

A személyügy és a bérezés alapeleme - a modern munkaköri rendszer

Bérezés – Még mindig a legfontosabb motivációs eszköz

A számos - széles körben népszerű - tudományos elmélet ellenére még mindig az alpbér a legfontosabb motivációs eszköz a munkatársak teljesítményének fejlesztésére. Számtalan kifinomult eszköz létezik a bérezésen kívül is, de azokban az országokban, ahol az átlagbér relatíve alacsony, nincs ennél fontosabb motivátor. Nem mindegy azonban, hogy a cég vagy intézmény bérezésre fordítható pénzkeretét miként allokáljuk a szervezeten belül. Módszertani füzetünk a korszerű munkaköri rendszer ismérveit gyűjti csokorba és kidolgozásában ad gyakorlati útmutatást.

Mindenekelőtt bérrendszerünk kialakításánál, finomhangolásánál vegyük figyelembe a következő elveket:

A munkát fizessük, ne az embert!

A bérrendszer kialakításánál fontos szempont, hogy a bér legyen összhangban a dolgozó által elvégzett munkával. A munkakör értékelésen alapuló bérrendszer lényege, hogy nem a dolgozó kvalitásait, szakértelmét honorálja, hanem az általa betöltött munkakör feladatainak súlyát tekinti a bérmegállapítás alapjának.

Ne pazaroljuk a pénzünket!

A munkabér minden vállalkozásnál a legnagyobb költségtételek között szerepel. A vezetők számára hatalmas kihívást jelent a „megfelelő” jövedelemcsomag meghatározása. Ha túl sokat fizetünk, romlik a versenyképesség, ezért kell rendszeresen összehasonlítani az általunk fizetett béreket a piaci átlagokkal.

Tartsuk meg a kulcsembereket!

Ha bérpiaci felmérést végzünk, fordítsunk kiemelt figyelmet arra, hogy az egyes kulcsmunkakörökben melyek a piaci bérek - ha túl keveset fizetünk, akkor először pont a piacon legkapósabb, legjobb embereink fognak elmenni tőlünk, hiszen ők azok, akikre versenytársaink vadásznak.

Ne romboljuk a vállalati léghőrt!

A bérek meghatározása során fontos szempont, hogy a hasonló típusú munkák és munkakörök között ne alakuljanak ki indokolatlan kereseti különbségek. A mi kultúrkörünkben a fizetési adatokat lehetetlen bizalmasan kezelni, inkább figyeljünk a transzparenciára, az objektivitásra. A munkakör értékelés teljesen független a munkakört betöltő személyektől, csak a munkakör követelményeire és feladataira összpontosít.

Munkaköri rendszer – a személyügy alapja

A jól felépített, egyértelmű felelősségeket, hatásköröket és követelményeket megfogalmazó munkaköri rendszer alapfeltétele a vállalati integrált humán erőforrás rendszernek. A kiválasztás, besorolás, bérezés, teljesítmény-menedzsment, munkaerő-fejlesztés, karriertervezés mind olyan humán alkalmazások, amelyeket hatékonyan egy koherens munkaköri rendszer megléte esetén lehet működtetni.

Munkakör-tervezés

Az első a fázisban kell megtörténnie a feladatokból, folyamatokból kiindulva a munkakörök azonosításának, amikor is a munkakör tartalmának, funkciójának és kapcsolatrendszerének újragondolását végezzük el. A munkakör végső sorban az a legkisebb egység, amelyet a szervezeti célok elérése érdekében hoztunk létre. A munkakör-tervezés a vizsgált munkakör számos szempontjával foglalkozik, beleértve a célokat, főbb felelősségi területeket és tevékenységeket, s azokat a feltételeket, körülményeket is, amelyek között az alkalmazott a munkáját végzi. A végeredmény olyan információhalmaz, mely alapján elkészíthető a munkaköri leírás. Jól dolgoztunk, ha sikerült feltárnunk indokolatlan párhuzamosságokat, átfedéseket, esetleg a munkakör-tervezés során arra is juthatunk, hogy bizonyos tevékenység csoportok ellátását eddig szervezetünkben nem létező munkakörökbe érdemes szervezni.

Munkakör családok

Ha elkészült a munkakör-elemzés, sok egyedi munkaköri leírás és specifikáció a tipikus eredmény. Azonban, ha közelebbről szemügyre vesszük, ezek az egyedi munkakörök nem is annyira különböznek egymástól. A munkaköri rendszer kidolgozása során célszerű a hasonló jellegű tevékenységet végző, hasonló követelményeket kívánó munkaköröket munkakör családokba szervezni.

A családokat az előmenetel (karrier) és a munkakör által igényelt tudás, tapasztalat vagy a munkakör komplexitása alapján alakítjuk ki. Ha szervezet kellőképpen komplex, akkora munkakör családok könnyebbé tehetik például a karriertervezést, és nyilvánvalóbbá válik számunkra, hogy mely munkakörök között építhetünk ki könnyebb átjárhatóságot.

Munkaköri leírások – felelősségek és nem feladatok

A munkakör a szervezet legkisebb azonosítható egysége, amelynek célja, dinamikája és a munkakörbetöltő által felelőse van. A munkakör-elemzést egy olyan általános szisztematikus eljárásnak tekintjük, mely segítségével meghatározzuk a munkakör elvégzésével összefüggő:

- szervezeti viszonyokat (pl. felettes, közvetlen beosztottak),
- feladatokat és felelősségeket,
- munkaköri követelményeket (tudás, tapasztalat és képességek).

A munkakörök elemzésén alapuló, egységes, tömör formátumú dokumentum a **munkaköri leírás**, mely formai (munkakör neve, szervezeti helye, a szervezeti hierarchiában elfoglalt helye, stb.) és tartalmi elemeket (a munkakör létezésének célja a szervezet szempontjából, fő felelősségek, teljesítménymutatók, követelmény profil, stb.) tartalmaz az adott munkakörre vonatkozóan.

A korábban oly jellemző részletes, munkautasítás-szintű leírások jelenleg már korszerűtlennek számítanak, napjainkban a vállalatok többsége a felelősségekre koncentrááló szerepleírásokat használ, mely nagyobb mozgásteret biztosít a vezetők számára a munkatársak által ellátandó feladatok kijelölésében.

A korszerű, felelősségalapú, az egyes felelősségekhez teljesítménymutatókat rendelő munkaköri leírás sok olyan hasznos alapinformációt tartalmaz, amelyekre támaszkodva hatékonyabbak tudunk lenni a kiválasztás, a munkaköri besorolás, a teljesítmény-menedzsment, a munkaerő-fejlesztés, a kulcsmunkakörök kiválasztása és a karriertervezés során is..

Az általunk támogatott munkaköri leírás típusnak részét képezik a fontosabb kompetencia-elvárások is, így az közvetlen kiindulópontja lehet a teljesítményértékelési rendszer célkijelölési és az erre épülő személyzetfejlesztési folyamatainak.

A munkaköri leírás javasolt struktúrája:

- Munkakör célja: Rövid összefoglaló megfogalmazás arról, hogy miért létezik a munkakör és hogyan járul hozzá a szervezeti célokhoz.
- Fő felelősségek: 6-8 fő felelősségi terület, a munkakör betöltőjétől elvárt eredmények (outputok).
- Teljesítménymutatók: A felelősségi területenként meghatározott minőségi teljesítménymutatók azt a célt szolgálják, hogy a munkakör betöltője pontosan megértse, hogy mikor látja el jól a rábízott feladatokat.
- Követelmények: A munkakör betöltéséhez szükséges tudás, vezetői és szakmai tapasztalat, készségek, valamint kompetenciák.

Munkakör értékelés

A munkakör értékelés lényege, hogy bemutassa, az egyes munkakörök hogyan járulnak hozzá a szervezeti célok eléréséhez, mekkora a munkakör súlya a szervezeten belül. A munkakör-értékelésen alapuló besorolási rendszer képezi az alapját az alaphír-rendszernek, ezért a munkakör-értékelés nagy körütekintést igénylő feladat. A fő nehézséget egyes, igencsak különböző munkakörök összehasonlítása jelentheti. Hogyan hasonlítsuk össze például a személyügyi vezető munkakörét az IT vezetővel, vagy a mérlegképes könyvelőt a titkárnővel?

A munkakör értékelés különböző módszereit általában az alábbi csoportokba sorolják:

- Szintetikus módszerek esetében az egész munkakört értékelik anélkül, hogy annak alkotórészeit vizsgálnák.

- Analitikus módszerek keretében a munkaköröket számos tényező vagy kritérium alapján értékelik. Az ilyen módszerek alkalmazása során számos feltételt, tényezőt vagy elemet vizsgálnak. A munkakör méretét, értékét az egyedi faktorok összege határozza meg. A tanácsadók védjegyzett módszerei többségében az analitikus módszerek csoportjába sorolható.

A legelterjedtebb analitikus módszerek a munkakörök vállalaton belüli relatív súlyának és fontosságának megállapítására általában a munkakör betöltéséhez elvárt tudást, képességeket, gyakorlatot, valamint a munkakörhöz tartozó felelősséget elemzik, és nem veszik figyelembe a munkakör betöltőjének egyéni teljesítményét vagy magatartását, illetve a munkaerőpiac sajátosságait.

Az általunk kifejlesztett és alkalmazott munkakör értékelő rendszer alkalmas a szervezet munkaköreinek objektív összehasonlítására. Legfontosabb jellemzői a következők:

- Egyszerű, és transzparens módszer a munkakörök összehasonlítására, amely az analitikus megközelítést használja (8 értékelési alfaktorral)
- A besorolási szintek kifejezik az adott munkakör szervezetben belüli relatív fontosságát
- Belső és külső összehasonlítások megalapozását teszi lehetővé
- Gyorsan bevezethető, nem igényli értékelő bizottság felállítását
- Konvertálható más munkakör-értékelési rendszerekkel is (pl. Hay, Mercer)

Értékelési faktorjaink az alábbiak:

Faktor	Alfaktor	Definíció
Szervezet	Funkció fontossága	Funkcionális terület befolyása a szervezet számára kitűzött célok elérésében (funkciók súlyozása az elsőszámú vezetővel)
	Tervezés	A munkakör által végzett tervezési tevékenység hatóköre és időhorizontja
Koor- dináció	Döntési jogkör	A munkakörhöz delegált döntési tevékenység hatóköre és jellege
	Irányítás	A munkakör által közvetlenül és közvetve irányított/felügyelt terület nagysága a beosztottak száma
Tudás	Szaktudás	A munkakör ellátásához minimálisan szükséges iskolai végzettség szintje
	Tapasztalat	A jelenlegihez hasonló munkakörben vagy szakterületen eltöltött tapasztalati szint (betanulási, gyakorlati idő minimális hossza)
	Tudás szélesség	A felsőfokú szaktudással rendelkezők esetén a munkakör betöltéséhez szükséges szaktudás szélessége, heterogenitása.
	Kreativitás	A munkakör betöltéséhez szükséges kreativitás szintje

4. Bérbesorolási rendszer

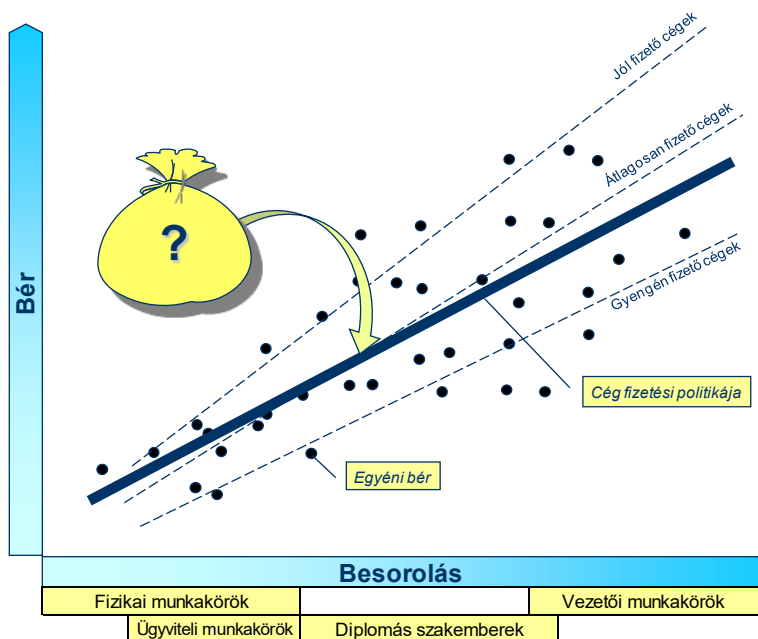
A jövedelemcsomagok kialakítása során kell a döntéshozónak a takarékos költséggazdálkodást szem előtt tartva megfelelő motiváló erővel bíró javadalmazásról gondoskodnia. A sokszor kényes egyensúly megteremtése embert próbáló kihívás, de talán nem lehetetlen. Az összegszerű bérek meghatározásakor legyünk tekintettel arra is, hogy a hasonló típusú munkák között ne alakuljanak ki indokolatlan kereseti különbségek, illetve a különböző jellegű munkák között reális jövedelemarányok jöjjenek létre.

Néhány további követelmény, amelyet a jól működő ösztönzési rendszertől érdemes elvárunk:

- biztosítsa a munkaerő-állomány megfelelő minőségét,
- legyen összhangban a dolgozó által elvégzett munkával,

- legyen méltányos és igazságos a vállalaton belüli más munkákkal összevetve,
- legyen versenyképes más szervezetek hasonló munkáival összehasonlítva, valamint vegye figyelembe a vállalat költségviselő képességét.

A bérbesorolási rendszereken belül a személyi alapbérek nagysága, illetve különbsége főképpen az adott munkaköröknek a munkaköri struktúrán belüli értékétől függ, amelyet a munkakör-értékelés folyamán definiáltunk, mikor is meghatároztuk az egyes munkakörök, munkakör-csoportok stratégiai jelentőségét, vállalati fontosságát, rangsorát. Az irányadó bérsávok lehetnek alsó-felső korlátosak, az egyes kategóriák között alkalmazhatunk átfedések is, így a



munkakör értékelésén kívül egyéb szempontok is értékelhetővé válhatnak.

Az egységes besorolás révén a külső és belső bérpiaci versenyképesség is modellezhetővé válik, ekként folyamatosan optimalizálható az alapbér-rendszer, mely a túlfizetéssel járó költség-pazarlást (az érintett munkakörök azonosíthatóvá válnak, gondoskodhatunk a helyzet speciális kezeléséről),

valamint az alulfizetéssel járó munkaerő-vesztést is elkerülhetővé teszi (ebben az esetben számukra többéves felzárkóztató programot is indíthatunk).

Referencia-projekt leírások

Magyar Posta Zrt. – munkaköri rendszer, munkakör-értékelés, bérezési rendszer kialakítása

Projekt témája: A Magyar Posta teljes szervezetére (40.000 dolgozó) vonatkozó munkakör-elemzési, értékelési-, és bérbesorolási rendszer kidolgozása, valamint a besorolások alapjául szolgáló munkaköri leírások elkészítése.

- A meglévő munkakörök tevékenységeinek áttekintése, a munkakör-családok és szerepek meghatározása
- Munkakör-elemzés, a munkaköri leírások és tudásmátrix kidolgozása
- A munkakör értékét, súlyát kifejező transzparens, logikus, munkakör-értékelés végrehajtása
- A szervezeten belüli bérek belső egyensúlyának vizsgálata
- Bérpiaci felmérések tervezése és végrehajtása, ezek alapján a vállalati ösztönzési rendszer versenyképességének vizsgálata

A projekt eredményeként egy korszerű, a dolgozók számára transzparens és elfogadott bérbesorolási rendszer jött létre, mely révén a bérrendszer belső igazságossága és külső versenyképessége is megvalósult.

Projekt időtartama: 24 hónap

GDF SUEZ – munkaköri rendszer korszerűsítése, munkakör-értékelési módszertan kialakítása és bevezetése

Projekt témája: A GDF SUEZ csoport magyarországi tagvállalatai részére munkakör-elemzési-, értékelési-, és bérbesorolási rendszer kidolgozása, valamint a besorolások alapjául szolgáló munkaköri leírások elkészítése.

- A tagvállalatok munkaköreinek áttekintése, munkakörök összevonása, munkakör-családok és szerepek meghatározása
- A vezetői munkaköri leírások kidolgozása, a beosztotti munkakörök leírásának szakmai támogatása
- Tudásmátrix kidolgozása
- A vállalatcsoport számára saját munkakör-értékelési módszertan kidolgozása
- A munkakörök vállalaton belüli fontosságát kifejező munkakör-értékelés végrehajtása
- A bérrendszer alapjául szolgáló besorolási rendszer kialakítása

A projekt eredményeként egy csoportszinten egységes, a vezetők és a dolgozók számára transzparens és elfogadott bérbesorolási rendszer jött létre, mely alapot szolgáltatott egy versenyképes és igazságos alapbérrendszer kialakításához.

Projekt időtartama: 6 hónap

További kiemelt ügyfeleink munkaköri rendszer fejlesztése területén

MOL

- Munkaköri rendszer kialakítása
- Munkakör értékelés
- Besorolási rendszer
- Bérpolitika

T-Com

- Munkaköri rendszer kialakítása
- Munkakör értékelés
- Besorolási rendszer
- Bérpolitika
- Felsővezetői ösztönzési rendszer auditja

Nemzeti Vagyonkezelő

- Szervezetfejlesztés, szervezeti hatékonyság
- Munkaköri rendszer, értékelés
- Besorolási rendszer kialakítása
- Bérpolitika
- Belső kommunikáció

Siemens

- Szervezetfejlesztés, szervezeti hatékonyság
- Munkaköri rendszer, értékelés
- Besorolási rendszer kialakítása
- Bérpolitika
- Belső kommunikáció

BAT

- Munkakör értékelés
- Besorolási rendszer kialakítása
- Bérpolitika

Magyar Hitelbank

- Szervezet, munkaköri rendszer kialakítása
- Munkakör értékelés, besorolási rendszer
- Bérpolitika

Miniszterelnöki Hivatal

- Munkaköri rendszer kidolgozása
- Munkakörértékelési és besorolási rendszer kialakítása

AGC

- Szervezetfejlesztés
- Munkaköri rendszer, értékelés
- Besorolási rendszer kialakítása
- Bérpolitika

Chinoi

- Munkaköri rendszer, értékelés
- Besorolási rendszer kialakítása
- Bérpolitika

Invitel

- Munkaköri rendszer, értékelés
- Besorolási rendszer kialakítása
- Bérpolitika

Balluff

- Munkaköri rendszer korszerűsítése
- Munkaköri leírások kidolgozása
- Besorolási rendszer kialakítása
- Bérpolitika

Információ

Tanácsadási tevékenységünkkel kapcsolatos bármilyen kérdéssel, kérjük keresse munkatársunkat az alábbi elérhetőségeken:

Kolbe Tamás
+3620 329 2651
tamas.kolbe@larskol.hu

Miért a LARSKOL-t válassza partnerének?

Csak néhány érv, amely a választását megkönnyíti és elkötelezettségét megerősíti irányunkban. Mindazonáltal tudjuk, hogy a hangzatos jelmondatokat igazán csak az elvégzett munkánk minősége fogja tartalommal feltölteni. Ön akkor lesz elégedett, ha együttműködésünk révén valóban új vagy többlet értékeket tudunk vállalatánál megjeleníteni.

- sokéves tanácsadói gyakorlat, széles spektrum
- cégvezetői tapasztalat
- nemzetközileg bevált módszerek
- helyi piacismeret
- függetlenség
- rugalmasság
- az ügyfél üzleti érdekeinek maximális figyelembevétele
- a költséghatékony működés miatt kedvező tanácsadási díjak

Szolgáltatásainkkal kapcsolatos bármilyen kérdésével várják munkatársaink az alábbi elérhetőségeken:

LARSKOL TANÁCSADÓ KFT.
1165 BUDAPEST, FARKASFA U. 21.
+3620 329 2651
email: info@larskol.hu
web: www.larskol.hu