

Integrált Információs Rendszerek és HR funkciók

Beadandó egyéni feladat

1. A tervezett alkalmazás / megoldás címe:

Egy magyarországi kereskedelmi bank kompenzációs rendszerének elemzése: az alkalmazottak mely tulajdonságai (attribútumai) meghatározó(bb)ak a kapott juttatások tekintetében?

2. A feladat előtörténete:

Napjainkban az igazságos bérezés kardinális kérdéssé vált a munkáltatók és a munkavállalók körében egyaránt. Az utóbbi évek újításai is (pl. egyre kifinomultabb kiválasztási rendszerek, ergonómia, munkapszichológusok bevonása a HR tevékenységekbe, Teljesítményértékelési rendszerek alkalmazása, karrierprogramok,) egyre inkább az Ember-Munka-Bérezés minél harmonikusabb illesztését célozzák meg, ez által a maximális hatékonyság és eredményesség elérését a munkavállalótól.

Ez utóbbi pedig hosszú távon csak akkor teljesülhet, ha a munkavállaló, tökéletesen képes azonosulni a munkaköri kötelességeivel, feladataival, a munkakörnyezettel, a vállalati kultúrával, képes ellátni megfelelő színvonalon, hatékonyan a feladatait, azaz egy szóval mondva **bevállik**. A munkaerő beválásának egyik kulcstényezői a munkahelyi elégedettség, elérése, illetve feszültségek (pl. stressz, frusztráció, stb.) megszüntetése (**egyéni szint**), illetve a megfelelő kapcsolatok, kommunikációs csatornák kialakítása, és folyamatos működtetése a többi munkavállalóval, közvetlen munkatársaival és feletteseivel (**csoport szint**), és végül a munkavállaló elhelyezése a szervezetben, mind rendszerben, munkája jelentőségének, szerepének és fontosságának tudatosítása, elvárt viselkedési és magatartási formák tisztázása (**szervezeti szint**).

Ezekben, a folyamatokban a **bér**, illetve a megfelelő bérezés különösen fontos szerepet játszik. A bérezés kérdése az egyik legfontosabb HR kérdés a vállalatok körében. Egyrészt a bérköltségek jelentős részt tesznek ki a költségvetésben, másrészt, ez az a kérdés, amely minden dolgozót érint.

A bérpiac ismerete, és megfelelő bérszint kialakítása létkérdése a munkáltatónak, hiszen túl magas bérszinttel kiárazza magát, de legalábbis veszít a versenyképességéből, míg alacsonyan tartott bérek pedig, lévén a pénz **higiénés tényező**, demotiválják a munkavállalókat.

A feladatomban kiválasztottam 20 munkavállalót egy magyarországi kereskedelmi banknál, és megvizsgáltam hogy a különböző tulajdonságaik, milyen szerepet játszanak a kapott bér nagyságában, azaz mi alapján kapnak több / kevesebb bért.

2. 1. A feladat által érintett célcsoportok:

A célcsoport jelen feladatban egy magyarországi kereskedelmi bank központjában (tehát nem a fiókhálózatban) dolgozó 20 véletlenszerűen kiválasztott, nem vezető beosztású munkavállaló volt. A hangsúly a **horizontális közös nevezőn** van: nem feltétlenül kell azonos munkakörben lévő munkavállalókat kiválasztani (nem is nagyon lehet, jelen esetben (bank, központ) egy munkakörre egy 1-2 ember jut (a call centert és back office-t most nem számítva)), elegendő ha a szervezeti hierarchia hasonló (azonos) szintjén tevékenykednek, mert ekkor az összehasonlítás már lehetővé válik: a hierarchia azonos szintjén, általában azonosak az elvárások (követelmények) a munkavállalókkal szemben, így az egyes tulajdonságok (attribútumok) is hasonló mértékben érvényesülnek a kapott bérben (optimális esetben).

Ettől függetlenül a feladat a vizsgált attribútumok illetve az alkalmazás tekintetében egyaránt bővíthető / szűkíthető, más szektorokban, más típusú szervezeteknél is alkalmazható (pl. közszféra), de mindig szem előtt kell tartani a horizontális közös nevezőt. A feladathoz szükséges információk egy része könnyen hozzáférhető: a HR –es nyilvántartási rendszerek többek közt ezt a célt is szolgálják. A másik része (konkrétan: szakértelem, tapasztalat, motiváció) már bonyolultabb kérdés: a teljesítményértékelés során nyerhetők ilyen adatok, tehát amennyiben van a vállalatnál TÉR, akkor ezekkel a „puha” adatokkal sincs gond, ha nincs TÉR illetve elegendő erőforrás (kapacitás: idő és pénz) az adatok előállításához akkor egyszerűen elhagyhatók.

2. 2. A feladat megválaszolása kapcsán várható hasznosság:

Fény derül hogy az egyes munkavállalói tulajdonságok, mennyire befolyásolják a kapott bér nagyságát, mely során fény derül a bérezési rendszer igazságosságára, mi szerint egyes munkavállalók bizonyos tulajdonságai jobban felértékelődnek más munkavállalók azonos tulajdonságaihoz képest. Ennek eredményeképpen segítséget nyújthat egy objektívebb kvázi igazságosabb bérezési rendszer kialakításában.

2. 3. A válaszokat befolyásoló tényezők:

Előjáróban fontos megjegyezni, hogy a felhasznált adatok fiktívek, és részben titkosak is. Azért részben, mert a vállalat / munkavállaló konkrét megnevezése nélkül (de személyes ismeretséggel) hozzáférhetőek a béradatok is, a többi adat – a fenti feltételek figyelembevételével – könnyebben hozzáférhető. Fontos megjegyezni viszont, hogy bármilyen egyeztetés illetve személyes ismeretség nélkül nem lehet ilyen adatokhoz hozzáférni (különösen a bankszektorban).

Objektumok: 20 fiktív munkavállalót vizsgáltam, a következő attribútumok szerint:

Attribútum	Lehetséges érték	Mértékegység
Nem	Férfi / Nő	Nincs
Életkor	25-40	Év
Végzettség	Egyetem-Főiskola- PHD-Doktorátus	Nincs

Túlórák száma	0-18	Óra / hónap
Beosztás	Központi alkalmazott	Nincs
Szakértelem	6-10	Pont
Tapasztalat	0-11	Pont
Motiváció	6-9	Pont
Kommunikáció	7-10	Pont
Nyelvtudás	0-15	Pont
Kompenzáció	200-430	Ezer Forint / Hónap

A fenti attribútumok közül egyedül a „pont” mértékegységgel rendelkezőket tartom fontosnak külön értelmezni, illetve a kompenzációt.

Szakértelem: Ez alatt a munkakör által támasztott követelményeknek való megfelelést értem, azaz az alkalmazott mennyire érti a szakmáját, mennyire tartja naprakészen a tudását, stb.

Tapasztalat: Jelenti adott munkakörben eltöltött évek számát, az illető eddigi összes munkahelyét beleszámítva.

Motiváció: Mennyire lelkes a munkavállaló a munkáját illetően, mennyire nyitott új kihívások iránt, mennyire hajlandó extra erőfeszítést tenni, ha a munkája úgy kívánja, akar-e kiemelkedő teljesítményt elérni, stb.

Kommunikáció: Mennyire kommunikatív a kollégáival, kitölti-e a munkahelyi kérdőíveket / részt vesz-e a felmérésekben, mennyi időn belül válaszol a leveleire (e-mail), hajlamos –e kommunikációt kezdeményezni másokkal, tartja-e rendszeresen a kapcsolatot a közvetlen felettes(ei)vel, probléma esetén segítséget hív, vagy megpróbálja egyedül megoldani, utóbbi esetben ha nem sikerül, mennyi időn belül von be valakit a probléma megoldásába, stb.

Nyelvtudás: A pontokat a következőképpen kapták a munkavállalók:

Nyelvtudás			
Nyelvek száma	Szint	Típus	Pont
1	Közép	Szóbeli (A)	2
1	Közép	Írásbeli (B)	3
1	Felső	Szóbeli (A)	4
1	Felső	Írásbeli (B)	6

Kettő vagy több nyelv esetén egyszerűen meg kell a fenti pontokat szorozni, illetve össze kell adni, illetve a Felső / Közép C egyenlő az A+B –vel. Továbbá fontos megjegyezni hogy az értékelés **papír alapú**, azaz a nyelvvizsga alapján jár a pont, attól függetlenül, hogy az illető használja-e rendszeresen az adott idegen nyelvet, vagy nem.

Kompenzáció: A feladatban kompenzáció alatt kizárólag a kapott anyagi juttatások összességét értem, azaz a bér jellegű, béren kívüli, és Cafeteria juttatásokat.

3. A tervezett megoldás adatvagyonának bemutatása (ANYAG):

A feladatban felhasznált adatok fiktívek. A feladatban olyan adatok kerültek felhasználásra, melyek könnyen hozzáférhetőek, bármely olyan vállalatnál, amely komplex HR rendszert működtet, megfelelően (értsd. Pl. van TÉR).

Ebből következik, a feladatot nem lehet tetszőleges nagyságú vállalatoknál használni, leginkább a nagyvállalatok jöhetnek számításba.

Viszont az ilyen cégeknél, a feladathoz szükséges információk elektronikusan nyilván vannak tartva, azaz kvázi „gombnyomásra” előhívhatóak, ami a példát költség hatékonytá teszi.

A felhasznált adatok között a pont mértékegységgel rendelkezőknél, mindig a több a jobb, azaz a 10 jelentette a maximálisan kapható pontot, és a 0 a minimálisat.

3. 1. A feladat megoldás jelenlegi helyzete és ennek értékelése

A vizsgált kereskedelmi banknál, egy ideje feszültségek léptek fel a munkavállalók körében, mely feszültsége forrásának – mint azt a kérdőíves felmérés, illetve a TÉR adatok elemzése alátámasztotta – a bér volt.

Több munkavállaló elégedetlen volt a jövedelmével, noha tudatában volt, annak hogy a piacon az ő munkakörének megfelelő átlagos piaci bért eléri a jelenlegi bérszintje. Ennek ellenére többen úgy érezték, hogy a kompetenciáiknak nem megfelelő bérben részesülnek. A helyzet idővel rosszabbodott, miután néhány elégedetlen munkavállaló az informális kommunikációs csatornák alkalmazása révén tudomására jutott, hogy hasonló kompetenciákkal rendelkező munkatársai magasabb kompenzációban is részesül(het)nek. Ezek a feszültségek később a kommunikációban is kezdtek megmutatkozni, amikor is a menedzsment is felfigyelt a jelenségre. Eleinte tehetetlenül álltak előtte, majd látván, hogy a probléma nem fog magától megoldódni, indítványozták / kezdeményezték a cégen belüli kompenzációs rendszer felülvizsgálatát, kvázi „korszerűsítését”.

Ennek a korszerűsítésnek az első lépése a jelenlegi rendszer ellentmondásainak feltárása, melyhez megfelelő eszköznek bizonyul a 20 véletlenszerűen (horizontális közös nevező figyelembe vételével) kiválasztott munkavállalóra elvégzett hasonlóságelemzés.

Így a feladat célja feltárni az ellentmondásokat a jelenlegi rendszerben, és ezek alapján javaslatot tenni egy jobb, igazságosabb rendszerre.

4. A saját megoldás bemutatása (MÓDSZER):

- ☞ Tetszőlegesen (véletlenszerűen) kiválasztani 20 munkavállalót ez elemzés alapjául
- ☞ Meghatározni a vizsálandó attribútumokat, azaz: vélhetően mely puha (pl. motiváció, tapasztalat és kemény (pl. életor, nyelvtudás) tényezők okozzák a bérdifferenciákat?¹
- ☞ Az alapadatok beszerzése, rendszerezése előzetes szűrése: extrém eseteket nem kell bele venni az elemzésbe, mert torzító hatású lehet.

¹ Itt fontos megjegyezni, hogy csak „házon belüli” tényezőket kell alapul venni, hiszen pl. **makroszinten** gondolkodva akaratlanul is megsokszorozódna a vizsgálandó attribútumok száma, elég ha arra gondolunk hogy a kormány adópolitikájától, az adott iparág szektorális sajátosságain át a földrajzi pozíció, az ország versenyképessége egyaránt hatnak a bérekre, de **mikroszinten** is jóval több tényezővel számolhatnánk: függ a bér a vállalat piaci helyzetétől, a verseny erősségétől, a munkaerő általános szakképzettségétől, a menedzsment stratégiai nézetétől, stb.

- ☞ Induló adattáblázat összeállítása, szükséges megjegyzésekkel való ellátása, egyes attribútumok értelmezésének megadása, egyértelművé tétele
- ☞ Y tényező meghatározása, ha kell értelmezése (jelen esetben a kompenzáció)
- ☞ Adatok összerendezése, egy újabb táblában, oszlop szerűen,
- ☞ Pivot-tábla elkészítése, alapellenőrzések
- ☞ Ténylegesen felhasználandó, vizsgálandó attribútumok kijelölése
- ☞ Rangsorolása az attribútumoknak: a rangsorolási elv kialakítása, indoklása
- ☞ COCO táblázatok elkészítése
- ☞ Az eredmények értelmezése
- ☞ Az eredmények alapján (ha lehetséges) javaslat tétel a probléma megoldására (kompenzációs rendszer módosítása).
- ☞ Amennyiben az eredmények nem használhatóak / értelmezhetőek, megállapítani hogy mi okozta a hibát: az adatok, vagy az adatokkal való műveletek tévesek (pl. Rangsor)?

5. Az eredmények értelmezése (EREDMÉNY):

A kapott COCO táblázatok alapján a következők állapthatók meg a felvázolt paraméterek alapján, a kompenzációs rendszerről:

- Ahogy arra számítani lehetett, a legdominánsabb tényezők a bérezés szempontjából a gyakorlati tapasztalatnak megfelelőek: ezek az életkor illetve a tapasztalat, feltehetőleg azért van így mert általában a kettő együtt mozog: minél idősebb valaki annál több a (szakmai)tapasztalata és fordítva.
- Észrevehető továbbá, hogy átlagosan a dolgozók 22,18 % -kal **túl vannak fizetve**. Ebből következően a bérezésből eredő feszültségek tárgytalanok, tehát az elégedetlenséget semmi képpen sem az alacsony bérek okozzák. Ezen felül a vizsgált mintában csak 2 munkavállaló volt alulfizetve, de ők is csak 0,08 % -kal, azaz majdnem az optimális fizetési szintjükön vannak.
- Megfigyelhető hogy a nőknek alacsonyabb a fizetése mint a férfiaknak, pontosabban kevésbé vannak túlfizetve mint a férfi munkavállalók: átlagosan mindössze 14,48 % -kal kapnak többet az optimális bérüknél, míg a férfiak esetében ez 28,41 % -ot tesz ki.

6. Ajánlások megfogalmazása (KÖVETKEZTETÉS):

Mivel az eredmények arra engednek következtetni, hogy a kiindulási adatok sem voltak „tiszták” azaz – főleg az y változó esetében – sok a következtelen, logikátlan adat, kér fajta cselekvési út járható be:

- ◆ Egyrészt újbóli adatfrissítésre van szükség, valós adatokkal, melyek tükrözik a tényleges állapotot, és így a fölösleges hibákat el lehet kerülni a rendszerben
- ◆ A hibák ellenére az előző bekezdés alapján mégis megfogalmazható néhány javaslat: egyrészt a nők átlagosan kevesebb bért kapnak mindenféle indok nélkül, mint a férfiak, tehát első feladatként ezt kellene felülvizsgálni, illetve a feladatba nem lett meghatározva hogy a kezdeti feszültségeket felmutató munkavállalók milyen neműek voltak (illetve:

milyen arányban), de ha nők voltak (többségben) akkor ezzel már fel is tártuk az egyik közvetlen feszültségforrást: nemi diszkrimináció. Ennek megszüntetése már javíthat a helyzeten.

- ◆ Továbbá az hogy a dolgozók átlagosan 22,18 5 –kal túl vannak fizetve, arra enged következtetni, hogy a fizetések pusztá emelése egyrészt nem indokolt, másrészt nem is motiváló hatású, ezért – **Herzberg 2 tényezős motivációs elmélete** alapján – a menedzsmentnek inkább a **motivátor** tényezőket kellene alkalmaznia a higiénias tényezők helyett, mint pl. karrier, teljesítmény elismerés, szóbeli dicséret, ambíció, elismertség. Ezzel a vállalat optimalizálhatná a motivátor és higiénias (pénz, juttatások) tényezők arányát a teljes kompenzációban, ami így költségmegtakarításhoz is vezetne, hiszen a motivátor tényezők valójában minimális költséggel járnak, csak a kialakításuk nehézkes, hiszen ez inkább a vállalati kultúrától függ.
- ◆ Tehát ezzel végül mindenki jól járna – a munkáltató mivel kevesebb személyügyi költségek mellett elégedettebbek lehetnek a munkavállalók, illetve a munkavállalók is, hiszen folyamatos visszajelzéseket kapnának a munkájukról, tájékoztatást karrierlehetőségeikről, stb.

7. Az információ többletérték lehetőségének levezetése (VITA):

Az adatok általánosítása érdekében, érdemes lehet bővíteni a vizsgálatba bevont munkavállalók körét, illetve más típusú vállalatoknál is lefuttatni a tesztet, hogy az így kapott eredményeket összevetve le lehessen vonni magasabb szintű következtetéseket is (pl. egyes ágazatoknak vannak-e sajátos jellemzői a kompenzációs rendszert illetően, stb.).

A vizsgálat továbbá fényt deríthet a teljes kompenzáció egészséges arányának meglétére vagy meg nem létére: a higiénés és motivátor tényezők arányára is, mellyel jelentős költségek takaríthatóak meg vállalati szinten.

8. Kapcsolódó, ill. konkurens megoldások, dokumentumok:

A feladat megoldása során nem találtam kapcsolódó, illetve konkurens megoldásokat.