# Olvasólecke időigénye: 6 perc, készítette: Kürtösi Zsófia

# A JAVADALMAZÁSI RENDSZEREK TISZTA FORMÁI ÉS FELÉPÍTÉSÜK

**A javadalmazási rendszereknek alapvetően négy tiszta formája különböztethető meg**, melyeket ritkán vagy egyáltalán nem alkalmaznak önállóan, hanem a négy alapeset valamilyen kombinációját valósítják meg.

A négyből **három alapvetően az egyénre épül** (a rangidősség szerinti, a kompetencia alapú valamint a teljesítmény alapú bérezés), **egy pedig a munkakörre**. Azt, hogy ezeket milyen kombinációban alkalmazzák, meghatározhatja többek közt a vállalati méret, a hierarchia és még számtalan tényező. Nyilván egy kisebb vállalkozásnál, ahol a munkaköri hierarchia nem stabil, hanem gyorsan változó, vagy nincs meg az előrelépés lehetősége a lapos szervezeti forma miatt, nem érdemes munkakörre épülő rendszert kiépíteni. Itt sokkal inkább az egyénre épülő rendszereket alkalmazzák (gondoljunk pl. a kisebb K+F cégekre). Míg azoknál a vállalatoknál vagy szervezeteknél (pl. multik egy része vagy a közszféra), ahol viszonylag magas a szervezeti piramis és jól kidolgozott karrierutak vannak, elsődlegesen a munkakörre épülő rendszerek tekintik alapnak, és ezeket egészítik ki az egyénre épülőkkel (Bokor et al. 2007).

# Személytelen bérmegállapító mechanizmus (munkakörök alapján)

A béreket itt a munkakörök jellemzőihez igazítják. E módszernél a munkakör-értékelés eredményeként rendelkezésre álló munkaköri sorrend alapján (mely megmutatja, hogy az egyes munkakörök mennyire értékesek a szervezet számára) bérsávokat állapítanak meg, azaz az egyes munkaköri fokozatokhoz olyan minimum és maximum bérértékeket rendelnek, amelyek közötti sávban az adott munkakört betöltő egyén bére mozoghat.

***Népszerű***, mert könnyen összehasonlíthatóvá teszi a különböző szervezetek rendszereit, és belső méltányosság szempontjából is jól kezelhető (az értékesebb, komplexebb munkakörök betöltői magasabb béreket érhetnek el pusztán a munkakör jellemzői miatt, míg a rutin, egyszerűbb munkakörökhöz alacsonyabb érték, így alacsonyabb bérsáv tartozik). ***Hátránya***, hogy nem motiválja az egyént képességei fejlesztésére, hiszen akkor sem érhető el magasabb kereset, ha az egyén különböző kompetenciákat gyűjt (illetve csak akkor, ha az egyén így átlép egy komplexebb, értékesebb munkakörbe), illetve nem motivál jelentősen magasabb teljesítmény elérésére sem, mivel a megadott bérsáv felső határánál az egyén nem kaphat többet.

**Broadbanding – a széles fizetési sávok rendszere**

A hagyományos fizetési rendszereknél az egyes munkaköri fokozatokhoz (azaz, amikor a munkaköröket pl. a munkakör értékelés során elért pontszámuk alapján fokozatokba soroljuk, ld. munkakör értékelés) keskenyebb, egymást át nem fedő fizetési kategóriákat rendelnek. Amikor a munkaköri pontszámokhoz fizetési fokozatokat rendelünk, eleve figyelnünk kell arra, hogy keressünk természetes szakadásokat a (pont)hierarchiában, ne fordulhasson elő, hogy két – egymástól csak néhány ponttal különböző – munkakör más munkaköri fokozatba és így eltérő fizetési fokozatba kerüljön. A hagyományos rendszereknél jellemző a több (és egymást kevésbé átfedő) fizetési sáv.

A broadbanding esetén egy-egy munkaköri fokozathoz jóval szélesebb fizetési sávot rendelünk (nagyobb a távolság az adott munkaköri fokozatban elérhető minimum és maximum fizetés között) és jellemző, hogy ezek jobban átfedésben állnak egymással.

A broadbanding előnye, hogy a közvetlen felettesnek nagyobb hatalma van differenciálni (a sávon belül szabadon dönthet), továbbá, hogy a felfelé irányuló karrier helyett ez a rendszer támogatja az oldalirányú mozgásokat (nem feltétlen csökken a fizetés, ha egy másik, alacsonyabb besorolású munkakörbe lép át az egyén). Hátránya, hogy kevésbé tervezhető, kontrollálható és átlátható, nehezebb fenntartani a belső méltányosságot és támogatja a favoritizmust.

# Rangidősség szerinti bérezés

Ezt a bérezési formát önállóan egyáltalán nem, csak más bérezési elvekkel együtt alkalmazzák. Itt a szolgálatban eltöltött idő alapján adják a bért, ami hosszú távú, tartós munkaviszony létesítésében teszi érdekeltté az alkalmazottakat. Mivel a tartós munkaviszony egyre kevésbé értékes a szervezetek számára, ez a bérezési forma viszonylag ritka. Speciális esetekben, mint például a közszolgálat, még alkalmazzák, máshol elsősorban bizonyos juttatásoknál veszik figyelembe.

# Kompetencia (képesség) alapú bérezés

A kompetencia a munkavégzéshez szükséges szakértelmet, személyes készségek, képességek, tulajdonságok, motivációk együttesét jelenti. Ez a bérezési rendszer ún. inputorientált rendszer, azaz a bemeneti oldal az érdekes (mit „hoz” az egyén). Itt kompetenciasávokat hoznak létre, a sávok közötti mozgást pedig nem a szervezetben eltöltött időhöz, hanem az egyéni fejlődéshez kötik. Ha az egyén a szervezet számára értékes kompetenciát szerez meg, a szervezet azt magasabb bérrel díjazza.

A rendszer ***előnye***, hogy állandó fejlődésre ösztönöz, a szervezet a munkatársak képzettségének növekedésével nagyobb rugalmasságot ér el, mivel nő a helyettesíthetőség lehetősége (a munkatársak a speciális ismeretek helyett átfogó tudásra tesznek szert). ***Hátránya*** ugyanakkor, hogy a dolgozók kihasználatlan képességeket halmozhatnak fel, továbbá, hogy a rendszer elavult/nem megfelelő képességeket is díjazhat (pl. nyelvvizsgapótléknál magára a papírra adják a pótlékot, nem ellenőrzik, hogy 5 év múlva is bírja-e még a nyelvet, illetve közszolgálatban a diplomások magasabb fizetési besorolást kapnak, függetlenül annak irányától, jellegétől, munkakörrel való kapcsolatától). További probléma az ún. felső korlát problémája: ha az egyén minden előírt végzettséget, kompetenciát megszerez, egy tisztán kompetencia alapú rendszerben nehéz őt tovább motiválni.

Elsősorban akkor érdemes alkalmazni, ha a munkavégzés csoportmunkára vagy szakértői munkára épül. Fontos pontosítani és a munkatársak számára is egyértelművé tenni, hogy mely kompetenciákat díjazza a szervezet.

# Teljesítménybérezés

A teljesítményhez kötött bérrendszer a munka eredményétől mechanikusan függő, tág határok között ingadozó rugalmas béreket eredményez. A teljesítménybér lehet az egyén, a csoport, vagy a vállalat teljesítményéhez kötött. A csoportos teljesítmény díjazása azért problematikus, mert csökken a személyes hozzájárulás érzése, ugyanakkor előnye, hogy bátorítja a sokoldalúságot. Sok esetben, különösen vezetői pozíciókban gyakori, hogy a vállalati teljesítményhez kapcsolják az egyéni bérezést, pl. nyereségrészesedést adnak. Ez ösztönzően hathat a munkatársakra, ugyanakkor felerősítheti a szervezeten belüli versengést, és nemcsak a teljesítmény növelésére ösztönöz, hanem a teljesítmény értékelésének manipulálására is csábít. Az ilyen rendszert általában fenyegeti a formálissá válás veszélye, azaz a dolgozók megszokják a „plusz” pénzt és akkor is követelik, ha erre a vállalati teljesítmény nem ad lehetőséget (jellemzően a profit maximum 5%-át adják a dolgozóknak).

**Hogyan működhet a négy bérezési elv a gyakorlatban?**

Ha csak a személytelen bérmegállapító mechanizmust vesszük figyelembe, két targoncás munkakörben dolgozó bére nem térhet el egymástól akkor sem, ha az egyiknek nagyobb a teljesítménye, tapasztalata, vagy éppen beszél németül. Ilyenkor csak a munkakör értéke számít.

A teljesítménykülönbségeket úgy tudják megjeleníteni a bérben, hogy a munkakörhöz nem fix bért, hanem pl. bérsávot rendelnek, a munkavállaló bére a sávon belül a teljesítmény függvényében változik. Ha a kompetenciát, gyakorlottságot is meg szeretnénk jeleníteni, megkülönböztethetünk pl. egy „szenior” targoncás munkakört, amelynek betöltéséhez eleve magasabb gyakorlottságot, vagy többféle jogosítvány meglétét írjuk elő, esetleg a feladatok is komplexebbek, így magasabb lesz a munkakör értéke, amihez magasabb bérsávot rendelünk.

A közalkalmazotti bértábla alapvetően kompetencia és rangidősség alapú: az iskolai végzettség és a közszolgálatban eltöltött idő számít. Bizonyos határokon belül a teljesítmény alapján lehetőség van illetményeltérítésre.

A dolgozói javadalmazási rendszertől általában eltérő kombinációt alkalmaznak a **felső vezetés ösztönzésére**. Esetükben gyakoribb a vállalati sikerhez kötött javadalmazás, nagyobb arányú a hosszú távú ösztönzés, míg az alapbér aránya a teljes csomagon belül általában alacsonyabb, mint a többi dolgozó esetében.

**Bérkülönbségek**

Érdekes kérdés, hogy milyen mértékű legyen a különbség a felsővezetők és az átlagjövedelmű dolgozó vagy éppen a legrosszabbul kereső dolgozó bére között. Peter F. Drucker az 1980-as években kb. 20-szoros különbséget tartott elfogadhatónak. Ehhez képest az USA, Nagy-Britannia vagy akár Svájc nagyvállalatainál ennél lényegesen nagyobbak a különbségek. Svájcban 2013.november 24-ére népszavazást írtak ki arról, hogy korlátozzák a felsővezetői kifizetéseket, mégpedig az 1:12 szabály alapján. Ha a javaslatot elfogadják, a felsővezetői bér max. 12-szerese lehetne a legrosszabbul fizetett munkavállalóénak (azaz egy felsővezető havonta legfeljebb annyit kereshet, mint az alkalmazott évente).(WSJ) Jelenleg több nagyvállalat ennek többszörösét fizeti felsővezetőinek. 2013-ban a Novartisnál ez az arány 1:219, a Nestlénél 1:188 volt. A javaslat végül elbukott. (portfolio.hu)

Hasonló kezdeményezések más országokban is indultak: Romániában sürgősségi kormányrendelettel korlátozták az állam nagyvállalatok vezetőinek fizetését, ami nem haladhatja meg az ágazati átlagbér hatszorosát.

A Londoni Értéktőzsde FTSE-100-as indexében szereplő nagyvállalatok vezetőinek éves jövedelme 2013-ban 120-szor volt magasabb, mint az ott dolgozók átlagjövedelme. 1998-ban az arány még csak 47-szeres volt. (hvg.hu)

*Forrás: Wall Street Journal,* [*http://online.wsj.com/article/DN-CO-20131113-009580.html*](http://online.wsj.com/article/DN-CO-20131113-009580.html)*,*[*http://www.portfolio.hu/vallalatok/megijedtek\_a\_cegvezetok\_durvan\_visszavagnak\_a\_beruket.191547.html*](http://www.portfolio.hu/vallalatok/megijedtek_a_cegvezetok_durvan_visszavagnak_a_beruket.191547.html)*,* [*http://hvg.hu/karrier/20131118\_Meredeken\_emelkednek\_a\_milliardos\_menedzs*](http://hvg.hu/karrier/20131118_Meredeken_emelkednek_a_milliardos_menedzs)

# A javadalmazási csomag elemei

A javadalmazási csomag elemeinek többfajta csoportosítása is létezik, ezek közül az egyik lehetséges kategorizálás a következő:

- alapbér

- az alapbér jogszabályi előírások vagy kollektív szerződés alapján megállapított pótlékai (műszakpótlék, ügyeleti pótlék, túlóra pótlék)

- változó nagyságú bérrész

- egyösszegű jutalmak: bónusz, prémium[[1]](#footnote-1)

- rendszeres juttatások: például étkezési jegy, utazási támogatás

- rendkívüli juttatások

**Minimálbér, garantált bérminimum**

Magyarországon 1989 óta van minimálbér, de nem minden országban vezették be ezt az intézményt. Egyes években adómentes volt (pl. 2002-2008 között). 2011-ig az Országos Érdekegyeztető Tanács alakította ki a mértékét, ahol a munkaadói és a munkavállalói oldal (a munkaadói szövetségek és nagyobb szakszervezetek révén), valamint a kormányzat képviseltette magát. Azóta ez a rendszer átalakult: a Nemzeti Gazdasági és Társadalmi Tanács tehet javaslatot a minimálbérre és garantált bérminimumra.

A garantált bérminimumot 2006-ban vezették be Magyarországon. A középfokú végzettséget vagy középfokú szakképzettséget igénylő munkakörökben ezt a bért kell minimum megfizetni. Ellenőrizni kell tehát, hogy jogszabály, kollektív szerződés előír-e legalább középfokú végzettséget az adott munkakörhöz, illetve mi a munkáltatói gyakorlat (azaz a munkaadó is dönthet úgy, hogy pl. csak érettségizett futárokat alkalmaz és ezt pl. a munkaköri leírásban, egyéb belső szabályzatban is szerepelteti). Amennyiben igen és a munkavállaló rendelkezik is ezzel, a garantált bérminimumot meg kell fizetni. Amennyiben van ugyan előírás, de a munkavállaló nem rendelkezik vele (még), nem jogosult a magasabb összegre, és akkor sem, ha ugyan középfokú vagy magasabb végzettsége van, de a munkakörhöz az nem előírás.

*Forrás: https://www.hrportal.hu/hr/a-garantalt-berminimum-magasabb-minimalbert-jelent-de-kinek-jar-20130523.html*

**Irodalom**

Bokor Attila – Szőts-Kovács Klaudia – Csillag Sára – Bácsi Katalin – Szilas Roland (2007): Emberi erőforrás menedzsment. Budapest: Aula



1. Míg a prémiumot az előre kijelölt célok elérése esetén szokták adni (célprémium), addig a bónusz jellemzően nem az „akkor, ha” típusú jutalom, nincs előre kijelölt célok eléréséhez kötve. [↑](#footnote-ref-1)