

## A HR-tevékenység értékteremtése – teljesítménymérés és bérelemek

*A teljesítménymérés a stratégiai vállalatirányítás szilárd elemévé vált. Ennek ellenére jelentős termelékenységnövelési tényezők gyakran kihasználatlanok maradnak, mert a munkatársakat nem vonják be kellőképpen a rendszerbe.*

*Tárgyszavak: értékteremtés; teljesítménymérés; ösztönzés; vállalati stratégia; bérrendszer; humánerőforrás; juttatás; járulék.*

### A teljesítménymérési rendszerek

A német vállalatoknál az 1990-es évek óta egyre nagyobb figyelmet fordítottak a teljesítménymérésre, ami időközben a vállalatirányítás fontos eszközévé vált. A többdimenziós teljesítménymérés, -irányítás és -ellenőrzés hozzájárul ahhoz, hogy a vállalaton belül a teljesítmény hatékonyságát optimalizálják és a teljesítményben rejlő lehetőségeket jobban kihasználják. A fokozódó verseny miatt a vállalatok egyre inkább rákényszerülnek arra, hogy a munkatársak teljesítményorientáltságára koncentrálnak. Ennek megfelelően az elmúlt években a teljesítménymérési rendszereket (PMS = Performance Measurement System) folyamatosan továbbfejlesztették.

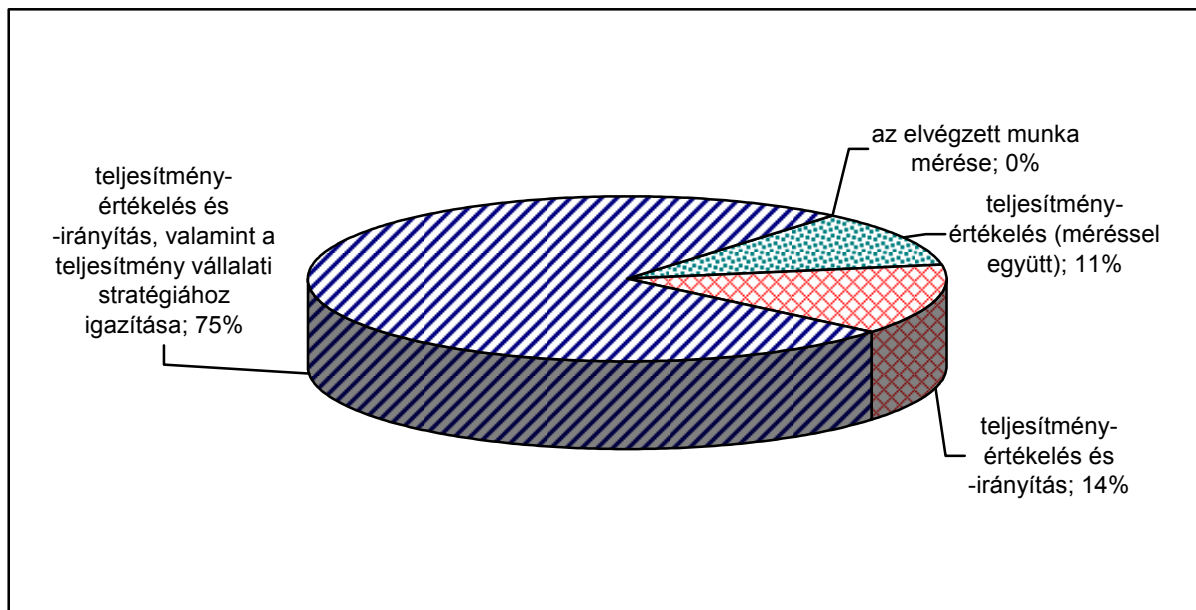
2004. május és szeptember között nagyvállalatok körében vizsgálták, hogy a vállalati gyakorlatban a teljesítménymérés keretében milyen jelentőséget tulajdonítanak az **emberi tényező**nek. A megkérdezésbe 40 német nagyvállalatot vontak be.

A megkérdezettek visszajelzései azt mutatják, hogy a vállalati gyakorlatban a teljesítménymérés messze több, mint az elvégzett munka mérése (1. ábra).

### A gyakorlat

A vállalatok 76%-a nagyon szerteágazó teljesítménymérési rendszert alkalmaz. A PMS náluk teljesítményértékelésből, célmegállapodá-

sokból, ösztönző rendszerből és részben pontozókártyából áll. A megkérdezett vállalatok 15%-a még nem vezetett be az egész vállalatra kiterjedő egységes rendszert.



1. ábra A teljesítménymérés értelmezése

Ennek ellenére biztonsággal állítható, hogy a teljesítménymérés nem egyszerűen divatjelenség, hanem a nagyvállalatoknál központi stratégiai menedzsmenteszköz. Az összes megkérdezett PMS-szakértő egyetért abban, hogy vállalatuk számára a teljesítménymérésnek a következő három évben is nagy jelentősége lesz.

Ugyanakkor a PMS a megkérdezettek felénél csak a foglalkoztatottak kis részére terjed ki: a vállalatok 51%-ánál csak a munkatársak 20%-ára. A vállalatok 26%-a a munkatársak 20–39%-át vonta be a rendszerbe, és mindössze 17%-uk irányítja az összes munkatársat PMS-en keresztül. Ennek az alacsony aránynak alapvető oka az a tény, hogy a PMS-t jelenleg sok vállalat csak a vezetők körében alkalmazza.

Néhány vállalat a PMS tarifaszereződéses kiterjesztését a munkatársakra a **munkavállalói képviselők** részben várható, részben valós **ellenállása** miatt megvalósíthatatlannak tartja. Azok a nemzetközi szinten működő vállalatok viszont, amelyek minden munkatársra nemzetközi szinten is ugyanazokat a rendszereket és eszközöket kívánják alkalmazni, az elmúlt években intenzív párbeszédet folytattak a munkavállalói képviselőkkel és fokozatosan minden munkatársat bevontak a PMS-be.

A 2004-ben vizsgált vállalatoknál a teljesítménymérési rendszerben dominál a pénzügyi dimenzió, de a pontozókártya további három hagyományos dimenziója (folyamatok, vevők, munkatársak) is majdnem minden PMS-ben megtalálható.

A vállalatok a **PMS bevezetésének fő céljaként** a leggyakrabban stratégiai célok operacionalizálását (66%) és a teljesítmény áttekinthetőségét (57%) nevezik meg. A PMS megvalósításhoz fűződő elvárások teljesülését és ezáltal a várt haszon realizálhatóságát a német vállalatok többsége megerősíti, nevezetesen a stratégiai célok operacionalizálását a vállalatok 68%-a és a teljesítmény átláthatósága esetében 85%-uk. Ugyanakkor a vállalatoknak alig több mint a fele vár el a rendszertől ösztönzésnövekedést. Így a rendszer bevezetése után ezeknek a PMS-felhasználóknak majdnem 40%-át meglepte a munkatársak ösztönzésének növekedése.

A bevezetés során alkalmazási problémák főleg az **emberi tényező hiánya** miatt, és kevésbé a rendszertechnikai keretfeltételek hiánya miatt jelentkeztek. Késedelem minden második vállalatnál a munkatársak szkepticizmusa és minden negyedik vállalatnál a munkavállalói képviselőtestületek intenzív vitái és egyeztetései miatt voltak. A vizsgálatok során szakértők arra a megállapításra jutottak, hogy a rendszer folyamatos alkalmazása és megvalósítása során az ember meghatározó sikertényező: jelentős alkalmazási probléma, ha a vezetők nem foglalkoznak a rendszerrel vagy részükről nem megfelelő a fogadtatás. A múltban a vállalatok felénél problémát jelentett, hogy a vezetőknek nem volt idejük a PMS-re és ez még most is minden harmadik vállalatra érvényes. Hasonló problémát jelent a PMS fogadtatása a vezetők részéről: Korábban ezzel minden második vállalat szembe találta magát és jelenleg a vállalatok 25%-ának kell megküzdeni ezzel a kihívással.

Emiatt a vezetők végső soron kevés tapasztalatot tudnak munkatársaik felé közvetíteni a PMS-ről, ami viszont oda vezet, hogy a munkatársak még nem értették meg kellően a PMS értelmét és célját.

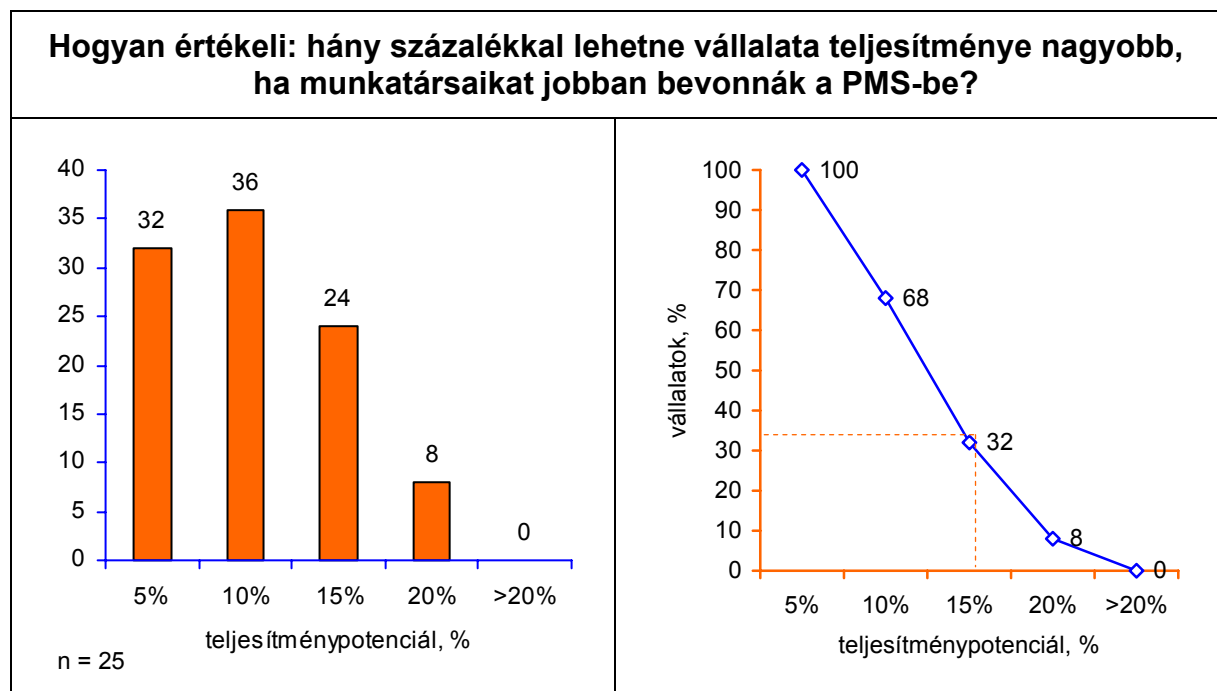
Az ember és a PMS összhangjában mutatkozó nehézségek miatt tanácsos pontosabban megvizsgálni, hogy a munkatársakat valójában mennyire vonják be a PMS-folyamatba és a folyamat során kapnak-e felelősségi kört és hogy végső soron a PMS-t egyáltalán elfogadják-e.

Az előbbieken ismertetett alkalmazási problémák világossá teszik, hogy a sikeres PMS-alkalmazáshoz fontos, hogy ne csak a rendszertechnikai követelményeket vegyék figyelembe, hanem az ember szerepét is és mérlegeljék, hogyan lehet elősegíteni, hogy azt elfogadja.

A megkérdezett szakértők visszajelzései szerint a vállalatok 76%-a már most is nagy saját felelősséget ad munkatársainak a PMS használatában – a munkatársak saját felelősségének hiányából tehát nem lehet kiindulni. De van-e egyáltalán összefüggés az integráció foka ill. a PMS-nek a munkatársak általi elfogadása és a teljesítménynövelések között:

Itt a szakértők véleménye egyértelmű: A munkatársak nagyobb bevonása a PMS-be, valamint a PMS kedvezőbb fogadtatása a munkatársak részéről nagyban hozzájárul a **teljesítménynövekedés**hez.

A munkatársak optimális bevonásában látott lehetőség figyelemre méltó: a vállalatok 32%-a pl. legalább 15%-os teljesítménynövekedést tart lehetségesnek, ha sikerül a munkatársakat még jobban bevonni a PMS-be. A lehetőség aktivizálása érdekében elsősorban az a döntő intézkedés, ha intenzívebbé teszik a vezetők és munkatársak közötti párbeszédet és a munkatársak teljesítményét még jobban a vállalati célokra irányítják (2. ábra).



2. ábra Teljesítménynövelési lehetőség a munkatársak jobb integrációja esetén

A 2004. évi PMS-tanulmány azt mutatta, hogy a PMS fejlesztését és megvalósítását majdnem minden vállalat professzionális projektmenedzsmentbe ágyazta be és a rendszereket bevezetés után folyamato-

san felülvizsgálja és szükség esetén módosítja. Idővel azonban minden PMS-alkalmazónak el kell ismerni, hogy kevésbé a rendszertechnikai kérdések, hanem inkább a munkatársak bevonása vezet alkalmazási problémához: A nem megfelelő kommunikáció, időhiány, munkatársak nem megfelelő bevonása, a PMS értelmének és céljának nem ismerete, a PMS nem megfelelő fogadtatása a munkatársak részéről, ... a listát még tovább lehetne folytatni és a problémák a legtöbb vállalatnál ismétlődnek. A megkérdezett szakértők egyetértenek abban, hogy a munkatársak jobb bevonása a PMS-folyamatba jelentős teljesítménynövelési lehetőségeket rejt magában. A jövőben ezek felismerése és realizálása a PMS kihívása.

A teljesítménymérés gondolatban ma még sok esetben összekapcsolják a teljesítményen alapuló bérezéssel. A teljesítménybér több mint divatjelenség. A **teljesítményorientált bérrendszer** természetesen csak akkor sikeres, ha teljesülnek az általános, kulturális és ösztönző kritériumok.

A munkatársak teljesítményorientált bérezésének egyik oka, hogy a vállalatnak érdeke a bérköltségek csökkentése vagy legalábbis részben változó költségű alakítása. A teljesítménybér azonban az igazságos bérezésre törekvésnek a gyümölcse is. Ha a hierarchiák laposabbak lesznek, csökken az előmenetel ösztönzése, amit bérösztönzéssel lehet helyettesíteni. Ahol a verseny fokozódik, jobban ki kell használni az élő munka teljesítménytényezőit.

A teljesítményorientált bérezés minden formája egy teljesítményfüggetlen alapbérből és teljesítménypótlékokból indul ki. A munkatársak teljesítményéhez közvetlenül vagy közvetve igazodó bérezés négy formáját lehet megkülönböztetni:

1. Általános szabályozás segítségével megállapított teljesítménybér pl. a prémium.
2. A teljesítménybérezés a teljesítmény megítéléséhez is igazodhat.
3. Ott, ahol operatív munkacélokat fogalmazznak meg, a munkatárs által egyénileg elérendő cél képezheti a bér alapját.
4. A kollektív sikerek vagy a sikerekben való részvállalás szerinti javadalmazás a béreket függővé teszi a szervezeti részegységek, az egész üzemek eredményétől. Ez tehát elvonatkoztat az egyéni teljesítményektől.

A teljesítményorientált bérezés választott formájától függetlenül funkciójuk teljesítésére a következő kritériumok érvényesek:

- a pénzügyi szempontoknak a munkatársak számára eléggé fontosnak kell lenni,

- a munkatársaknak lehetőséget kell kapni arra, hogy teljesítményüket saját erőfeszítéssel javítsák vagy megsokszorozzák,
- a munkatársak elkötelezettségén alapuló teljesítményjavulásnak mérhetőnek és ezáltal értékelhetőnek kell lenni,
- a többletfáradozásnak és többletbérnek a munkatárs szempontjából egymással arányban kell lenni,
- a munkaadó szempontjából követelmény, hogy a teljesítményjavulás legalább olyan nagy legyen, mint az esetleges többlet bérköltség és a bérezési rendszer kezelési költségének összege.

Manapság a munka világában egyre fontosabb a kulturális kritériumok figyelembevétele. Ez nemcsak a multinacionális vállalatokra érvényes. A demográfiai fejlődés miatt maguk a csupán országos szinten működő üzemek is egyre jobban konfrontálódnak a munkatársak (és vevők vagy ügyfelek) kulturális különbségeivel. Ezért fel kell tenni a kérdést, hogy egy teljesítményorientált bérezés melyik kulturális jellemzővel kompatibilis a legjobban.

Az első dimenzió a **hatalmi távolság**: az egyenlőtlenség ill. a vezetők hierarchiából adódó hatalma elfogadásának mértéke. A csekély hatalmi távolság a vezetők és munkatársak közötti kapcsolat független jellegét hangsúlyozza: teamnek tekintik magukat. Nem a hierarchia szerepét díjazza, hanem az egyén teljesítményét. Ennyiben a teljesítményorientált bérezést egyébként azonos feltételek mellett inkább a csekély mint erősen jellemző hatalomkülönbség esetén lehet alkalmazni.

A második dimenzió a **bizonytalanság elkerülése**. Az olyan kultúrákban, amelyekben nagyon odafigyelnek a biztonságra, a bizonytalanság csökkentésére törekednek, amennyiben olyan szabályzatot hoznak, ami az összes véletlenszerűséggel szemben megállja a helyét (*1. táblázat*). Az üzemekben a menedzsment műveletorientált, mivel veszélyesnek találják a decentralizált döntési jogköröket és a bármikori beavatkozás esélye nélküli jogkörátruházást. A kevesebb kockázatnak kitett kultúrákban viszonylag kevés szabályozással boldogulni lehet. A menedzsment stratégiai kérdésekre koncentrálnak és a meghatározott fő irányvonalak konkretizálását átengedik a munkatársaknak. A munkatársak személyes ambícióit csak ott szeretik, ahol nem idegenkednek a kockázattól. Hiszen az egyén becsvágya örökölt dolog lehet, amiben az ember biztonságban érzi magát, veszélyes lehet. Az üzemi munkatársak biztonságigénye kiterjed a bérfizetések rendszerességére és nagyságára. Így a teljesítménybér egyébként azonos feltételek mellett egyedül ott jön szóba, ahol a biztonságra törekvés viszonylag kevésbé alakult ki.

A teljesítményorientált bérezési rendszerek kultúrakritériumainak  
áttekintése

<b>Kultúrdimenzió</b>	Teljesítményorientált bérezéssel összeegyeztethető kifejeződés
<b>Hatalmi távolság</b>	Csekély
<b>Bizonytalanság elkerülése</b>	Csekély
<b>Az egyén helyértéke</b>	Nagy: individualizmus
<b>Meghatározó nemi szerep</b>	Férfiasság

A harmadik dimenzió az egyénnek a tárgyhoz viszonyított társadalmi helyértéke. A lehetséges ellenpólusokat nevezik **individualizmusnak** és **kollektivizmusnak**. A kollektivizmus az olyan társaságokat jelenti, amelyekben az ember születésétől fogva erős, zárt csoport tagja, ami őt egy életen át védi és ezért feltétel nélküli lojalitást követel. Kapcsolat-, és nem pedig lényegorientált, a személyek közötti különbségek iránti toleranciája csekély. Az individualista társadalom ezzel szemben inkább lényeg-, mint kapcsolatorientált. Messzemenően megértéssel van az emberek közötti különbségek iránt, amit a kollektivizmusban szívesen elnyomnak. Mindez elég annak felismerésére, hogy a teljesítménykülönbségek egyébként változatlan körülmények esetén csak inkább az individualista társadalmakban csapódhatnak le eltérő bérekben. Ott a piaci érték felé tendálnak, míg a kollektivisták környezetben a rangidősség elvéhez.

A negyedik dimenzió a **nemek** társadalomban uralkodó **szerepe**. Előre kell bocsátani, hogy először egyenértékű, nemekre specifikus magatartásmódok léteznek, másodsor a lehetséges magatartás mindenkor nagy átfogóereje miatt csak tendenciákról lehet beszélni és harmadszor a nemekre jellemző magatartásmódon a társadalmakra formáló hatást fejthetnek ki.

A feminitást a kapcsolatorientáltság és az a magatartás jellemzi, hogy azért dolgozunk, hogy éljünk, míg a maszkulinitás inkább lényegi vonatkozású és a foglalkozásban látja az életcél. A felfelé irányuló karrier és a magas fizetésre irányuló törekvés tendenciájában inkább a férfias, mint nőies preferenciáknak felel meg. A teljesítménytársadalom a férfiasság kifejezője, a jóléti állam a nőiességé. Így a teljesítményorientált bérezés elfogadása férfias előjellel nagyobb, mint nőiessel.

A **teljesítménybér**, a **kívülről jövő ösztönzés** alkalmazása feltételezi annak kompatibilitását az érintett munkatársak indítékaival. Ennek a feltevésnek a teljesítése függ a motivációs hatástól, ami kiváltja a teljesítményorientált bérezési rendszer bevezetését:

- 1. Neutralitáshatás:** Ritkán, főleg egyszerű tevékenységeknél a kívülről jövő ösztönzők nincsenek hatással a belülről jövő ösztönzésre.
- 2. Aktivizáló hatás:** A belülről jövő ösztönzést kívülről jövő ösztönzéssel lehet kiváltani.
- 3. Erősítő hatás:** Ha felettesek beavatkozásait mint teljesítményvonatkozású bérezést segítőnek és a saját munkateljesítményt elismerőnek érzékelnek, akkor a belső ösztönzők szárnyakat kaphatnak.
- 4. Közvetlen elnyomó hatás:** A kiszorító hatás abban áll, hogy a teljesítménybér nemcsak a kívülről jövő ösztönzést aktivizálja, hanem egyidejűleg a belülről jövőt elnyomja. A belülről jövő ösztönzés közvetlen elnyomása empirikus vizsgálatok szerint a teljesítményorientált bérezési rendszerek leggyakoribb hatása. A munkatársak úgy érzik, hogy a kollegákhoz viszonyítva nem korrekten kezelik őket, eddigi munkamagatartásukat kevésbé ismerik el vagy a teljesítményorientált bérezés bevezetését a felettesek részéről bizalmatlanságnak érzik, vagy mozgásterük indokolatlan korlátozásának tekintik.
- 5. Közvetett elnyomó hatás:** Ha közvetett elnyomás áll fenn, a motivációs hatástér nagyobb mint az intervenció hatástere. Ha pl. a gyereket mosogatásra akarják ösztönözni úgy, hogy pénzt kínálnak neki, belülről jövő ösztönzésüket elveszti arra, hogy jutalom nélkül a háztartásban segítsen.
- 6. Szelekciós hatás:** A teljesítményorientált bérezési rendszerek befolyással vannak a munkatársak preferált tevékenységeire (nevezetesen a külön fizetettekre) és középtávon a munkatársak összetételére is. A fejtegetések azt mutatták, hogy néhány fontos kritériumot teljesíteni kell ahhoz, hogy egy teljesítményorientált bérezési rendszer támogatóinak szellemében működhessen. Bár egyáltalán nem lehetetlen, de ritkán sikerült elérni. Annál inkább nem szabad a teljesítménybérekkel kapcsolatos vitákat háttérbe szorítani, hogy a pénzbeli, ill. pénzértékű ösztönzési eszközök mellett nem pénzbeli eszközök is rendelkezésre állnak, mint pl. szabadság, munka tartalma, fejlődési lehetőségek, kapcsolatok és biztonság.



A teljesítményen alapuló bérezés több mint divatjelenség. A teljesítményorientált bérrendszerek természetesen csak akkor lehetnek sikeresek, ha teljesülnek az általános, kulturális és ösztönzési kritériumok.

A német vállalatok bérköltségei nemzetközi összehasonlításban továbbra is magasak, főleg a kiegészítő személyzeti költségek, amelyek egyes cégeknél majdnem olyan magasak, mint a közvetlen bérköltségek. Annál inkább meglepő, hogy továbbra is mennyire kevésbé hatékonyak a kiegészítő üzemi juttatások, amelyek a személyzeti többletköltségek lényeges blokkját képezik. A növekvő költségnyomásra tekintettel is érvényes, hogy minden lehetőséget ki kell használni a javadalmazás költség/haszon arányának optimalizálására. Azonos összráfordítás mellett a készpénz-javadalmazás és a nem pénzbeli kiegészítő juttatások eltérő összetétele a munkavállaló számára eltérő adóterhet jelenthet (2. táblázat).

2. táblázat

A különböző pénzértékű juttatások nettó hatása

	A	B	
Bruttó kereset	3250 euró	5000 euró	
Alternatív juttatások	Nettó hatás	Nettó hatás	Megjegyzések
Béremelés (4%)	49%	54%	
Cégautó	49%	54%	pénzértékű előny; a tényleges érték nagyobb
Dolgozói engedmény (1500 euró)	96%	96%	a nettóhatás az engedményvolumen növekedésével csökken, az adómentes összegek miatt azonban mindig nagyobb, mint béremelés esetén
Útiköltség-hozzájárulás	83%	83%	maximális összegek: személygépkocsi-használat esetén max. távolságátalány; tömegközlekedési eszköz használata esetén tényleges ráfordítás
Üdülési támogatás	72%	72%	max. 156 euró a munkavállaló részére, 104 euró a házastárs és 52 euró minden gyermek után
Üzemi mobiltelefon	100%	100%	a tényleges ráfordítások igazolása, egyébként max. 20 euró/hó
Óvodai támogatás	100%	100%	a befizetések összegét igazolni kell

A **járadékok csökkentése** érdekében a pénzbeli javadalmazást olyan nem pénzbeli előnyökkel kombinálják, amelyek alacsonyabb adó- és járulékkerhet eredményeznek. Alapvetően a következő alternatívákat lehet elképzelni: Az adó- és járulékköteles dologi juttatások esetén a munkaadó munkavállalójának készpénzkifizetés helyett nem pénzbeli juttatásokat ad, például cégautót, szállást, étkezést, valamint engedélyes vásárlást.

Az átalányadózás alá eső juttatásoknál a munkaadónak dologi juttatások mellett lehetősége van arra, hogy a munkavállalónak átalányadózás alá eső bérelemeket juttasson. Ebben az esetben a mindenkori kiegészítő juttatást állandó adókulccsal értékelik, és ebből vonják le pl. az egyházi adót és a szolidaritási járulékot. Ez a lehetőség fennáll például a lakhely és munkahely közötti útiköltség-térítésre (15%), az üdülési támogatásra (25%), valamint a számítógép-juttatásra és internethasználatra (25%). Ha ezt az átalányadót a munkáltató fizeti, a munkavállaló számára az nettó juttatás. A munkaadó azonban ezt az adót a munkavállalóra átháríthatja. A munkavállaló számára a fenti előnyök esetén ennek akkor van értelme, ha a felső adótétele magasabb, mint az átalányadó-kulcs.

Adó- és járulégmentes juttatások a munkaadó olyan juttatásai, amelyek mentesek a jövedelemadó és társadalombiztosítás alól. Ide tartozik többek között az üzemi távközlési eszközök és számítógépek magáncélú használata, az óvodai pótlék, házasságkötési és szülési segély, valamint a munkavállalói árendék.

Számítások igazolják, hogy a jellemző többletjuttatásoknak összességében magasabb a nettó hatása, mint a fizetésemelésnek. Ezért a bérátalakítás tisztán számtanilag gyakran kedvezőbb lenne.

Hátránya, hogy bár a munkavállaló többletjuttatást kap, többször azonban kevesebbet a munkabérszámlára. Még ha összességében költséget takarít is meg, ezt szubjektívan gyakran ellentétesen értékeli. A vállalt többletjuttatás tényleges értékét legtöbbször alábecsülik, illetve magától értetődőnek tekintik, ami a munkavállalói árendék esetén gyakori.

A hatékony keresetpolitika elsősorban a bérelemek célirányos alkalmazásával rajzolódik ki. Így dologi juttatások alkalmazásával vagy átalányadózás alá eső, ill. adómentes juttatásokkal az adókat és járulékokat csökkenteni lehet és egyidejűleg ösztönzést lehet teremteni az egyes munkatárs számára. Ennél annak motivációs hatását is figyelembe kell venni.

A vállalatok inkább azért biztosítanak többletjuttatásokat, hogy a munkatársakat ösztönözzék. Néhány többletjuttatásnál természetesen

vizsgálni kell, hogy a bevezetések megcélzott ösztönző hatást még ma is teljesítik-e. A béremelés a szóban forgó juttatáshoz viszonyítva a legalacsonyabb nettó hatás. Ha azonban a nem pénzbeli vagyoni előnyöket, mint pl. a céges mobiltelefon, nem tudatosítják kellően a munkatársakban, akkor azok többre értékelik a béremelés alacsonyabb nettó hatását. Ugyanez érvényes a magától értetődően igénybe vett juttatásokra, mint útiköltség-pótlék vagy óvodatámogatás. A munkavállaló munkaváltoztatási gondolatoknál is elsősorban a fizetést hasonlítja össze és csak utána a további kiegészítő juttatások pénzbeli értékét.

Az ismertetett teljesítménymérési, bérezési rendszerek kialakításában, megvalósításában nagy feladat hárul a **humánerőforrás-menedzsmentre**. A szakirodalomban sokat foglalkoznak a személyzeti funkcióknak a humánerőforrás-menedzsmenten (HRM) belüli jelentőségével, a HRM-munkatársak javadalmazásával. Vitatkozni lehet arról, hogy a HRM vezetőjének és más fontos felelősének javadalmazása a munkakör vállalaton belüli jelentőségének fontos mutatója-e. Tapasztalatok szerint a nagyvállalatoknál gyakran alkalmazott besorolási eljárás minden csúcs- és kulcsfunkciót vagy a kompetenciakövetelmények és a munkakör összetettsége szerint, vagy egyre inkább az értéknövelő- és szolgáltatásnövelő hatások szerint – tehát a forgalom és bevétel alakulásának közvetett vagy közvetlen emelőhatása szerint értékeli. A középvállalatoknál inkább a személyes kompetencia, az érvényesítési erő és a felső vezetéshez – gyakran a társasági tagokhoz – való közelség dönt az állandó és változó bérek alakulásáról.

Ezen szélső szempontok közötti közös nevezők:

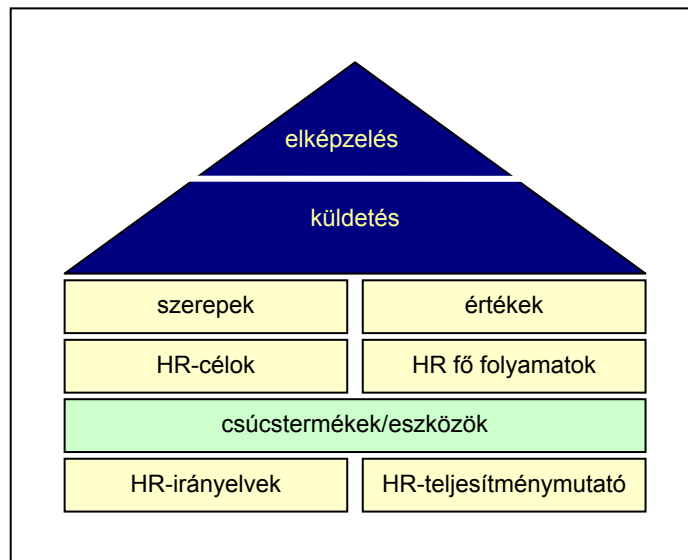
- a képzettség és fejlődési folyamat értéke, így a vizsgált HR-munkakörcsoport kompetenciaszintje,
- a HR-munkakör forrásigénye: munkatársak száma, felosztása osztályokra és esetleges kiegészítő funkciókra, dologi költségkelet – a jövő szempontjából nem ígéretes szempont,
- a HR befolyásoló tényezők és folyamatok jelentősége a vállalkozás üzleti modellje szempontjából; a HR-ösztönzők és stratégiai sikertényezők ezen összefüggése a szolgáltatás- és know-how ágazatban erősebb, mint az erősen szabványosított és automatizált iparágakban,
- személyzeti kérdések súlyozása a felső vezetés részéről a vállalati stratégia és vállalati kultúra keretében – a fő feladatokat egy speciális HR-munkakörhöz hozzárendelve,
- a HR-munkakör története: elégedettség és kivívott elfogadás a vezető kollegák körében, részvétel a vállalati folyamatok változá-

sában, hatékony HR-eszközök bevezetésének foka, formális HR-stratégia megvalósítása,

- a HR-munkakört betöltők minősége szakmai kompetenciák, a tágabb vállalati folyamatok és a szakmán túlnyúló kompetenciák megértése.

Összességében stratégiai, strukturális-szervezeti és kompetenciaorientált tényezők keverékét találjuk, ami szubjektivitás mellett nagyban magyarázza a HR-munkakör gyakorlatban nagyon eltérő pozícionálását (3. ábra). Az éves keresetek besorolása a következő tényezőktől függ:

- vállalat nagysága és jövedelmezősége,
- ágazat,
- régió/helyszín.



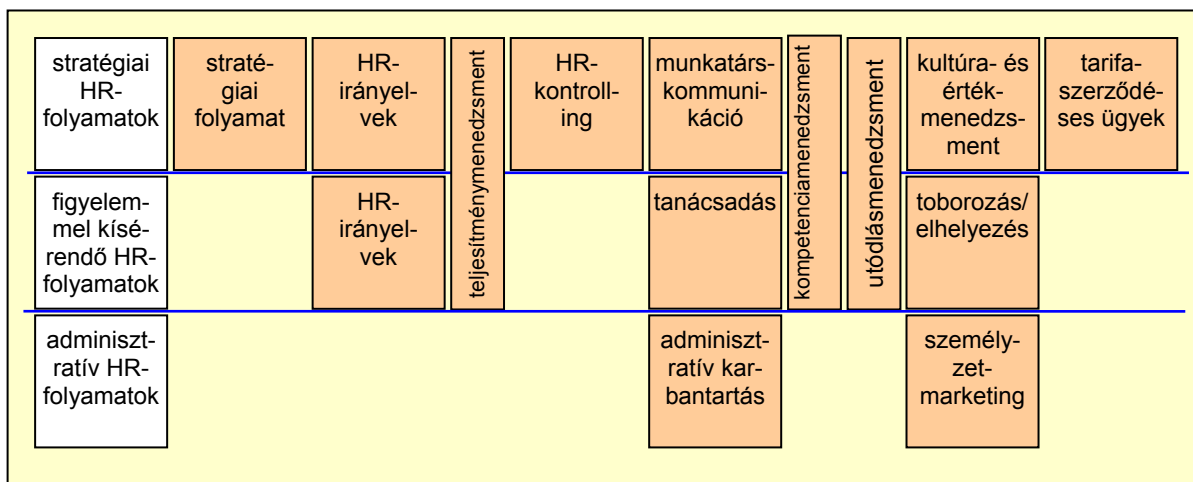
3. ábra HR stratégiaház

A személyi és dologi költségkeret, a felépítményszervezeten belüli pozícionálás és a stratégia-fejlesztésben való jelenlét mellett és a vállalkozás kulcsprojektjei esetén a bérkeret a HR-munkakör pozícionálásának és személyes minőségének egyértelmű mutatója. A bérezéssel foglalkozó tanulmányokból közép- és nagyvállalatok vonatkozásában az alábbiakat lehet levonni:

- A személyzeti munkakör jelenlegi besorolása egyértelműen alacsonyabb, mint az értékesítési munkaköré.
- Nagyobb lett a HR-vezetők és a beosztott HR-munkakörök közötti távolság.

- A műszaki vezetés, valamint a kutatás és fejlesztés javadalmazás tekintetében továbbra is megelőzi a személyzeti területet.
- A személyzeti részterületei alatt a gyárakat vagy vállalati területeket kell érteni; a személyzetfejlesztés vezetése a legjelentősebb kompetenciacentrummá fejlődött.

A nagyobb közép vállalatoknál és a konszernstruktúrákban a szervezeti felépítés a funkcionálisról a divizionális irányba változik. A vállalati nagyság növekedésével így egy központi személyzeti osztályra koncentrálódnak a vállalati területekhez tartozó operatív személyzeti területek. Ezenkívül az adminisztrációs folyamatokra létrejönnek központi szolgáltatás egységek (4. ábra).



4. ábra A HR folyamatábrája

Az ebből eredő HR-pozíciók szakterületvezetés és osztályvezetés szintjén bérek tekintetében a felelős által menedzselte személyzeti folyamat stratégiai jelentőségétől függnek. Más vállalati funkciókkal összehasonlítva a következő elhelyezkedések mutatkoznak:

- A közvetlenül az igazgatóság alá rendelt funkciók keretében a HR az első félében helyezkedik el: A fizetéseknel a vállalkozási és üzleti területek vezetésének fizetése áll az első helyen, utána következik a pénzügyi funkció.
- A HR gyakran az IT, beszerzés, marketing és jog előtt van – de a vállalati tervezés, valamint kutatás és fejlesztés után.
- A HR-funkció alapelőnye, hogy ő felel a teljes bérezési és teljesítménymenedzsment koncepciókért és eszközökért.

A német nyelvterületen a HR-funkció a nagyvállalatoknak csak 44%-ánál tartozik a csúcsvezetéshez.

A személyzeti terület számára a következő világos kihívások rajzolódnak ki:

- Rendkívül kompetens üzleti partnerként történő offenzív pozícionálást maximálisan hatékony belső személyzetkiválasztással és -fejlesztéssel kell igazolni.
- A folyamat- és termékleírásokban szereplő üzleti partnerség mögötti szállítási ígéretet konkretizálni kell és rendszeres szelektív vevőmegkérdezéssel felülvizsgálni.
- A fontos vállalati folyamatok képviselőivel forszírozni kell a belső munkahely-rotációt.
- Egy HR-en belüli kompetenciamenedzsment szemponttal a mai és jövőbeni követelményeket a koncepcionálisan irányító és tanácsadással támogatott álláscsoportokban le kell képezni.

Ha a HR-en belüli stratégia- és személyzetforrás-fejlesztés nem áll a középpontban, az oda vezethet, hogy a HR-területeknek csak a vezetőkkel és munkatársakkal való klasszikus foglalkozás és adott esetben elszámolási és adminisztratív funkció marad meg.

## **A személyzeti munka hozzájárulása az értékteremtéshez**

Az elmúlt 10 évben a korábbi 25-ről majdnem 50%-ra emelkedett azoknak a személyzeti területeknek az aránya, amelyek írásban rögzített, a vállalati stratégiából levezetett és következetesen megvalósított HR-stratégiával rendelkeznek. Ugyanakkor sok személyzeti terület tevékenységének középpontjában még mindig a szervezeti felállítás és kapacitásbiztosítás áll. Hogyan járulhatnak hozzá az értékteremtéshez? Melyek a fő kompetenciáik? Mi az, ami kínálatukban pótolhatatlan? Az ezekre a kérdésekre adott válasz feltételezi a következőket:

- a felső- és középvezetés HR-funkcióval szembeni elvárásainak pontos ismerete,
- a vállalkozás stratégiai sikertényezőinek elemzése az okozati hálóláncokkal együtt,
- hasonló ágazatok személyzeti munkájához viszonyítva támpontok meghatározása,
- a belső kompetenciák és fejlesztési lehetőségek reális felmérése.

A költségkeretért és forrásokért vívott harcban a meggyőző kompetenciák, a HR-munka értékes céljai és mérési kritériumai és a pragmati-

kus értékelési modellek döntenek. Miközben a vállalatstratégák, beruházási bankok és gazdasági elemzők egyre inkább hangsúlyozzák a személyzet és vállalati struktúra sikertényező fontosságát, a HR-területek ki vannak téve annak a veszélynek, hogy talajt veszítenek, mivel túl lassúak stratégiai és irányítási eszközeik felépítésében – vagy még mindig azt a mítoszt ápolják, hogy a személyzeti munka nem mérhető.

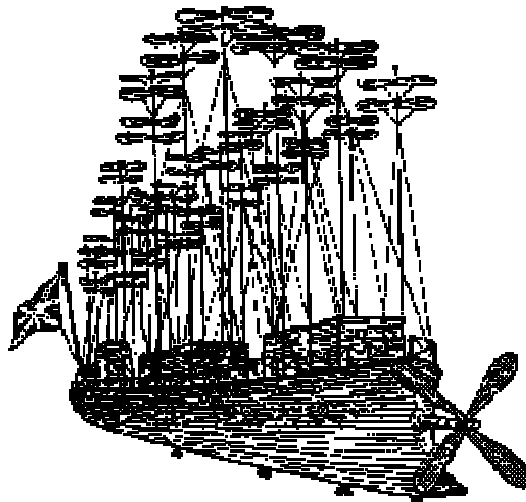
**Összeállította: Jurasits Jánosné**

Pleier, N.: Der Faktor Mensch. = Personal, 57. k. 12. sz. 2005. p.18–20.

Krönes, G. V.: Leistungslohn lohnt nicht immer. = Personal, 57. k. 12. sz. 2005. p. 10–12.

Doyé, T.; Eckl, N.: Vergütung, die ankommt. = Personal, 57. k. 12. sz. 2005. p. 14–16.

Jochmann, W.: Mythos der Nichtmessbarkeit. = Personal, 57. k. 12. sz. 2005. p. 6–9.



BME OMIKK

## **Innovációk – Trendek – Prognózisok**

Havonta a műszaki–gazdasági világ újdonságairól, aktualitásairól és jövőjéről

mgksz@info.omikk.bme.hu • 061/ 45 75 322

## SZAKFORDÍTÓI SZOLGÁLTATÁSOK

Nincs ideje, bonyolult szakszövegeket fordítani?  
A legérdekesebb tanulmányok pont azon a nyelven  
vannak, amit ön nem beszél?  
Úgy érzi, hogy lektoráltatnia kéne az ön által lefordított  
szöveget?  
Egy jól felkészült tolmácsra lenne szüksége?



### Nálunk mindenre talál megoldást!

Fordítást vállalunk magyar nyelvről idegen nyelvre, idegen nyelvről magyar nyelvre, idegen nyelvről idegen nyelvre.

Amennyiben csak a tartalom a lényeg, a szöveget kérheti hagyományos alakú fordításként, de vállaljuk alakhű fordítás készítését is, amikor az eredeti szöveg tagolásában, ábrák megjelenítésében is követjük az eredeti szöveget.

Nem riadunk vissza az igen nehéz szakszövegektől sem pl. szabvány, szabadalom, csillagászat, stb., még ha az nem is a négy világnyelv egyikén íródott.

Vállalunk tolmácsolást magyar és valamely idegen nyelv között, vagy akár két idegen nyelv között is, az ön igénye szerint szinkron, vagy konszekutív (szövegkövető) módon.

### Keressen bennünket! Vegye igénybe szolgáltatásainkat!

Szakfordítás idegen nyelvről magyarra: 1.8 Ft/karakter  
Szakfordítás magyar nyelvről idegen nyelvre: 2.5 Ft/karakter

Bővebb információért hívja munkatársunkat a  
(1) 457-5314 telefonszámon, vagy a [forditas@info.omikk.bme.hu](mailto:forditas@info.omikk.bme.hu) e-mail címen  
és tekintse meg a [www.info.omikk.bme.hu](http://www.info.omikk.bme.hu) címen weboldalunkat!

