# Olvasólecke időigénye: 3 perc, készítette: Kürtösi Zsófia

# A JAVADALMAZÁSI RENDSZEREK KIALAKÍTÁSÁVAL KAPCSOLATOS VEZÉRELVEK

A javadalmazási rendszerrel kapcsolatos legfontosabb általános szempontok a következők (Poór 2005):

**- Feleljen meg a szervezeti céloknak, igazodjon a szervezet stratégiájához**: Mivel a szervezetek nagy részében a bérköltség a legnagyobb kiadási tétel, érdemes átgondolni, hogy hogyan lehet ezt kezelni. Hogy csak egy példát említsünk, a szervezetnek döntenie kell arról, hogy a primer vagy szekunder munkaerő-piaci szegmensre pozícionálja magát (ez egyértelműen befolyásolja a javadalmazás szintjét). A primer piacon a munkáltató és a munkavállaló erős kötődése a jellemző, a munkáltató jó feltételeket teremt a munkavállalók számára (ez megnyilvánul a bérekben, a fejlesztésben, a karrierlehetőségekben). Ezzel szemben a szekunder piacon gyenge a kötődés és nagy a verseny, a szervezetek a költségcsökkentésre törekednek, ennek megfelelően leszorítják a béreket, minimalizálják a juttatásokat, a szükséges munkaerőt atipikus formában foglalkoztatják (Poór 2005).

**- Feleljen meg a hatékonyság, gazdaságosság szempontjainak**: a szervezetnek tudnia kell biztosítani az elvárt jutalmat az elvárt teljesítményhez, azaz a rendszernek finanszírozhatónak kell lennie.

**- Teljesítményelv érvényesülése**: pontosan rögzíteni kell, hogy a szervezet mit tekint jó teljesítménynek, azaz milyen teljesítményelemeket díjaz. Többletteljesítmény csak akkor várható el a munkatársaktól, ha a teljesítmények alapján differenciáltak a bérek.

**- Legyen egyértelmű, közérthető és átlátható**: a rendszernek követhetőnek kell lennie, a munkatársaknak tisztában kell lennie azzal, hogy hogyan kalkulálják a bérüket, illetve általában a béreket a szervezetnél. Itt kell megemlítenünk azt a problémát is, amivel a szervezet akkor szembesül, mikor egy különösen keresett munkaerőt kell megtartania. A keresett munkaerőt csak úgy tudja megtartani, ha piaci bért ajánl, még akkor is, ha ez nem igazodik a szervezet belső értékeléséhez (azaz az adott munkakör értéke a szervezet számára alacsonyabb, mint a piaci érték). Ekkor az igazságosság elve szükségképpen sérül, hiszen a cég képtelen arra, hogy mindenkinek piaci bért ajánljon, bizonyos esetekben azonban kivételt kell tennie, kompromisszumot kell kötnie. A feszültség csak úgy oldható, ha nyílttá tesszük, hogy mennyi a piaci pótlék, amelyet rendszeresen felül kell vizsgálni, és szükség esetén meg is lehet szüntetni (Armstrong – Murlis 2005).

A javadalmazási rendszert a következő alapvető értékek mentén érdemes kialakítani: méltányosság, igazságosság, következetesség és átláthatóság.

A **javadalmazási rendszert befolyásolhatják a környezeti feltételek**, így az általános gazdasági helyzet, a munkaerőpiac (kereslet-kínálat egyensúlya), a jogszabályok (minimálbérre, járulékokra vonatkozó szabályok, antidiszkriminációs rendelkezések), a szakszervezeti szervezettség (a munkavállalói érdekképviseletek ereje) és a szervezeti kultúra, értékrend (pl. mennyiben ismeri el a teljesítményt, a lojalitás, egyéni vagy csoportmunkát díjaz, stb.)

**Irodalom**

Armstrong, Michael – Helen Murlis (2005): *Javadalmazás-menedzsment*. Budapest: KJK- Kerszöv

Poór József (szerk.) (2005): Rugalmas ösztönzés, rugalmas juttatások. Budapest: KJK-Kerszöv

