

Teljesítmény szerinti bérezés Németországban

A német vállalatok új szabályok szerint fizetik dolgozóikat. Jó hír, hogy a vezetők többet kereshetnek, ezért viszont az eddiginél lényegesen többet kell nyújtaniuk.

Tárgyszavak: bérezés; teljesítmény; jövedelem; értékelés.

Biztos vagy nagyobb kereset?

Melyik fizetési változatot választaná? Azt-e, hogy hét eurót kap, ha tíz percen át két-két számot összeszoroz vagy azt, hogy 20 centet kap minden helyes szorzásért? Az első esetben mindenképpen megkapja pénzét, függetlenül attól, hogy hány hibát követ el. A második esetben viszont annál többet keres, minél jobban számol.

A bonni jövőkutató intézetben 119 férfival és 121 nővel végezték el ezt a tesztet. Ennek során nem mindenki döntött a legnagyobb kereseti lehetőséggel kecsegtető változat mellett. A nők közül csak 44% választotta a teljesítménytől függő változatot, míg a férfiaknál 68% volt ez az arány.

Az a több mint száz kísérleti személy, aki a fizetést a teljesítménytől szigorúan elválasztaná, egyre rosszabbul fogja magát érezni a munkaerőpiacon. Teljes fizetést ugyanis ma már csak eredményes munkáért adnak. Ennek feltételeiről a munkaadók és a munkavállalók előzetesen megállapodnak, és a teljesítést pontosan le is mérik a forgalmon, az ügyfelek elégedettségén vagy a határidők betartásán. Mindez nem a jövő zenéje, hanem sok vállalatnál már bevezetett gyakorlat. Az európai országok közül Németországban már most erősen érvényesül a teljesítmény szerinti bérezés.

A Stern Stewart and Co. vállalati tanácsadó cég bérezési szakértőinek számításai szerint a német felső vezetők fizetésének 50%-a teljesítményüktől függ. Az eggyel alacsonyabb vezetői szinten a teljesítményfüggő bér részaránya átlagosan 30%, míg a harmadik szinten a vezetők fizetésének 20%-át határozza meg teljesítményük. Néhány évvel ezelőtt a legfelső szinten még legfeljebb csak 30% volt ez az arány, amely azóta majdnem kétszeresére emelkedett. A vezetőknek el kell fogadniuk az új

játékszabályokat, de ha a kitűzött célt 100%-ig teljesítik, akkor összjövedelmük a korábbinál magasabb lesz.

A középvezetőknek is egyre inkább hozzá kell szokniuk az alacsony fixfizetéshez és a magas változó jövedelemhez. A jövedelem teljesítménytől függő része alakulhat néha magasabban, néha alacsonyabban (1. táblázat).

1. táblázat

Kifizetődik a teljesítmény – különösen az induló vállalatoknál.
A bérrendszer tipikus részei Németországban különböző nagyságrendű vállalatoknál

	Konzern	Középvállalat	Kezdő vállalat
Alapfizetés	A piaci összehasonlítás, az adott munkakör belső értékelése és az egyéni teljesítményprofil alapján állapítják meg		A főnök belátásától függ
Rövid távú ösztönzők ún. Short-Term Incentives (STI)	A prémiumfizetés az előre meghatározott céloktól függ; összekapcsolják a vállalat elért eredményét és a dolgozó egyéni teljesítményét	A prémium elosztása a főnök értékelése alapján történik, amely ritkán támaszkodik formális értékelési rendszerre vagy célkitűzésre	
Hosszú távú ösztönzők, ún. Long-Term Incentives (LTI)	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Részvényjuttatás az eredményesség és a mutatószámok alapján (teljesítmény-részvény-tervek) ◆ Kézpénzfizetés az eredményesség és a mutatószámok alapján (teljesítmény-kézpénz-tervek) ◆ Opciós tervek: A kitűzött eredmény elérése esetén kedvezményes feltételekkel részvény vásárolható (részvényopciós tervek) vagy az árfolyamnövekedést kézpénzben kifizetik (virtuális opciós tervek) ◆ Dolgozói részvények ◆ Nyereség- vagy tőkerészesedés 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Közvetlen részesedés a cég tőkéjében részesedés szerzésével vagy részvényopció nyújtásával 	
Szolgálati autó	40–70 000 euró bruttó listaárért jár	35–50 000 euró bruttó listaárért jár	Többnyire csak az értékesítési dolgozóknak jár
Nyugdíjbiztosítás	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Nyugdíjterv: Vállalati nyugdíj fizetése a nyugdíjba vonulás kezdetétől, általában az utolsó fizetés 40–50%-áig ◆ Nyugdíj-előtakarékosság: A vállalat a nyugdíj-előtakarékossági szerződés éves díját fizeti, általában az éves jövedelem 15-20%-a erejéig 		Legtöbbször nincs
Az összjövedelem változó része, átlagosan	47%	33%	60%-ot is elérhet

A Towers Perrin tanácsadó cég 50 német vállalatnál végzett vizsgálata. Konzernnek számítanak az 5 milliárd eurós forgalmat meghaladó cégek, középvállalatok pedig az 500 millió és 1,5 milliárd euró közötti éves forgalmat lebonyolító cégek.

Az Axa konszern példája

Nézzük meg erre a francia Axa Biztosítótársaság német leányvállalatának 33 éves nyugdíjpénztári vezetőjét. Éves fizetésének 10%-a teljesítményfüggő volt már öt évvel ezelőtt is, amikor Kölnben elnöki titkárként megkezdte munkáját. Két évvel később, amikor hozzálátott saját osztályának, a nyugdíjpénztárnak a kiépítéséhez, jövedelmének változó része 20%-ra megkétszereződött, miközben fizetésének változatlan része csökkent, mert az Axánál fizetésemelés csak a teljesítményfüggő jövedelemrész bővítése útján lehetséges. Ezután főnökeivel megbeszélte, hogyan növelhetné jövedelmét vagy kaphatna prémiumot. Ennek értelmében a vállalat fő célkitűzései – a biztosítási díjbevételek és a nyereség alakulása – változó jövedelmének egyötödét határozzák meg. A fennmaradó rész az egyéni megállapodás szerinti céloktól függ, például az ügyfelek megkereséseinek gyorsabb megválaszolásától. Tavaly 75%-kal tudta prémiumát növelni.

A beosztottak is célfeladatot kapnak a gyakornoktól kezdve a 20 éves tapasztalattal rendelkező főelőadóig. Az egyéni célmegállapodások segítségével a vezetők jól tudják irányítani beosztottaikat.

Az Axa személyzeti ügyekért felelős igazgatósági tagja kiemelte, hogy a teljesítmény szerinti bérezés a munkaerő-toborzást is megkönnyíti számukra. Ez a bérezési rendszer vonzóbbá teszi a biztosítótársaságot más ágazatokban alkalmazott tehetséges dolgozók számára, akiket eddig a biztosítási szakma nem érdekelt.

Az Axa dolgozói nyugdíjpénztári biztosítást is kapnak, az eredményes vezetők pedig részvényvásárlási opciót. A szolgálati autóra nézve megszüntették a modell merev előírását. Aki például erre a célra 700 eurót fordíthat, nem köteles automatikusan arra, hogy egy drága BMW-t lízingeljen, hanem Volkswagen Golfal is megelégedhet, a maradék készpénzt pedig megtarthatja.

Az Axa példája jellemző a konszernekre. Azzal, hogy a bérfelvezetést az elért nyereséggel összekapcsolják, személyzeti költségeiket is az üzletmenethez igazítják: ha az üzlet jól megy, akkor a dolgozók folyószámlájára is több jut, ha pedig rosszul megy, akkor kevesebb.

A teljesítmény mérése

Az egyéni célfeladatokról szóló megállapodások elterjedésével munkabér szempontjából mind jobban csökken az életkor vagy a vállalatnál töltött szolgálati idő jelentősége. Eddig sokszor szinte már termé-

szeti törvénynek számított, hogy a cégnél dolgozó régi vezetők mindig többet keresnek, mint a fiatal vezetők.

Az új bérfizetési filozófia egyre inkább elszakad a régi rendszertől. Eddig a vállalatok meghatározott képességekért és személyiségi vonásokért állandó bért fizettek. Ennek most vége.

Egy meghatározott munkaköri profilért a piacon szokásos állandó fizetést egyre inkább olyan bérezés váltja fel, amely a fizetés állandó részét a rendszeresen mért ágazati átlaghoz igazítja, a bér egyre nagyobb részét pedig az elért teljesítménytől teszi függővé. Ebben az a jó hír, hogy sok vezető esélyt kap arra, hogy fizetését lényegesen növelje, ha feladatát teljesíti.

Ebben a rugalmas fizetési rendszerben a legnehezebb dió az az értékelési rendszer, amelynek keretében a vállalat dolgozói teljesítményét az év végén elbírálja. Elméletileg csak átlátható teljesítményértékelés tudja a dolgozókat motiválni, valamint tud számukra mozgásteret és lehetőséget nyújtani teljesítményük javítására. A gyakorlatban viszont a teljesítményt két különböző módon lehet értékelni: az egyik esetben a megállapodás szerinti számok nyomnak többet a latban, a másikban pedig a főnök véleménye.

A SAP szoftverkonzern számítógépek segítségével, erősen a mutatószámokra támaszkodva állapítja meg a világ különböző részein alkalmazott 36 ezer dolgozójának teljesítményét. A csúcsvezetőség útmutatásai alapján a közvetlen vezetők minden dolgozóval megbeszélést folytatnak, és ellenőrizhető célokat tűznek ki számukra. Egy tanácsadó esetében megállapodhatnak például abban, hogy hány napot fordít az ügyfelek felkeresésére. Ha száz napban állapodtak meg, és ezt a tanácsadó teljesíti, akkor megkapja a megegyezés szerinti prémiumot.

Olyan területeken, amelyeken a teljesítmény nem mérhető órában vagy forgalmi egységekben, például a szoftverfejlesztésnél vagy a személyzeti osztályon, a teljesítményt a megfigyelhető magatartáson mérik. Egy szoftverfejlesztő például akkor kap prémiumot, ha egy programmodult a megállapodás szerinti határidőre elkészít. Az év végén összegezik a végzett munkát és elszámolnak a dolgozókkal.

Sok más vállalatnál azonban visszaálltak arra, hogy a teljesítményt a főnök megítélésére bízzák. Hiszen nem lehet egy dolgozó minden mozdulatát mérni, és anyagilag kompenzálni. Nemcsak a pénz motiválhat.

A főnök megítélését gyakran a kollégák értékelése is kiegészíti. Ők tudják a legjobban, hogy egy kolléga csak úszik-e az árral vagy pedig erőfeszítéseket is tesz annak érdekében, hogy az osztály célfeladatát teljesítse. Ez a rendszer nagyon nyitott vállalati kultúrát feltételez.

Közepes méretű vállalat

Egy szoftvert készítő müncheni közép vállalat példát mutat arról, hogyan lehet az alkalmazottak teljesítményét megfigyeléssel mérni és megítélni. Ott nem csupán a főnökök értékelik beosztottaikat, hanem a kollégák is egymás, sőt főnökeik teljesítményét is. Végül pedig a dolgozók megállapodásra jutnak minden egyes kollégájuk fizetéséről, még az Igazgatóság elnökének járandóságáról is. Mind a 70 németországi munkatárs tudja, mennyit keresnek kollégái és főnökei. Szavazócédulán mindegyikük jogosult dönteni arról, hogy melyikük érdemel átlagon felüli, és melyikük átlagon aluli fizetésemelést.

A csekély fluktuáció arra utal, hogy a dolgozóknak tetszik ez a rendszer. Kétségtelen, hogy ez a vállalat a teljesítményorientált bérezés szélsőséges példája. Az a tény azonban, hogy a vállalat az elmúlt tíz évben forgalmát 147 millió euróról megnégyszerezte azt mutatja, hogy a szokatlan modellek is beválhatnak.

Nemcsak a hajdani úttörő vállalatok esküsznek a rugalmas bérezésre, hanem még az olyan hagyományos közép vállalatok is, mint a hanai TechnoKonzern, ahol a 750 vezető kétharmadát teljesítményük alapján fizetik, a többiekénél pedig az eljövendő években állnak át erre a rendszerre. A konzern igazgatóságának elnöke jár elől a jó példával, fizetésének 70%-a változó részekből tevődik össze. A teljesítmény szerinti bérezés csak akkor működik jól – állítja a Stern Stewart and Co. vállalati tanácsadó cég alelnöke –, ha a bérrendszer a csúcsvezetőtől az egyszerű beosztottig teljesen átlátható, és valamennyiükénél lehetőleg azonos mérési alapot alkalmaznak.

A legtöbben a Stern Stewart and Co.-nak a 250 legeredményesebb német nagyvállalatnál végzett felmérése alapján tájékozódnak. A szűrőpróbaszerű vizsgálatok 35%-a azt mutatta, hogy a vállalatok a siker megítélésében a nyereséget tartják mérvadónak. A vállalatoknak kerekén 25%-a méri dolgozói teljesítményét a tőkemegtérülésen, 24% pedig egy vállalati értékmérőre támaszkodik, például a gazdasági értéktöbbletre (Economic Value Added).

Kezdő vállalatok

A Clarity AG. cég alapítója és vezetője nagy súlyt helyez arra, hogy a fő célkitűzést mindenki magáévá tegye. A cég ugyanis arra törekszik, hogy egyszer telefonszoftverben Németországban piacvezető legyen. Az alapító nem elégszik meg azzal, hogy minden évben kicsit több szoftvert

adjanak el, ezért olyan javadalmazási rendszert dolgozott ki, amely vonzhatja a tehetségeket. A piaci átlagnál 10%-kal többet fizet. A fizetés állandó és mozgó részén kívül, a Clarity dolgozóit rendkívüli teljesítményért részvényopcióval is jutalmazza. Van, aki az évi 200 ezer euró jövedelmet is eléri. Az ilyen összegek irritálhatják azokat, akik nem tudják elképzelni, hogy egy fiatal értékesítési igazgató többet kereshet, mint a régóta ott dolgozók.

A cég vezetője fontosnak tartja, hogy alkalmazottainak vonzó lehetőséget kínáljon. Úgy véli, hogy az értékesítésben azok dolgoznak igazán, akik szeretik, ha sok pénzt kapnak, és nagy autóval járhatnak. Ezért viszont a fiatal vezetőknek egészen másképpen kell csúcsteljesítményre törekedniük, mint eddig. Például az egyik fiatal vezető folyamatosan tájékoztatja a befektetőket a cég üzletmenetéről, és arra törekszik, hogy új befektetőket is megnyerjen. Jövedelmének fele attól függ, hogy ebben mennyire jár sikerrel. Alapfizetése kerekén 75 000 euró. Hogy ennek a kétszeresét is megkeresi-e vagy még annál is többet, az csak a tőzsdére vitel előtti részvénykereskedelem alakulásától függ. Ő inkább vállalkozónak érzi magát, mint alkalmazottnak, közgazdasági képzettséggel jó években hat számjegyű összeget is megkeres, amire más cégnél kevés esélye lett volna.

Egy másik példa a 2003-ban alapított Metaio hardver- és szoftvercég 26 éves fejlesztője. Kezdő alapfizetése a piaci átlag alsó harmadában van, csak prémiummal érhet el magasabb jövedelmet. Máshol talán többet kereshetne, de az önálló felelősség, a jó munkahelyi légkör és a nyílt kommunikáció számára többet ér.

A vállalat alapítója rá is van szorulva arra, hogy ilyen beállítottságú dolgozókat alkalmazzon. Kockázati tőke hiányában a bérrendszerrel csak ahhoz a megoldáshoz folyamodhat, hogy a változó bér részarányát a lehető legmagasabban állapítja meg. Ellenszolgáltatásként viszont a nyereség felét prémiumként kifizeti munkatársainak. A nyereségrészesedésnek a Metaio cégnél alkalmazott gyakorlata könnyen megvalósítható, és nagyon népszerű az újonnan alakult vállalatoknál. Tőkerészesedésért viszont nem nagyon lelkesednek a Metaiohoz hasonló kezdő cégek munkatársai, mert túl nagy annak a kockázata, hogy fizetéseketlenesség esetén nemcsak állásukat, hanem vagyonukat is elveszítik.

Nem utolsósorban ez az oka annak, hogy a vállalatok dolgozói kivásárlása Németországban nem túlságosan elterjedt. Egy felmérés szerint a vállalatoknak alig 2%-ánál fordul elő, hogy alkalmazottaik részesednek a vállalat saját tőkéjéből. Ezen a politikai körökből érkező ismétlődő felszólítások sem tudnak sokat változtatni. A csekély, évi 135 eurós adó-

mentes összeg nem teszi vonzóvá a részesedésnek ezt a formáját sem a dolgozók, sem a vállalat számára.

Így az sem valószínű, hogy valóra válik szövetségi elnök abba vetett reménye, hogy a dolgozók részesedése a vállalat tőkéjében megoldja a globalizáció alapvető elosztási konfliktusait.

Összeállította: Szabó Ildikó

Jaacobs, M.; Schmalholz, C. G.: Bewegliche Ziele. = Manager Magazin, 36. k. 5. sz. 2006. p. 164–174.

Pfeffer, J.; Sutton, I. R.: What's wrong with pay-for-performance. = Industrial Management, 48. k. 2. sz. 2006. márc./ápr. p. 12–27.

Röviden...

Versenyképes munkaerő – versenyképes vállalkozás, az Európai Unió támogatásával

A Nemzeti Fejlesztési Terv Humánerőforrás-fejlesztési Operatív Programjának (HEFOP) keretében a vállalkozások versenyképességének javítását és munkavállalók képzettségi szintjének növelését célzó intézkedésen keresztül közel 40 000 fő képzését tudják megvalósítani a nyertes pályázók az Európai Unió és a Magyar Állam több mint 12 milliárd Ft-os támogatásával.

A meghirdetett három pályázati kiírásra az elmúlt három évben *több mint 2000 pályázat* érkezett be közel *29 milliárd Ft* támogatási igénnyel. A HEFOP egyik legnépszerűbb pályázati programján a *több mint 1000 nyertes pályázó* túlnyomó többsége *kis- és középvállalkozás*.

A pályázatok célja a munkaerő versenyképességének, a munkavállalók munkahelyi készségeinek és kompetenciáinak javításán keresztül a foglalkoztatás bővítése. Az intézkedés keretében meghirdetett pályázatok olyan általános és szakosított képzési programokat támogatnak, amelyek fejlesztik a vállalkozások alkalmazkodóképességét munkavállalók képzettségi szintjének növelése révén.

A pályázatok keretében magyarországi székhellyel vagy telephellyel rendelkező egyéni vállalkozók, jogi személyiséggel rendelkező, valamint jogi személyiséggel nem rendelkező gazdasági társaságok, szövetkeze-

tek pályázhattak saját, határozatlan idejű szerződéssel foglalkoztatott munkavállalóik képzésére.

A pályázók közül eddig 34 zárta le a projekt szakmai megvalósítását. A 34 projekt keretében összesen 1456 fő képzése valósulhatott meg. A kedvezményezett szervezetek között volt nyomdai tevékenységgel, csomagolóanyag-gyártással foglalkozó cég; takarékszövetkezet; szoftverfejlesztéssel, távközlési és számítástechnikai szolgáltatásokkal, szervizeléssel foglalkozó vállalkozás; valamint építőipari vállalat is. A képzések között megtalálható volt a nyelvi képzés, EU-ismeretek oktatása, vezetői készségek fejlesztése, szervezetfejlesztés – csapatépítés, ügyfélkezelési tréning, értékesítési tréning – eladástechnikák, informatikai képzések és kommunikációs készségek fejlesztésére irányuló képzés is.

Mivel a vállalkozások versenyképességének fejlesztése kiemelt terület, valamint az első Nemzeti Fejlesztési Terv Humánerőforrás-fejlesztési Operatív Programjának kiemelkedően sikeres programja, ezért az *Új Magyarország Fejlesztési Terv* várhatóan több formában is támogatni fogja a vállalkozói készségeknek, valamint a vállalkozások humán erőforrásának fejlesztését. A Társadalmi Megújulás elnevezésű operatív program keretén belül az alacsonyabb végzettségű és az idősebb munkavállalók számára is lehetőség nyílik arra, hogy tovább képezzék magukat. Vannak olyan fejlesztendő területek is, amelyek nem csupán a társadalom egyes csoportjait érinthetik, hanem általánosságban mindenkit. Ezek az ún. kompetenciafejlesztő programok, amelyek például az informatikai írástudást, a nyelvtanulást és az egészségfejlesztést segítő projektek. A Gazdaságfejlesztés operatív program keretén belül a vállalkozói kultúra elterjesztése, a vezetői képességek és a vállalkozói ismeretek átadása lesznek hangsúlyos területek. Mindemellett horizontális elemként a „Vállalati humánerőforrás-fejlesztés és üzleti, piacfelkészítési tanácsadás igénybevétele” minden egyes projekt keretében elszámolható költség lesz.

A témakör fontosságát bizonyítja, hogy a kiemelt, ún. *zászlóshajó* programok közé is kerültek olyanok, amelyek a vállalkozói készségek, ismeretek célirányos fejlesztését szolgálják. Erre példa a „Használható Tudást Mindenkinék” c. program.

További információ
ESZA Kht. sajtófelelőse