

Érdem vagy teljesítmény? „Merit based compensation” – Érdem alapján történő díjazás

Kazainé dr. Ónodi Annamária
dr. Holló Sándor

171. sz. Műhelytanulmány
HU ISSN 1786-3031

2019. február

Budapesti Corvinus Egyetem
Vállalatgazdaságtan Intézet
Fővám tér 8.
H-1093 Budapest
Hungary

Kazainé dr. Ónodi Annamária¹
dr. Holló Sándor²

Érdem vagy teljesítmény?
„Merit based compensation” – Érdem alapján történő díjazás

Merit or performance?
„Merit based compensation”

¹ Kazainé Ónodi Annamária PhD, Budapesti Corvinus Egyetem egyetemi docens. E-mail: annamaria.kazaineonodi@uni-corvinus.hu

² dr. Holló Sándor, jogász. E-mail: iroda@atipikus.hu

Absztrakt

Régi törekvés a munkáltatók oldalán, hogy a munka díjazását és a szakmai előmenetelt a teljesítménytől tegyék függővé. Ezt a célt szolgálja a teljesítmény bérezés, a jutalmazás, vagy a premizálás is. Miben más mégis az „érdem szerinti díjazás”? A nemzetközi irodalomban „merit pay”-ként szereplő fogalom azonos-e vajon a magyar szakmai gyakorlatban és hazai szakirodalomban általánosan használt teljesítmény alapú javadalmazással? Tanulmányunkban először tisztázzuk a teljesítményalapú és érdem alapú javadalmazás kapcsolatát, majd bemutatjuk az érdem alapján történő díjazás fő elemeit, alkalmazásának kritikus tényezőit.

Kulcsszavak: teljesítmény értékelés, teljesítmény alapú bérezés, érdem alapján történő díjazás

Abstract

It is an old effort on the part of employers to make the compensation and career advancement dependent on performance. Performance pay, award, or profit share serve this purpose. Why is the 'merit reward' different? Is the term "merit pay" in international literature identical to the performance-based remuneration generally applied in Hungarian professional practice and literature? In our study, we first clarify the relationship between performance-based and merit-based remuneration and then present the main elements of merit-based remuneration and the critical factors of its implementation.

Keywords: performance evaluation, performance based pay, merit based compensation

Tartalomjegyzék

1. Teljesítmény szerinti bérezés	5
2. Az érdem alapján történő bérezés előnyei és nehézségei	6
3. Objektivitás kritériuma	8
4. Béremelés érdem alapján, pontozás segítségével	10
5. Összefoglalás	14
Hivatkozott irodalom:	15

1. Teljesítmény szerinti bérezés

A teljesítményalapú bérezés egy régóta alkalmazott, széles körben elterjedt motivációs eszköz. Evans (1970) szerint az eredete a tizenhatodik, tizenhetedik századi protestáns munkaetikához vezethető vissza. Létjogosultsága nem igényel sok magyarázatot. Aki többet dolgozik, vagy aki ugyanazt a munkát hatékonyabban végzi el, az több fizetést érdemel.

A teljesítmény alapú bérezésnek a gyakorlatban több különböző formája terjedt el, gondoljunk a legegyszerűbb darabbérrendszerre, gyakori megoldás, hogy az alapbért a teljesítményhez igazodó mozgóbér, vagy más juttatások egészítik ki, de ide sorolhatjuk akár a bónuszt, a prémiumot, vagy a differenciált munkabért. Szélsőséges megoldás a kizárólag jutalék fizetésével díjazott munka. Bár nem kifejezetten tilos, de ennek a bérezési formának vannak kritériumai. Nem szabad elfelejteni, hogy a munkaviszony nem eredmény kötelem. Ha a díjazás teljes mértékben az elért teljesítmény függvénye, akkor célszerű valamely más jogviszony (megbízás, vállalkozási szerződés) létesítése.

A teljesítmény és az érdem alapján történő bérezést nagyon gyakran egymás szinonimájaként, illetve keverve használják. A két fogalom tisztázásához legjobb, ha a magyar nyelv értelmező szótárát hívjuk segítségül. A szótár alapján teljesítmény „az a lemérhető, adatszerű eredmény, amelyet valaki, valami (személy, állat, gép, termelő egység egyedenként vagy együtt) valamely munkaterületen vagy más hivatásszerű tevékenységben megszabott időben el tud érni.”³

Az érdemet a szótár ekként definiálja: „A közösség szempontjából hasznos, a társadalom elismerésére, tiszteletére, hálájára méltó cselekedet, tett vagy magatartás.”⁴

Tehát mi a különbség a teljesítményalapú és az érdem alapú juttatás között? Vegyünk példaként egy termelőüzemet. A hagyományos termelési rendszerekben a cél a magas minőség mellett a minél magasabb termelési hatékonyság elérése. Tehát a munkásokat arra ösztönözték, hogy adott időegység alatt a lehető legtöbb terméket állítsák elő, minimális, lehetőleg nulla hibaszázalék mellett. Ezt a célt nagyon jól szolgálta a teljesítményalapú bérezés, amelynek az egyik gyakori formája a teljesítménybér, vagy darabbér. Mi a helyzet akkor, hogy ha az üzemben a lean termelési filozófiát használják? Ennek egyik alapeleme a mindennemű veszteség elkerülése, a készlet nélküli termelés, a folyamatos fejlesztés. A dolgozókat nem a legtöbb termék előállítására kellene ösztönözni, hanem jövedelmüket a csapat és a szervezeti célokhoz kötni. Tehát sokkal összetettebb értékelési rendszerre van szükség, mint arra, hogy mennyi idő alatt, hány darabot állítottak elő és ebből hány volt hibátlan. A rendszer kialakításánál figyelembe kell venni a munkavállaló által nem kontrollálható feltételek hatását a teljesítményre. Másrészt a munkáltatók nagy része különböző szorzókat alkalmaz a teljesítmény szerinti díjazás finom hangolására, amikor több kritérium alapján történik az értékelés. A rendszer kialakításánál figyeljünk oda, hogy a teljesítménymérés és a teljesítményértékelés a legtöbb esetben egy komplex folyamat két különböző fázisát jelenti, természetük eltér egymástól. A mérés szűkebb értelemben a mérhető eredmény vizsgálatát

³ www.mek.oszk.hu/adatbazis/magyar-nyelv-ertelmezo-szotara/kereses.php?kereses=teljes%C3%ADtm%C3%A9ny

⁴ <http://www.mek.oszk.hu/adatbazis/magyar-nyelv-ertelmezo-szotara/kereses.php?kereses=%C3%A9rdem>

jelenti, tágabb értelemben ide soroljuk a közvetlenül nem mérhető, becsléssel értékelhető teljesítményt is. A teljesítményértékelés során a mért eredményeket egy előzetesen meghatározott normához viszonyítjuk és ez alapján formálunk véleményt. Az értékelés minősíti a mérés és becslés során kapott eredményeket és lehetőséget ad a közvetlenül nem számszerűsíthető tényezők figyelembevételére is. Visszatérve a termelőüzemi példánkhoz, amennyiben az alkalmazottak jövedelmét a teljesítményhez kívánjuk kötni, akkor mérni fogjuk az előállított darabszámot, a hibaszázalékot, de a dolgozók értékelését nem szűkítjük le erre a két tényezőre. Az értékelés történhet megfeleléségi kategóriákba sorolással is (pl.: nem megfelelő – megfelelő – kiválóan megfelelt). Az értékelést számokban kifejezett adatok helyett végezhetjük narratív indokolással.

2. Az érdem alapján történő bérezés előnyei és nehézségei

Az érdem alapú előmenetel, illetve díjazás több elemében a teljesítmény alapú értékelésre épül, de nem szabad figyelmen kívül hagyni a különbségeket. Az érdem alapú értékelés során fontos szerepet kapnak a kvalitatív elemek. A méréssel származtatott adatok (pl. hány darab termék készült el, ebből hány darab volt hibátlan) mellett fontos szerepe van a közvetlenül nem számszerűsíthető teljesítmény becsléseknek. Ez a kombinált mérési módszer lehetővé teszi a nehezen számszerűsíthető teljesítmények értékelését. További előny, hogy jobban ki lehet küszöbölni a munkavállaló tevékenységén kívül eső teljesítményt befolyásoló tényezőket. Itt nemcsak a munkáltató oldalán felmerülő technológiai problémákra gondolunk, hanem szeretnénk visszautalni az előzőekben már említett lean termelési filozófiára, amikor a mennyiségi mutatókat, mint például a legyártott darabszámot nem lehet önmagában értékelni, hiszen az igényt meghaladó teljesítmény egyáltalán nem kívánatos. A vállalati stratégiát a szervezet minden szintjén le kell fordítani közép és rövid távú célkitűzésekké, és erre alapozva meghatározni a munkavállalókkal szembeni elvárásokat. A becsült vagy mért teljesítményt ezen célokkal összevetve értékelhetjük az alkalmazott teljesítményét.

A rendszer fontos előnye, hogy a munkavállaló már az értékelési ciklus elején tisztában van a követelményekkel. A rendszeres visszajelzések, értékelő megbeszélések segítenek abban, hogy a munkavállalók realisan lássák teljesítményük alakulását. A ciklus folyamán kapott visszajelzés önmagában, anyagi elismerés nélkül is ösztönzően hat.

A nemzetközi szakirodalomban sokan foglalkoztak az érdem alapú juttatás vizsgálatával, ebből most Lowery és szerzőtársai 1996-as kutatását emelnénk ki. Ők egy amerikai székhelyű szolgáltatást nyújtó nagyvállalatnál végeztek felmérést. 8000 alkalmazottból 4788-an válaszoltak a három nyitott kérdésükre (Mit szerettek a rendszerben? Mit nem szerettek? Milyen fejlesztési javaslatuk van?). A kutatás alapja az volt, hogy a nagyvállalatnál egy új fizetési rendszert vezettek be, ahol az alapfizetés mellett kialakítottak egy ösztönző bónusz rendszert is. A bónuszt az alapján állapították meg, hogy milyen mértékig sikerült elérniük az alkalmazottaknak az előre kitűzött célokat. Az értékelést a közvetlen vezető végezte. A felmérés megerősítette az érdem alapú juttatás relevanciáját, a visszajelzések alapvetően pozitívak voltak. A válaszadók 31%-a emelte ki pozitívként, hogy az értékelésük a teljesítményükön alapul. Ez az arány a menedzserek esetében 35,7% volt. A második leggyakrabban

hangsúlyozott előny (22,7%) a pénz volt. 18,8% említette, hogy a rendszer jobban ösztönöz a magas teljesítményre. Ezt követte a célok megléte (16,5%), a visszacsatolás szerepe (4,6). A válaszadóknak csupán 5,5%-a nem tudott semmilyen előnyt megnevezni.

Az előnyök mellett nem feledkezhetünk el a módszer nehézségeiről sem. Az érdem alapú értékelés úgy működik hatékonyan, ha a feladatok teljesítéséhez kapcsolódó elvárásokat már a ciklus elején közlik a dolgozóval, hiszen a pusztán mérőszámoknak való megfelelés helyett inkább egy cél megvalósulását vizsgáljuk a ciklus végén. Ez néha nagyon összetett, komoly vezetői felkészültséget igénylő feladat.

Az érdem szerinti díjazás, előmenetel segíti a differenciálást, viszont ahhoz, hogy betöltse ezt a funkcióját elkerülhetetlen a dolgozók között verseny. Míg a „hagyományos” bérskálák esetében elegendő, ha mindenki egyformán jó értékelést kap ahhoz, hogy megkapja a soron lévő emelést, addig az érdem alapú rendszer csak akkor tesz eleget a differenciáló funkciónak, ha az értékelés reálisan bemutatja a dolgozók teljesítménye közötti különbségeket. Az emberek hajlamosak saját teljesítményüket felülértékelni. A díjazás nem automatikusan emelkedik, van aki többet, és van aki kevesebbet kap. Ez konfliktusok kialakulásához vezethet a horizontális munkakapcsolatokban. Nem szabad, hogy a kollektíva bármely tagja úgy érezze, hogy valaki kivételes elbánásban részesül az értékelés során.

Az objektivitás igénye fokozottan érvényesül. Mivel itt nem elegendők a sablonos, udvarias értékelések, a dolgozók igen érzékenyen reagálnak az esetleg kritikus hangvételre. Ez a probléma a vertikális munkakapcsolatokat terhelheti meg.

Feszültséget okozhat, hogy a szenioritás kevesebb figyelmet kap ebben a rendszerben. Ez a hátrány többféleképpen kiküszöbölhető. Az egyik lehetséges megoldás, hogy a szolgálati idő, illetve a releváns iskolai végzettség is pontot ér. Ennél talán jobb megoldás, ha az azonos vagy hasonló képzettségű munkavállalókat sorolunk egy értékelési csoportba. A sportból kölcsönzött hasonlattal élve azt mondhatjuk, hogy így azonos súlycsoportban lévő versenyzők küzdenek meg egymással.

Térjünk vissza Lowery et al. 1996-os kutatásához. Ők két fő problémát azonosítottak. Az egyik fő probléma az igazságosság kérdése. Feltételezhető, hogy az elosztás nem az érdemen, hanem a kivételezésen alapul. A válaszadók 40% -a érezte úgy, hogy a bónuszuk mértékét a teljesítményüktől független tényezők is befolyásolják, például hogy az értékelést végző közvetlen felettesük mennyire kedveli őket. A másik fő probléma a célkitűzéshez kapcsolódott. A válaszadók szintén 40%-a arról panaszkodott, hogy a célok vagy triviálisak, túl könnyűek, vagy túl szubjektívák. A felmérés alátámasztotta azt a véleményt, mely szerint a céloknak specifikusnak kell lenniük és fontos, hogy kihívást jelentsenek. A két fő probléma mellett említették még a túl sok papírmunkát (15%), azt, hogy nem vonták őket be a folyamatba (14,8%), alapfizetés csökkenését (13%), nem megfelelő szervezeti célokat (5,4%) és azt, hogy a verseny a csoportmunka ellen hat (5,1%).

Lowery és szerzőtársai 1996-os kutatásukban a harmadik nyitott kérdés a fejlesztési javaslatokra vonatkozott, ami kapcsán némi ellentmondásba ütközünk. Korábban a válaszadók 40% jelezte problémaként a „kivételezés”, a „nem objektív” értékelés problémáját, de javaslatként csak 6,4%-ban jelent meg ennek csökkentése. Ennél nagyobb mértékben

jelentkezett a program egyszerűsítésének igénye (8,2%), az alkalmazottak bevonása, a célkitűzés folyamatának fejlesztése oktatással (8,3%), illetve a programban való részvétel növelése (11,7%).

Míg Lowery és szerzőtársai (1996) azt a következtetést vonták le, hogy az alkalmazottak elsősorban abban voltak érdekeltek, hogy minél magasabb legyen a jövedelmük, Taylor és Pierce (1999) a folyamat igazságosságát emelték ki.

A fenti hátrányok kiküszöbölése érdekében fontos, hogy a kollektíva valamennyi tagja számára már az értékelési ciklus elején világosak legyenek az elvárások, és folyamatosan visszajelzést kapjanak teljesítményük alakulásáról. Így nem fordulhat elő, hogy a ciklus végén valakit sokkhatásként érjen a negatív értékelés.

Ügyelni kell a személyi összeférhetetlenség kiküszöbölésére. Nem szerencsés, ha rokoni, vagy más bizalmi kapcsolat van az értékelt és az értékelést végző dolgozó között.

A másik fontos követelmény a transzparencia. Ha világosak, átláthatóak a szabályok akkor kisebb tér marad a bizonytalan találgatásokra. Az átláthatóságot, objektivitást segíti az is, ha az értékelés több szinten zajlik. Ez nem azt jelenti, hogy ugyanazon dolgozó teljesítményét több vezetőnek, munkatársnak kéne ugyanolyan mélységben megvizsgálni. Viszont mindenképpen hasznos, ha a kiugróan rossz, vagy kiemelkedő teljesítményeket a közvetlen munkahelyi vezetőn kívül (aki praktikusán az értékelést végzi) valaki más is figyelemmel kíséri. Erre főleg a nagyobb létszámú munkahelyeken van reális igény, és lehetőség.

Arról sem szabad elfelejtkeznünk, hogy minden új megoldás bevezetése nagy körültekintést igényel. Nem elegendő a rendszer precíz kidolgozása. Ahhoz, hogy működhessen, el kell fogadtatni a folyamat valamennyi szereplőjével. Nagy súlyt kell fektetni a világos, mindenki számára érthető, elfogadható kommunikációra. A rendszer ismertetése mellett gondoskodni kell arról, hogy mindenki megfelelően elsajátíthassa a saját szerepének megfelelő ismereteket.

3. Objektivitás kritériuma

Az érdem alapú javadalmazás elfogadásának és hatékony alkalmazásának egyik feltétele, hogy az alkalmazottak a teljesítményértékelés folyamatát és a végső juttatást igazságosnak tekintsék. Ez szorosan kapcsolódik ahhoz a kérdéshez, hogy mennyire szubjektív, illetve milyen mértékig tehető objektívvé a teljesítményértékelés.

A teljesítményértékelés alapja a teljesítmény mérése. Kis túlzással azt mondhatjuk, hogy minden mérhető. Ez igaz, de mi a helyzet a számszerűsítéssel? Az, hogy valaki hány munkadarabot, milyen hibaszázalékkal készít el, vagy, hogy egy vizsgált időszak alatt hány sikeres ügyletet köt, viszonylag egyszerűen számszerűsíthető. De miként írhatjuk le, hogy valaki mennyire önálló, mekkora a kezdeményező készsége, vagy milyen udvariasan bánik az ügyfelekkel? Megbízhatjuk a munkavállaló vezetőjét, közvetlen kollégáit, vagy megkérhetjük az ügyfeleket, hogy egy skálán számszerűsítsék az értékelést. De mennyire lesz objektív ez az értékelés?

A teljesítmény egy része objektíven mérhető. Ahhoz, hogy bármit mérni tudjunk, meg kell határoznunk a viszonyítási alapot. Például viszonylag egyszerűen meg lehet határozni az előállított munkadarabok, elvégzett munkafolyamatok számát, és ugyancsak objektíven mérhető a hibaszázalék. Ha meghatározzuk az elvárt teljesítményt (pl. 100 munkadarab/nap, 1% alatti hibaszázalékkal), akkor a vizsgált teljesítmény könnyen minősíthető, hiszen aki a megengedett hibaszázalék mellett eléri az elvárt mennyiséget, annak a teljesítménye megfelelő, akié meghaladja azé jó, aki pedig elmarad a kívánalmaktól, annak a teljesítménye nem megfelelő.

Kicsit nehezebb a feladat, ha a kommunikáció minőségét, az önállóság mértékét, vagy a kezdeményező készséget szeretnénk objektíven mérni, számokkal leírni. Mi jelenti az etalont, a 100 %-ot? Miként tudjuk mérni? Vegyük példaként az idegen nyelvű kommunikációt! A nyelv helyes használata mérhető írásbeli, vagy szóbeli tesztekkel. Ugyancsak mérhető a szövegértés, de miként tudjuk objektíven, a gyakorlatban használható módon megbecsülni a kommunikáció hatékonyságát? Hasonló a helyzet, ha más közvetlenül nem mérhető, csak becsléssel számszerűsíthető teljesítményt kell mérnünk. Ezekben az esetekben meghatározó az értékelést végző személy által hozott szubjektív ítélet, ami sok esetben egyben értékelésnek is tekinthető. Kicsit leegyszerűsítve úgy is megvilágíthatnánk, hogy a mérés során meghatározzuk, hogy mennyi, az értékelés során pedig minősítjük, hogy a mért eredmény kevés, elégséges, megfelelő, vagy sok.

A könnyen érthető, mindenki által megismerhető értékelési szempontok, az értékelés több szintűvé tétele, a jogorvoslat lehetősége viheti közel az értékelést az objektivitáshoz. Az átlátható, egységes értékelési szempontok különösen a nagyobb munkavállalói létszámot foglalkoztató vállalatok esetében fontosak. Az értékelési rendszert valamennyi munkavállalóval meg kell ismertetni, nem elegendő, ha csak az értékelést végző vezetők ismerik az eljárást. Az információk hiánya a legjobban kialakított rendszer esetében is bizalmatlanságot okoz.

Ugyancsak fontos az értékelés több szintűvé tétele. Ez segít kiszűrni az esetleges személyes ellentétekből fakadó torzításokat.

A szubjektív értékelés vádja alól segít kikerülni, ha az értékelési ciklus ideje alatt a dolgozó rendszeresen kap visszajelzést a teljesítményéről. Nem szerencsés, ha a dolgozó csak az éves értékelés során szembesül vele, hogy teljesítménye nem éri el a megfelelő szintet.

Az egységes értékelési rendszer alkalmazása felveti az összehasonlíthatóság kérdését. Miként lehetne a fizikai munkások teljesítményét összevetni az adminisztratív állomány teljesítményével?

Igaz, hogy az érdem szerinti bérezési rendszer fontos ismérve, hogy a munkavállalók teljesítményét versenyeztetjük egymással, de az összehasonlíthatóság érdekében ügyelni kell rá, hogy egymással összevethető faktorokat értékeljünk. Ezt a gyakorlatban úgy érhetjük el a legkönnyebben, ha értékelési csoportokat, „pool”-okat képzünk. A csoportok képzésénél több szempontot is figyelembe kell venni. Az egyik ilyen szempont, hogy a csoportba sorolt dolgozók teljesítménye összevethető legyen. Nem szerencsés például az adminisztrációban dolgozókat a fizikai munkásokkal együtt értékelni. Miért nem? A munkakörhöz tartozó feladatok különbözőségéből adódóan eltérőek a dolgozók lehetőségei. Egy üzletkötő esetében

a feladatok megfelelő ellátásához másfajta kompetenciák szükségesek, mint például a karbantartási tevékenységhez. Bár mindkét munkakör esetében értékelhető a szóbeli és az írásbeli kommunikáció minősége, a megfelelő teljesítmény elérésében teljesen más a szerepe. A másik fontos szempont, hogy hasonló bér-besorolású dolgozók kerüljenek egy csoportba. Ennek jelentőségét akkor látjuk igazán, ha megvizsgáljuk a csoporthoz tartozó összeg szétosztásának lehetséges módjait.

További fontos szempont, hogy elkerüljük a személyi összeférhetlenségből adódó problémákat. Ennek megfelelően ügyelni kell rá, hogy az értékelés végző vezető ne kerüljön egy csoportba a beosztottaival. Ezt a problémát a legegyszerűbben úgy oldhatjuk meg, ha az értékelést végző dolgozók számára külön csoportot (nagyobb létszám esetén csoportokat) hozunk létre.

Ha előre meghatározott fizetési értékek között lehet választani, akkor a besorolás változásának megítéléséhez elegendő, ha az értékelés „megfelelt” vagy „nem megfelelt”, tehát igen/nem típusú választ ad. A fenti megoldás hátránya, hogy a kritériumoknak éppen megfelelő munkavállaló ugyanakkora emelést kap, mint aki kiválóan teljesít. Sokkal árnyaltabb megoldást tesz lehetővé, ha a teljesítményt pontozzuk, és a béremelést az így kapott minősítéshez kapcsoljuk. Ezzel lehetőséget kapunk, hogy ne csak megfelelt-nem megfelelt kategóriákban gondolkodjunk, hanem a megfelelő teljesítményt nyújtó dolgozók között is differenciáljunk.

4. Béremelés érdem alapján, pontozás segítségével

Az érdem alapján történő javadalmazásnak különböző formái lehetségesek. Kezdjük a legegyszerűbb esettel! A vállalatnál nem kívánják megváltoztatni a bérezési és ösztönzési rendszer alapjait, viszont tudatában vannak a béremelés fontosságával. Hogyan hajtsák végre a béremelést úgy, hogy abban érvényre jusson az érdem alapján történő javadalmazás alapelve, tehát akinek jobb volt a teljesítménye, az magasabb bért kapjon.

Mivel példánkban a béremelésre szánt összeg mértékét az aktuális bruttó bértömegeből számítjuk, már az értékelési folyamat elején tudjuk, hogy mekkora összeget kell felosztanunk (ez természetesen nem az egyetlen lehetséges megoldás). Első lépésben létrehozunk az értékelési csoportokat (például egy csoportba tartoznak az adminisztratív munkatársak, másik csoportba az üzletkötők, harmadik csoportba a szerelőszalag mellett dolgozó fizikai munkások stb.) Ezt követően meghatározzuk a csoportba sorolt dolgozók jelenlegi bruttó munkabére alapján számított, bérfejlesztésre szánt összeget. Ezért az összegért szállnak versenybe a csoport tagjai.

Az összeg legegyszerűbben úgy osztható fel, ha a fenti összeget elosztjuk az értékelés során adott pontok összegével. Így megkapjuk az egy pontra eső forintértéket. Ezt megszorozva a dolgozó értékelése során kapott pontok számával megkapjuk a fizetés-emelés összegét. Tehát a forintosítás elve viszonylag egyszerű. A valóságban azért kicsit komplikáltabb a helyzet. Például dönthet úgy a munkáltató, hogy az értékelés során túlságosan alacsony pontszámot elérő dolgozók kimaradnak a fizetésemelésből. Ebben az esetben az ő pontjaikat nem vesszük

figyelembe az egy pontra eső érték kiszámításánál. Így az egy pontra eső forintérték magasabb lesz, és az emelésben részesülő dolgozók magasabb összeget kapnak.

Nézzünk egy konkrét példát! Képezzünk, egy egyszerű, homogén csoportot. Tegyük fel, hogy nyolcan dolgoznak a csoportban, hasonló beosztásban és éves munkabérük is hasonló mértékű. Feltételezzük azt is, hogy a munkaviszony az értékelési időszak egésze alatt, megszakítás nélkül fennállt, és valamennyi dolgozó megfelelt a minimális elvárásoknak. Mivel ezek a feltételek teljesülnek, a kiegyenlítést szolgáló korrekciós szorzók alkalmazásától eltekintünk. Az összehasonlítás kedvéért vizsgáljuk meg, hogy miként alakulnak a bérek, ha egységesen, az egyéni teljesítmény vizsgálata nélkül hajtjuk végre az emelést.

1. táblázat: Egységesen végrehajtott, 6%-os béremelés

Sorszám	Dolgozó	Foglalkozás	Éves bruttó bér Ft-ban	6%-os emelés Összege Ft-ban	Új munkabér Ft-ban
1	A	villanyszerelő	3 500 000	210 000	3 710 000
2	B	villanyszerelő	3 540 000	212 400	3 752 400
3	C	villanyszerelő	3 700 000	222 000	3 922 000
4	D	lakatos	2 800 000	168 000	2 968 000
5	E	lakatos	2 950 000	177 000	3 127 000
6	F	asztalos	3 400 000	204 000	3 604 000
7	G	kárpitos	3 000 000	180 000	3 180 000
8	H	kárpitos	3 250 000	195 000	3 445 000
Összesen			26 140 000	1 568 400	27 708 400

A következő lépésben vizsgáljuk meg, hogy mi változik, ha az emelést differenciáltan, az egyéni teljesítmény értékelése alapján végezzük el. Első lépésben tekintsük át a pontozás eredményét. A könnyű számítás kedvéért alkalmazzunk egy meglehetősen egyszerű pontozást. A megfelelő szintet épp elérő dolgozó 100 pontot, a legmagasabb teljesítményt nyújtó dolgozó 200 pontot kap. (Az értékeket a 2. számú táblázat mutatja.)

2. táblázat: Az értékelés során adott pontok

Sorszám	Dolgozó	Foglalkozás	Elért pontszám
1	A	villanyszerelő	100
2	B	villanyszerelő	140
3	C	villanyszerelő	180
4	D	lakatos	110
5	E	lakatos	120
6	F	asztalos	150
7	G	kárpitos	170
8	H	kárpitos	190
Összesen			1 160

Az értékelés során adott pontok és az emelésre fordítható összeg ismeretében kiszámíthatjuk az egy pontra eső értéket: $1.568.400 / 1.160 = 1.352,07$ Ft

Nézzük, meg, hogy miként alakulnak az éves keresetek a differenciáltan végrehajtott béremelést követően!

3. táblázat: Differenciált béremelés

Sorszám	Dolgozó	Foglalkozás	Éves bruttó Bér Ft-ban	Elért pontszám	Elért pontszám alapján számított Béremelés Ft-ban	Új munkabér Ft-ban
1	A	villanyszerelő	3 500 000	100	135 207	3 635 207
2	B	villanyszerelő	3 540 000	140	189 290	3 729 290
3	C	villanyszerelő	3 700 000	180	243 372	3 943 372
4	D	lakatos	2 800 000	110	148 728	2 948 728
5	E	lakatos	2 950 000	120	162 248	3 112 248
6	F	asztalos	3 400 000	150	202 810	3 602 810
7	G	kárpitos	3 000 000	170	229 852	3 229 852
8	H	kárpitos	3 250 000	190	256 893	3 506 893
Összesen			26 140 000	1 160	1 568 400	27 708 400

Ha összehasonlítjuk az 1. számú táblázat és a 3. számú táblázat adatait, akkor láthatjuk, hogy mindkét esetben 27.708.400 forint az új munkabérek összege, tehát a csoport tekintetében 6%-os bérfelállítás valósult meg. Viszont az egyes dolgozók emelés utáni munkabérét megvizsgálva jelentős különbséget láthatunk. Hasonlítsuk össze az emelés mértékét A és C dolgozó esetében! Míg A dolgozó éppen csak teljesítette a követelményeket, addig C dolgozó a maximálisan adható 200 pontot közelített meg. Ez érezhetően megmutatkozik a fizetésemelés mértékében is. A dolgozó esetében az évi 135.207 forint 4 % emelésnek felel meg, míg C dolgozó 7 % emelést kapott.

A gyakorlatban ennél sokkal nagyobb különbségek is mutatkozhatnak. Nézzük meg, hogy miként alakulnak a keresetek, ha a béremelést egy minimálisan elvárt értéktől tesszük függővé! Legyen ez a határ 100 pont. Miként alakulnak a bérek, ha nem minden dolgozó éri el ezt a szintet? Tétélezzük fel, hogy A dolgozón kívül mindenkinek ugyanolyan a teljesítménye, mint

korábban (lásd 2. táblázat). A teljesítménye a korábbi 100 pont helyett viszont csak 50 pont. (Lásd 4. táblázat)

4. táblázat: Az értékelésre adott pontok 2. változata

Sorszám	Dolgozó	Foglalkozás	Elért pontszám
1	A	villanyszerelő	50
2	B	villanyszerelő	140
3	C	villanyszerelő	180
4	D	lakatos	110
5	E	lakatos	120
6	F	asztalos	150
7	G	kárpitos	170
8	H	kárpitos	190
Összesen			1 110

Látjuk, hogy A dolgozó nem érte el a minimálisan megkövetelt 100 pontot, így az összes pontszám 1.110. Mivel ez a dolgozó nem részesül emelésben, az ő pontjait valahogy szét kell osztani a többi dolgozó között, ha abból indulunk ki, hogy az értékelési csoport béremelésére szánt keretet teljes mértékben szeretnénk felhasználni. Ennek több módja lehetséges. Az egyik lehetőség, hogy kiszámoljuk az 50 pontra eső összeget és azt valamilyen előre megállapított elv szerint felosztjuk a többi dolgozó között. Például akár egyenlő módon, akár a megszerzett pontok arányában megnöveljük vele a három legeredményesebb dolgozó éves bérét. Mi most a legegyszerűbb megoldást választjuk és ezzel az összeggel a megszerzett pontok arányában növeljük a fizetésemelésben részesülő dolgozóknak szánt emelést. Ennek megfelelően az értékelés során kapott adatokat némi korrekcióval fogjuk használni. Az összpontszám számításánál ezt az 50 pontot figyelmen kívül hagyjuk. Tehát az értékelési csoport összpontszáma a korábbi 1.110 helyett csak 1.060 lesz. Ennek megfelelően a korrigált pontérték: $1.568.400 / 1.060 = \mathbf{1.479,62 \text{ Ft}}$

A két pontérték között nem tűnik nagynak a különbség, hiszen mindössze 125 forint, viszont a legmagasabb értéket, a 190 pontot elért dolgozó esetében ez az emelkedés valamivel több mint évi 24.000 forintot jelent. (Lásd 5. táblázat.)

Nagyobb dolgozói létszámnál, vagy nagyobb mértékű béremelés estében természetesen jobban érezhető a különbség. Ráadásul a teljesítményen kívül több más tényezőt is figyelembe vehetünk. Módosíthatja az értékelést a munkából távol töltött idő, vagy egy év közben történő előléptetés is. Ugyancsak korrekciós szorzót alkalmazunk, ha a csoportba sorolt dolgozók mértéke jelentősen eltér. Ennek a példának természetesen nem lehet célja az összes lehetséges szempont bemutatása, csupán a teljesítmény függvényében végzett bérfejlesztésre szeretnénk volna egy alap esetet bemutatni.

5. táblázat: Differenciált bérezés, módosított pontértékek figyelembe vételével

Sorszám	Dolgozó	Foglalkozás	Éves bruttó Bér Ft-ban	Elért pontszám	Elért pontszám alapján számított Béremelés Ft-ban	Új munkabér Ft-ban
1	A	villanyszerelő	3 500 000	0	0	3 500 000
2	B	villanyszerelő	3 540 000	140	207 147	3 747 147
3	C	villanyszerelő	3 700 000	180	266 332	3 966 332
4	D	lakatos	2 800 000	110	162 759	2 962 759
5	E	lakatos	2 950 000	120	177 555	3 127 555
6	F	asztalos	3 400 000	150	221 943	3 621 943
7	G	kárpitos	3 000 000	170	251 536	3 251 536
8	H	kárpitos	3 250 000	190	281 128	3 531 128
Összesen			26 140 000	1 060	1 568 400	27 708 400

5. Összefoglalás

A teljesítményhez kötött díjazás, előmenetel egyre fontosabb szerepet kap a vállalatok életében. Maga az alapelv, a több, magasabb színvonalú munkáért járó magasabb díjazás mind a munkáltató, mind a munkavállaló oldalán elfogadott. Az elv gyakorlati alkalmazása azonban komoly felkészültséget igényel. A teljesítmény komplex értékelése a számokkal egyszerűen, direkt módon kifejezhető mértékeken túl magába foglalja a csak közvetetten mérhető, becsléssel értékelhető tényezőket is.

A becslés során nem objektív számokat vizsgálunk, hanem a munkavállalók teljesítményét egymáshoz viszonyítva értékeljük. Ügyelni kell rá, hogy olyan dolgozók teljesítményét hasonlítsuk össze, akik a képzettségük, munkájuk jellege alapján egy csoportba sorolhatók. Figyelembe kell venni, hogy a legprecízebben felépített rendszer is csak akkor tud működni, ha minden résztvevő megfelelően elsajátítja a használatát. További fontos feltétel, hogy a munkavállalók megbízzanak a rendszerben. Ehhez könnyen megismerhető, átlátható szabályokra van szükség.

Az értékelés során a legnagyobb kihívás talán az objektivitás iránti igénynek való megfelelés. Ezt a fentikben már említett átláthatóság mellett az értékelés többszintűvé tételével, a jogorvoslati lehetőség biztosításával érhetjük el.

Hivatkozott irodalom:

Evans, W.A (1970): Pay for performane: Fact of fable? Personnel Journal, 1970. 51. pp. 726-731

Lowery C. M. – Petty M. M. - Thompson J. W. (1996): Assessing the merit of merit pay: Employee reactions to performance-based pay. Human resource planning 1996, Vol. 19 Issue 1, p26-37

Taylor P. J. – Pierce J. L. (1999): Effects of introducint a performance management system on employees' subsequent attitudes and effort. Public Perconnel Management Volume 28 No. 3 Fall 1999. pg. 423- 452

A magyar nyelv értelmező szótára. Online változata: www.mek.oszk.hu/adatbazis/magyar-nyelv-ertelmezo-szotara