

Javadalmazási/ösztönzési politikák a vállalaton belül

Kun András István

Debreceni Egyetem

Emberi Erőforrás Menedzsment Tanszék

Kötelező olvasmány: Ehrenberg & Smith (2003) 11.
fejezet

Miért van szükség javadalmazásra?

- Információs aszimmetria (termelékenység kiderítése) a felvétel előtt és után
- A határtermék a képességeken kívül függ a:
 - munkakörtől (allokáció)
 - munkavállalói döntéstől, erőfeszítéstől (motiváció)
 - munkavállalói kezdeményezőkézségtől (motiváció)
- Szerződések kikényszeríthetősége soha sem teljes (kikényszerítés vs. motiválás költsége)
- Speciális és általános képzés finanszírozása

Javadalmazás céljai

- Nyereségmaximalizáló munkavállaló szerkezet kialakítása
- Optimális termelési érdekeltség kialakítása
(nyereségmaximalizálás \neq termelés-maximalizálás)

Munkaszerződés

- Ígéretek kikényszeríthető halmaza
- Megbízó és megbízott közt
- A munkavállaló feladatokat lát el és előmozdítja a munkaadó céljait (utasításokat követ és lojális) javadalmozásért cserébe
- Lehet formális vagy informális
- A munkaszerződés általában
 - hiányos és
 - burkolt

Önkikényszerítő szerződések

- Olyan veszteséget ró megsejőjére, mely nem függ a bizonyíthatóságtól
- A burkolt szerződések esetében szükséges, mert a burkoltság teret adhat a csalásnak (moral hazard), amit az információs aszimmetria tovább növel
- A csalás elleni fellépés:
 - Formális szankciók: bizonyítást igényelnek
 - Megfelelő típusú szerződő partner megtalálása (aki teljesíteni akar): szűrés, jelzés
 - Felvételi követelmények
 - Bérezés

Mikor önkikényszerítő a szerződés?

- A dolgozó magasabb javadalmazást kap, mint máshol kapna
- Mégis többet termel, mint egy átlagos helyettesítő dolgozó termelne
- Ehhez **többlet**re ÉS annak megosztására van szükség, pl:
 - Speciális szakképzés
 - Kiválasztás
 - Munkaadói hírnév
- A többlet egyik fél általi elsajátításának mértéke csökkenti a másik fél kilépésből származó veszteségét

Munkaszerződés tartalma

- Célok egyeztetése
- Magas szintű erőfeszítés biztosítása:
 - Felügyelet
 - Teljesítmény alapú díjazás:
 - Méltányosság
 - Igazságosság: megfelelő indikátor/mutatószám problémája
 - Erkölcsi kockázat
 - Stratégiai gondolkodás
 - Túlzott munkavégzés

Csoportban dolgozók motiválása

- Méltányosság:
érzete függ a
 - kifizetés formájától (!)
 - referenciaszemélytől
 - kultúrától
- Csoportlojalitás:
 - Potyautas hatás (csoportos lógás)

Termelékenység és éves munkadíj

- Alapja:
munkaidő v. teljesítmény v. ezek keveréke
- Néhány típusa: darabbér, jutalék, eredményrészesedés,
- Munkavállalói preferenciák:
 - Kockázatkerülés
 - Motivációk (és az ezeket meghatározó tényezők):
 - Anyagi kereset
 - Állásbiztonság
 - Végzett munka jellemzői
 - Társadalmi megítélés
 - stb.

Egyéni ösztönzők

- Egyéni kibocsátáson alapul, annak növelésére ösztönöz
- Szoros vezetői felügyelet nélkül
- Problémák tiszta darabbér- (vagy jutalék-) rendszer esetén:
 - Rövid távú szemlélet
 - Csoport és vállalati érdekek mellőzése
 - Alacsony minőség
 - Berendezések (erőforrások) túlhasználata
 - Normázás nehézsége (stratégiai gondolkodás)
 - Kibocsátás mérési nehézségei

Csoportos ösztönzők

- Egyéni telj. nehezen mérhető v. nagy a kölcsönös függés
- Egyéni ösztönzők hátrányos hatásának kiküszöbölése
- Részesedés
- Hosszú távú ösztönzés

Érdem szerinti díjazás

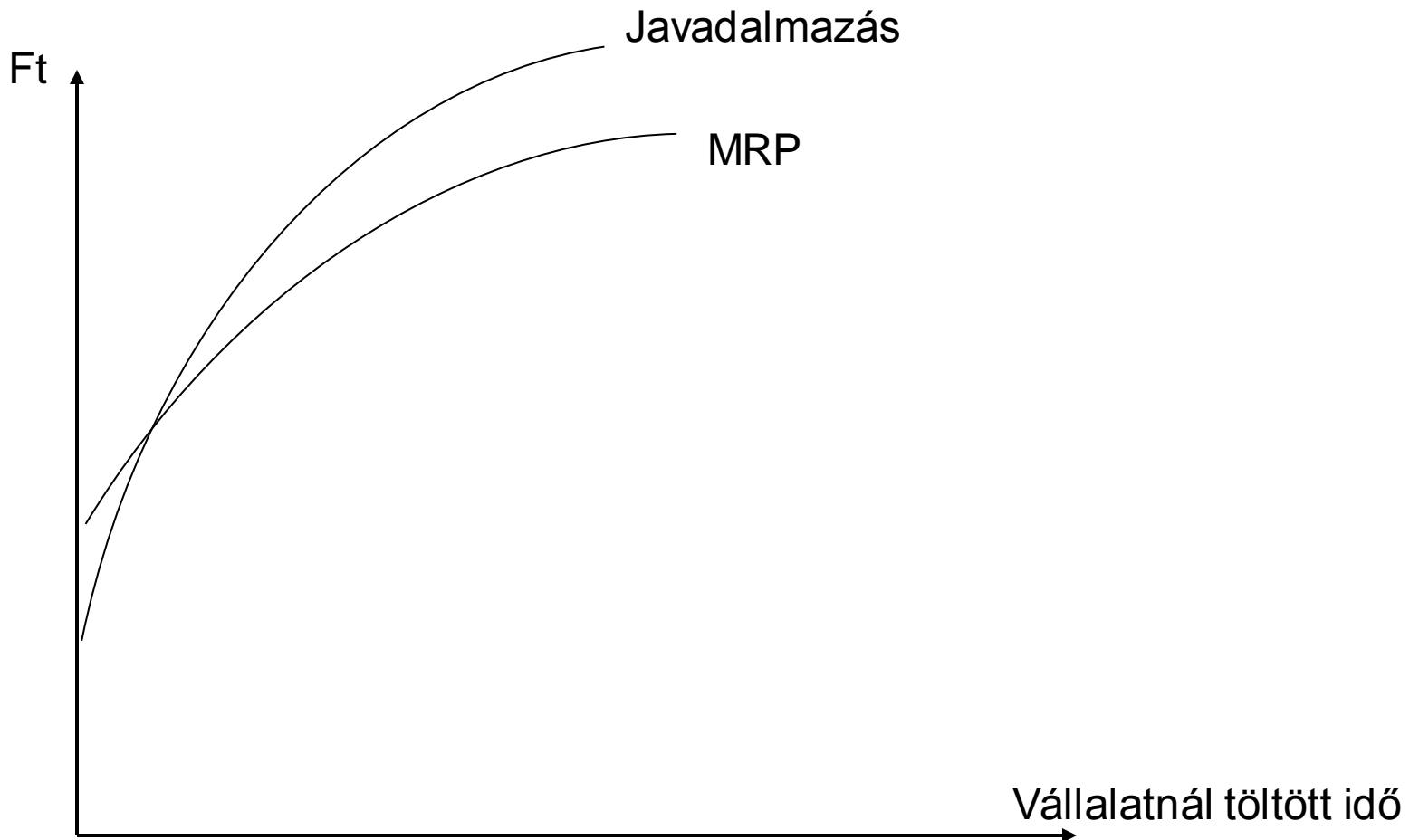
- Szubjektív
- Viszonyítás: káros versenyt szülhet (pl. akadályozás)
- Termelékenység látszatának keltése

Termelékenység és bérszint

- Kapcsolat van teljesítmény és fizetési szint közt:
 - Dolgozó típusának befolyásolása
 - Adott dolgozó erőfeszítései:
 - Kötődés
 - Méltányosság: munkaadónak termelt nyereség, összehasonlítás, alternatív kereseti lehetőségeik
- Felső határ: MRP

Termelékenység és munkadíj ütemezése

- Először alul, majd túlfizetés



Problémái

- Túl sokáig vállalatnál maradó munkavállalók okozta többletköltség
- Munkavállalók félelme a korai elbocsátástól

Előléptetési viadatok

- Bizonytalan a győztes
- A győzelem a relatív teljesítmény megítélésének függvénye
- A győztes „mindent visz”
- Problémák:
 - Vesztesek és esélytelenek motivációi
 - A verseny lefutása utáni motiváció
 - A verseny alatti motiváció iránya

Pályafutási szempontok (a piacra koncentráló munkavállalók)

- Erőfeszítések torzulása: csak ami „látható”
- Darabbér és erőfeszítés
- Erőfeszítés ütemezése:
 - Kezdeti pályaszakaszon a „piacnak” teljesítenek
 - Ekkor nincs hatása a teljesítményösztönzőknek a tapasztalat hiánya miatt

Három érdekes kérdés

- Keresetek emelkedése a szolgálati idő függvényében
 - Emberi tőke
 - Speciális szakképzés
 - Halasztott javadalmazás
- Nagyvállalatok magasabb bérei
 - Több specifikus szakképzés
 - Kompenzáló bérek
 - Erősebb kötődés kialakítása (költségesebb az üres munkahely)
- Munkáltatók monopszonista viselkedése saját „szemmeltartási” költségeinek emelkedése miatt:
 - Az alkalmazás határköltsége azonos bér mellett is növekvő lehet
 - Nagyobb vállalatnál a hatékonysági bérek miatt is egyre nagyobb béreket kell fizetni
 - Dolgozók magasabb minimálbér mellett jobban féltik az állásukat

Köszönöm a figyelmet!