

Kapcsolódó anyag tartalom

Témakör: Tudástőke központú teljesítménymérés

Wiki szócikk: Humán tőke, intellektuális tőke, szervezeti tőke, kapcsolati tőke

Kapcsolódó anyag címe: **Javadalmazási (és érdekeltségi) rendszerek**

Kapcsolódó anyag szövege összefoglalása: A nem tárgyasult erőforrások egy szervezet vagyonának jelentős részét jelentik. Ezen erőforrások tulajdonosai a munkavállalók. A munkavállalók közül is kiemelkednek azok a foglalkoztatási csoportok, amelyek aktívan részt vesznek a vállalati „tudás termelésében”. Ezen alkalmazottak megfelelő motiválása, ösztönzése kiemelt célként jelenik meg a vállalkozások életében. A tudásipari munkások és vezetők ösztönzése esetében sohasem elegendő pusztán az anyagi ösztönzési rendszer működtetése, ráadásul a teljesítményük is nagyon nehezen mérhető. Az alábbiakban bemutatásra kerülnek olyan rendszerek, amelyek az ösztönzést és motiválást megfelelően tudják megoldani. A különböző rendszerek bemutatása jellemzően a jó gyakorlatok mutatja be, elméleti hátterek és példák segítségével. A bevezető rész röviden bemutatja, hogy mit is jelent az érdekeltségi rendszer, majd következnek a kiemelt példák.

Második címsor-2: Az érdekeltségi rendszer

szöveg: Egyetlen helyesen felépített vállalkozás sem működik eredményesen megfelelő érdekeltségi, ösztönzési rendszer nélkül. A munka akkor motivál igazán, ha a célok, az elvárások és a felelősség is egyértelmű, a munkavégzéshez pedig minden feltétel adott és minden eszköz biztosítva van. Ahhoz, hogy az érdekeltségi rendszer megfelelően működjön, számos feltételnek kell teljesülnie. Más szóval, az ösztönzési rendszer nem azonos önmagával a kapott pénzzel, a különféle bérezési formák mechanikus alkalmazásával. Lényegesen több annál! Az ösztönzésmentes fő célja, hogy olyan ösztönzési politikát, stratégiát, gyakorlatot és rendszert fejlesszen ki és alkalmazzon, amely elősegíti a szervezet céljainak az elérését, a megfelelő emberek megtalálása, megszerzése, megtartása és motiválása által. E fő célok mellett az alábbi további célokat rögzíthetjük: ösztönözze a dolgozókat a munkaidő ledolgozására, a szaktudásuk és képességük fejlesztésére, az előléptetésre való törekedésre. Az ösztönzésmentes három részből épül fel (Karoliny1997):

- **Ösztönzési politika;** Az ösztönzésre vonatkozó főbb elvi irányítás. Meghatározza azon fő alapelveket, amelyek szerint a szervezet a dolgozóit javadalmazni kívánja.
- **Ösztönzési stratégia;** Az ösztönzési politika által megfogalmazott elveket hozzárendeli a szervezet üzleti stratégiájához.
- **Az ösztönzési gyakorlat;** Az ösztönzési stratégia konkrét megvalósulása. Azok a szabályok, eljárások összessége, amelyek alapján a szervezet dolgozóinak konkrét javadalmazását megállapítják.

A közgazdász Sidney Winter az üzleti vállalkozásokat olyan szervezetként írja le, amelyek „tudják, hogyan tegyék a dolgukat”. Lényegében egy vállalat nem más, mint olyan emberek szervezett csoportja, akik előállítanak valamit, legyen az akár termék, akár szolgáltatás vagy e kettő kombinációja. Alkotóképességük pedig a mindenkoritól, illetve a termelés folyamatába, mindennapi menetébe beágyazott tudástól függ. Egy vállalat anyagi javai korlátozott értékűek mind addig, míg az emberek nem tudják, mit kezdjenek velük. (Davenport, Prusak 2001) Ha ezt a gondolatot tovább visszük, akkor látható, minden

szervezet elsődleges célja, hogy elérjék a munkavállalók és vezetőik esetében a lehető legmagasabb teljesítményt a munkahelyen. Ehhez megfelelő ösztönző rendszere van szükség, amely a tudástökéhez kapcsolódó munkakörök esetében számos nehézséget vett fel. A tudástökéhez kapcsolódó munkakörök esetében ugyanis a kézzel megfoghatatlan teljesítményt, vagy a szervezet láthatatlan vagyont kellene díjazni.

Harmadik címsor-3 A javadalmazási rendszerek

Szöveg: Az ösztönzési rendszerek bemutatása esetén vizsgáljuk meg, hogy melyek azok a módszerek, amelyeket a napjainkban a szervezetek leggyakrabban használnak. A javadalmazási rendszerek két nagy csoportba sorolhatóak. Az elsőben a munkakör képezi a rendszer alapját, míg a másodikban az egyén kerül a javadalmazás rendszer középpontjába. (Bokor 2000)

Munkakör alapú rendszerek	Egyén alapú rendszerek
Tradicionalis munkaköri	Szenioritás alapú
Munkakör-értékelésen alapuló	Képesség alapú
	Teljesítmény alapú

A munkakör alapú rendszerek a hagyományosan elterjedtebbek. Ebben az esetben a javadalmazás azt fejezi ki, hogy a betöltött munkakör mennyire értékes a szervezet számára. Ez esetleg egyáltalán nem vagy kismértékben befolyásolja, hogy maga a munkavállaló milyen potenciállal rendelkezik. Emiatt ezt a javadalmazási rendszert számos kritika érte. Éppen ezért egyre több szervezet be olyan rendszereket, ahol az egyén, annak adottságai illetve a teljesítménye a kiindulópont a bérezés esetében.

A **teljesítményelvű ösztönző rendszer** azért lehet előnyös, mert támogatja a szervezeti célokat és azok megvalósulását. A legfontosabb célok a következők lehetnek:

- A fontos szervezeti célok elérésére és azokat támogató magatartásformák kifejtésére motiválja a munkavállalót.
- Teljesítményorientált embereket vonz a szervezethez.
- Megkülönböztető hatása révén a szervezetben tartja és elismeri az eredményesen teljesítőket, egyben visszacsatolást ad a gyengébb eredményt elérőknek.
- Támogatja a teljesítményorientált kultúra és értékrendszer kialakulását, megerősödését.
- Rugalmasabbá teszi a jövedelemkiáramlást, nehezebb időszakokban automatikusan alacsonyabb szinten tartva a fizetés színvonalát.

A teljesítményelvű ösztönző rendszer bevezetésének több feltétele is van. Az egyik fontos kritériuma a mások tevékenységétől független, jól elhatárolható feladat, különben az egyéni hozzájárulás nehezen értelmezhető. Fontos további feltétel az, hogy az ösztönzött egyénnek kellő kontrollja, ráhatása legyen a teljesítményére, különben az eredményt tőle független tényezők befolyásolják. Ezek a feltételek bármennyire is egyértelműek, a vállalati rendszerben nagyon nehezen megvalósuló tényezők, ráadásul – visszautalva a tudáspari alkalmazottak esetére - számtalan mérhetetlen tényezővel is találkozhatunk.

Negyedik címsor-4: Szakértelem/kompetencia függő fizetés

Szöveg: Az eddig bemutatott fizetési módok, módszerek az „output”-ra, azaz a munkatevékenység végeredményére koncentrálnak, ilyen a gyártás minősége, mennyisége, elkészült darabszám, ledolgozott órák száma. *A szakértelem alapú fizetés* a hangsúlyt az „input”-ra helyezi, amely az alkalmazott által a munkába bevitt tudásból, a szakértelemből és kompetenciákból áll. (Gulyás 2012, Maticsákné 2012 és Tóthné 2012 alapján) A kompetencia alatt tehát a szakértelmet, a feladat elvégzéséhez szükséges személyes készségek, képességek, tulajdonságok együttesét értjük, amelyek felhasználásával a kívánt eredmények elérhetők. A kompetencia alapú fizetési rendszereket lehet alkalmazni a különböző K+F munkakörök esetén, mint például a tervező és fejlesztő mérnökök, tudósok, kutatók, információ technológiai szakemberek.

A kompetenciák elemezhetőek, s a szükséges kompetenciák alapján az egyes munkakörök sávokba oszthatók. A fizetési szintek meghatározásának szempontja, hogy az egyén milyen mértékben tud hozzájárulni a szervezet gyarapodásához. Ez a szakmai hozzáértés adott szintjét jelenti. Minden egyes kompetencia sáv széles fizetési határok között mozog. A sávon belüli előrehaladás a teljesítménytől függ. Ahogy nő az egyén kompetenciája, úgy nő a fizetés. Előnye, hogy támogatja a dolgozókat, hogy nagyobb szakértelmet szerezzenek.

A módszer alapelvei a középkorból származnak, ahol a kézműves a szakmai pályája során az évekkel növekvő differenciált elismerésben részesült. Ahogy a segédből mester lett, szakértelmének növekedését egyre magasabb összeggel díjazták. A 19. században pont egy ellenkező tendencia zajlott le, mivel a tömeges gyártást lehetővé tevő rendszerek kialakulása – melyet a technológia fejlődése tett lehetővé – magával hozta a munka egyszerűsödését. Ez jelentős szakértelemvesztéshez vezetett, melynek eredményeként tartós igény mutatkozott szakképzetlen munkások iránt.

Napjainkban a szakképzett munkaerő azt jelenti, hogy a dolgozó életútja során több szakmát elsajátít és használ. A dolgozók szakértelmének bővítését ösztönzendő egyes munkaadók az anyagi elismerést az új szakképzettség megszerzéséhez és alkalmazásához kötik.

A szakértelmen alapuló rendszer bevezetését azonban alapos tervezésnek, belső konzultációknak kell megelőznie, melybe be kell vonni a dolgozókat is. A szakértelmen alapuló fizetéssel kapcsolatban meg kell jegyezni, hogy a vezetés az ösztönzést arra is használhatja, hogy támogassa vagy előidézze azokat a magatartásbeli változásokat – pl. több szakértelem megszerzése, ügyfelekkel való helyes bánásmód -, amelyek a szervezeti felépítés és funkció mai kornak megfelelő változásához szükségesek. A rendszer működtetése továbbá az elismerni kívánt szakértelemre való odafigyelést, a megfelelő fizetési arány megszabását, megfelelő képzést is jelenti.

Az egyes kompetencia szintekhez kapcsolódó bérezési lépcsőket bérstatisztikák, valamint hasonló, vagy rokon tevékenységet folytató cégek körében végzett jövedelem felmérések adatai alapján lehet meghatározni. A bérek csak abban az esetben léphetnek át bizonyos határokat, ha az egyén eljutott a megfelelő kompetenciaszintre.

Hatodik címsor - 6 A teljes körű javadalmazás menedzsment

Szöveg: *A teljes körű javadalmazás* koncepciója annak fontosságát emeli ki, hogy a javadalmazás minden szempontját *szerves és koherens egészként* kell figyelembe venni. (Amstrong-Murlis 2005) A teljes körű javadalmazás megközelítése holisztikus: nem egy vagy két, elszigetelten működő javadalmazási mechanizmusra vagy erkölcsi ösztönzőre támaszkodik. Figyelembe veszi mindazokat a lehetőségeket, ahogy az embereket jutalmazni lehet, s ahogy a munkájuk elégedetté teszi őket.

Teljes körű fizettség → azaz pénzbeli ösztönzők és juttatások a következő részből állnak: alapbér, feltételhez kötött bér (amely lehet teljesítmény, kompetencia vagy hozzájárulás alapján), változó bér (bónusz prémium), részvénytulajdonlás, egyéb juttatások.

Teljes körű javadalmazás → nem pénzbeli ösztönzők, amelyek a munkából és munkakörnyezetből fakadnak: elismerés, felelősség, értelmes munka, önállóság, lehetőség a készségek hasznosítására és fejlesztésére, karrier lehetőségek, munkahelyi élet minőség, munka/magánélet egyensúly.

A teljes körű javadalmazás tézise alapvetően kimondja, hogy az emberek javadalmazása több annál, hogy egyszerűen pénzt adunk a kezükbe. Helen Murlis és Steve Watson szerint: „a javadalmazási csomag pénzbeli értéke fontos, de nem ez az egyetlen meghatározó tényező.” A teljes körű ösztönzők azok a munkáltató rendelkezésére álló eszközök, amelyek a munkavállalók megszerzésére, megtartására, motiválására és kielégítésére használhatók.

Paul Thompson szerint: „a teljes körű javadalmazás definíciói jellemzően nem csupán hagyományos, számszerűsíthető elemeket tartalmaznak, mint amilyen a fizetés, a változó bér és a juttatások, hanem olyan kevésbé kézzelfogható, nem pénzbeli elemeket is, mint a felelősségvállalás kivívása és gyakorlása, karrierlehetőségek, tanulás és fejlődés, a munka nyújtotta belső motiváció, valamint a munkahelyi légkör minősége.”

Pfeffer szerint: „Sokkal biztosabban tudjuk az emberek motiváltságát és teljesítményét fokozni, ha felszabadult, kihívásokkal és lehetőségekkel teli munkakörnyezetet alakítunk ki, amelyben az egyének a képességeiket hasznosítva, olyan értelmes munkát végeznek, amelyért maguk is érzik, hogy nagyra becsülik őket.

A teljes körű javadalmazás a tranzakcionális és relacionális ösztönzőkből áll. ¹

- A tranzakcionális ösztönzők, természetüknél fogva pénzbeli, a munkaerő-toborzás és megtartás szempontjából lényeges, ám a versenytársak által könnyen lemásolható ösztönzők. Ide tartoznak a pénzbeli ösztönzők és juttatások: az alaphér, a feltételhez kötött bér, a változó bér (bónusz-prémium), részvénytulajdonlás és a juttatások.
- A relacionális ösztönzők viszont a tanulásal, a fejlődéssel és a munkatapasztalattal foglalkoznak, s a tranzakcionális ösztönzők értékének növeléséhez elengedhetetlenek. Ide tartoznak a nem pénzbeli ösztönzők, amelyek a munkából és a munkakörnyezetből fakadnak. Úgy, mint az elismerés, a felelősség, az értelmes munka, az önállóság, a lehetőség a készségek hasznosítására és fejlesztésére, karrierlehetőségek, a munkahelyi élet minősége, valamint a munka és a magánélet egyensúlya.

Az a leghatékonyabb módszer, amikor a szervezetek a relacionális és a tranzakcionális ösztönzőket kombinálják.

Egy másik csoportosítás szerint a teljes körű javadalmazás elemei három csoportba sorolhatók²:

- Kompenzáció: az alapvető ösztönzők, amelyek elsősorban pénzbeli természetűek, és a pénzbeli szükségleteket elégítik ki
- Juttatások: a biztonság iránti igényt elégítik ki, és a legtöbbször nem teljesítményalapúak
- Munkatapasztalat: racionális szükségletek, amelyek erősebben a szervezethez fűzik a dolgozókat, mivel az egyén olyan szükségleteit elégítik ki, mint a személyes fejlődés és az önmegvalósítás

Hetedik címsor – 7 Teljes kompenzáció után átfogó ösztönzés

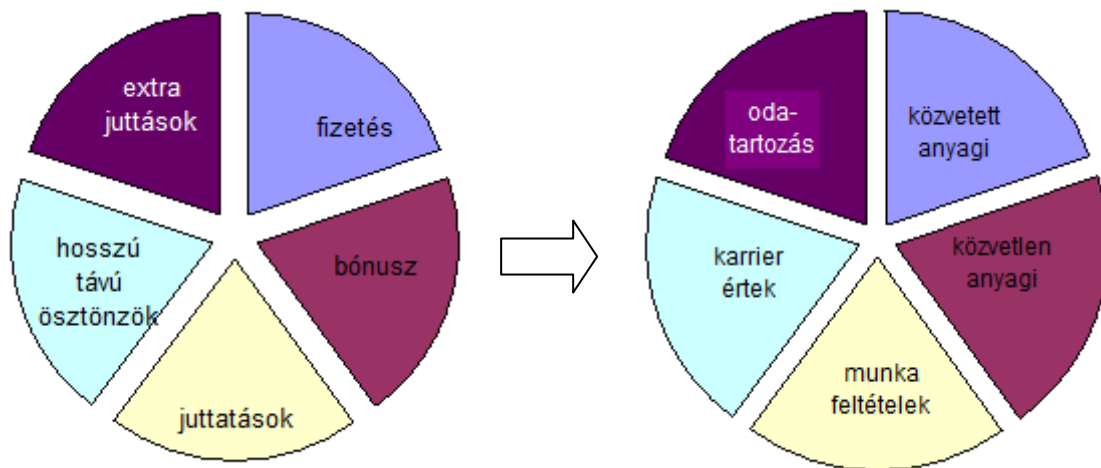
Az átfogó ösztönzés kifejezi a vállalatok egyre szélesebb látókörét a tehetséges munkaerő vonzásában, a kívánt viselkedési normák felismerése és kialakítása, valamint az eredmények jutalmazása terén. (Kantor 2004)³

¹ Duncan Brown és Michael Armstrong modellje in Michael Armstrong – Helen Murlis(2005): Javadalmazás menedzsment, KJK Kerszöv 27, old

² Michael Armstrong – Helen Murlis(2005): Javadalmazás menedzsment, KJK Kerszöv 27. old – WordatWork(2000) Total Rewards: From strategy to implementation

- Közvetett anyagi juttatások: jellemzően egészségbiztosítási és jóléti támogatás, fizetett szabadság, nyugdíjbiztosítás, természetbeni juttatások, jutalmak. A közvetlen anyagi juttatásokkal általában együtt alkotják az úgynevezett teljes kompenzációt.
- Munkafeltételek: a munka minőségét javító tényezők (például változatosság, kihívás, hatáskör, tartalom), beleértve a teljesítményértékelés minőségét is.
- Karrierérték: a személyes előrelépés és fejlődés lehetősége a vállalaton belül és az állásbiztonság.
- Odatartozás: a vállalat tagjaként élvezett előny, mely lehet egy neves vállalat alkalmazottjaként érzett büszkeség, vagy a vállalat által dolgozók számára biztosított különleges szolgáltatás, program.
- Közvetlen anyagi juttatások: a fizetés alkotóelemei, alapjövedelem, pótlékok, ösztönzők, vállalati részesedés. Ez szolgál az átfogó ösztönzési csomag alapjaként.

Teljes kompenzáció és átfogó ösztönzés⁴



Korábban még a bér és a juttatások álltak a középpontban. Napjainkban azonban egyértelműen eltolódás van a szélesebb látókörű, átfogó ösztönzési rendszerek felé. A szemléletmód változásában fontos szerepet játszott a globalizáció. A multinacionális vállalatok teljes kompenzációs csomagok összeállítása során azzal a problémával szembesültek, hogy a csomag legfontosabb – a tehetséges és jó munkaerőt a vállalathoz csábító és odakötő - elemei nem minden esetben a „a bér és juttatás”. A munkavállalókat elsősorban a tartalmas munka, a karrier lehetőség, a nemzetközi kapcsolatok motiválják.

A globális átfogó ösztönzési stratégia általában a következő területeket érinti:

Stratégiai perspektíva. Az átfogó ösztönzés rendszerének kidolgozása a vállalat értékeinek és üzleti stratégiájának megragadásával kezdődik. A jól kidolgozott ösztönzési koncepció egyértelműen illeszkedik a vállalat üzleti céljaihoz. A globális átfogó ösztönzés stratégiájának kidolgozásakor kell egyértelműen megjelölni a célok és az ösztönzés közötti kapcsolódásokat

³ Richard Kantor: Globális Átfogó ösztönzés in Marc Effron, Robert Gandossy, Marshall Goldsmith(2004): HR A 21. számadban, Budapest, HVG (195-208)

⁴ Marc Effron, Robert Gandossy, Marshall Goldsmith(2004): HR A 21. számadban, Budapest, HVG (196.old)

helyét, idejét és típusát. Ebből a szempontból az ösztönzési rendszer a szervezeti értékteremtés részévé válik.

Az általános célok megjelölése. Az ösztönzési stratégiában fel kell tüntetni, hogy a stratégia miként fogja a vállalat, a vevők, az alkalmazottak és a részvényesek érdekeit szolgálni, miként támogatja azok céljait. Ez többnyire az egyes elemek szerepének körvonalazását jelenti.

Megkülönböztetés. A globális átfogó ösztönzési filozófiája kidomborítja annak általános jelentőséget a döntéseket és cselekedeteket befolyásoló egyéb eszközökkel szemben (például közös értékek, munkakörök, előléptetések, tiszta stratégia, visszajelzés). Ezen túlmenően, a jól kidolgozott stratégia azt is megjelöli, hogy az ösztönzés milyen mértékben fogja befolyásolni az adott alkalmazott döntéseit és cselekedeteit a változatosságon, az eredmények befolyásolhatóságán (kontrollálhatóság) és a teljesítményarányos fizetés számszerűsíthetőségén keresztül

Az átfogó ösztönzés csak akkor tud megvalósulni, ha szervezet megfelel az alábbi feltételeknek (Kantor 2004):

Teljesítménymutatók. A megfelelő átfogó ösztönzési stratégiában egyértelműen meg kell határozni minden egyes alkalmazott számára a teljesítménykritériumokat, a teljesítmény értékelésének szintjeit (egyéni, csoportszintű, regionális, vállalati), valamint a teljesítményszintekhez kapcsolódó javadalmazási elemeket.

Piaci referenciapontok. A stratégiában vetélytársakat, szektorokat és egyéb referenciapontokat kell megjelölni az ösztönzési csomag versenyképességének megállapításához.

Piaci pozicionálás. Ezen túlmenően, egyértelműen fel kell tüntetni a megjelölt referencia pontokhoz képest az elfoglalandó piaci pozíciót, ideális esetben meghatározva a pozíció változásait is a különböző teljesítményszintek vagy egyéb kritériumok fényében.

A belső egyenlőség és következetesség mértéke. A stratégiában szintén meg kell fogalmazni az átfogó ösztönzési stratégia általános és egységes alkalmazásának mértékét mind vertikális, mind horizontális irányban. A vállalatok jellemzően úgy vélik, a külső és belső viszonyítás egyaránt fontos. Ez általában igaz, de egy stratégia megalkotása döntések sorozatából áll. A jól kidolgozott, globális, átfogó ösztönzési stratégiában el kell dönteni, hogy konfliktus esetén melyik élvez elsőbbséget.

Kommunikáció és bevonás. Pontosan meg kell határozni, hogy az ösztönzési programról mennyit tudhatnak az alkalmazottak. Szintén el kell dönteni, hogy milyen mértékben avathatók be a stratégia kidolgozásába, valamint a program adminisztrálásába. Ugyanitt kell megjelölni azt a pontot, ahol a HR felelőssége véget ér, illetve ahol a vezetés felelőssége kezdődik a program megtervezése és menedzselése tekintetében. Végezetül definiálni kell a vállalat szakszervezetekkel, üzemi tanácsokkal és egyéb érdekegyeztető egységekkel szembeni politikáját.

Felülvizsgálat. Mialatt az ösztönzési stratégia megvalósítási alapelveinek viszonylag stabilnak kell maradniuk, az egyes programok időszakos felülvizsgálatra és frissítés szorulnak versenyképességük és vonzóságuk fenntartása érdekében. Meg kell jelölni e felülvizsgálatok rendszerességet, valamint a felülvizsgálatért és az esetlegesen szükségesnek tartott finomításokért, frissítésekért felelős személyeket.

Nyolcadik címsor – 8 Ösztönzés vezetőik számára⁵

⁵ Edward E. Lawler: Treat People Right, an Francisco, Jossey Bass 2003 című könyve alapján in: Robert Gandossy – Elissa tucker – Nidhi Verm (szerk) 2007: Gazdálkodj okosan – a tehetséggel Döntéshozóknak és humán szakembereknek Budapest, HVG kiadó

A vállalatvezetők ösztönzése szintén kiemelt feladat mind a hagyományos iparágakban tevékenykedő, mind a modern tudásipari vállalatok esetében. A vállalatvezetők éves jövedelmének jelentős - akár az éves alapfizetést meghaladó - mértékű része lehet a bónusz, melyet a vállalati teljesítménymutatók alapján állapítanak meg. A vezetőknek fizetett éves ösztönzők célja, hogy magatartásuk megváltoztatására készítse őket, s ezáltal elősegítsék a teljesítmény javulását. A teljesítménymutatók használatának további előnyei:

- Felhívják a vezetők figyelmét a vállalat teljesítményének főbb mutatóira.
- Szükség van egy piaci viszonylatban versenyképes javadalmazási csomagra.
- Ha fizetés nem automatikusan jár, csökkenthetők a vezetők javadalmazásának költségei azokban az években, amikor a teljesítmény gyenge.

Pénzügyi teljesítménymutatók lehetnek: az adózás előtti nyereség, adózás utáni nyereség, egy részvényre jutó osztalék, a jövőbeni cash-flow-k jelentőrtéke, a befektetett tőke hozama, az értékesítési volumen, a piaci részesedés változása.

Nem pénzügyi célok. Jellemzően egy-egy munkaterülethez kapcsolódhatnak. Ilyen pl. egy projekt befejezése határidőre vagy határidő előtt. De lehet a minőségfejlesztés vagy a vevői elégedettség növekedése is.

Növekedésrészesedési programok a vezetői ösztönzések területén (Amstrong, Murlis 2005)

A növekedésrészesedés (gainsharing) annyiban különbözik a nyereségrészesedéstől (profit sharing), hogy a nyereségrészesedés nem csupán a termelékenység javítására épül, és számos olyan, az egyes munkavállalók hatáskörén kívül álló tényezőt is felölel, mint az értékcsökkenési eljárások, behajthatatlan követelések költségei, adóváltozások. A növekedésrészesedés pedig ennél tisztább számításokkal dolgozik.

Scanlon program

A Scanlon program volt az első, amely a munkavállalói bevonást és a munkavállalók által termelt hasznot a bérezéssel összekapcsolta. A Scanlon-formula az összértékesítés arányában méri a foglalkoztatási költségeket. Ilyen például: ha a foglalkoztatási költség/értékesítés irányadó hányadosa 40 százalék, s ha a bérköltség ez alá az arány esik, akkor a megtakarítást egy előre meghatározott képlet szerint szétosztják a munkavállalók és a vállalat között.

Rucker program

A Scanlon programhoz hasonlóan a Rucker-program is foglalkoztatási költségekre épül, ám az alapanyagok és készletek költségével csökkentett értékesítés arányaként számolják el azt. (Ezt tekintik hozzáadott értéknek). Allen Rucker szerint a hozzáadott érték béaránya közel állandó részt tesz ki, feltéve, hogy a szervezetet nem fenyegeti a rossz gazdálkodás és a drasztikus politikaváltozás veszélye. Ezen megállapítás alapján a Rucker-program segítségével megállapítható a vezetőség és munkavállalók közös erőfeszítése során létrejött hozzáadott érték állandó része. A Scanlon programtól eltérően Rucker csupán egy képletet kínál, kevés figyelmet fordítva a hasznot termelő teljesítményjavítás eszközére.

Improshare

Az Improshare egy olyan standardra épülő tulajdonlasi program, amely meghatározza, hogy egy elfogadható teljesítményszint eléréséhez várhatóan hány órára van szükség. A standard munkamérésből származik. Minden a vártnál kevesebb számú óra alatti teljesítménynövekedésből fakadó megtakarítást egy előzetesen meghatározott képlet alapján szétosztanak a szervezet és a munkavállalók között. Az Improshare azonban – a Rucker-programhoz hasonlóan – csupán a haszon nyomon követésére használható formula, a munkavállalói részvételhez nem kapcsolódik.

Mit is jelent a **hozzáadott érték**. A hozzáadott érték lényegében a vállaltnál dolgozó személyek által létrehozott érték. Számos elfogadható módon definiálható, de leggyakrabban

a termékek értékesítéséből származó jövedelem, valamint az anyagok és egyéb, megvásárolt szolgáltatások költségeinek különbségeként számítják.

Kilencedik címsor – 9 Általános és speciális képzés finanszírozása

Megéri-e vajon egy cégnek a munkatársak képzésébe investálni, és ha igen vajon miért? A munkahelyi képzéstámogatás mellett a következő érvek szólnak: a készségek, képességek fejlesztése, az ismeretek bővítése megjelenik majd a sikeresebb munkavégzésben. A képzések támogatását a vállalat kommunikálhatja úgyis, hogy a jó munkáért adott elismerés, vagy a további jó teljesítmény motivációjaként. A képzések segítenek a munkavállalók önmegvalósítási igényeiben, illetve a vállalati karrier iránti vágyat is kielégítheti. A szervezet számára az emberi erőforrás fejlesztése stratégiai kérdés (kellene, hogy legyen!!!), hiszen a szervezet jövőbeli életképességét, versenyképességét, fejlődését biztosítja.

Az emberi erőforrás fejlesztés céljai a következők lehetnek (Farkas 2006):

- Versenyképesség növelése; a fluktuáció és konkurencia előnyeinek csökkentése a munkaerőpiacon oly módon, hogy a vezetés a vállalati stratégiának legmegfelelőbb munkaerőt megszerezze.
- A rugalmasság növelése; rugalmas szervezeti egységek, csoportmunka, az alkalmazottak innovációs készségeinek javítása annak érdekében, hogy a cég a megszerzett munkaerőt a legnagyobb hatékonysággal foglalkoztassa.
- A motiváció és az integráció növelése; a munkamotiváció, megelégedettség, a munkahelyi légkör javítása, az alkalmazottak vállalati célok iránti elkötelezettségének javítása, a munkatársi gárdában a céghez tartozás tudatának (company feeling) kialakítása.
- Képzett alkalmazotti gárda biztosítása; saját kvalifikáltsági szint emelése, megfelelő utánpótlás biztosítása, az aktuális feladat elvégzéséhez szükséges képzettség javítása, a képzettségi potenciál javítása, a munkatársi gárda felkészítése a gyors változásokhoz való rugalmas alkalmazkodásra.
- Az egyéni igények figyelembevétele – jobb fizetés, a szociális biztonság, az átképezhetőség és a mobilitás növelése.

Tudásformák kezelése

A különböző képzések támogatása előtt a vállalkozásoknak tisztában kell lenni a munkavállalók tudásával, a lehetséges képzési illetve oktatási formákkal. A tudást a vállalat szempontjából négy részre bonthatjuk:

- Az általános tudás mindennapi életben szükséges részét a dolgozó folyamatosan használja, frissíti. Vannak olyan munkakörök, amelyekben ez lényeges teljesítménybeli eltérést okozhat, de vannak olyanok is, amelyekben ennek szerepe elhanyagolható.
- Szakismeret – amelynek jellemzője, hogy a technika fejlődésével gyorsan értéket veszíthet. Folyamatos továbbképzésre, ismeretbővítésre van szükség, hogy a dolgozó szinten tartsa a tudását.
- Iparág, piac ismerete – az adott területen töltött idővel párhuzamosan emelkedik, egyrészt tapasztalatszerzést, másrészt kapcsolatépítést is jelenthet.
- Vállalat specifikus ismeretek – az adott cégre jellemző sajátosságokat mutatja. Kizárólag egy cégre jellemző tudáshalmazt jelent.

A képzések támogatására Becker modelljében találhatunk választ, aki modelljében határhaszon elven magyarázta az emberi erőforrás értékét. A modell kétféle képzést, általános és speciálisat különböztet meg. Az általános képzés minden potenciális alkalmazó számára megemeli a dolgozó munkájának határtermék értékét, míg a speciális, cégspecifikus tudást adó csak egy konkrét vállalat számára jelent haszonnövekményt.

Általános képzés

Tökéletesen kompetitív munkapiacot feltételezve, minden vállalat béreire hat az összes többi vállalat határtermelékenysége. Profitmaximalizáló vállalat akkor van egyensúlyban, ha a bérek egyenlők a határtermékkel:

$$MP = W$$

Azok a vállalatok, amelyek általános képzést nyújtanak, csak akkor jutnának a képzésből haszonhoz, ha az általános képzettségük határterméke jobban emelkedne, mint a bérek. Mivel azonban teljesen általános képzést – amely mindenhol egyformán növeli a munkavállaló termelékenységét - valamint tökéletesen kompetitív munkapiacot tételezünk fel, a bérek nem emelkedhetnek kevésbé, mint a munkavállaló határterméke. A racionális vállalat csak abban az esetben nyújt általános képzést, ha nem ő fizeti a képzés költségeit. A képzésben résztvevők viszont hajlandóak ezeket a költségeket megfizetni, mivel az növeli a jövőbeli keresetüket. A képzésben résztvevők bére nem a lehetséges határtermékükhöz fog igazodni a képzési periódusban, hanem annál a képzés teljes költségével kisebb lesz, vagyis a képzésben résztvevők a képzési idő alatti alacsonyabb keresetek formájában fognak fizetni a képzésért.

Speciális képzés

Ha képzés teljesen speciális, akkor a munkavállaló termelékenységét csak az adott vállalatban emeli, következésképpen az a bér, amelyet a képzés befejeztével a képzésben résztvevő más munkáltatónál kaphat, teljesen független a speciális képzéstől. Ebben az esetben a vállalatnak kellene a teljes képzési költséget fizetni, hiszen egyetlen munkavállaló sem lenne hajlandó olyan költségeket állni, amiből nem húz hasznot. Vagyis a képzési periódusban a képzésben résztvevő bére a lehetséges határtermékhez igazodna. (Ahhoz, amit akkor érne el, ha ideje egy részét nem töltené képzéssel: $MP'0$). A képzés után viszont a szervezett nem emelné meg alkalmazott bérét, hiszen tisztában van azzal, hogy az alkalmazott emiatt a képzés miatt máshol se kap magasabb fizetést. A képzés befejeztével a munkavállaló tényleges és képzés nélküli lehetséges határterméke közötti teljes különbség lenne a munkáltató haszna (G).

A munkahely változtatásának lehetősége azonban módosítja a helyzetet. Ha a vállalat fizette a képzés teljes költségét, akkor a munkavállaló esetleges állásváltoztatása megakadályozza, hogy a hasznot begyűjtse, és a vállalat beruházási veszteséghez jutna. Ha azonban a vállalat felismeri, hogy az állásváltoztatás valószínűségét befolyásolják a bérek, akkor jár el racionálisan, ha a haszon egy részét megosztja a képzésben résztvevő munkavállalóval. Ez a lépés önmagában azonban rontaná a vállalat helyzetét, hiszen felborulna az egyensúly, a képzés diszkontált költségei nem egyeznének meg diszkontált hozamával. Ezért a vállalat akkor jár el racionálisan, ha képzési költségek egy részét is megosztja a munkavállalóval, mégpedig akkora részét, amelyet a haszomból is megoszt vele később. A munkavállalók a költségek ugyanakkora hányadát viselik, mint amekkora hányadot a haszomból begyűjtenek.

Profitmaximalizáló vállalat tehát az általánosan képzett munkavállalónak ugyanakkora, a speciálisan képzettnek pedig magasabb bért fizet, mint amekkora bért a

munkavállaló máshol kaphatna. A speciálisan képzett munkavállalók állásbiztonsága nagyobb az adott vállalatnál, mint az általánosan képzett társaiké. A nagyobb állásbiztonságnak egyrészt az az oka, hogy a vállalatnak nem érdemes a munkavállalót azelőtt elbocsátania, mielőtt legalább akkora hasznot be nem gyűjtött, mint amekkora beruházási költsége volt. Ellenkező esetben ugyanis beruházási vesztesége lesz.

Az általános és speciális képzés a két szélső esetet jelenti. Szinte valamennyi képzés tartalmaz általános és speciális elemeket is. A képzettségek egy része viszont speciálisnak tekinthető egy iparágra, foglalkozásra vagy esetleg egy adott területre, például egy országra vonatkozóan. Az ilyenfajta képzettséggel rendelkezők kevésbé hajlamosak elhagyni az adott iparágat, foglalkozást vagy országot, mivel ebből származó nyereségeik kisebbek, mintha maradnának.

Az általános elméleti kereteken túl a képzésnek még számtalan járulékos haszna is lehet. A járulékos hasznok figyelembevételével oldható meg a képzés, mint stratégiai tényező a teljes körű emberi erőforrás gazdálkodásban. A képzéseknek lehetnek egyéni, de emellett számos szervezeti hasznai is.

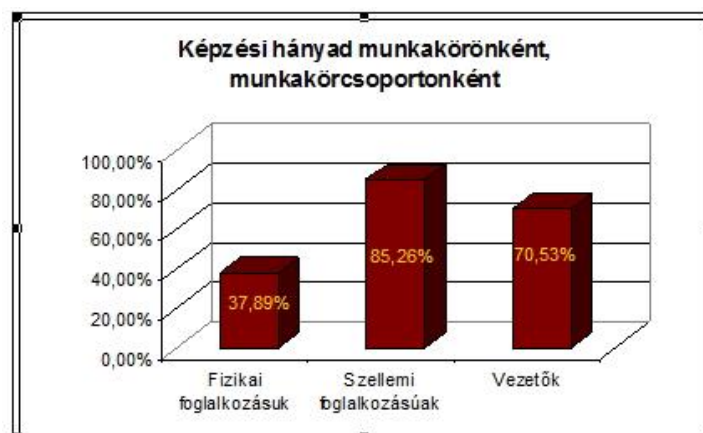
A képzés egyéni eredményei közé a következők sorolhatóak (Nemeskéri, Pataki 2007):

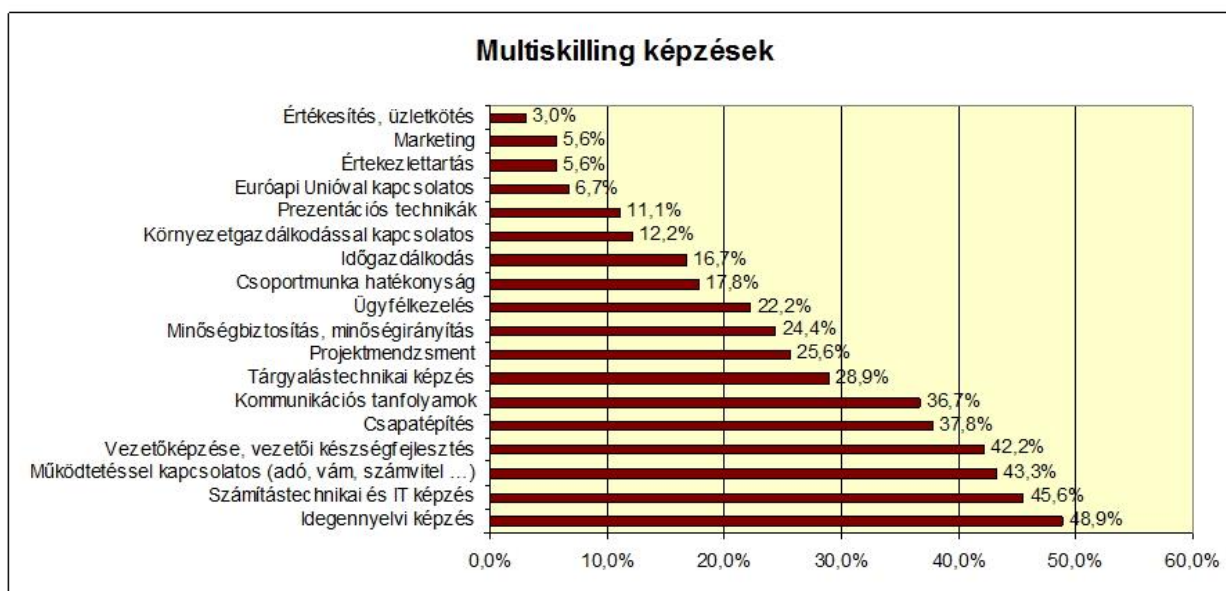
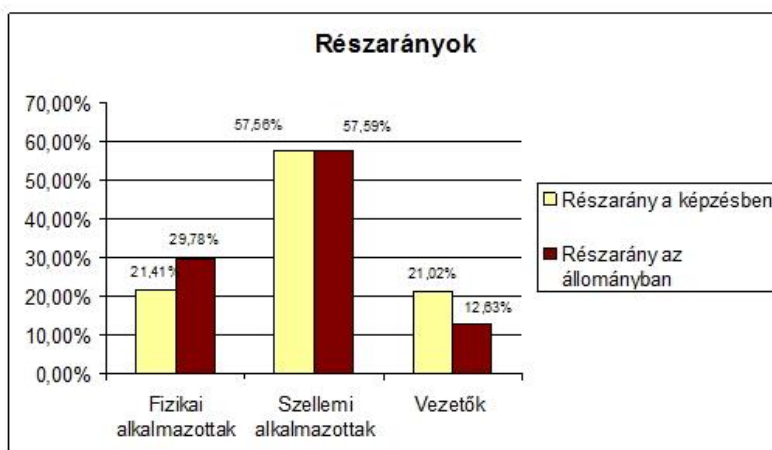
- Ha szervezet biztosítja a munkatársai képzéseken való részvételét, ezzel növeli a munkatárs biztonságérzetét. (A vállalkozás költ rá, ezáltal értékesnek tartja magát a szervezetben.)
- A tudás biztosítása lehetőséget ad a munkatársak karrierjének támogatásához.
- A szervezet tagjai várhatóan a képzés miatt, a legmagasabb teljesítményt nyújthatják és az elvárt magatartást tanúsíthatják.

A képzés szervezeti eredményei közé a következők sorolhatóak:

- A képzési rendszer biztosítja a szervezeti célok eléréséhez szükséges tudást.
- A képzési rendszer segítségével, egyéni specifikus képzések szervezésére van lehetőség, ezzel biztosítható a költségtakarékos és hatékony tudás megszerzése.
- A szervezet ennek segítségével tanuló szervezetté válik.
- A képzési piacon megjelenő választékból a leginkább megfelelő képzést lehet kiválasztani.

Az alábbi ábrákon láthatóak egy magyarországi képzési benchmark felmérés eredményeinek néhány adata. Amely a vállalatok képzési szokásait mutatja be. Ez alapján elmondható, hogy a vállalkozások jellemzően a szellemi foglalkozási, vezető beosztású alkalmazottaikat képzik tovább, és kisebb arányban történik a hagyományos fizikai, beosztott munkavállalók képzése. Illetve látszik az ábrából, hogy még mindig nagyon magas arányú a nyelvi képzés a magyarországi vállalkozások körében. (Képzési Benchmark Felmérés adatok)





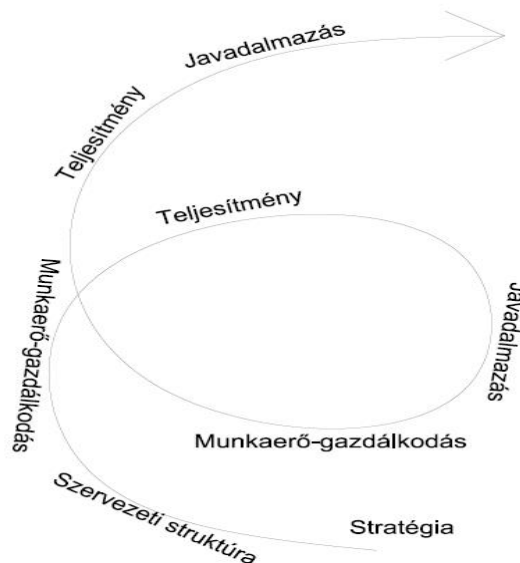
Kilencedik címsor – 9 A szervezeti teljesítményspirál kialakulása⁶

A mai üzleti környezetben a vállalatok azért harcolnak, hogy versenyképesek maradhassanak, miközben az egyének azért küzdenek, hogy minél sikeresebb karriert építsenek. Ahhoz, hogy értelmes munkát és megfelelő javadalmazást tudjanak adni a dolgozóknak, a vállalatoknak sikeresnek kell lenniük. Ahhoz pedig, hogy sikeresek legyenek, kiemelkedő teljesítményt nyújtó emberekre van szükségük. A megoldás ezért az, ha úgynevezett win-win, az mindkét

⁶ Edward E. Lawler III: A szervezeti teljesítményspirál kialakulása in: Robert Gandossy – Elissa Tucker – Nidhi Verm (szerk) 2007: Gazdálkodj okosan – a tehetséggel Döntéshozóknak és humán szakembereknek Budapest, HVG kiadó (128-136 old)

fél számára előnyös, nyerő-nyerő kapcsolatot alakítanak ki. Bár ezt könnyebb mondani, mint megtenni.

A nyerő-nyerő szituáció kialakításához szükséges elemek között mind a vállalatok, mind a munkavállalók részéről komplex akciókra van szükség. A vállalatoknak olyan módszereket kell kidolgozniuk a munkavállalókkal való viszony alakítására, amelyben motiváltak és elégedettek lesznek, a munkavállalóknak pedig olyan magatartást kell tanúsítaniuk, amellyel elősegítik a vállalat sikerességét és jó teljesítményét. A kihívás az, hogy olyan jó teljesítményű vállalat jöjjön létre, ahol kifizetődő és kielégítő dolgozni. E cél elérése érdekében olyan intézkedéseket kell kidolgozni és megvalósítani, amelyek a vállalatnak és a munkavállalóknak egyaránt előnyösek.



Teljesítményspirál akkor keletkezik, ha a vállalat megfontolt, tudatos lépéseket tesz, hogy elkötelezett, kiváló teljesítményű munkavállalókat szerezzen és tartson meg, motiváljon és hatékonyan menedzseljen. Ez kiemelkedő teljesítményt generál a vállalatnál, ami megteremti az alkalmazottak magasabb javadalmazásának lehetőségét is. Ez tovább növeli motiváltságukat és elkötelezettségüket. A nagyobb kihívást jelentő és jutalmazó környezet tovább erősíti a vállalat azon képességét, hogy hatékony munkavállalókat vonzzon, tartson meg és fejlesszen, akik további pozitív hatással lesznek a teljesítményre. Így alakul ki és terjed a teljesítményspirál.

A **halálspirál** egyik drámai példája az Arthur Andersen teljes összeomlása. A vállalat a világ egyik vezető könyvelőcégéből igen rövid idő alatt feledésbe merült. Lényegében elvesztette márkanevének értékét és munkaadói presztízsét, mindezt amiatt, ahogy az embereit és üzletmenetét kezelte. Ügyfelei és alkalmazottai is kezdtek elpártolni a cégtől, ami így hónapok alatt elvesztette működőképességét. Az Arthur Andersen bukása fontos dologra mutat rá a halálspirálokkal kapcsolatban. Azok a vállalatok, amelyeknek piaci értéke immateriális javakban rejlik, például hírnevükben vagy márkanevükben, rendkívül sebezhetőek a hirtelen halálspirál bekövetkezésében. Számos tudás intenzív vállalat piaci értékének 75%-át is eléri az immateriális javak aránya. Vagyonuknak csak egy nagyon kis része ingatlan és berendezés. Amikor egy ilyen vállalat elveszíti munkaadói vonzerejét vagy jó üzleti partner hírnevét, azonnal összeomlik. Vagyoni értékük olyan gyorsan csökken, hogy egyszerűen csődbe mennek.

Felhasznált irodalom:

- Thomas H. Davenport, Laurence Prusak (2001): Tudásmenedzsment, Budapest Kossuth kiadó
- Gulyás László 2012: A humán erőforrás menedzsment alapjai, Szeged JATE Press
- Bakacsi, Bokor, Császár, Gelei, Kovács, Takás (2000): Stratégiai emberi erőforrás menedzsment KJK Kerszöv, Budapest
- Farkas Éva: A felnőttképzés felértékelődése az emberi erőforrás-fejlesztés folyamatában. PTE-FEEK 2006
- Chikán Attila – Wimmer Ágnes(2004): Üzleti fogalomtár – Alinea kiadó
- Czákó Norbert – Gósi Zsuzsanna: Fejlesztési és képzési trendek a Képzési Benchmark Felmérés alapján Munkaügyi szemle 2008/4-es szám
- Nemeskéri Gyula – Pataki Csilla (2007): A HR gyakorlata, Ergofit Kft Budapest
- Matikcsákné Lizák Marianna (2012): Emberi erőforrás gazdálkodás, Budapest, Complex kiadó (Tóthné Sikora Gizella 9. fejezet Motivációs és javadalmazási rendszerek)
- Varga Júlia(1999): Oktatásgazdaságtan, Budapest Közgazdasági szemle alapítvány
- Michael Armstrong – Helen Murlis(2005): Javadalmazás menedzsment, KJK Kerszöv
- Mike Losey, Dave Ulrich, Sue Meisinger(2006): A HR jövője, Budapest HVG könyvek
- Marc Effron, Robert Gandossy, Marshall Goldsmith(2004): HR A 21. században, Budapest, HVG
- Edward E. Lawler: Treat People Right, an Francisco, Jossey Bass(2003) című könyve alapján in: Robert Gandossy – Elissa Tucker – Nidhi Verm (szerk) 2007: Gazdálkodj okosan – a tehetséggel Döntéshozóknak és humán szakembereknek Budapest, HVG kiadó

Kapcsolódó anyag tartalom

Témakör: Tudástőke központú teljesítménymérés

Wiki szócikk: Humán tőke, intellektuális tőke, szervezeti tőke, kapcsolati tőke

Kapcsolódó anyag címe: érdekeltség rendszerek a Magyarországon működő szervezeteknél

Szöveg összefoglalása: Az alábbi részben két Magyarországon működő vállalkozás érdekeltségi rendszeréből láthatóak kivonatok.

Második címsor-2 Vezetők ösztönzése a Nestlénél
(<http://www.nestle.hu/csv/munkatarsaink/juttatasok>)

A Nestlé Vezetési Alapelvei részletesen tartalmazzák a vállalat felsővezetőivel szembeni elvárásokat. A felsővezetők díjazása és a szervezet teljesítménye közötti kapcsolatot az ösztönző rendszer biztosítja. A Nestlénél kétfajta ösztönzés működik.

A rövid távú ösztönzés keretében prémiumot az éves célkitűzések teljesülésétől függően kapnak a vezetők. A célkitűzések általában három részből állnak: csoport vagy vállalati szintű célok, osztályszintű célok, személyes célok. Ezek arányai munkakörtől függően változnak. A hosszú távú ösztönzés motiválja a felsővezetőket a Nestlé vállalati részvények értékének növelésére.

A végkielégítés mértékét a Kollektív Szerződés rögzíti, a vállalatnál töltött munkaviszony hosszától függően. Mértéke öt év munkaviszony után magasabb, tíz év után pedig a Munka Törvénykönyve által előírt kétszerese.

A legfelsőbb vezetés saját teljesítményét a kitűzött bónuszcélok teljesítése alapján értékeli, amelyben szerepelnek egyéni, osztály- és vállalatszintű célkitűzések, illetve a piaci üzleti stratégia céljai. Ez tartalmaz gazdasági, társadalmi és környezeti célkitűzéseket, amelyek főként a munkakörtől és tevékenységtől függenek.

Harmadik címsor-3 Humánpolitika Kürt (<http://www.kurt.hu/rolunk/karrier/humanpolitika/>)

Iparágunk pokoli versenyhelyzetet teremtett. Nekünk itt kell elsőknek lennünk. Mindehhez a legjobb mentális állapotú, alkotóképes, pozitív beállítottságú csapatjátékosokra van szükségünk. Nincs más esélyünk.

A KÜRT szinte kizárólagos erőforrása a szellemi tőke. Hisszük, hogy magas teljesítmény, a változásokra való gyors reagálás és a versenyképesség megtartása csak úgy érhető el, ha működésünk az egyén, a csoportok és a szervezet céljainak összhangjára épül.

Fő célkitűzéseink:

- Személyes fejlődés lehetősége; a munkatársak tudásának és képességeinek folyamatos fejlesztése
 - Teljesítmény menedzsment működtetése; az egyéni, a csoport és a szervezeti eredményesség mérése
 - Juttatások; munkakörhöz kapcsolódó és teljesítményalapú ösztönzők

Munkatársaink értékes munkáját, családcentrikus szemléletét és egészség-megőrzési, rekreációs törekvéseit az alábbiakkal is támogatjuk:

- Gyermekszületési támogatás

- Egészségügyi szolgáltatás
- Sporttámogatás
- Hidegital, melegital automaták
- Közös kikapcsolódási lehetőségek
- Nyitott vállalati kultúra, ösztönző, innovatív atmoszféra

A KÜRT dolgozói 2008 áprilisától a KÜRT saját tulajdonú, korszerűen felszerelt, a nyugodt munkavégzéshez minden feltételt biztosító budaörsi irodaházában töltik hétköznapjaikat. Jelenlegi létszámunk mintegy 100 fő. Munkatársaink átlagéletkora 36 év. Csapatunk fiatal és dinamikus, belső kultúránkra a nyitottság és a kölcsönös bizalom a jellemző. Belső rendezvényeink, melyeken a KÜRT munkatársaiból alakult zenekar (KÜRT Band) is minden alkalommal fellép, egyszerre szolgálják a csapatszellem erősítését és a munkatársak, illetve családjuk közös kikapcsolódását.