

CSENERICSNÉ ARNOLD ZSUZSANNA

fókusztema

MUNKAKÖRCSALÁD ALAPÚ BESOROLÁSI ÉS BÉREZÉSI RENDSZER BEVEZETÉSE AZ MNB-BEN

A munkaerőpiac és a gazdálkodó szervezetek dinamikus változásának folyamatában a munkavállalók javadalmazása a sikeres alkalmazkodás, az üzleti eredményesség szempontjából kritikus stratégiai tényező. A béрпиaci pozicionálás mellett kiemelt fontossággal bír annak eldöntése, hogy a kompenzációs rendszer munkakör vagy egyén alapú legyen. A besorolási és bérezési struktúra egy sajátos kommunikációs eszköz, mely közvetíti a munkakörök fontosságáról, az egyének hozzájárulásának megítéléséről alkotott felső vezetői véleményt, s ezzel alapvetően befolyásolja a munkavállalók motivációját. A széles fizetési sávok (broadbanding) egyre terjedő alkalmazása megoldást jelenthet a javadalmazás rugalmasságának fokozására, megtartó és ösztönző erejének növelésére, mely a tehetséges, kiemelkedő potenciállal bíró munkavállalók megszerzését és megtartását biztosítja, de megvan az a veszélye is, hogy újabb jövőbeli munkavállalói várakozásokat gerjeszt. E várakozások kezelésében jó megoldás lehet, ha a bérezési struktúra átalakításával egyidejűleg a célok elérése érdekében a javadalmazás alapját képező munkakör-értékelés és a besorolási rendszer átalakítása is megtörténik. A korábbi tapasztalataim alapján kialakult, fentiekben megfogalmazott szakmai álláspontom alátámasztására bemutatom az MNB bérezési és besorolási rendszerének megújítását előidéző körülményeket, okokat, valamint a változás főbb momentumait.

Munkakör vagy egyén alapú javadalmazás?

Munkakör alapú javadalmazás

Ebben a megközelítésben a munkakör-értékelés képezi a bérezés alapját. A munkakör-

értékelés szisztematikus folyamat, mely a munkakörök relatív értékének vagy méretének meghatározásán keresztül információt ad a méltányos besorolási és bérezési struktúra felállításához, objektív alapot teremt, és konzisztens döntést tesz lehetővé a munkakörök besorolási rendszerben való elhelyezésére, elősegíti az azonos munkáért azonos bér elvének érvényesítését.

A szakirodalom szerint bár nagyon sokféle lehetőség és módszer kínálkozik a munkakör-értékelés megvalósítására mégis hazánkban, más európai országokhoz hasonlóan, azon vállalatok körében, melyek a kompenzációs rendszerüket munkakör-értékelésre alapozták, leginkább az analitikus megközelítést, a pont-faktor értékelés módszert választják.

A pontozásos módszer széles körű alkalmazásának oka egyrészt, hogy finomabb értékelési különbségtételre ad lehetőséget és átláthatósága miatt növeli a rendszer objektivitásába vetett bizalmat. (Bakacsi et al., 1999.)

A munkakör-értékelési rendszer korlátozottan képes az egyéni teljesítmény, hozzájárulás elismerésére és a jó teljesítmény ösztönzésére. A szervezeti tagok munkakörük értékének növelésében válnak érdekeltté, vagy a magasabb értékű munkakörökbe kerülés motiválja őket. Ha magasabb teljesítményre akarunk ösztönözni, akkor a munkakör-értékelésre alapozott javadalmazási rendszert célszerű kiegészíteni valamilyen teljesítményértékeléssel alapuló ösztönzési technikával. (Bakacsi et al. 1999)

A munkakör alapú javadalmazási rendszerek a leginkább elterjedtek. Ebben az esetben a javadalmazás azt fejezi ki, hogy a betöltött munkakör mennyire értékes a szervezetnek. Ezt egyáltalán nem, vagy csak kis mértékben

Csentericsné Arnold Zsuzsanna igazgató, Magyar Nemzeti Bank.

befolyásolja az, hogy a munkavállaló maga milyen potenciállal rendelkezik, és milyen teljesítményt nyújt az adott munkakörben. Ez a megközelítés azért is népszerű, mert az egyes szervezetek javadalmazási rendszereit könnyen összehasonlíthatóvá teszi, el lehet kerülni, hogy a versenytársakénál jóval többet fizessünk a hasonló munkakörben lévő munkavállalóknak.

Egyén alapú javadalmazás

Az egyénre alapozott javadalmazási rendszerek lehetnek senioritás, kompetencia, illetve teljesítményalapú rendszerek. Egyén alapú rendszer esetében célszerű, ha a munkaező viszonylag magas képzettségű, jellemző a team munka, a lapos szervezet miatt korlátozott a ranglétrán való előrelépés lehetősége.

A szervezetek rugalmasságát és versenyképességét növeli, ha a pontosan körülírt munkakörök helyett a javadalmazást a kompetenciák értékelésére alapozzák. A kompetencián alapuló bér tiszta formájában elszakad a ténylegesen végzett tevékenységtől, alkalmazásával aránytalanul megnőhet a bérköltség. Bevezetését nehezíti, hogy nehéz a kompetenciák megbízható értékelése, mérése. Munkavállalók közötti konfliktus forrása is lehet, ha ugyanazt a tevékenységet végzők között jelentős bérkülönbségek alakulnak ki a több, sokoldalúbb kompetenciákkal rendelkezők javára. Nagy előnye a fejlődésre való összpontosítás.

A teljesítményalapú javadalmazás egy másik lehetőség, melyben a teljesítmények különbségei képezik a bérezésben a differenciálás egyedüli szempontját. Hátránya, hogy a teljesítménykövetelmények meghatározásának és ellenőrzésének nehézsége miatt növekvő bizonytalanságot eredményezhet. A bérköltség alakulását kedvezőtlenül befolyásolhatja, ha a teljesítmény visszaesik és a múltbeli teljesítmény alapján adott alaphér már nem méltányos többé.

Hozzájárulás¹ alapú bér

A gyakorlatban általában két szempont valamely kombinációja valósul meg a bérezésben. A munkakörök értékelése és az egyén kompetenciáinak értékelése két lehetséges megoldást kínál, melyek előnyeit és hátrányait mérlegelve nehéz a választás. Sokféle kombinált megoldás lehetséges, modellstruktúra, vagy legjobb gyakorlat azonban nincs, a szervezeti kontextus, a kultúra és a szakmai sajátosságok figyelembevételével célszerű a besorolási struktúrát megválasztani. Egy lehetséges megközelítés a hozzájárulás alapú bérezés, melyben egyrészt a munkavégzés bizonyos jellemzői, a ténylegesen végzett tevékenység eredménye, másrészt az eredményeket befolyásoló kompetenciák értékelésén alapul a javadalmazás. Az egyéni hozzájárulás alapú bérezés alapja a mintaszerepeket leíró szerepprofil lesz. Mi is a szerepprofil? A szerepprofil kibővíti a munkaköri leírás alapinformációit, és a következőkre terjed ki:

- a szervezet által megkövetelt eredmények,
- a szerep betöltéséhez szükséges készségek, tudás,
- a szerepre jellemző kompetenciák. (Armstrong-Murlis, 2005)

A szerepprofil különböző szintjei közötti eltérések a tényezők differenciálásával írhatók le, mely nagyfokú rugalmasságot ad a munkaköri leírásokhoz képest. A teljesítményszempontot képviselő eredmény mint tényező mellett a kompetencia szempont érvényesítése a munkavállalók munkavégző képességének gazdagítására, fejlesztésére való ösztönzést közvetít, mely összeegyeztethető a költséghatékony és méltányos javadalmazás követelményével.

Fizetési kategória választás: keskeny vagy széles sáv (broadbanding)

Az 1990-es évektől egyre nagyobb teret nyert, a két vagy több „hagyományos” kategória ösz-

¹ A hozzájárulás megragadja az emberek tevékenységét, az alkalmazott készségek és kompetencia szintjét, valamint az elért eredményeket, melyek mind segítenek a szervezetnek a hosszú távú célokat elérni. Felméri az inputokat és outputokat, s következtet az emberek szerepének és munkájának bérszintjére, a szervezeten belül is és a piacon is figyelembe veszi a múltbeli teljesítményt és a jövőbeli potenciált egyaránt. (Brown és Armstrong, 1999)

szevonásával létrejövő, kevés számú kategóriát tartalmazó, egy kategórián belül nagy fizetési különbségekre lehetőséget adó fizetési kategória rendszer, a broadbanding. A program előnye: (1) nagyobb rugalmasság, (2) a szakmai karrierút támogatása, (3) közvetlen vezető differenciálási lehetőségének megnövelése, (4) a teljesítmény és az egyéni hozzájárulás elismerésének támogatása. A broadbanding megközelítés hátránya: (1) nehezebb szervezeti szinten a rendszer kontrollálása, tervezése, (2) nehezebb a belső méltányosság fenntartása. (Kováts, 2004) További hátrányt jelent a hagyományos, a többlépcsős karrierút mentén történő előrelépési lehetőségek szűkülése.

Miért vált szükségessé a változás?

A Hay munkakör-értékelési módszertanán alapuló besorolási rendszer bevezetése 2002-ben jelentős változást jelentett a korábbi, a közigazgatásban széles körben alkalmazott, elsősorban a végzettségen és munkatapasztalon alapuló besorolással szemben. Az új munkaköri rendszer bevezetése jól illeszkedett a teljesítményt előtérbe helyező kultúra bevezetésének törekvéseivel, az új munkakörök meghatározásánál az eredményekre, elszámoltathatóságra helyezve a hangsúlyt.

A rendszer bevezetése óta eltelt időszakban, legfőképp az utóbbi két évben azonban jelentősen megváltozott az intézmény szervezeti felépítése, működési gyakorlata. A szervezeti hierarchiaszintek számának csökkentése, a lapos szervezeti struktúra és a team-orientált működési elvek gyakorlati megvalósítása megváltoztatta a szervezeti tagok szerepvállalását, munkaköri felelősségét. Megnövekedett a munkatársak önállósága, döntési felelőssége, érdemibbé, közvetlenebbé vált a munkatársak szervezeti célokhoz való hozzájárulása. A munkatársaktól közvetlenül, illetve az érdekképviselőken keresztül érkező visszajelzések egyre sűrűbben jelezték azt az elégedetlenséget, mely szerint a munkakörök besorolási rendje nem fejezi ki megfelelően a munkatársak munkavégzési feltételeiben bekövetkező változást, nem értékeli a megnövekedett egyéni hozzájárulást, nem ismeri el az empowermentt meghonosí-

tását lehetővé tevő munkatársi kompetenciákat, azok fejlődését.

A munkakör-értékelések hagyományos gyakorlatának megfelelően a vezetők és a munkatársak számára kevésbé átlátható és érthető módon, a munkakör-értékelő bizottság centralizált döntései határozták meg a standard munkakörök értékét, annak szervezeti kommunikációját. Az értékelés csak a munkakör jellemzőit tartalmazta, korlátozottan tudta figyelembe venni az egyéni hozzájárulást. Az értékelés folyamata időigényes volt és nem tette lehetővé a vonalbeli vezetők bevonását, a vonalbeli vezetők szerepe csak a munkakörök jellemzőinek ismertetésére korlátozódott, továbbá az irányított területen belül a munkakörök értéke között tapasztalt aránytalanságokra hívták fel a döntéshozók figyelmét.

A munkatársak előléptetését akadályozta, hogy a magasabb munkaköri szintbe sorolás csak a munkaköri felelősségek megváltozása mellett valósulhatott meg, a munkatársak szakmai tapasztalatainak, kompetenciáinak folyamatos fejlődését elismerő finomabb megoldás nem létezett, így nem tette lehetővé a munkatársak - teljesítményben, eredményességben is megmutatkozó - fejlődését megfelelő bérezéssel elismerni. A vonalbeli vezetők nagyobb felelősséget igényeltek a bérezési döntések meghozatalában, mely jelezte a motiváció és megtartás kérdésének egyre kritikusabbá válását.

Megnőtt néhány kulcsfontosságú területen az önkéntesen távozók száma. Az exit interjúkon elhangzott indokok elemzése rámutatott, hogy a munkahelyváltás mellett döntők – többségükben összetettebb szakmai, szakértői tevékenységet végzők – távozásában szerepet játszott az is, hogy belépésüket követő 2-3 év után a munkaköri besorolási rendszer keretein belül nem látták reálisnak, fejlődésükhöz illeszkedően dinamikusnak a magasabb munkaköri szintekre történő előrelépési, és az ahhoz kapcsolódó bérfeljesztési lehetőségeket.

A bérezési gyakorlat erőteljesen arra fókuszált, hogy a bérek a referenciaszint 80-120%-os sávján belül helyezkedjenek el, ugyanakkor az adott bérsávon belül a személyes és

szakmai kompetenciák fejlődésének elismerését kevésbé támogatta, így a munkatársak közötti differenciálás csak korlátozottan valósulhatott meg. A munkavállalók körében ugyanakkor nagymértékű elégedetlenséget szült, hogy személyes és szakmai fejlődésük bérbéállásukban nem tükröződött vissza.

Míg korábban az MNB bérpiaci pozíciója stabilnak bizonyult, a bérek versenyképességét igazolta az önkéntes kilépők alacsony aránya, az új munkatársak felvételi bérezése. 2006. évtől kezdődően változott a helyzet. A felvételhez kapcsolódó bértárgyalásokon szerzett tapasztalat azt mutatta, hogy egyes kulcsmunkakörökben a belső munkatársak bérezését meghaladó bérrel tudunk új munkatársakat felvenni, növelve ezzel természetesen a bérfezültségek kialakulásának lehetőségét. Egyre erőteljesebben merült fel a szervezeten belül a bérek belső méltányosságának, és a versenyképességének kérdése egyes kulcs munkaterületeken. Mindez felvetette egyrészt a szervezet bérpiaci pozíciójának, valamint a bérsávok szélességének felülvizsgálatát.

Az új besorolási rendszer

2007-ben az MNB felső vezetése új, munkakör-család alapú besorolási rendszer bevezetése mellett döntött. Az új munkaköri-besorolási rendszer és a korábban alkalmazott, a Hay munkakör-értékelő módszertánán alapuló besorolási rendszer alapvető különbsége, hogy míg a Hay rendszer standard munkaköröket értékel a munkakör tartalma, jellege alapján – a tudás, problémamegoldás és felelősség szempontok szerint –, addig az új munkaköri-besorolási rendszer a munkakörök jellemzőit és egyben a munkakört betöltő egyének kompetenciáit, a szervezeti egység és ezen keresztül a Bank eredményes és hatékony működéséhez való hozzájárulását értékeli.

A munkakör-család azonos szempontok mentén definiált, természetében, jellegében hasonló, más csoportoktól jól elkülöníthető, egymásra épülő munkaköri szintek összessége. Az MNB-ben átfogóan definiált, a szakterületek határait átlépő munkakör-

családokat alakítottunk ki. Beosztotti munkakörökben 6 munkakör-családot definiáltunk. Minden munkakör-családot egymásra épülő besorolási szintek alkotnak, amelyek kifejezik az egyéni hozzájárulás formájában, mértékében, minőségében, a végzett tevékenységek összetettségében mutatkozó különbségeket. A besorolási szintek száma munkakör-családonként jellemzően 6-7 szint.

A munkakör-családokon belül a munkaköri szintek közötti különbségeket kifejező szempontrendszer családonként eltérő, azonban mindegyikük tartalmazza az alábbi (gyűjtő)szempontokat:

- a szervezet működésében betöltött szerep, egyéni hozzájárulás, önállóság, teljesítményelvárások, külső kapcsolatok – az egyéni ráhatás a szervezeti egység célok megvalósulására, hozzáadott érték, munkavégzés eredményessége, hatékonysága stb.
- munkakörök komplexitása, problémamegoldási készség, kezdeményezés, újítás – a végzett tevékenységek bonyolultsága, összetettsége, szerteágazása, szakmai sokrétűsége, szakmai mélysége, a problémamegoldás szintje, azaz mennyire összetett és mennyire újszerű problémák megoldása szükséges, kezdeményezés szintje, azaz a tevékenységkör és annak környezete milyen gyakorisággal és milyen mértékben kívánja meg az újításokat, és az egyén mennyire kezdeményező stb.
- egyéni tudás, kompetenciák, képességek – az egyéni tudás, képességek, kompetenciák növekedése magasabb szintű munkakör betöltését, komplexebb feladatkör ellátását, összetettebb helyzetekben történő helytállást tesz lehetővé, amit érvényre kell juttatni az egyéni besorolásokban, ha ehhez magasabb teljesítmény, egyéni hozzájárulás párosul.
- nem kötelező érvényű, de irányadó, objektív szempontok: iskolai végzettség, szakmai tapasztalat, speciális ismeretek, nyelvismeret.

Az új besorolási rendszer kialakításának folyamata

Előkészítő szakmai munka: Az emberi erőforrások szakterület munkatársai a korábbi

rendszer által képviselt értékek továbbvitelével, a vezetők és munkatársak visszajelzései, a szervezeti sajátosságok, az új rendszer irányába megfogalmazott célok figyelembevételével, a gyakorlati valamint elméleti forrásokra egyaránt támaszkodó egyéni szakmai tapasztalatok felhasználásával kialakította az új besorolási rendszer keretrendszerét.

A vezetők bevonása, közös munka: A munkakörcsaládok szempontrendszerének, az egyes munkaköri szintek leírásának kidolgozása az érintett szervezeti egység vezetőkkel történt folyamatos egyeztetések, workshopok keretében történt.

Validálás: A munka eredményét a szervezeti egység vezetők validálták, így egy minden érintett által elfogadott és azonos módon értelmezett szempontrendszer és ehhez kötött munkakörspecifikus kompetenciakészlet került kialakításra.

Érdekképviseltek tájékoztatása: Az új munkaköri-besorolási rendszerről illetve a munkakörcsaládok szempontrendszeréről az Emberi erőforrások az érdekképviselőket is tájékoztatta.

Egyéni munkaköri leírások áttekintése: a szervezeti egység vezetők áttekintették, szükség esetén módosították az egyéni munkaköri leírásokat, oly módon, hogy azok harmonizáljanak a munkakörcsalád keretrendszerével, a megfelelő szintleírással.

A munkatársak besorolása: a szervezeti egység vezetője a besorolási feltételrendszer mentén, a besorolási szempontrendszer használatával besorolta a munkatársakat az új szintekre. A vezetők által javasolt besorolásokat azok szervezeti szintű konzisztenciájának biztosítása érdekében az Emberi erőforrások véleményezte és a vezetőkkel közösen véglegesítette. A besorolásokat a bank felsővezetése hagyta jóvá.

Az új munkaköri besorolási rendszer előnyei

Az új modell segítségével a bank munkakörei *egységes szempontrendszer és szorosan ahhoz kapcsolódó értékrendszer* alapján lesznek definiálva, minden munkakör egy egységes, átlátható, könnyen értelmezhető keretrendszerbe lesz illeszthető.

Korábban a munkakörök létrehozásánál a tevékenység volt a meghatározó, bizonyos tevékenységek adott munkakörbe szerveződtek. Az új megközelítés lehetővé teszi *magasabb szintű munkakör létrehozását* adott tevékenységi körhöz kapcsolódóan, amennyiben az egyéni hozzájárulás, teljesítmény, az ellátott feladatok összetettsége, az önállóság, egyéni kvalitások ezt indokoltá teszik, amennyiben mindez a szervezet eredményességére is kedvező hatással van.

Egyértelművé teszi a munkaköri szintek közötti előrelépés lehetőségét és feltételeit, jobban kommunikálhatók, indokolhatók az előléptetési döntések.

A munkavállalók könnyebben megértik a banki szinten egységes munkaköri struktúrát, a munkakörök közötti összefüggéseket.

Az új besorolási rendszer biztosítja a szakértői karrierutak átláthatóságát az előléptetések kiszámíthatóságát, valós karrier-perspektíva nyújtását.

Egyszerűbb, áttekinthetőbb, gyakorlatiasabb, mint a korábbi rendszer.

A munkakörök meghatározásánál az üzleti, működési szempontok mellett az egyéni képességek hangsúlyosabbá tétele *jobb teljesítményre ösztönözhet, perspektívát tud nyújtani* a tehetséges munkavállalók részére.

A besorolás és a bérezés kapcsolata

Az MNB bérezési gyakorlatának egyik alappillére továbbra is a besorolási szintekhez tartozó bérsávok. A magasabb szintű munkakörökben a 'broadbanding' irányába elmozdulva, viszonylag széles, a középértékhez képest +/-30%-os bérsávot alkalmazunk. A szélesedő bérsáv megfelelő rugalmasságot biztosít a vezetők számára javadalmazási döntéseik meghozatalában, elősegíti a munkavégzés minőségében, eredményességében, a munkatársak kompetenciáiban tapasztalt különbségek differenciált megjelenítését az egyéni bérekben.

A munkatársak fejlődésének, magas színvonalú munkavégzésének illetve a személyes és szakmai felkészültség fejlődésének elismerését a fizetési sávon belüli előrelépések támogatják. Az új besorolási rendszer a fizetési sávok közötti, és a fizetési sávon be-

lül elölrelépési gyakorlattal, egységes alapelvek mentén történő transzparens előrelépési mechanizmus működtetését teszi lehetővé, mely biztosítja a kiemelkedő teljesítményű, tehetséges munkatársak teljesítményének, folyamatos szakmai és személyes fejlődésének elismerését. A munkakörrelátalakítás bevezetésével az előléptetéseket, a kapcsolódó alapbérémelegéseket nem korlátozzák a tevékenységhez kötött munkakörök, az előléptetésekből az egyéni kompetenciák fejlődése, és a teljesítmény, az egyéni hozzájárulás elismerése tükröződhet.

Konklúzió

A fentiekben bemutatott változás reményeink szerint a tehetséges munkatársak hosszabb távú ösztönzésében, megtartásában jelentős támogatást ad, s a teljesítmény mellett a fejlődési szempontok is megerősödnek. Mind-

ezen pedig hozzájárulnak majd az MNB küldetésének, stratégiai céljainak eléréséhez, a szakmai munka minőségének, s ezen keresztül az intézmény elismertségének, hiteltelenségének további megerősítéséhez. Természetesen nem szeretném azt a benyomást kelteni, hogy az általunk korábbi években alkalmazott munkakör alapú besorolási és javadalmazási rendszer nem volt megfelelő választás, hiszen jelentősen hozzájárult a bérek belső és külső méltányosságának megteremtéséhez akkor, amikor ez volt az egyik legfőbb cél. A jelenlegi fejlesztés azonban egyrészt az új, megváltozott szervezeti és működési feltételeket jobban tükröző, a szervezet jövőbeli stratégiájához, értékeihez jobban illeszkedő, a munkatársak folyamatos fejlődését elősegítő, a munkavállalók szervezeti célokhoz történő hozzájárulását középpontba állító javadalmazás megteremtését célozza.

Irodalomjegyzék:

- Armstrong, A. – Murlis, H.(2005): Javadalmazás-menedzsment. Budapest, KJK-KERSZÖV Jogi és üzleti kiadó Kft.
- Bakacsi, Gy. – Bokor, A.- Gelei, A. – Kováts, K. – Takács, S. (1999): Stratégiai Emberi Erőforrás Menedzsment. Budapest, KJK-KERSZÖV Jogi és üzleti kiadó Kft.
- Brown, D. and Armstrong, M. (1999): Paying for Contribution, Kogan Page, London
- Karoliny, M.-Farkas, F. – Poór, J. – László, Gy.(2003): Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Budapest, KJK-KERSZÖV Jogi és üzleti kiadó Kft.
- Kováts, Klaudia (2004): A munkakör-értékelés alapú kompenzációs rendszer gyakorlati kérdései, problémái. Vezetéstudomány, XXXV. évf. 2004. Különszám