

Kompetenciák és jutalmazás/javadalmazás az emberi erőforrás-menedzsmentben

Bárdos Ilona Kinga

Dobó István Gimnázium, Eger

bardosikinga@gmail.com

Varga Erika

Szent István Egyetem, Társadalomtudományi Intézet

varga.erika@gtk.szie.hu

Dr. Szira Zoltán

Szent István Egyetem, Gazdasági Jogi és Közigazgatási Intézet

szira.zoltan@gtk.szie.hu

Absztrakt: A vállalati erőforrások között egyre nagyobb szerepet kap az emberi erőforrás, mivel sok esetben a piaci versenyt a cég munkaerő-készlete dönti el. A szükséges kompetenciák felismerésével és felmérésével kezdődik az a folyamat, ami az egyéni hasznosításukhoz kapcsolódó értékeléssel és javadalmazás/jutalmazással fejeződik be. Ebben a cikkben a kettő közötti kapcsolatot fogjuk elemezni.

Kulcsszavak: kompetencia, emberi erőforrás-menedzsment, teljesítmény, jutalmazás

1 Szakirodalmi áttekintés

1.1 Kompetencia a kiválasztásban

A kompetencia azért vált a személyügy kulcsfontosságú fogalmává, mert a figyelmet arra irányítja, milyen tényezőkkel lehet elérni, hogy kiválóan teljesítő, kompetens dolgozóink és így hatékony szervezeteink legyenek. A válság okozta munkahelyi bizonytalanság miatt egyre nagyobb szereppel bír a munkavállalók

tudása, szerzett és hozott kompetenciái egyaránt (CSISZÁRIK-KOCSIR ET AL, 2012). A vállalatok a tapasztalat, képzettség és személyes tulajdonságok alapján döntenek el az új munkaerő felvételéről, bár a kiválasztás egyik legfontosabb előfeltételének a kompetenciának kellene lennie, mivel a megfelelő arányú kívánatos személyiségjegyekkel és jellemvonásokkal rendelkező alkalmazottak teljesítménye az átlagosakét akár 20-40%-kal is meghaladja. (CSEDŐ, www.figyelonet.hu, 2007. február 20.)

1.2 Kompetencia alapú modellek, kompetencia-alapú HR

A kompetenciára épülő HR modellek nem számítanak újdonságnak. A különböző vállalatok különbözőképpen határozzák meg és mérik föl a kompetenciákat: minden szervezet más kompetenciát tart szükségesnek a különböző vezetői szinteken, és a vizsgált vállalatoknál a kompetenciák száma 9 és 49 között változhat. Az utóbbi években azonban egyre inkább egyetértés alakult ki abban, hogy minden munkánál léteznek ugyan a feladathoz vagy szerephez kötődő speciális kompetenciák.

A szakirodalmak a munkaerőpiacon elvárt képességek és készségek egész sorát sorolják fel. FELSŐ – FARKAS (2007) állítják, hogy a megújulásra való képesség kiemelten fontos – ennek alapja az oktatás színvonala. MÁTYÁSI et al. (2007) a legnehezebben teljesíthető elvárásnak a munkatapasztalat hiányát említik.

TÓTH E. (2009) két megyében és a fővárosban lefolytatott primer kutatása tükrében jól látható, hogy Heves megyében az emberekkel való bánásmód, az együttműködés fontossága, az empátia fontossága és az elméleti tudás fontossága tűnik ki, mint ahogyan azt az 1. táblázat szemlélteti. Borsod-Abaúj-Zemplén megyében a gyakorlati tudás, az együttműködés és a vezetői beállítottság fontossága tűnik ki, Budapesten pedig egyik sem, minden képesség fontossága a másik két megye fontossági sorrendje alatt marad.

Képességek	Heves megye	B-A-Z megye	Budapest
Gyakorlat	4,29	4,46	4,07
Elmélet	3,98	3,80	3,59
Együttműködés	4,25	4,25	4,20
Empátia	3,91	3,54	3,45
Szakmai fejlődés	4,09	3,96	4,00
Vezetői beállítottság	2,72	2,96	2,7
Emberekkel való bánás	4,34	4,07	3,98

1. táblázat

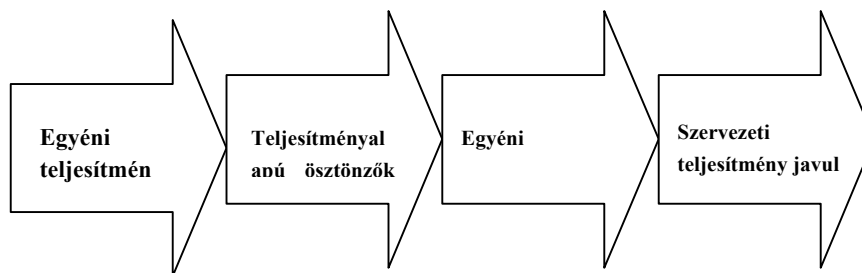
A képességek fontosságának középértéke

Forrás: Tóth E. 2009:130

1.3 Jutalmazás/javalmazás koordinációs szerepe

A munkahelyi javalmazás függ a végzettségtől (bérezés), a munkahelyi teljesítménytől (ösztönzés menedzsment), a hozzáadott tudástól (tudásmenedzsment) és a kompenzációk különbségétől.

A javalmazás egyik típusa a teljesítménytől függő bérképzés. Ebben az esetben a vállalat több rugalmas bérelemet épít be. Ilyenkor a munkások jövedelmét „úgy maximalizálja, hogy az számára minimális költséggel jár, és mivel a változórész nagysága általában a vállalati teljesítmény függvénye, ezzel a fix költségei sem emelkednek”. (Hámori 1998: 7) A rugalmas bérelemek kulcsszerepet játszanak a dolgozók motiválásban (1. ábra). A megfelelő motivációs eszközök kiválasztása (akár a béren kívüli juttatások is) nagy mértékben hozzájárulhat a munkavállalók lojalitásának növeléséhez. (FODOR ET AL 2013)



1. ábra

Egyéni teljesítményértékelés programmodellje
Forrás: Gajduschek 2008: 15

1.4 A tudásmenedzsment- a hozzáadott kompetencia alapján történő bérezés

A tudásorientált társadalom megjelenésével a tudás jellege megváltozott, illékony lett, hasznosításának ideje lerövidült. Más kompetenciákra van szükség egy adott állás betöltésére, nem a tárgyi tudás mennyiségét kell növelni, hanem a hozzáférhetőség, flexibilitás, kollektívizmus és a rugalmas alkalmazkodás lettek a fő paraméterek.

Az egységes vállalati tudásmenedzsment célja a vállalat dolgozói kompetenciáinak eredményes használata, annak kibontakoztatása és hasznosítása. A tudásmenedzsment leggyakrabban a humán erőforrás menedzsment részeként aposztrofálják, ilyenkor a tudás birtokosa az egyén, és a személyzetirányítási

funkcióban működtetik. Amennyiben tudástechnika menedzsmentként külön választják, akkor az információként kezelik a tudáskezelést. Az ösztönzés és a teljesítmény motiváció leggyakrabban pénzbeli fizetésben manifesztálódik. Ezek beleépülhetnek és kiegészíthetők az alapbért.

A javadalmazási rendszer ezeken túl több olyan eszközt is használ, ami több mint az anyagi ösztönzők. Természetesen nem tekinthetünk el az anyagi jellegű egyszeri vagy rendszeres kompenzációktól, de itt nem ezek dominálnak. A javadalmazási rendszernek jól felépítettnek kell lennie, a vállalati kultúra részeként kell megjelenie. Az átfogó javadalmazási stratégia célja, hogy világos jelzésekkel adja tudtára az alkalmazottaknak, hogy mit várnak el tőle a jutalmazás ellenében. (Subáné Varga 1994: 68)

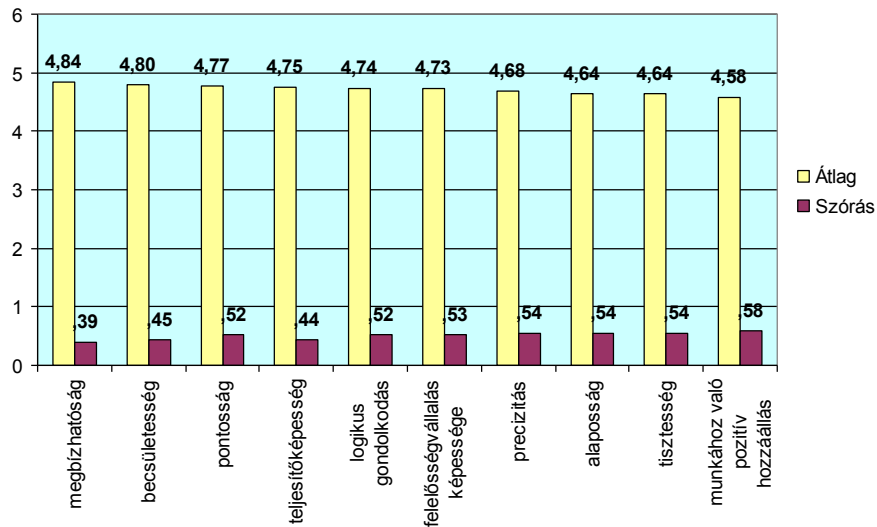
2 Anyag és módszer

Gyakran hangoztatott probléma, hogy a felsőoktatás és munka világa közötti kommunikáció nem megfelelő (Vas, 2011). Számos kutatás irányult arra, hogy egy adott szak esetében az érintett oktatók, hallgatók és munkaadók véleményét összegezze a kompetenciafejlesztést illetően arra keresve a választ, hogy az egyes csoportok kompetencialistái között milyen eltérések tapasztalhatók.

Kutatásunkban (BÁRDOS-VARGA-VAS-SZIRA, 2013) a vizsgálathoz három kérdőívet használtunk (külön a munkaadóknak, a hallgatóknak és az oktatóknak), melyek első változatát 2008 januárjában készítettük el. Kérdőiveinket tesztelésnek vetettük alá, hogy kiszűrjük az esetleges hibákat és módosítsuk a kérdőíveket. A kérdőíveket önkitöltős formában alakítottuk ki, de az esetek többségében kérdezőbiztos is segítette a kitöltést annyiban, hogy a kérdőívekhez összeállított kompetencia-szótár segítségével szükség esetén magyarázta az egyes kompetenciaelemek tartalmát. Ahol a személyes megkérdezés nem volt kivitelezhető, mellékeljük a kérdőívhez a kompetencia-szótárt.

Az összegyűjtött adatokból az SPSS 16.0 statisztikai elemzőprogram segítségével hoztunk létre egy adatbázist, illetve ennek a programnak a segítségével végezzük el az adatok elemzését is. Az adatbázis 2009. július közepére készült el, az utolsó adatokat pedig 2011-ben rögzítettük.

Kutatási adatainkból a 2. ábrán jól látszik, hogy a munkaadói kompetencia elvárások kifejezetten magas, a maximális 5-höz közelítő átlagértékeket értek el viszonylag alacsony szórás mellett.



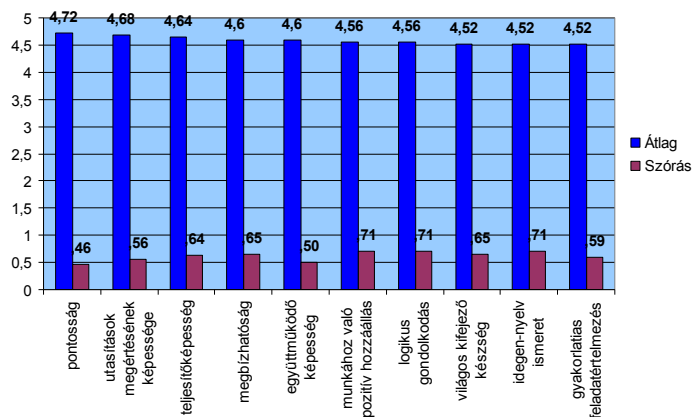
2. ábra

A 10 legfontosabb kompetencia átlag alapján (munkaadók)

Forrás: Bárdos-Varga-Vas-Szira (2013)

Az összegyűjtött adatokból kirajzolódik, hogy a munkáltatóknak olyan megbízható, becsületes, pontos, alapos és precíz munkavállalókra van szüksége, akik képesek a kitűzött célok elérésére, a logikai összefüggések felismerésére, belátják tevékenységüknek hosszú távú következményeit, és azokért vállalják is a felelősséget, továbbá nyitottan, érdeklődve várják a feladataikat.

A továbbiakban a vizsglat tárgyát az képezte, hogy az Eszterházy Károly Főiskolán oktatók elvárt kompetenciákról alkotott elképzelései mennyiben térnek el a munkaadói oldal elvárásaitól. Az oktatók esetében is az átlag alapján első és utolsó tíz helyre került kompetenciaelemet vizsgáltuk meg (ld 3. ábra)



3. ábra

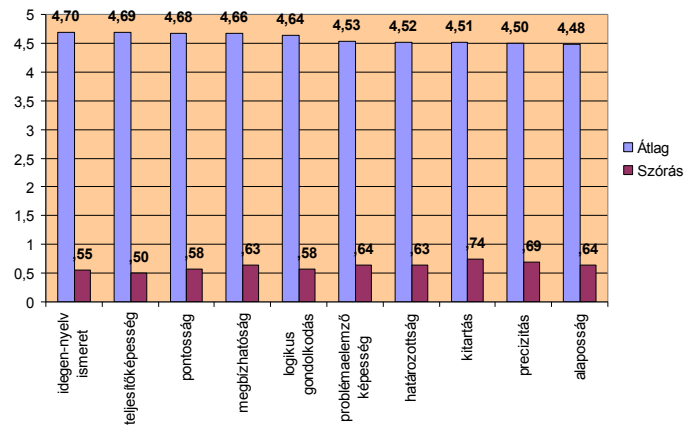
A 10 legfontosabb kompetencia (oktatók)
Forrás: Bárdos-Varga-Vas-Szira (2013)

Az oktatók által legfontosabbnak tartott kompetenciaelemek közül csak a fele, tehát öt szerepel a munkaadó listán is. Ezek a pontosság, a teljesítőképesség, a megbízhatóság, a munkához való pozitív hozzáállás és a logikus gondolkodás. Lényegesnek gondolták az oktatók azt is, hogy a potenciális munkavállalók gyorsan és pontosan megértsék a kapott utasításokat és jól tudjanak együttműködni másokkal. Az oktatók szerint az is nagyon fontos, hogy a friss diplomások beszéljenek nyelveket.

A hallgatói értékelések legalábbis a tíz legfontosabbnak tartott kompetenciaelem esetében nagyobb átfedést mutattak a munkaadói kompetencia-elvárásokkal, mint az oktatói értékelések. A hallgatók ugyanis a munkaadókhöz hasonlóan legmagasabban értékelték a teljesítőképességet, a pontosságot, precizitást, alaposágot, megbízhatóságot, valamint a logikus gondolkodást.

Ezeknél a kompetenciáknál a hallgatói és a munkaadói átlagértékek nem sokban tértek el, azaz a hallgatói vélemények nagyban egyeztek a munkaadói véleményekkel. Meg kell azonban említenünk, hogy az oktatókhoz hasonlóan a hallgatók is nagyon fontosnak ítélték az idegen nyelv ismeretét, de ezt a munkaadók korántsem tartották ilyen fontosnak. A hallgatók elképzelései tehát annyiban egyeztek a munkaadói oldalával, hogy a munkaerőpiac logikusan gondolkodó, pontos, precíz, megbízható és alapos munkát végző gazdálkodási és menedzsment szakos végzettséggel rendelkező munkavállalók képzését várja el az Eszterházy Károly Főiskolától, azonban a hallgatók számára az etikával összefüggő kompetenciaelemek helyett fontosabb a határozott fellépés, a kiváló problémaelemző képesség, a kitartás és az idegen nyelvek ismerete.

Az alábbi ábrán a hallgatók által legfontosabbnak vélt 10 kompetencia látható (4. ábra).



4. ábra

A 10 legfontosabb kompetencia átlag alapján (hallgatók)

Forrás: Bárdos-Varga-Vas-Szira (2013)

3 Eredmények

A vizsgálat eredményei alapján elmondható, hogy a munkaerő-piaci igények, illetve az oktatók és hallgatók elvárt kompetenciákról alkotott véleményei között eltérések tapasztalhatók.

Az eredmények alapján elmondhatjuk, hogy a három vizsgált csoport elképzelései sokban eltérőek, bár a szakmai gyakorlatot mindannyian kimagaslóan fontosnak tartják. Megállapítottuk továbbá, hogy a kompetencia-fejlesztés formáit értékelő vélemények és a segítségnyújtási hajlandóságra vonatkozó válaszok között ellentmondások vannak. A legtöbb cég nem azokban a kompetencia-fejlesztési formákban kész segíteni a szakképzést, amelyeket hatékonyak tart, hanem amelyek előnyösek, vagy nem megterhelők számukra.

Javaslatunk az, hogy azokkal a cégekkel kell a kompetencia-fejlesztő munkában együttműködni, amelyeknél ez az ellentmondás nem áll fenn, illetve amelyek a válaszaik alapján felismerték, hogy ha időt és esetenként pénz áldoznak a szakember-utánpótlásra, akkor nemcsak az adott képzés, hanem saját cégük, sőt a székhely vagy telephely szerinti régió versenyképességét is javítják.

Összegzésképpen ismét elmondható, hogy a mai nemzetközi munkaerőpiacon a versenyképességhez nélkülözhetetlenek a fentebb említett és részletezett

kompetenciák, köztük egy vagy több idegen nyelv ismerete is, valamint szorosabb összhang és kooperáció szükséges a munkapiac és az oktatás között a munkaerőigény felmérés és a képzések tervezése céljából.

4 Összefoglalás

A jelenlegi bérezési rendszer nem mindenhol teszi lehetővé a teljesítmény vagy a munkaidő pontos felmérését, valamint a tudás hasznosításán túl a meglévő kompetenciákat kell figyelembe venni: alkotókészség, ellenőrzés, irányítás és felelősségvállalás. Ezekben az esetekben az átalány bér szintén nem elég motiváló tényező, valamint a bérbesorolás azt a kockázatot rejti magában, hogy a dolgozó nem adja hozzá a saját hasznos ismereteit és készségeit.

Hivatkozások

- [1] Bárdos Ilona Kinga-Varga Erika -Vas István- Szira Zoltán (2013): Kompetencia alapú humán erőforrás menedzsment területek és a munkapiaci kompetencia-felsőoktatás kapcsolata egy primer vizsgálat tükrében. Humánpolitikai Szemle 2013/7-8. sz. ISSN 0865-7009 59-67. p.
- [2] Csiszárík-Kocsir Ágnes – Fodor Mónika –Medve András (2012): The Effect of the Sub-Prime Crises on Workplace Safety in Hungary Based on a Primary Research, International Journal of Social Sciences and Humanity Studies, Vol 4. No. 2., July 2012., Publisher: The Social Sciences Research Society.
- [3] Felső-Farkas Mónika (2007): A sikeres munkaerő-piaci szereplés döntő előfeltétele a hatékony belső képzés. Munkaügyi Szemle. 51. évf. 7-8. sz. 57-58.
- [4] Fodor M- Szilágyi T.-Csiszárík-Kocsir Á. (2013): Mennyit ér az egészségünk? Vélemények az egészségmegőrzésben szerepet játszó tényezőkről, az egészség megóvására fordított kiadások vizsgálata primer kutatási eredmények alapján Humánpolitikai Szemle 2013 május-június ISSN 0865-7009 63-68.p.
- [5] Gajdusчек György (2008): Egyéni teljesítményértékelés a magyar közgazdaságban egy funkcionális elemzés. Vezetéstudomány 39. k. 1. sz. 14-25.
- [6] Hámori Mónika (1998): Hatékony ösztönzés rugalmas bérelemekkel. Munkaügyi Szemle. 42. évf. 9. sz. 7-9.

- [7] Mátyási S. – Haskó K. – Buzási Z. – Selymeci V. (2007): Iskola melletti munkatapasztalat-szerzés: kényszer vagy lehetőség? I. rész. Munkaügyi Szemle. 51. évf. 1. sz. 23-27.
- [8] Subáné Varga Judit (1994): Az átfogó javalmazás stratégiája. Humánpolitikai szemle. 5. 1994. 6 évf. 68-77.
- [9] Tóth Eszter (2009): A diplomás munkaerő helyállásának és fejlődőképességének összehasonlító értékelése. Acta Agraria Debreceniensis, Debreceni Egyetem Agrártudományi Közlemények 33. sz. 127-133. ISSN 1587-1282
- [10] www.figyelonet.hu Csedő Csaba cikke, letöltve: 2007. február 20.

Vállalkozásfejlesztés a XXI. században
Budapest, 2014.