

Budapesti Corvinus Egyetem
Corvinus University of Budapest

Műhelytanulmányok
Vállalatgazdaságtan Intézet

1093 Budapest, Fővám tér 8.
☎ (+36 1) 482-5566
vallgazd.uni-corvinus.hu



Az érdem szerinti díjazásban rejlő lehetőségek Magyarországon

Kazainé dr. Ónodi Annamária
dr. Holló Sándor

180. sz. Műhelytanulmány
HU ISSN 1786-3031

2020. június

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

Kazainé dr. Ónodi Annamária¹

dr. Holló Sándor²

**Az érdem szerinti díjazásban rejlő lehetőségek
Magyarországon**

**The potential of a merit-based compensation system
in Hungary**

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

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

Absztrakt

A „merit pay” javadalmazási rendszer az USA-ból indult el az 1900-as évek elején és terjedt el később Európában. Napjainkban fokozott figyelem irányul a közigazgatásban és az oktatásban való alkalmazás lehetőségire. A cikkben bemutatásra kerülnek a rendszer fő elemei, alkalmazhatóságának kritikus feltételei. A magyarországi alkalmazottak körében végzett felmérés alátámasztotta a rendszer potenciális hazai elfogadottságát. A válaszadók kevesebb mint 10%-idegenkedik csak a becsléssel mérhető szubjektív tényezők figyelembevételétől a teljesítménymérés során, és szinte mindenki elfogadná egy olyan vegyes értékelésen alapuló javadalmazási rendszer alkalmazását, amelyben vannak teljesítménytől függő elemek is. A kutatás rávilágított a rendszer haza elfogadásának kritikus tényezőire: egyértelmű feladat, és célmeghatározás; megfelelő visszacsatolás; átlátható, egyszerű értékelési rendszer; objektivitás.

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

Abstract

The merit pay system started in the US in the early 1900s and later got round in Europe. Nowadays, there is increased attention to the possibility of application in public administration and education. The article presents the main elements of the system and the critical conditions of the applicability. The survey conducted among Hungarian employees confirmed the possible domestic acceptance of the system. Less than 10% of the respondents refused the consideration of the subjective factors, and almost everyone would accept the use of a complex compensation system which includes performance-dependent elements. The research highlighted the critical factors in the system's acceptance in Hungary: a clear task and goal setting; proper feedback; transparent, simple evaluation system; objectivity.

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

1. Bevezetés

A „merit pay”, érdem alapú javadalmazási rendszer az USA-ból indult el az 1900-as évek elején és terjedt el később Európában. A „Merit Based Compensation” néven ismert teljesítményértékelési rendszert Jon Lloyd dolgozta ki 1995-ben a londoni amerikai nagykövetség HR szakembereként (Lamontagne, 2018). Törekvéseit eleinte kétkedéssel fogadták, mivel az amerikai kormány korábban már megpróbált teljesítmény szerinti bérezési rendszert bevezetni a közszférában, de sikertelenül. Lloyd érdem alapú értékelési rendszere beváltotta a hozzá fűzött reményeket. Ezt mi sem bizonyítja jobban, mint hogy 2018-ra már 66 amerikai külképviseleten bevezették a rendszert.

A munkáltató alapvető érdeke, hogy munkavállalóit magasabb teljesítményre ösztönözze, és legjobb munkáikat extra juttatásokkal magához kösse. A munkavállalók oldaláról is kívánatos, ha jövedelmüket fokozott erőfeszítésekkel növelni tudják, illetve, hogy erőfeszítéseiket megfelelő módon elismerjék, honorálják. Vernon (2006) a javadalmazási rendszerek nemzetközi áttekintése során azt a következtetést vonta le, hogy a teljesítmény alapú javadalmazási rendszerek elterjedtek a világban (különösen az USA-ban, ahol az alkalmazásuk teljes mértékben elfogadott) ugyanakkor a legtöbb országban az alkalmazottaknak juttatott jövedelemnek csupán kis része függ a teljesítménytől.

A teljesítményalapú juttatás alapelve viszonylag könnyen érvényesíthető azokban a munkakörökben, melyekben a teljesítmény közvetlen módon számszerűsíthető. A teljesítmény szerinti díjazás igénye viszont más területeken is megjelenik. Például az 1978-as Közszolgálati Reform során az Amerikai Egyesült Államok közigazgatásában bevezették a kitűzött célok elérésén alapuló „merit pay” rendszert (Pearce – Perry, 1983), mely később megjelent az egészségügyben, illetve 1908-ban az oktatásban is (Liang, 2013).

Nehezen, vagy nem mérhető teljesítmények esetekben mérés helyett becslést alkalmaznak. Amennyiben az értékelést a mérés és a becslés kombinálásával végzik, illetve nemcsak az eredményre koncentrálnak, hanem a munkavégzés folyamatára is, a teljesítmény alapú javadalmazás helyett kifejezőbb, az érdem szerinti („merit pay”) kifejezés használata. A nemzetközi, különösen az amerikai szakirodalomban a „merit pay” és „merit based compensation” gyakran használt fogalmak. A magyar szakirodalomban talált kifejezések közül az „egyénihozzájárulás-alapú bérezés”-nek fordított fogalom (lásd Armstrong - Murlis

2005) feleltethető meg leginkább a cikkben tárgyalt koncepciónak. Jobban visszaadja a fogalom jelentését az „érdem alapú javadalmazás” kifejezés, de fel kell rá hívni a figyelmet, hogy ez nem egyezik meg az ezredforduló előtti hazai szakirodalomban használatos érdem szerinti bérezés–fogalmával. Ennek ellenére cikkünkben a „merit pay” koncepcióra, mint érdem alapú bérezési rendszerre fogunk hivatkozni, amelyet a teljesítménytől függő bérezés egyik formájának tekintünk.

A tanulmány egy fogalmi tisztázással kezdődik, amelynek célja a „merit pay” vagy érdem alapú juttatási rendszer elhelyezése a javadalmazási rendszerek körében. Ezután az érdem alapú juttatás előnyeinek és kihívásainak tárgyalása következik a szakirodalom, illetve a tanulmány egyik szerzőjének szakmai tapasztalata alapján, aki részt vett a Lloyd által kialakított rendszer magyarországi bevezetésében, a rendszer használatának betanításában.

Bár a több mint 100 alkalmazott megkérdezésén alapuló felmérés nem tekinthető reprezentatívnak, hipotézis tudományos alapossággal nem tesztelhető vele, viszont az eredmények a vállalati gyakorlat szempontjából relevánsak és biztatóak.

2. Érdem szerinti díjazás (merit based compensation)

2.1. Fogalmi tisztázás

A javadalmazási rendszereket a szakirodalom különböző módon csoportosítja. Az ezredforduló előtti hazai szakirodalom három fő csoportot különböztetett meg: hagyományos bérezés, teljesítményalapú ösztönző bérezés, kompetencia alapú bérrendszer. A hagyományos bérrendszernek két formáját határozták meg: szenioritás vagy szolgálati idő szerinti bérezés és érdem szerinti bérezés. (Ezt a fajta felosztást alkalmazza többek között Bábosik, 1999). Bár tartalmi szempontból sok hasonlóság figyelhető meg, László – Poór – Sipos (2017) már más fajta kategorizálást alkalmaz: időbérrendszer, besorolási és tarifarendszerek, szenioritáson alapuló bérrendszer és egyéni teljesítmény szerinti differenciálás. Vernon (2006) a javadalmazási rendszerek három fő formáját különíti el: időbér, kompetencia alapú bérezés és teljesítmény alapú javadalmazás.

Amstrong és Murlis (2005) bevezetik a feltételhez kötött bér fogalmát, amelynek az alábbi típusait különböztetik meg: teljesítményfüggő bér, kompetenciaalapú bér, egyénihozzájárulás-

alapú bér, készségalapú bér, szolgálatidő-alapú bér, bónusz-és ösztönzési modellek vezetők számára, munkavállalói és vezetői részvénytulajdonlási programok, csoportok javadalmazása, növekedésrészesedés, nyereségrészesedés, elismerést kifejező modellek, üzemi bérezés teljesítményösztönző és bónuszmodelljei, értékesítési ösztönzési modellek, egyéb készpénzkifizetések. Az egyénihozzájárulás-alapú bér kialakítása során figyelembe veszik mind az alkalmazott által elért eredményt, mind az egyén viselkedését. Tulajdonképpen magatartás és kompetencia elemeket is bevonnak az értékelésbe, viszont elkerülik a kompetenciaalapú bérezés azon csapdáját, hogy kizárólag a kompetenciákra összpontosítanak. Ez az egyénihozzájárulás-alapú bér megfeleltethető a „merit pay” angol kifejezéssel.

2007-ben az Új Pedagógiai szemlében megjelent Harvey-Beavis szakirodalmi áttekintése a tanárok teljesítményalapú jutalmazási rendszereiről, amelyben három fő formát nevez meg: tudás és képesség alapú, iskola alapú és érdem alapú jutalmazási rendszerek. Az érdem alapú rendszer egyértelműen az amerikai „merit pay” magyar nyelvű fordítása.

Ez a rövid áttekintés azt szemlélteti, hogy a javadalmazási rendszereknek különböző felfogású, eltérő csoportosításai léteznek. Tanulmányunk középpontjában az amerikai „merit pay” áll, amely megfeleltethető Amstrong és Murlis (2005) könyvében szereplő, „egyénihozzájárulás-alapú bér”-ként magyarra fordított fogalmával és Harvey-Beavis (2007) érdem alapú jutalmazási rendszerével. Ez utóbbi fordítást tartjuk kifejezőbbnek, ezért tanulmányunkban ezt a fordítást fogjuk alkalmazni. Ugyanakkor szeretnénk hangsúlyozni, hogy ez nem egyezik meg Bábosik, 1999 érdem szerinti bérezéssel, ami László – Poór – Sipos (2017) kategorizálásában a besorolási és tarifarendszerek feleltethető meg.

A szakirodalomban nincs egyetértés abban sem, hogy az érdem alapú bérezést (merit pay) a teljesítményalapú bérezés egyik formájának tekintik, vagy pedig egy kombinált rendszerként kezelik, amely rendelkezik mind a teljesítmény alapú bérezés, mind a kompetencia alapú bérezés egyes jellemzőivel. Jelen cikk szerzői ez utóbbi véleménnyel értenek egyet, fenntartva, hogy az egyik legkorrektebb megközelítés, ha a „merit pay”-t a kompetenciaalapú bér modellek mellett a feltételhez kötött bér-modellek egyik típusaként kezelik.

A teljesítményalapú és érdem alapú bérezési rendszer közötti különbséget egy egyszerű példa segítségével világítjuk meg. Vegyünk példaként egy termelőüzemet. A hagyományos

termelési rendszerekben a cél a magas minőség mellett a minél magasabb termelési hatékonyság elérése. Tehát a munkásokat arra ösztönözik, hogy adott időegység alatt a lehető legtöbb terméket állítsák elő, minimális, lehetőleg nulla hibaszázalék mellett. Ezt a célt jól szolgálta a teljesítményalapú bérezés, amelynek az egyik gyakori formája a teljesítménybér, vagy darabbér. Ha a példabeli termelőüzemben bevezetik a lean termelési filozófiát, melynek meghatározó elemei a mindennemű veszteség elkerülése, a készlet nélküli termelés, a folyamatos fejlesztés, akkor az alkalmazottak teljesítményértékelése már más szemléletet kíván. A dolgozókat nem a minél több termék előállítására kell 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. Feltételezhetően a hagyományos termelékenységi és minőségi mutatók is részét fogják képezni az új értékelési rendszernek, de ezen túl fontos szempont lehet a folyamatok folyamatos javításában (kaizen) való részvétel, illetve az értékelésbe bevonhatók különböző magatartáselemek is.

A rendszer kialakításánál figyelembe kell venni a munkavállaló által nem kontrollálható feltételek hatását is. Amikor több kritérium alapján történik az értékelés, akkor a munkáltatók nagy része különböző szorzókat alkalmaz az érdem alapú javadalmazási rendszer finom hangolására.

A rendszer kialakításánál fontos arra odafigyelni, 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 jelenti, tágabb értelemben ide soroljuk a közvetlenül nem mérhető, becsléssel értékelhető teljesítményt is. A teljesítményértékelés során a mért eredményeket egy előzetesen meghatározott normához viszonyítják és ez alapján formálnak véleményt. Az értékelés minősíti a mérés és becslés során kapott eredményeket és lehetőséget ad a közvetlenül nem számszerűsíthető tényezők figyelembevételére is. Visszatérve a termelőüzemi példához, amennyiben az alkalmazottak jövedelme a teljesítményhez kötődik, akkor mérni kell az előállított darabszámot, a hibaszázalékot, de a dolgozók értékelése nem szűkül le erre a két tényezőre. Figyelembe vehetik a dolgozók munkával szembeni attitűdjét, mennyire lehet őket rugalmasan átcsoportosítani más feladatra, új kollégák betanításában milyen mértékig vettek részt, mennyire megbízhatóak. Az értékelés történhet megfeleléségi kategóriákba sorolással is (pl.: nem megfelelő – megfelelő – kiválóan megfelelt). Az értékelés számokban kifejezett

adatok helyett végezhető narratív indokolással. Ez utóbbi két értékelést különösen a nehezem mérhető magatartásbeli és kompetencia tényezőknél alkalmazzák.

2.2. Az érdem alapú bérezés előnyei és az alkalmazás nehézségei

A Jon Lloyd (amerikai nagykövetség HR szakembere) által kidolgozott értékelési rendszert 2018-ban már 66 amerikai külképviseleten alkalmazták sikerrel. Az új értékelési rendszer elterjedése, sikere részben a fogadó országok kulturális adottságain múlik. Míg Európában már valamennyi misszió csatlakozott a programhoz, addig a dél- és közép-ázsiai régióban két, Afrikában csupán egy országban sikerült bevezetni. A rendszer több előnyt jelent a korábbi bértáblázat alkalmazásával szemben. Lamontagne, 2018 a következő előnyöket emeli ki. Az értékelési ciklus nem a munkavállaló belépéséhez igazodik, hanem egységesen ugyanazon a napon kezdődik és ér véget. Bár a ciklus kezdő és befejező dátuma országonként eltérhet, de a legtöbb képviseleten február 1-jétől január 31-ig tart. Ez megkönnyíti az értékeléshez kapcsolódó adminisztratív feladatok elvégzését, mivel a HR osztálynak nem kell figyelemmel kísérnie, hogy kinek, mikor esedékes az értékelése. Az értékeléshez kapcsolódó fizetésemelés is egy időpontban történik. A munkavállaló szempontjából előny, hogy azok is részesülhetnek anyagi elismerésben, akik már elérték a bértáblában a pozíciójukhoz tartozó legmagasabb szintet. Ezek a dolgozók az értékelési ciklus végén egy összegben kapnak elismerést a teljesítményükért, így ez az összeg nem épül be az alapbérbe. A munkahelyi vezető számára egy árnyaltan alkalmazható motivációs eszközt biztosít a rendszer. Az értékelési ciklus elején a munkahelyi vezető konkrét feladatokat, célokat határoz meg. Ezeket a feladatokat nem a feladat terjedelme, időigénye, hanem fontossága alapján súlyozza. Az értékelés során figyelembe veszik a munkakörhöz tartozó feladatok mellett az azon felül vállalt feladatok elvégzését. Ilyen különleges feladat lehet például egy távollévő kolléga ideiglenes helyettesítése.

Az érdem alapú bérezési rendszer több elemében a teljesítmény alapú értékelésre épül, de nem szabad figyelmen kívül hagyni a különbségeket. Az előbbi során fontos szerepet kapnak a kvalitatív elemek. A méréssel származtatott adatok mellett fontos szerepe van a közvetlenül nem számszerűsíthető teljesítmény becslésének. Ez a kombinált mérési módszer lehetővé teszi a nehezen számszerűsíthető elemek értékelését. További előny, hogy jobban ki lehet küszöbölni a munkavállaló tevékenységén kívül eső teljesítményt befolyásoló tényezőket. A rendszer fontos eleme, hogy a munkavállaló már az értékelési ciklus elején tisztában van a

követelményekkel. A rendszeres visszajelzések, értékelő megbeszélések segítenek abban, hogy a munkavállalók reálisan lássák teljesítményük alakulását. A ciklus folyamán kapott visszajelzés önmagában, anyagi elismerés nélkül is ösztönzően hat.

A Lloyd által kidolgozott „merit based compensation” elfogadottsága kedvező volt. 2017 novemberében felmérés készült azokon az amerikai külképviseleteken, ahol legalább egy évvel korábban már bevezették a rendszert. A vezető beosztású dolgozók 70 százaléka értékelte úgy, hogy a rendszer ösztönzi a vezető és a beosztott közötti érdemi kommunikációt és hatékonyan segíti a célok kitűzését. A munkavállalók 56 százaléka úgy érezte, hogy a program bevezetését jól menedzselték a munkahelyükön. (Lamontagne, 2018) Heathfield (2019) előnyként emelte ki, hogy a „merit pay” erőteljes üzenetet fogalmaz meg a vállalati célokról. A transzparens értékelési rendszer lehetővé teszi, hogy a munkavállalók felmérjék a vállalkozásban a teljesítményük alapján betöltött szerepüket. Ez segíti a jól teljesítő munkaerő megtartását.

A nemzetközi szakirodalomban régóta és sokan foglalkoztak mind a teljesítményalapú mind az érdem alapú bérezési rendszer vizsgálatával. A korábbi kutatások eredményeit foglalja össze többek között Jacobsen – Jensen, 2017; Bellé, 2015; Choi – Whitford 2017, 2013; Park – Sturman, 2016. A nemzetközi kutatások sokszínű és széles tárházából Lowery és szerzőtársai 1996-as kutatását érdemes kiemelni. 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 alkalmazottnak 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 pozitívumként, 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 számolni kell a módszer sajátosságaiból fakadó nehézségekkel. Az érdem alapú értékelés akkor 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 kell vizsgálni a ciklus végén. Ez néha nagyon összetett, komoly vezetői felkészültséget igénylő feladat.

Heathfield (2019) nehézségként említi a szubjektív értékelésből fakadó bizalmatlanságot és a rendszer működtetésére fordított idő és energia mértékét. Ide sorolja továbbá a kommunikáció fontosságát, kiemelve, hogy a vezető kommunikációs képessége nagyban befolyásolja a rendszer hatékonyságát.

Lowery et al. 1996-os kutatásukban két fő problémát azonosítottak. Az egyik fő probléma az igazságosság kérdése. 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 szubjektívak.

Jacobsen és Jensen (2017) a kiszorítási hatás problémájára hívja fel a figyelmet. Kutatásuk egyrészt alátámasztotta, hogy a teljesítmény alapú bérezés pozitív hatást gyakorol a szervezeti viselkedésre, de ez a hatás jelentősen csökken, amikor a rendszert az alkalmazottak ellenőrzésként értékelik. A nagyon erős külső kontroll gyengíti a belső motivációt, amely végül a teljesítmény csökkenéséhez vezethet. Bellé, N. (2015) szintén a kiszorítási hatással foglalkozik. A közegészségügyben végzett felmérése alapján azt emelte ki, hogy az egyéni teljesítmény bérezésnek akkor volt nagyobb ösztönző hatása, amikor a jutalom mértéke nem volt nyilvános. A láthatóság negatívan hatott az alkalmazottak ösztönzésére. Amikor az alkalmazottak teljesítményének elismerése nem pénzzel, hanem más szimbolikus jutalommal történt, akkor a kiszorítási hatás nem jelentkezett, tehát a belső motiváció csökkenését nem tapasztalták.

Az érdem szerinti díjazás, előmenetel segíti a differenciálást, viszont ahhoz, hogy betöltse ezt a funkcióját elkerülhetetlen a dolgozók közötti verseny. 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 elegendőek a sablonos, udvarias értékelések, a dolgozók igen érzékenyen reagálnak az esetleg kritikus hangvételre. Ez a probléma a vertikális munkakapcsolatokat terhelheti meg.

Az érdem alapú javadalmazás elfogadásának és hatékony alkalmazásának egyik feltétele, hogy az alkalmazottak a teljesítményértékelés folyamatát és az értékelés végső eredményét, az értékeléshez igazodó juttatás mértékét igazságosnak tekintsék. Ez szorosan kapcsolódik ahhoz a kérdéshez, hogy mennyire szubjektív, illetve milyen mértékig tehető objektívvá a teljesítményértékelés. Az, hogy valaki hány munkadarabot, milyen hibaszázalékkal készít el, vagy, hogy egy vizsgált időszak alatt hány sikeres ügyletet köt, viszonylag egyszerűen számszerűsíthető. Az sokkal nehezebben határozható meg, hogy valaki mennyire önálló, mekkora a kezdeményező készsége, vagy milyen udvariasan bánik az ügyfelekkel. A méréshez meg kell határozni a viszonyítási alapot. Ez viszonylag egyszerű az előállított munkadarabok mennyisége és minősége esetén (pl. 100 munkadarab/nap, 1% alatti hibaszázalékkal). Kicsit nehezebb a feladat amikor az önállóság mértékének, vagy a kezdeményező készségnek az objektív mérése a cél. Ezekben az esetekben meghatározó az értékelést végző személy által hozott szubjektív ítélet, ami sok esetben egyben értékelésnek is tekinthető.

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. Erre jó megoldást jelenthet a Lloyd rendszerében alkalmazott módszer, az értékelési csoportok, „pool”-ok képzése. Az értékelési 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, mivel 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 bérbesorolású dolgozók kerüljenek egy csoportba. A csoportok kialakításánál el kell kerülni a személyi összeférhetetlenségből adódó problémákat. Ennek megfelelően ügyelni kell rá, hogy az értékelést végző vezető ne kerüljön egy csoportba a beosztottaival. Erre a problémára a legegyszerűbb megoldás, ha az értékelést végző dolgozók egy külön csoportba (nagyobb létszám esetén csoportokba) kerülnek.

Számos kutatást végeztek a teljesítménytől függő javadalmazás témájában, de az eredmények ellentmondásosak. Egyrészt beszámolnak pozitív eredményekről, a rendszer elfogadásáról, másrészt rámutatnak problémákra, ellenérzésekre, csökkenő teljesítményre. 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. Park – Sturman (2016) felmérése szerint az érdem alapú bérezési rendszernek (merit pay) erőteljesebb ösztönző hatása van, mint a bónusz rendszernek. Georgantzis és szerzőtársai (2017) 520 görög közalkalmazottat kérdeztek meg a teljesítményalapú javadalmazáshoz való viszonyokról. A válaszok eltérő attitűdöt tükröztek, ugyanakkor nem mutatkozott egyértelműen negatív hozzáállás a rendszerrel kapcsolatban. Scott és szerzőtársai (2008) kórházi alkalmazottak körében végezték felmérésüket, azt tapasztalták, hogy az idősebb korosztálynál a teljesítményen alapuló magasabb bérrel nőtt az alkalmazottak önbecsülése. A fiatalabb generációnál ez az összefüggés nem állt fenn. Choi – Whitford (2017) negatív kapcsolatot talált az érdem alapú bérezés (merit-based pay) és a dolgozói elégedettség között. A dolgozói elégedettségnek három dimenzióját vizsgálták, a bérrel való elégedettséget, szervezeti elégedettséget és a munkával való elégedettséget. A

szervezeti elégedettség esetében találták a legerősebb negatív kapcsolatot. Véggkövetkeztetésük, hogy a rendszer hatékony működtetésére kell fokozott figyelmet fordítani. Hasonló következtetésre jutott Pearce – Perry (1983) is, akik a rendszer bevezetésének körülményeire hívták fel a figyelmet. A megfelelő bevezetésre jó példa a san salvadori amerikai külképviselet esete. A rendszer bevezetése előtt egy kampány segítségével oszlatták el a rendszerrel kapcsolatos félreértéseket. Tudatosították a munkavállalókban, hogy a rendszer bevezetése nem a bérköltségek csökkentésére irányul, éppen ellenkezőleg, a korábbinál több pénzt kívánnak a bérek növelésére fordítani. A prezentációkat 34 szekcióban tartották és ezeken 544 fő vett részt. (Lamontagne, 2018)

A rendszer hátrányainak kiküszöbölése érdekében fontos, hogy a kollektíva valamennyi tagja számára már az értékelési ciklus elején világosak legyenek az elvárások, és folyamatosan visszajelzést kapjanak teljesítményük alakulásáról. Ügyelni kell a személyi összeférhetetlenség kiküszöbölésére. Fontos követelmény a transzparencia. Nem elegendő a rendszer precíz kidolgozása, el kell fogadtatni a folyamat valamennyi szereplőjével. Nagy hangsúlyt 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. Munkavállalói preferenciák

3.1. Munkavállalói preferenciák - kérdőíves felmérés ismertetése

A 2019 februárjában végzett kérdőíves felmérés arra kereste a választ, hogy a magyarországi munkavállalók hogyan viszonyulnak az érdem alapú bérezési rendszerhez. Mivel a hazai szakirodalomban és a köznyelvben is a teljesítményalapú bérezés az elterjedtebb, illetve a „merit pay” koncepciónak sem az angol nyelvű, sem a magyar nyelvű változata nem eléggé ismert, a rendszer általános említése helyett a rendszer fő elemeinek elfogadottságára kérdezett rá a kérdőív. A vizsgálatnak kettős célja volt, egyrészt a rendszer elfogadottságának a bemutatása, másrészt, fel kívánta hívni a figyelmet a rendszer alkalmazásának kritikus elemeire.

A kérdőív kitöltése online és papír alapon történt. 112 kitöltött kérdőív érkezett be, 53,6%-a papír alapon, 46,4%-a online. A kitöltők 26%-a pedagógus, de a megkérdezettek között

található titkárnő, műszakvezető, termelésvezető, főkönyvelő, adótanácsadó, gazdasági vezető, pénzügyi igazgató, pénzügyi elemző, értékesítési menedzser, projekt koordinátor, gyógyszerész, raktárvezető, recepciós, ruhatáros, vagyonőr, rendészeti dolgozó. A kitöltők 74%-a felsőfokú végzettséggel és 85%-uk több mint 10 éves munkatapasztalattal rendelkezett. A kitöltők 4,5%-a volt 30 évnél fiatalabb, 31 és 50 év között volt a válaszadók többsége (72,3%), 23%-uk 50 évesnél idősebb volt. A kitöltők 61%-a nő volt és 30%-uk jelenleg vezető beosztásban dolgozik. A kérdőíves felmérés nem egy szakmára fókuszált, ugyanakkor a vizsgálatban résztvevők alacsony száma miatt reprezentatívnak sem tekinthető. A cél elsősorban azon munkavállalók véleményének megismerése volt, akik nem normázható területen dolgoznak. A mélyinterjúk rámutattak arra, hogy elsősorban azokon a területeken alkalmazzák a teljesítményalapú javadalmazást, ahol könnyű a teljesítményt számszerűsíteni. A „merit pay” koncepció viszont a hagyományos értelemben nem normázható munkakörökben is alkalmazható.

A kérdőív összeállításakor figyelembe vettük a korábbi nemzetközi kutatások eredményeit, különösen Lowery és szerzőtársai 1996-os felmérését. A kérdések részben a szakirodalomban említett és a vállalati gyakorlatban tapasztalt előnyökre és hátrányokra irányultak, de kiterjedtek arra, hogy milyen feltételek megléte mellett tekintenek hatékonynak az érdem alapú bérezési rendszert. Ez utóbbi esetében a kitöltők feladata az lett volna, hogy a felsorolt 10 tényezőt fontosságuk alapján állítsák sorrendbe. A válaszadók többsége viszont a tényezőket nem rangsorolta, hanem egy 10 pontos skálán értékelt. A nem megfelelően adott válaszokból adódó torzítás kezelésére standardizálást alkalmaztunk. Az elemzés során az alap statisztikai számítások mellett felhasználásra kerültek a többváltozós, SPSS program segítségével elvégzett elemzések. Minden vizsgálati tényezőnél vizsgálatra került, hogy van-e különbség a vezetők és nem vezető pozícióban levők, a felsőfokú és az alap-középfokú végzettséggel rendelkező válaszadók, illetve a férfiak és nők válaszai között. Az összehasonlítást független mintás t próba segítségével történt. Az összefüggések mélyebb megértését a klaszterelemzés segítette.

3.2. Szenioritás vs. egyéni teljesítmény

A hagyományosan kialakított bértáblák fontos eleme a szenioritás. Az egyik feltevés, ami a szolgálati idő, a gyakorlat hosszát fontos tényezővé teszi, hogy aki régóta végzi a munkaköréhez tartozó feladatokat, az precízebben, hatékonyabban dolgozik. A másik, hogy aki régóta van a vállalatnál, annak a lojalitását díjazni kell. A munka világát azonban alaposan átrendezik a fiatal munkavállalók preferenciái. Az ő szemükben a több évtizedes szolgálat ugyanannál a vállalatnál már egyáltalán nem vonzó perspektíva. A munkafolyamatok átrendeződése a másik folyamat, ami a szenioritás fontossága ellen hat. A komplex feladatokat sok vállalat részfeladatokra bontja. Ennek megfelelően a munkafolyamatok egyszerűbbek, könnyebb az elvégzésüket elsajátítani. Ez azt is jelenti, hogy aki tíz éve végzi ugyanazt a feladatot, nincs jelentős előnyben azzal szemben, aki néhány hónapja kezdett. Sőt, sokan gondolják úgy, hogy egy hosszabb szolgálati idővel rendelkező munkavállaló koránál fogva lassúbb, nehezebben koncentrálnak, tehát kevésbé értékes munkaerő. Ezt nehéz megítélni, a felmérésnek nem is ez volt a célja. A kérdések arra irányultak, hogy miként ítélik meg a vizsgálatban résztvevők ezeknek a tényezőknek a fontosságát az értékelési folyamatban.

A válaszadók többsége nem ért egyet a szenioritás alapú javadalmazással. Csak 14%-uk preferenciájában jelent meg. Ők azok, akik erre a kérdésre az 5 fokozatú Likert skálán 4-es, vagy 5-ös értékelést adtak. A szenioritás alapú javadalmazást preferálók 87%-a több mint 10 éves munkatapasztalattal rendelkezik, ez a magas arány a minta összetételéből is adódik. 25%-uk 50 év feletti, 43%-uk 41 és 50 év közötti. A preferenciájuk megítéléséhez szükséges hozzátenni, hogy bár a szenioritást fontosabbnak tartják (4,31) mint az egyéni teljesítmény figyelembevételét (3,6), a többség elfogadja a vegyes rendszert, tehát a javadalmazásnál vegyék figyelembe mind az egyéni teljesítményt mind a szenioritást (4,75). A felmérés alapján úgy tűnik, hogy ez a preferencia inkább az egyéni habitus függvénye, nem a végzett munka jellegéből adódik, mivel a szenioritást előnybe részesítő válaszadók közül csak ketten állították azt, hogy teljesítményük nagyon nehezen mérhető, 62%-uk jól mérhetőnek minősítette teljesítményét.

A válaszadók legnagyobb mértékben a vegyes rendszerrel értettek egyet (4,1), ezt követte az egyéni teljesítményen alapuló vállalati juttatás (3,9), míg a szenioritáson alapuló kapta a legalacsonyabb értéket (2,5) az 5 fokozatú Likert skálán. Az elemzések különböző csoportosításban történtek. Szignifikáns különbségek voltak mind a képzettség, mind a

vezetői pozíció, de egyes esetekben még nemek szerint is. (A különbségeket a független mintás t próba alátámasztotta). Az egyéni teljesítmény fontosságát nagyobb mértékben hangsúlyozták a felsőfokú végzettséggel rendelkezők (4,04) és a vezető beosztásúak (4,06). A vizsgálat eredményei cáfolják azt a tévhitet miszerint a férfiak tartják fontosabbnak az egyéni teljesítmény hangsúlyozását. Kutatásunk éppen az ellenkező irányba mutatott ki kismértékű eltérést. További megállapítás, hogy a nők a vegyes rendszert is erőteljesebben preferálták. Az egyéni teljesítményt és a szenioritást egyaránt értékelő rendszer fontosabbnak bizonyult a közép és alacsony végzettséggel rendelkezők számára (4,34) és a nem vezető pozícióban levő alkalmazottak számára (4,29)(lásd 1. sz. táblázat).

1. sz. táblázat: Szenioritás vs. egyéni teljesítmény fontossága a javadalmazás során (adatok 5 fokozatú Likert skálán 5: teljes mértékben egyetért, 1: egyáltalán nem ért vele egyet)

	Felsőfokú végzettség (n=83)	Közép vagy alacsony végzettség (n=29)	Vezető (n=34)	Beosztott (n=78)	Nő (n=69)	Férfi (n=43)
A bérezési rendszernek a szenioritáson kell alapulnia.	2,35	2,97	2,15	2,67	2,51	2,51
A vállalati juttatásoknak az egyéni teljesítményen kellene alapulnia.	4,04	3,66	4,06	3,88	3,99	3,86
A bérezési és juttatási rendszernek a szenioritást és az egyéni teljesítményt egyaránt figyelembe kell venni.	4,07	4,34	3,79	4,29	4,22	4,02

A kérdéskör mélyebb vizsgálatához, a vizsgált három kérdés bevonásával történt egy K középpontú klaszterelemzést is. A klaszterelemzés eredménye azt mutatta, hogy a válaszadók 60% a vegyes rendszert részesíti előnyben miközben hangsúlyozza az egyéni teljesítmény figyelembevételének fontosságát, 17% szintén inkább a vegyes rendszert részesíti előnyben, de ők azok, akik nem támogatják a kizárólag egyéni teljesítményen alapuló javadalmazást. 22% szinte teljesen elutasítja a szenioritás figyelembevételét, még egy kombinált rendszert sem támogatna (lásd 4. sz. táblázat).

A vizsgálat eredményei azt a feltételezést igazolják, hogy a munkavállalók nyitottak lennének az érdem alapú bérezési rendszer bevezetésére. Ezt mutatja, hogy a hagyományos bérskálák fontos elemét képező szenioritás prioritását a vizsgálatban résztvevő válaszadók nagy

arányban elutasították. Ennél kedvezőbb véleményt nyilvánítottak a szenioritást és a teljesítményt egyaránt értékelő, vegyes rendszerekkel kapcsolatban.

2. sz. táblázat Szenioritás vs. egyéni teljesítmény fontossága a javadalmazás során klaszterelemzés eredményei, klaszter középpontok

	Klaszterek		
	Vegyes rendszer egyéni teljesítmény fontossága mellett (n=68)	Egyéni teljesítmény hangsúlyozása (n=25)	Vegyes rendszer egyértelmű prioritása (n=19)
A bérezési rendszernek a szenioritáson kell alapulnia. (Minél régebben dolgozik valaki az adott vállalatnál, annál magasabb a bére, függetlenül a tényleges teljesítményétől.)	2,99	1,40	2,26
A vállalati juttatásoknak az egyéni teljesítményen kellene alapulnia.	4,16	4,64	2,21
A bérezési és juttatási rendszernél a szenioritást és az egyéni teljesítményt egyaránt figyelembe kell venni.	4,79	2,48	4,00

3.3. Az érdem alapú bérezési rendszer előnyei és hátrányai

Az érdem alapú bérezési rendszer sok tekintetben előrelépést jelenthet a már megszokott teljesítmény alapú rendszerekhez képest. A közvetlenül nem mérhető paraméterek becslésével bővíthet a teljesítményt mutató indikátorok száma, így sokkal érzékenyebb, komplexebb értékelésre nyílik lehetőség. Ez azonban csak akkor növeli az alkalmazottak elégedettségét, ha sikerül a rendszert a folyamat összes résztvevőjével megismertetni, elfogadtatni. A rendszer elfogadtatása kritikus elem, amelyhez szükséges feltérképezni, hogy az érintett munkavállalók hogyan viszonyulnak a rendszer remélt előnyeéhez és a lehetséges problémákhoz.

A válaszadók nagymértékben támogatták a teljesítmény/érdem alapú javadalmazás koncepciót. Átlagosan 93%-uk értett egyet a kérdőíves felmérés azon állításával, hogy „A teljesítmény/érdem alapú javadalmazás ösztönzően hat az emberek teljesítményére.” Mindegyik vizsgált alcsoportban 90% felett volt az egyetértés. A számítások azt mutatták,

hogyan az egyetértés mértéke magasabb volt a nőknél és a közép vagy alacsony fokú végzettséggel rendelkezőknél (lásd 1. ábra).

A második legnagyobb egyetértés a következő állítással kapcsolatban mutatkozott meg: „A teljesítményemről kapott visszacsatolás ugyanolyan fontos (vagy fontosabb), mint a juttatás mértéke.” A visszacsatolást szignifikánsan fontosabbnak tartották a nők (4,39) mint a férfiak (4,07), a beosztottak (4,34) mint a vezetők (4,09) és a felsőfokú végzettséggel rendelkezők (4,34) mint az alacsony és közép fokú végzettséggel rendelkezők (4,07). A visszacsatolás kiemelt fontosságával a férfiak 74%-a, a férfi vezetők 76%-a értett egyet.

A válaszadók a teljesítmény/érdem alapú ösztönzés előnyeit meghatározóbbnak tartották, mint a hátrányokat. Ez abban is megmutatkozott, hogy a válaszadók 77%-a értett egyet azzal az állítással, hogy „Fontos a dolgozók közötti differenciálás még abban az esetben is, ha ez versenyhelyzetet teremt közöttük.” Ezzel az állítással a vezetők értékelték legnagyobb mértékben egyet (82%).

Bár a szakirodalom hangsúlyozza, hogy „Az értékelés során az elért teljesítményt az előre meghatározott célokhoz érdemes viszonyítani.”, ezzel az állítással csak a válaszadók 71%-a értett egyet, legnagyobb arányban a nők (78%). Meglepő módon a vezetők átlagos értékelése (3,6) elmaradt a beosztottak értékelésétől (3,9), de a vezetők alacsony számából adódóan, ebből nem vonhatunk le messzemenő következtetéseket. Mindenesetre jelzésértékű, hogy nem volt teljes egyetértés a megkérdezett vezetők között ezzel a teljesítményértékelés területén evidenciának számító kijelentéssel kapcsolatban.

A korábbi kutatások eredményeivel összhangban a rendszer egyik legnagyobb problémájának a megkérdezettek azt tartották, hogy „Az értékelés eredményét számottevően torzítja a vezető és beosztott közötti jó, vagy éppen rossz személyes kapcsolat.” A beosztottak komolyabbnak tekintették ezt a problémát (4,06) mint a vezető beosztásban levők (3,47), illetve a közép és alacsony fokú végzettséggel rendelkezők is jobban tartanak tőle (4,06) mint a felsőfokú végzettséggel rendelkezők (3,8).

A másik gyakran említett probléma, miszerint „Az érdem szerinti díjazás feszültséget teremt az azonos szinten dolgozó munkavállalók között, ez egészségtelen versengéshez vezethet, ami lerontja a kollektíva összteljesítményét.” felmérésünkben nem bizonyult jelentősnek, csupán a válaszadók 32%-a értett egyet az állítással, legkisebb mértékben a vezetők osztották ezt a nézetet (18%) és legnagyobb mértékben az alacsony vagy közép fokú végzettséggel rendelkezők tartottak tőle (48%). A nők inkább tartanak a feszültségek kialakulásától, mint a férfiak.

1. sz. ábra Az érdem alapú bérezési rendszer megítélése válaszadói csoportok szerint



A válaszadók a csoport alapú javadalmazással értettek legkevésbé egyet (18%), ezen belül is a vezetőknel volt a legalacsonyabb az egyetértési arány (8,8%). E tekintetben a férfiak és nők között nem mutatkozott különbség.

A felmérés alapján inkább egy támogató, mint egy ellenző alkalmazotti közeggel kellene számolnia annak a munkáltatónak, aki az érdem alapú bérezési rendszer bevezetését tervezi. A felmérésben résztvevő válaszadók aggályai eltérnek a nemzetközi irodalomban említett véleményektől. Ennek több oka is lehet. Egyrészt, a munkakultúra országonként, sőt egy országon belül, régióként is jelentős eltéréseket mutathat. A másik lehetséges ok, hogy bár a vizsgálatban résztvevő válaszadók több fajta munkavállalói csoportból kerültek ki, a minták kis száma és véletlenszerű kiválasztása befolyásolhatja az eredményeket.

3.4. Objektív-szubjektív tényezők, mérés nehézsége

A szakirodalom alapján az egyik legnagyobb kihívást a mérés objektivitása jelenti. A felmérésben a válaszadóknak kicsit több mint fele (56%) gondolta úgy, hogy a teljesítménye a jelenlegi munkakörében jól mérhető, a legmagasabb arányt (65%) a közép és alacsony végzettséggel rendelkezőknél tapasztaltuk, a felsőfokú végzettséggel rendelkezőknél ez az arány csak 53% volt. A vezetők és beosztottak értékelése között nem volt szignifikáns különbség.

Ezzel összefüggésben a válaszadók 86%-a gondolja úgy, hogy a teljesítmény értékelésénél fontosak a becsléssel mérhető szubjektív tényezők is. A szubjektív értékelési tényezők alkalmazásával mindegyik vizsgált alcsoportban nagyobb mértékben értettek egyet mint, hogy csak objektíven számszerűsíthető adatokat vegyenek figyelembe. A méréssel nem számszerűsíthető tényezők fontosságának elismerése mellett 36% szerint ezeket a tényezőket nem lehet objektívan megbecsülni (lásd 3. sz. táblázat).

3. sz. táblázat Objektív és szubjektív tényezők szerepe a teljesítmény értékelés során
(adatok 5 fokozatú Likert skálán 5: teljes mértékben egyetért, 1: egyáltalán nem ért vele egyet)

	Felsőfokú végzettség (n=83)	Közép vagy alafokú végzettség (n=29)	Vezető (n=34)	Beosztott (n=78)	Nő (n=69)	Férfi (n=43)
A teljesítményem jelenlegi munkakörömben jól mérhető.	3,45	3,66	3,50	3,50	3,57	3,40
A teljesítmény értékelésénél csak objektíven számszerűsíthető adatokat kellene figyelembe venni.	2,65	3,14	2,76	2,78	2,74	2,84
A teljesítmény értékelésénél fontosak a becsléssel mérhető szubjektív tényezők is, pl. együttműködési készség, hatékony kommunikáció, kezdeményező készség stb.	4,23	4,28	4,03	4,33	4,32	4,12
A közvetlenül nem mérhető teljesítményt befolyásoló tényezők, mint például az önállóság, vagy kezdeményező képesség nem becsülhető meg objektívan.	2,96	3,52	3,15	3,09	3,16	3,02

Az összefüggések jobb átláthatóságát segíti a K középpontú klaszterelemzés, amely négy klasztert azonosított. A válaszadók közel 30%-a gondolta úgy, hogy az ő munkahelyi teljesítménye jól mérhető (4,15), viszont a további válaszokban ellentmondás mutatkozik. Egyrészt a becsléssel mérhető szubjektív tényezők figyelembevételét is fontosnak tartották (4,45), másrészt hangsúlyozták, hogy csak objektíven számszerűsíthető adatokat kellene figyelembe venni a teljesítményértékelésnél (3,64). A válaszadók 40%-a sokkal konzisztensebb válaszokat adott, őket soroltuk a „Közepesen mérhető teljesítmény, fontosak a szubjektív tényezők” klaszterbe. Bár a teljesítményüket véleményük szerint nehéz mérni (3,46), ezzel összefüggésben fontosnak tartják a szubjektív tényezőket (4,46) és nem kételkednek ezen tényezők relatív objektív becslésében (2,13). Nem éri el a 10%-ot sem azoknak az aránya, akik szerint, bár a teljesítményük nem jól mérhető, ennek ellenére ragaszkodnak a csak objektíven számszerűsíthető adatok figyelembevételére. Nagyobb

azoknak az aránya (19,6%), akik szerint szintén nem jól mérhető a teljesítményük, de fontosnak tartják a szubjektív tényezők figyelembevételét is, még amellet is, hogy komoly aggályaik vannak a becslés objektivitásával. Összességében 10% alatt van azoknak az aránya, akik elutasítják a becsléssel mérhető szubjektív tényezők figyelembevételét a teljesítményértékelés során.

4. sz. táblázat Objektív és szubjektív tényezők szerepe a teljesítmény értékelés során klaszterelemzés eredményei, klaszter középpontok

	Klaszterek			
	„Jól mérhető teljesítmény” (n=33)	„Nehezen mérhető teljesítmény, de objektivitáshoz ragaszkodók” (n=11)	„Közepesen mérhető teljesítmény, fontosak a szubjektív tényezők” (n=46)	„Nehezen mérhető teljesítmény, szubjektív tényezők fontosak” (n=22)
A teljesítményem jelenlegi munkakörömben jól mérhető.	4,15	2,91	3,46	2,91
A teljesítmény értékelésénél csak objektíven számszerűsíthető adatokat kellene figyelembe venni.	3,64	4,27	2,11	2,14
A teljesítmény értékelésénél fontosak a becsléssel mérhető szubjektív tényezők is, pl. együttműködési készség, hatékony kommunikáció, kezdeményező készség stb.	4,45	2,27	4,46	4,45
A közvetlenül nem mérhető teljesítményt befolyásoló tényezők, mint például az önállóság, vagy kezdeményező képesség nem becsülhető meg objektívan.	3,61	3,45	2,13	4,23

3.5. Az érdem alapú javadalmazási rendszer hatékony alkalmazásának feltételei

Az érdem alapú bérezési rendszer hatékony alkalmazásának feltételeit a szakirodalom és a gyakorlati tapasztalatok alapján gyűjtöttük össze. A vizsgálat célja az alkalmazottak számára legfontosabb tényezők azonosítása volt. Mivel a válaszadók 63%-a szinte minden felsorolt tényezőt kiemelkedően fontosnak tekintett, szükséges volt a válaszok standardizálása. A válaszadók legfontosabbnak az egyértelmű feladatmeghatározást, a világos célkitűzést tekintették. Bár minden vizsgált alcsoportban ez bizonyult a legfontosabbnak, a közép vagy

alapfokú végzettséggel rendelkezők körében kapta a legmagasabb értéket. A szakirodalom az egyértelmű célmeghatározás mellett a specifikus, kihívást jelentő célok alkalmazását és a közös célkitűzést is hangsúlyozza. Ez utóbbi kettő a jelen felmérésben nem bizonyult relevánsnak. A közös célkitűzés a 10-es rangsorban a 7. helyen végzett, míg a specifikus, kihívást jelentő célok a 8. helyen. Ennél kevésbé csak a többszintű értékelést, a jogorvoslati lehetőség meglétét, illetve azt tekintették, hogy az egyéni teljesítmény értékelésénél ne vegyék figyelembe a dolgozók által nem befolyásolható tényezőket.

Az egyértelmű feladatok, világos célkitűzések után a további kiemelkedően fontos tényezők: az átlátható, egyszerű értékelési rendszer, a visszacsatolás módja és az objektív értékelés. A közép vagy alapfokú végzettséggel rendelkezők a visszacsatolás módjánál fontosabbnak tekintették a minél magasabb jövedelmet, de a harmadik legfontosabb szempontként már náluk is ez szerepelt. Bár a közös megbeszélést, a visszacsatolást mindegyik csoportban kiemelkedően fontosnak tartották, a folyamatos visszajelzés viszonylag hátrább került az összesített prioritási rangsorban (6. hely), ennél fontosabbnak tekintették a minél magasabb jövedelmet.

Összességében a felmérés alátámasztotta a szakirodalom és a korábbi felmérések megállapításait, miszerint a rendszer hatékony alkalmazásához fontos az egyértelmű feladat, és célmeghatározás; a megfelelő visszacsatolás; az alkalmazottak igénylik az átlátható, egyszerű értékelési rendszert, illetve ügyelni kell az objektivitásra. A minél magasabb jövedelem elsődlegessége szintén előkerült akárcsak Lowery és szerzőtársai 1996-os felmérésében. Bár a rendszer fontos elemét képezi az értékelési időszak folyamán adott visszacsatolás, a többszintű értékelés és a jogorvoslati lehetőség, ezek a tényezők nem kaptak olyan hangsúlyos szerepet.

2. sz. ábra. Az érdem alapú bérezési rendszer hatékony alkalmazásának feltételei (Standartizált változók, átlagtól való eltérés)



4. Összefoglalás

Az érdem alapú javadalmazás 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. Erre a problémára kínál egyfajta megoldást a Jon Lloyd által 1995-ben kidolgozott „merit based compensation”. A rendszert 2018-ban már 66 amerikai külképviseleten bevezették, Európában minden országban. Az „merit pay” az angol nyelvű szakirodalomban jól ismert fogalom. Több szerző elemzi a rendszer előnyeit és lehetséges hátrányait. Tanulmányunkban Harvey-Beavis (2007) alapján a koncepciót érdem alapú javadalmazásnak neveztük. A teljesítmény érdem alapú 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.

Kutatásunknak kettős célja volt. Egyrészt, hogy bemutassuk a rendszer elfogadottságát Magyarországon, másrészt, hogy rávilágítsunk a rendszer alkalmazásának kritikus elemeire. A felmérés eredményiből levont következtetések relevanciáját csökkenti a viszonylag alacsony elemszám (112 válaszadó).

A kutatás eredményei azt a feltevést erősítik, hogy a munkavállalók nem utasítják el az érdem alapú értékelési rendszer alapelveit. A válaszadóknak csupán 10%-a idegenkedik attól, hogy becsléssel, szubjektíven meghatározható tényezőket is figyelembe vegyenek a teljesítményértékelés során. Szinte valamennyien elfogadnának egy olyan vegyes javadalmazási rendszer alkalmazását, amelyben vannak teljesítménytől függő elemek is. A kutatásban résztvevő válaszadók véleménye több ponton eltért a nemzetközi kutatásokban megfogalmazott véleményektől. A magyar alkalmazottak sokkal kevésbé tartanak a versengés teljesítményromboló hatásától. Az egyértelműen meghatározott feladatokat, a világos célkitűzést a legfontosabb tényezőnek tartják, de nem tartották fontosnak sem a kitűzött célok specifikus, kihívást jelentő jellegét, sem a célok közös kitűzését. Ezzel kapcsolatban fontos megjegyeznünk, hogy felmérésünkben a középkorú generáció dominált, a 30 év alattiak aránya 4,5% volt. A fiatalabb generáció körében elvégzett felmérés lehet, hogy más eredményt mutatna.

A rendszer kialakítása, bevezetése komoly körültekintést igényel, hiszen a rendszer teljesítményre gyakorolt pozitív hatása nagyban az alkalmazottak elfogadásától függ. Több nemzetközi felmérés mutatott ki az alkalmazottak elégedettsége és a „merit pay” rendszer között negatív korrelációs kapcsolatot. A bevezetést mindenképpen alaposan elő kell készíteni. Ennek az előkészítő munkának hasznos eleme lehet a helyi igények, preferenciák felmérése. Eltérő összetételű (életkor, képzettség stb.) csoportok esetében eltérő eredményt kaphatunk. A minél magasabb jövedelem elérése a közép vagy alapfokú végzettségűeknél a második legfontosabb szempontnak bizonyult. Ezt csak az egyértelmű feladatok, világos célok előzte meg. A felsőfokú végzettségűeknél a rendszer egyszerűsége és átláthatósága, a

visszacsatolás módja, az objektív értékelés, a folyamatos visszajelzés mind fontosabbnak bizonyult, mint a minél magasabb jövedelem. A rendszer használatából fakadó nehézségek jelentős része kiküszöbölhető. Nem szabad megfedkezni róla, hogy a remélt előnyöket csak akkor érhetjük el, ha sikerül megszereznünk valamennyi résztvevő támogatását.

Kutatásunk az egyértelmű feladatra, és célmeghatározásra; a megfelelő visszacsatolásra; az átlátható, egyszerű értékelési rendszer fontosságára; és az objektív értékelésre, mint kritikus tényezőkre hívta fel a figyelmet.

Hivatkozott irodalom:

Amstrong, M – Murlis, H (2005): Javadalmazás-menedzsment. KJK

Bábosik, M (1999): Ösztönzés-menedzsment In: Poór J- Karoliny Mártonné (1999): Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment kézikönyv 223-525. old.

Bellé, N. (2015): Performance-Related Pay and the Crowding Out of Motivation in the Public Sector: A Randomized Field Experiment Public Administration Review, Vol. 75, Iss. 2, pp. 230–241

Choi, S – Whitford A. B. (2017): Employee Satisfaction in Agencies with Merit-Based Pay: Differential Effects for Three Measures, International Public Management Journal, 20:3, 442-466,

Choi, S – Whitford A. B. (2013): Merit-based Pay and Employee Motivation in Federal Agencies. Governance Studies. 2013. november, No. 63 pp. 1-10

Georgantzis, N - Vasileiou, E – Kotzaivazolou, I (2017): Peer norm guesses and self-reported attitudes towards performance-related pay. PLOS ONE 12(4): e0174724.<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0174724>

Harvey-Beavis, O (2007): A tanárok teljesítményalapú jutalmazási rendszere. Szakirodalmi áttekintés. Új Pedagógiai Szemle 2007. március-április <http://folyoiratok.ofi.hu/uj-pedagogiai-szemle/a-tanarok-teljesitmeny-alapu-jutalmazasi-rendszere> Letöltés dátuma: 2019. 01. 11

Heathfield, S. M. (2019): The Advantages and Disadvantages of Merit Pay <https://www.thebalancecareers.com/the-advantages-and-disadvantages-of-merit-pay-1919083> (Letöltés dátuma: 2019. 12. 11.)

Jacobsen, C. B. – Jensen, L. E. (2017): Why Not “Just for the Money”? An Experimental Vignette Study of the Cognitive Price Effects and Crowding Effects of Performance-Related Pay. Public Performance & Management Review 2017, VOL. 40, NO. 3, 551–580

László, G - Poór J - Sipos N. (2017): Javadalmazásmenedzsment-rendszerek In: Karoliny Mártonné – Poór József (2017): Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Rendszerek és alkalmazások 7. fejezet pp. 243-282

Lamontagne, E (2018): Get Ready for Merit-Based Compensation The new performance management program for Locally Employed staff offers many benefits for staff and supervisors alike. The Foreign Service Journal December 2018 <https://www.afsa.org/get-ready-merit-based-compensation> (Letöltés dátuma: 2019. 12.11.)

Liang G (2013): Performance-Related pay for teachers: An updated review. Journal of Postdoctor Research. Vol. 1 No. 1. 2013. január, pg. 98- 117.

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

Park, S – Sturman, M. C. (2016): Evaluating form and functionality of pay-for-performance plans: The relative incentive and sorting effects of merit pay, bonuses, and long-term incentives.

Pearce, J. L. – Perry, J. L. (1983): Federal Merit Pay: A longitudinal analysis. Public Administration Review 1983 július/augusztus pp. 315 – 325.

Scott, K. L. – Shaw, J. D – Duffy, M. K. (2008): Merit pay raises and organization-based self-esteem. Journal of Organizational Behavior 2008 29, pp. 967–980

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

Vernon, G (2006): International pay and reward in Edwards T - Rees C (2006): International human resource management. Prentice Hall 2006 pp. 217-241