

## A SZEMÉLYI ALAPBÉR ÉS A TELJESÍTMÉNY KAPCSOLATA

**A munkavégzés során nyújtott teljesítmény kölcsönös összefüggésben van a munka díjazásával. Bár a különböző ösztönzés-menedzsment elméletek alapján a munkavállaló teljesítménye főképp a változó bér (jutalom, prémium, bónusz, nyereségrészesedés stb.) alkalmazásával befolyásolható, e cikkben a személyi alpbér – mint a munkabér központi eleme – és a teljesítmény kapcsolatát vizsgáljuk.**

### Mi a személyi alpbér?

A személyi alpbér a munkavállaló munkaszerződésében meghatározott bér, amely időbérként vagy teljesítménybérként, illetve a kettő összekapcsolásával állapítható meg. A személyi alpbért időbérként kell meghatározni. Az időbér alapegysége általában az óra és a hónap, de előfordulhat a nap és a hét is. Órabért általában fizikai munkakörben foglalkoztatott munkavállalók, havibért pedig szellemi munkakörben foglalkoztatott munkavállalók kapnak.

A Munka Törvénykönyve (Mt.) alapján személyi alpbér teljesítménybérként is adható, ebben az esetben a 100%-os teljesítmény eléréséhez meghatározott bér tartozik. A teljesítménykövetelményt, teljesítménytényezőket, és a hozzá rendelhető bért a munkáltató állapítja meg. Ha a követelmény teljesítése jelentős részben nem csak a munkavállalón múlik, garantált bér megállapítása is kötelező.

Az időbér a munkában töltött időnek megfelelően jár, nem érinti a munkavállaló esetleges hibás teljesítése. A teljesítménybér viszont a munkával elért teljesítménynek megfelelő bér, ami tehát sokkal szorosabb kapcsolatban van a munkavállaló munkavégzésének minőségével.

**A munkavállaló felvételekor milyen elvek alapján történik a személyi alpbér meghatározása?**

Az Mt. nem szabályozza pontosan, hogy a munkabért miként kell meghatározni. Összszegszerű megállapítása a munkáltató és munkavállaló közötti megállapodás eredménye, amelyet több tényező is befolyásolhat. Ilyen a munkáltatónál alkalmazott besorolási rendszer, munkakör-értékelési rendszer, a hasonló munkakörben foglalkoztatott munkavállalók bérszintjének vizsgálata, az egyenlő bánásmód elvének érvényesülése. Új munkavállaló felvételekor a személyi alpbérnek még nincs kapcsolata a munkavállaló munkavégzésével, teljesítményével. Amennyiben nincs kialakított bérszabályozási rendszer, a gyakorlatban sokszor fordul elő, hogy az új alpbért a gazdálkodó szervezet aktuális pénzügyi helyzete, a munkáltatói jogkörgyakorló személye, vagy esetleg a kilépő, nyugdíjba vonuló munkavállaló személye határozza meg (az új belépő dolgozó az ő alpbérét „örökli” meg.)

A fentiek alkalmazása egyenlőtleniséget és bérfeszültséget teremthet a munkavállalók között, amelyet a későbbi béremelések csak tovább torzítanak.

**Milyen bérrendszereket alkalmazhatunk az alpbér megállapítására és miként kapcsolódik ez a munkavállaló teljesítményéhez?**

A munkabér megállapításához különböző technikákra, módzatokra van szükség, olyan bérszerkezetre, amely képes közvetíteni az

elvégzett munkát, és erre épülve kifejezni az érte járó munkabért.

A gyakorlatban igen elterjedt a *szolgálati idő alapú bérrendszer*, amely a ledolgozott évek száma és a munkavégzés hatékonysága közötti kapcsolatra épül. Erre az elvre alapozva dolgozták ki a közalkalmazottak valamint a köztisztviselők előmeneteli és besorolási rendszerét, de a versenyszférában is számos gazdálkodó szervezet alkalmazza ezt a bérrendszert. Abból indulnak ki, hogy minél régebben van valaki egy vállalatnál, annál nagyobb tapasztalatra, szakértelemre tett szert, és annál hatékonyabban dolgozik. Így nagyobb értéket jelent a szervezet számára, amit az egyre magasabb alapbér megállapításában is ki kell fejezni.

Az elmúlt időszakban egyre nagyobb teret hódít a *teljesítmény alapú ösztönző bérrendszer* kialakítása mind a szellemi, mind a fizikai munkakörökben. A teljesítmény szerinti ösztönző bérezés a fizetséget az egyén, a csapat vagy a vállalat egészének teljesítményszintjéhez köti. Célja az, hogy nagyobb teljesítményre serkentse a dolgozókat, és növelje az elkötelezettséget, egyfajta ösztönző munkahelyi kultúrát és értékrendet alakítson ki, differenciáljon teljesítmény és teljesítmény között. Ezen bérrendszerrel a teljesítménytől függő változó bérelemek alkalmazásán van a hangsúly és nem a személyi alapon.

A *kompetencia alapú bérrendszer* működtetése azon az elven alapszik, hogy minden munkakörhöz meg lehet határozni a szükséges készségeket és képességeket (kompetenciákat) és a munkakörök ezek alapján csoportosíthatóak. Az így kialakított munkakörcsoportokhoz eltérő fizetési sávok tartoznak, amelyek határai igen szélesek lehetnek. A sávon belüli előrehaladás a teljesítmény függvénye, amit a munkavállaló kompetenciája alapján minősítenek.

#### **Kötelező-e a személyi alapbér emelése?**

Az Mt. nem szabályozza pontosan ezt a kérdést. Bizonyos eseteket kiemel (sorkatonai vagy polgári szolgálat teljesítését követő fizetés nélküli szabadság, a gyermek ápolása, gondozása céljából kapott fizetés nélküli szabadság, illetve a közeli hozzátartozó ápo-

lására vagy gondozására biztosított fizetés nélküli szabadság megszűnését követően rendezni kell a munkavállaló bérét), de átfogóan nem szabályozza az alapbér folyamatos karbantartását.

A munkáltatók kollektív szerződés vagy egyéb más belső szabályzat, adott esetben szokásjog, külső és belső gazdasági tényezők (pl. infláció követése, a gazdálkodó szervezet piaci helyzetének változása) alapján, illetve a munkavállaló munkájának elismeréseképp azonban rendszeresen emelik a munkavállaló alapbérét, amelyet már közvetve befolyásol a munkavállaló teljesítménye is.

#### **Miként hat a munkavállaló előző időszakban végzett teljesítménye az alapbér megemelésére?**

A gyakorlatban szokásos évi béremelések alkalmával a munkáltatói jogkörgyakorló általában még abban az esetben is figyelembe veszi a munkavállaló év közben nyújtott teljesítményét, hozzáállását, ha a munkahelyen nem működik kiépített teljesítményértékelési rendszer.

A munkáltató rendelkezésére álló béremelési keretet többnyire nem egységesen meghatározott százalékban osztják szét a munkavállalók között. A munkáltatói jogkörgyakorló – mérlegelési jogkörével élve – általában az előző időszakban végzett munka, illetve a munkavállaló hozzáállása alapján állapítja meg a bérfeljlesztés mértékét és ez alapján az új besorolási bért. A megítélt összeg tehát teljesítményfüggő bérként beépül az új alapbérbe. Ez az eljárás azon az elven alapszik, hogy a munkavállaló múltbéli teljesítménye a jövőben is azonos szinten folytatódik, és ezért állandóan emelkedő bérrrel kell ezt jutalmazni.

A teljesítményértékelési rendszer meglétekor az alapbér emelése előre meghatározott szabályok szerint történik. A munkavállaló éves teljesítményének értékelésekor kapott pontszám vagy százalék összefüggésben van az adható béremelés mértékével.

#### **Az alapbér alacsony szinten való megállapítása befolyásolja-e a dolgozó teljesítményét?**

Nagyon fontos, hogy az alpbért olyan szinten állapítsuk meg, amely nem hat negatívan a munkavállaló teljesítményére. A teljesítményalapú bérrendszerek elterjedésével bizonyos munkakörökben – ahol a teljesítmény számszakilag jól megfogható és értékelhető (pl. ügynöki, értékesítói munkakörök) – a munkavállaló alpbérét igen alacsonyan, sokszor a minimálbér szintjén állapítják meg, és a munkabér nagyobb részét az ún. mozgó bérelemek (bónusz, jutalék stb.) alkotják.

Ebben az esetben az alacsony alpbér a munkavállalót demotiválja, és még akkor sem készíti jobb, minőségibb munkavégzésre, ha az egyéb mozgó bérelemekkel a jövedelmét kiegészítheti. Az alpbér ugyanis kiemelkedő fontossággal bír a munkavállaló szempontjából – főképp a hagyományos munkavégzési kereteket ismerő, esetleg idősebb munkavállaló esetében: saját értékét látja benne tükröződni.

#### **Nem megfelelő teljesítés esetén a munkavállaló alpbére csökkenthető-e?**

A személyi alpbér a munkaszerződés kötelező tartalmi elemét képezi, ezért ennek módosítása (emelése vagy csökkentése) kizárólag írásban, közös megegyezéssel lehetséges.

A fentiek alapján tehát elvileg megvan a lehetősége a bérelvonás szankciójának, a gyakorlatban azonban a munkavállaló minden bizonnyal nem járul hozzá a csökkentéshez. A munkavállaló munkavégzésével való elégedetlenség kifejezését – a szóbeli és írásbeli nyilatkozatokon felül – tehát az évente szokásos béremeléskor alacsonyabb bérfelajánlás odaitélésével, illetve a munka-

vállaló alpbérének „helyben járatásával” juttathatjuk érvényre.

Az Mt. 109. § alapján a munkavállaló munkabére akkor is csökkenthető, ha a munkából származó kötelezettségét a munkavállaló vétkesen megszegte és kollektív szerződés a munkabér csökkentésére lehetőséget ad a munkáltató számára.<sup>1</sup>

Amennyiben a munkáltató a munkavégzés során elkövetett vétkes kötelezettségzegés alapján – ha a rendkívüli felmondás feltételei nem állnak fenn – egyéb okból nem kívánja megszüntetni a munkavállaló munkaviszonyát, úgy több fokozatú jogkövetkezményt is alkalmazhat, amelyet a kollektív szerződés szabályoz. Ilyen lehet például a figyelmeztetés, a megrovás vagy alpbércsökkentés, más munkakörbe történő ideiglenes áthelyezés, egyes juttatások megvonása stb.

A személyi alpbér csökkentése a gyakorlatban azt jelenti, hogy egy meghatározott időre – amelyet célszerű maximalizálni – meghatározott összeggel csökkentik a munkavállaló alpbérét, amely így azonban nem lehet kevesebb a minimálbérnél. (Fontos azonban hangsúlyozni, hogy az alpbércsökkentés igen szigorú szankció, amelynek arányban kell állnia az elkövetett kötelezettségzegéssel.) A „fegyelmi hatálya alatt álló” munkavállaló alpbérét a szankció letelte után ismét visszaállítják az eredeti állapotra. Ezen eszköz alkalmazásával a munkáltató a „nem megfelelő teljesítést”, illetve a nem körültekintő, pontos és az előírásoknak megfelelő munkavégzést tudja úgy szankcionálni, hogy a munkavállaló munkaviszonyát nem szünteti meg. Ezzel lehetőséget teremt a további együttműködésre.

<sup>1</sup> Erről ld. Rúzs Molnár Krisztina: A hátrányos jogkövetkezmény alkalmazásáról. Munkaügyi Szemle 2005/11. szám p. 47-48.