereket nem az ilyen típusú feladatokra készítették fel. Ezért a béradatokat a bérügyviteli szoftverből kinyerve egy másik szoftverrel kell analizálnunk. Felhasználhatjuk erre a célra pl. az MS Office Excel vagy Acces programjait is, de ezekkel is hamar akadályokba ütközünk. Közismert, hogy az integrált HR szoftverek alkalmazása iránt leginkább akkor jelenik meg az érdeklődés, ha már az Excel használata nagyon körülményessé válik.

Egy korszerű HR szoftver alkalmazása ennél a HR funkcionál is nagy előnyökkel jár. A beépített IT eszközök: önálló űrlap-, lekérdezés-, statisztika- és jelentésszerkesztési lehetőségek segítik a nagytömegű adatok feldolgozását. A közvetlen MS Word és Excel kapcsolatok a célorientált és tetszetős prezentációk készítését támogatják.

## Fizetés

**Cég:** 04 Fantom Kft. **Munkavállaló típus:** Alkalmazott  
**Törzsszám:** 1002 **Aktív/Passzív:** 1 Aktív  
**Név:** Bakó, Huba

Bérek, bérnövekedés	Havi bér	Kumulált bér	Bérezési jogcímek	Egyéb juttatások	
<b>Érvényes től:</b>	2011.01.01.	2010.01.01.	2009.01.01.	2008.01.01.	2007.01.01.
<b>Bérbesorolás:</b>	AT	K9	K9	K8	K8
<b>Szolgálati idő (év):</b>	18	17	16	15	14
<b>Alapfizetés:</b>	120 000,00 Ft	114 000,00 Ft	112 000,00 Ft	110 000,00 Ft	108 000,00 Ft
<b>Működési pótlék:</b>	2 785,00 Ft	3 000,00 Ft	2 200,00 Ft	2 000,00 Ft	1 985,00 Ft
<b>Teljesítményprémium:</b>	11 000,00 Ft	2 000,00 Ft	65 000,00 Ft	12 300,00 Ft	20 000,00 Ft
<b>Egyéb juttatás:</b>	180 000,00 Ft	160 000,00 Ft	140 000,00 Ft	120 000,00 Ft	120 000,00 Ft
<b>(várható) Éves fizetés:</b>	3 765 420,00 Ft	3 348 480,00 Ft	3 830 400,00 Ft	2 931 600,00 Ft	2 999 820,00 Ft
<b>Változás:</b>	416 940,00 Ft	-481 920,00 Ft	898 800,00 Ft	-68 220,00 Ft	2 999 820,00 Ft
<b>Változás mértéke %:</b>	12,45	-12,58	30,66	-2,27	
<b>ETE%:</b>	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
<b>Teljes munkaidős bér:</b>	3 765 420,00 Ft	3 348 480,00 Ft	3 830 400,00 Ft	2 931 600,00 Ft	2 999 820,00 Ft

2/13
Hozzávetőleges éves fiz.: 0,00 Ft    Költséghely: 111800    Adatfeldolgozás vezetés

1. ábra: Egy béranalízist lehetővé tevő űrlap

A felsorolt eszközök segítségével könnyen állíthatunk elő tetszőleges mennyiségű számítási variációt, amelyekkel ellenőrizzük az elképzelések tényleges hatásait minden munkavállalóra, tetszőlegesen képzett csoportokra, vagy a munkaszervezet egészére.

Az interneten elérhető webes felületek az elemzések a tértől, időtől és felhasználói létszámtól való függetlenségét biztosítják.

A bérezési modell létrehozása során a funkciócsoportokhoz, a szervezeti célokhoz megfelelő tevékenységeket és feladatokat kell hozzárendelni. Ezek végrehajtása azonban csak akkor lehetséges, ha a munkavállaló rendelkezik a szükséges kompetenciákkal.

Az egyes munkakörök ellátásához szükséges kompetenciákat és ezek szintjeit a munkakörelemzés HR funkció szakszerű elvégzésével kell meghatározni.

## Munkaköri specifikáció

Munkakör kódja: 200035 Munkakör leírása: Osztályvezető

Munkakör érték: 554,00 Súly (összesen): 200,00

Munkaköri specifikáció							
Típus	Osztály	Kompetencia	Szintnév	Érték	Súlyozás	Érték	
alap	alap	Alkalmazkodó-képesség és készség	(3) Harmadik szint	3	7,00	21	
vezetői	vezetői	Csapatmunka	(2) Második szint	2	13,00	26	
alap	alap	Döntési képesség	(4) Negyedik szint	4	7,00	28	
alap	alap	Együtműködés	(3) Harmadik szint	3	6,00	18	
▶ vezetői	vezetői	Előrelátás	(2) Második szint	2	15,00	30	
vezetői	vezetői	Elvárások támasztása	(3) Harmadik szint	1	(1) Első szint		
alap	alap	Empátia	(3) Harmadik szint	2	(2) Második szint		
alap	alap	Felelősségvállalás	(4) Negyedik szint	3	(3) Harmadik szint		
vezetői	vezetői	Irányítás	(3) Harmadik szint	4	(4) Negyedik szint		
vezetői	vezetői	Jövőorientáltság	(2) Második szint	5	(5) Ötödik szint		
alap	alap	Kommunikációs készség	(2) Második szint	6	(6) Hatodik szint		
vezetői	vezetői	Mások megismerése	(2) Második szint	7	(7) Hetedik szint		
alap	alap	Minőségre törekvés	(3) Harmadik szint	3	7,00	21	
vezetői	vezetői	Motiválás	(3) Harmadik szint	3	15,00	45	
alap	alap	Önállóság	(3) Harmadik szint	3	7,00	21	
alap	alap	Önbizalom	(3) Harmadik szint	3	7,00	21	
alap	alap	Önfejlés	(3) Harmadik szint	3	6,00	18	

  

Kompetencia:	Alkalmazkodó-képesség és készség	Súlyozás %-ban:	7,00
Definíció:	Képes befogadni a változásokat és az újításokat. Képes és hajlandó alkalmazkodni más emberekhez, különböző munkahelyzetekhez és feladatokhoz, a változó munkafeltételekhez, környezethez. Képes megváltoztatni a viselkedését, ha a helyzet azt kívánja. Magában foglalja az új elképzelésekre, ötletekre, ismeretekre való nyitottságot.		
Szintnév:	(3) Harmadik szint	Érték:	3

1/21

2. ábra: A munkakörelemzés eredményeinek beviteli űrlapja

A munkakörök analízise segít a különböző funkciócsoportokhoz tartozó munkakörök meghatározásában, s biztosítja, hogy az egyes munkaköröket csak ténylegesen felkészült és alkalmas munkavállalók láthassák el. Mindez támogatja a vezetők és a HR szakértők munkáját és szakszerűvé teszi.

A modell kialakításának megtervezése, előkészítése, végrehajtása és bevezetése során kiemelkedő szerep jut a gyors és hatékony kommunikációnak. Ezt legjobban a komplex HR adatbázissal rendelkező körlevelezési eszköz alkalmazása támogatja.



**Feladó:** FantomKft.  
Ferenczi Dávid  
E-mail: [ferenczi.david@fantomkft.hu](mailto:ferenczi.david@fantomkft.hu)

**Címzett:** Bakó Huba  
E-mail: [bako.huba@fantomkft.hu](mailto:bako.huba@fantomkft.hu)

## Meghívó

Tárgy: Funkciócsoport alapú bérezési modell megbeszélés

Tisztelt Bakó Huba!

Tájékoztatom Önt, hogy a funkciócsoport alapú bérezési modell újabb megbeszélése az alábbi helyszínen és időpontban esedékes:

**Helye:** 1011 Budapest, Fő utca 4. (1.em. A11. terem)

**Időpontja:** 2011.február 4. 14:00

Megjelenésére számítunk.

Budapest, 2011.január 30.

Üdvözlettel:

Ferenczi Dávid  
ügyvezető igazgató

### 3. ábra: HR adatbázisból készített körlevél

Az integrált, korszerű HR szoftverek alkalmazása - természetesen - a felsoroltaknál lényegesen több haszonnal jár, hiszen számos további funkció, sőt önálló modul is segítheti a teljesítményre alapozott bérezési modell kialakítását.

Fejér Tamás  
[www.perbithr.hu](http://www.perbithr.hu)