

Teljesítménymenedzsment innovációja egy könnyüipari közép vállalkozásnál /szervezeti teljesítmény növelése egy új motivációs rendszerrel/ Performance management innovation is a medium-sized enterprises of light industry

L. TÖRÖK

Hajdúsági-Flott Kft., methodic@t-online.hu

Absztrakt. Egy vállalkozás menedzsmentjének stratégiai célkitűzései megvalósításához folyamatosan figyelemmel kell kísérnie és koordinálnia azt, hogy az alkalmazottaknak mit kell tennie a kitűzött célok elérése érdekében. Ebben a tevékenységében a cégvezetésnek időnként és esetenként korrekciókat kell végrehajtania az alkalmazottak végzett munkájában és motivációiban. A dolgozat egy, a versenyszférában tevékenykedő, könnyüipari közép vállalkozás esettanulmányán keresztül mutatja be azt, hogy a cégvezetés milyen új motivációs rendszert vezetett be a vállalkozásnál annak érdekében, hogy a vállalati teljesítményrangsorban hátul lévő produktuma növekedjen, és egyre inkább megközelítse a vállalati átlagos dolgozói teljesítmény értékeket. Azt, hogy a teljesítmény rangsorban hátul lévő kibocsátását növelni szükséges, a menedzsmentnek az a felismerése váltotta ki, hogy az átlag alatt teljesítők – alacsony kibocsátásuk ellenére – ugyan akkora álló- és forgótőkét kötnek le, mint az átlag felett teljesítők. A teljesítményrendszer keretein belül a normákon nyugvó követelményrendszert egészítette ki a cégvezetés úgy, hogy az szolgálta a munkavállalók hatékonyabb munkavégzését, amellyel, hogy megerősítette őket szakértelmükben és a társasággal szembeni lojalitásukban. A teljesítménymenedzsment innovációjának eredményeként számottevően emelkedett a teljesítményrangsorban korábban hátul lévő kibocsátása, ami formálisan abban nyilvánult meg, hogy az egyéni, havonta normákhoz mért teljesítmény százalékok szórása jelentősen csökkent, tartalmilag pedig a jelenség azt tükrözte, hogy megindult a teljesítményben leszakadó státusban lévő felzárkózása legalább a középmezőnybe soroltakhoz. Az egyéni teljesítmények rangsorban bekövetkezett „tömörülése” ez által hozzájárult azon vállalati stratégiai célkitűzés megvalósulásához, hogy a termelés átlagköltségei csökkenjenek, ezzel paralel a termelő tevékenység jövedelmezősége növekedjen.

Abstract. To achieve the strategic objectives of the management of a company, has to monitor and coordinate continuously the tasks of the employees, they have to do to reach the targets. In this action, sometimes the management of the company has to make corrections in the work and motivations of the employees. This article presents a case study carried out on a medium-sized companies working on the light industry field. It presents a new motivation system for the employees to increase up those products, for those who are at the bottom of the producing rankings of the company, moreover to develop their performance to reach the average level. Here has to be mentioned that, the employees at the bottom of the performance rankings producing under the average level

obligates totally the same amount of circulating and standing capita of the company, lead to the intervention of the management. The norm based requirements within the framework of the production system were completed to provide the more efficient working of the employees, besides strengthen their skills and their loyalties to their colleagues. As a result of the innovation of the performance management the product of the employees standing at the bottom of the rankings increased up considerably. It has manifested formerly in the decrease of the pointing error fixed to the personal monthly norm, moreover it showed the catching up of the employees standing at the bottom of the ranking to the middle. The case that the employees at the bottom get closer to the others in the middle of the ranking helped to contribute to achieve the strategic objectives of the management through reducing the average cost of the producing, since increasing the budget of the producing activities.

1. Rövid elméleti megfontolások

Az emberi teljesítmény valamilyen szintű mérése és annak fokozása iránti igény már a szervezett társadalmak megjelenésekor felmerült, a mai fogalmaink szerint definiált teljesítmény – menedzsmentről azonban az 1980-as évektől beszélhetünk. Elsőként az Egyesült Államok vállalatainál kezdték el alkalmazni. Ekkor még mindössze adminisztratív jellegű döntéshozatal (előléptetés, fizetésemelés, elbocsátás stb.) megtámogatására használták. Hazánkban az 1990-es években kezdett el meghonosodni, napjainkra pedig már a formális teljesítményértékelés a termelési – szolgáltatási tevékenység színvonalának egyik mérőszáma lett.

Mindenek előtt azokat az elméleti megfontolásokat szándékozom bemutatni, melyek elvezettek ahhoz, hogy egy termelő közép vállalkozásnál vizsgálni kezdjem: milyen lehetőségek mutatkoznak arra, hogy a társaságnál munkát végző alkalmazottak egyéni teljesítményeit felmérni és azokat növelni lehessen. Egy vállalkozás által a hozzáadott érték teremtésében az alkalmazottak munkateljesítménye az egyik meghatározó tényező. E teljesítmény a munka díjazásáért kapott bérben/keresetben jut kifejezésre. Releváns annak definiálása, hogy milyen tényezők befolyásolják az egyéni kereseteket? Ezt Bowles és szerző társai [1] által definiált, a kereseti egyenlőtlenségek magyarázására vonatkozó modellel mutatom be.

Ez a modell azon a megközelítésen alapul, hogy a képzettségen és munkatapasztalaton kívül a személyes jellemzők is hatást gyakorolnak az egyéni keresetek alakulására. Feltételezésük szerint egy dolgozó munkateljesítményét három tényező befolyásolja: a ledolgozott munkaórák száma (h), valamint a munkavállaló képességei (c) és erőfeszítései (e). A ledolgozott munkaórák számát az esetek többségében a munkaszerződés rögzíti. Mivel szerződésben meghatározott, kalkulálható, és ezért kevésbé jelent rizikó-faktort a munkaadó és a munkavállaló közötti viszonyban. A képességeket az adottságok (intelligenciahányados) és – legjobb esetben – az azokat kibontakoztató iskolázottság határozza meg. Az iskolázottság szintje, illetve minősége igazolható a hivatalos végzettséggel, az egyéni adottságokat pedig állandónak lehet tekinteni. Nem kalkulálhatók azonban a dolgozói erőfeszítések, amelyek a munkafeladat minél egzaktabb elvégzését garantálnák, és valami olyanféle, nagyon nehezen mérhető tényezőre utalnak, mint az egyéni igyekezet/szorgalom/buzgóság. A munkaadó (e) értékével kapcsolatban csak becslésekkel élhet, és azzal a feltételezéssel, hogy ez nagyobb, mint nulla. Mivel a munkaadó nem ellenőrizheti mindig a dolgozókat, azt sem tudja pontosan megmondani, hogy azok éppen mikor mivel foglalkoznak. A munka intenzitása (lényegében e) ezért mindenképpen függ attól, hogy mekkora annak az esélye, hogy valaki lebukik, mert nem dolgozik; milyen gyakran fordul elő, hogy nem dolgozik; illetve milyen költségekkel jár a munka elvesztése. Ez utóbbi a kapott bér és a munkanélküli-ellátás különbsége. A szerzők ösztönző-fokozó

(incentive-enhancing) preferenciáknak hívják azokat a tulajdonságokat, amelyek a hatékonyabb munkavégzés révén fokozzák az egyéni teljesítményt. Ezeknek két formáját különböztetik meg: egyik, amely a mások teljesítményét hátráltatja, a másik, pedig ami az egyéni teljesítményt növeli.

Előző modell-leírásból kitűnik, hogy a fenti három tényező közül az első kettő relatíve jól kalkulálható a munkáltató által, azonban a harmadik (a dolgozói igyekezet/szorgalom/buzgóság) nem kiszámítható. Amennyiben ezt elfogadjuk, akkor adódik az a következtetés, hogy a munkáltatóknak jelentős mozgástér adódik a dolgozói erőfeszítések növelésének ösztönzésére. Habár a dolgozói többletmunka többletbért indukál, ez végső soron - az ésszerű és profitorientált gazdálkodás keretei közt - többletprofitot eredményez a vállalkozásnál.

Ez a gondolatmenet elvezet a teljesítménymenedzsment és a teljesítményértékelési rendszer kérdésköréhez.

Először is célszerűnek látom szétválasztani a teljesítménymenedzsment (TM) és a teljesítményértékelési rendszer (TÉR) fogalmait. Előbbi eszközként szolgál a (munkavállalói) teljesítmény tervezésére, támogatására, értékelésére és növelésére, utóbbi pedig a (munkavállalók) teljesítményének értékelése, amit szisztematikusan és periódikusan hajtanak végre a munkáltatók [2]. A két fogalom tehát elválaszthatatlan egymástól, ebben az értelemben egy dialektikus fogalompár, hiszen oda – vissza hatásuk kölcsönös, külön – külön nehezen értelmezhetőek. A versenyszférában betöltött kiemelkedő jelentőségüket az a felismerés adja, hogy a versenytársakkal szemben fenntartható versenyelőny forrása nem a pénzügyekben vagy a technológiában, hanem az emberekben rejlik [3].

A munkáltatóknak tehát permanensen kutatniuk kell azokat a lehetőségeket, melyekkel az emberi erőforrásokban rejlő potenciált a legteljesebb mértékben tudják kibontakoztatni úgy, hogy az tevékenyen hozzájáruljon a vállalati fő célkitűzések teljesüléséhez. A munkavállalók teljesítményének növekedése jellemzően együtt jár jövedelmük emelkedésével, ezzel jólétük nő, ami közvetetten hozzájárul a munkáltató vállalkozás sikerességéhez, és ezzel végső soron a dolgozó saját munkahelyének megőrzését segíti elő [4].

2. Az elemzett közép vállalkozás és stratégiai céljának bemutatása

2.1. A vizsgált vállalkozásról röviden

A tanulmány egy Kelet – Magyarországi magántulajdonú könnyűipari gazdasági társaság helyzetét elemzi, amely két telephellyel és 102 fő munkavállalóval rendelkezik a vizsgált időszakban. A dolgozók közül 90 fő produktív dolgozó, 41 százalékuk szakmunkás, a többi betanított munkás. A társaság magas minőségű bérmunka szolgáltatást nyújt két külföldi (osztrák és német) megrendelőnek. A bérmunkáztatás keretében a bérmunkát adó külföldi megrendelők a saját tulajdonukban lévő alap- és segédanyagok, illetve alkatrészek – meghatározott dokumentáció alapján – feldolgozásával bízza meg a bérmunkavállalót, aki ezért a tevékenységéért bérmunkadíjban részesül. (Vállalati szinten a bérmunkadíjban testesül meg a bérmunkázó általi hozzáadott érték, nemzetgazdasági szinten pedig a tényleges exportteljesítmény.) Az éves hozzáadott érték (HOE) összege az elemzést megelőző öt évben 195-220 Mft között változott a társaságnál.

2.2. Stratégiai célmeghatározás

A teljesítménymenedzsment célrendszerét a társaság vezetése a következőképpen határozta meg: a társaság fő stratégiai célja, hogy a két külföldi megrendelő által leadott megrendeléseket a leghatékonyabb módon, határidőre és elvárt magas minőségben tudja kielégíteni.

Ennek legoptimálisabb módja az, ha a mindenkori ismert rendelésállományt a legalacsonyabb fajlagos költség szinten teljesítik a dolgozók. Mivel a társaság működésének költségszerkezetében 27 százalékot képviselnek a fix költségek, a stratégiai cél úgy fogalmazható meg, hogy ezt a fix költséghányadot az elérhető legnagyobb termelési kibocsátás viselje. Ez pedig úgy érhető el, ha termelésben dolgozók fokozzák teljesítményüket, ennek eredményeként egyre nagyobb mennyiséget állítanak elő. Különösen fontos cél ez azon dolgozók esetében elérni, akik a céges „teljesítmény rangsorban” rendszeresen annak végén szerepelnek. Az ilyen munkavállalók – alacsony teljesítményük ellenére – ugyanolyan értékű állótőkét kötnek le a társaság állóeszközei közül, mint a magas szinten produkálók. Ez abból következik, hogy azoknak a gépeknek, amelyekben termelő munkájukat végzik, a potenciális teljesítményének csak töredékét használják ki. Hasonlóan igaz ez a megállapítás a rájuk jutó forgótőke költsége vonatkozásában is, mivel annak mértéke esetükben ugyanakkora, mint a magasabb termelékenységű dolgozók esetében.

3. Kibocsátási rés és a munkavállalók teljesítményének szórása

3.1. Output-gap felismerése

Releváns volt előző felismerése az ügyvezetés részéről abban a tekintetben, hogy ezeknél az alacsony teljesítményű munkavállalóknál a legmagasabb ugyanis a potenciális teljesítménynövekedés lehetősége az ún. kibocsátási rés, angol kifejezéssel: output - gap. (A kibocsátási rés kifejezés gyakran előfordul a közgazdasági tárgyú tanulmányokban, a mikro- és makroökonómia egyaránt használja a kifejezést. Leginkább arra utal, hogy egy adott gazdasági állapot potenciálisan mekkora pozitív irányú változást hordoz magában. Lásd erről: az áralkalmazkodás vonatkozásában [5], a gazdasági növekedés tekintetében [6]).

De hogyan érhető el az egyéni kibocsátások szóródásának mérséklése? Milyen motivációval vehetők rá a dolgozók, hogy egységnyi idő alatt növekedjen a termelésük? A dolgozók magasabb termelékenysége motiválásának mi legyen az a konkrét formája, ami a társaság stratégiai célkitűzése megvalósulásának irányába hat?

Ahhoz, hogy a termelésmenedzsment tervezett innovációjának eredményei később mérhetőek legyenek, először is az induló állapot kvantitatív értékelését kellett elvégezni. Ebben a tevékenységben stilizált számolásra és mért adatokra kellett fókuszálni, vagyis mennyiségben kifejezve volt szükség a szituációk és jelenségek leírására azért, hogy rendszerességeket és szabályszerűségeket lehessen megállapítani.

3.2. A teljesítmények szórása a bázis időszakban

Megvizsgáltam az egyéni teljesítmények szóródási mutatóit, mellyel arra kerestem választ, hogy a dolgozói produktumok milyen mértékű eltéréseket mutatnak a bázis időszakban. Eredményül azt kaptam, hogy az egyéni teljesítmények terjedelme (a legnagyobb és legkisebb teljesítmény különbsége) 91,37 százalék, 50,11 százalékos medián érték mellett. Az adatok elemzése azt is megmutatta, hogy a dolgozók 38,78 százaléka teljesített magasabban az átlagtól, 61,22 százaléka pedig az átlagként mért 50,11 százalékos értéktől alacsonyabban produkált.

A teljesítmények fentiekől bővebb vizsgálatát nem tartottam szükségesnek, mivel e két stilizált módszerrel is éles képet lehetett kapni az egyéni teljesítmények valódi eltéréseiről. Mindenképpen meglepő volt az egyéni produktumok nagy szórása.

A teljesítmény díjazás változtatásának szükségességét támasztotta alá az a tény, hogy a munkavállalók közel kétharmada (kisebb-nagyobb mértékben) el van maradva az átlagos teljesítménytől. Az egyéni kibocsátás ilyen mértékű szóródása, és az eltérések jelentős terjedelme láttán alappal merül fel a kérdés, hogy milyen tényezők motiválják az egyéni teljesítményeket? Egyáltalán: mi maga a motiváció? Ennek leírását adja [7], eszerint: motiváció alatt azt az elméleti konstruktumot kell érteni, amely megmagyarázza azokat az egyének közötti különbségeket, amelyek egy cél érdekében végrehajtott viselkedés irányára, intenzitására és fenntartására vonatkoznak. A motiváció tehát megteremti azt a készenléti állapotot, hogy az egyén egy viselkedést egy bizonyos időn keresztül, egy bizonyos intenzitással egy cél érdekében fenntartson. A cél ebben a definícióban egy szükséglet kielégítésére vonatkozik, vagyis az egyén azért tesz erőfeszítéseket egy adott cél érdekében, hogy azáltal egy szükségletet elégítsen ki.

Az egyéni szükséglet olyan belső állapotot jelent, ami nem teljesen kielégítő, amikor hiányzik valami, ami a kielégítő állapothoz szükséges lenne. A szükséglet tehát olyan belső irányító erő, amely a környezet tárgyaira vagy a helyzetekre adott válaszainkat határozza meg. Az emberi motiváció folyamata tehát a következőképpen működik: az egyénben egy kielégítetlen szükséglet feszültséget indít el, amely egy hajtóerőt képez, és egy olyan viselkedést indít el, amely fenntartja ennek a szükségletnek a kielégítéséig az adott viselkedést.

A dolgozat külön nem vizsgálja az egyes dolgozók munkateljesítményének motivációit (önmagukban a teljesítési százalékok abszolút értékei, illetve azok egymáshoz való viszonya a releváns az elemzés szempontjából), azonban itt talán célszerű az egyes motivációs tényezőket megemlíteni, egy általam önkényesen kiválasztott [8] szerinti megközelítésben. Motiváló tényezők: a munkakör többféle, sajátos vetületeiből tevődik össze, amelyek meglelégedéssel töltik el az alkalmazottakat, ám hiányuk nem (közvetlenül) vezet elégedetlenségre. Fontossági sorrendben: 1. teljesítmény, 2. elismerés a teljesítményért, 3. maga a munka, 4. felelősség és fejlődés, 5. növekedés. (Az egyéni teljesítményt befolyásoló motiváló tényezőkről részletesebben lásd [9].

4. A bázisidőszak követelményrendszer leírása és megújítása

A következő alfejezetekben a dolgozat bemutatja azt, hogy a teljesítmény követelményeknek mi volt az alapja, valamint azt, hogy miként történt meg a teljesítménymenedzsment innovációja.

4.1. Normákon nyugvó bérezés

A társaságnál a fizikai dolgozók teljesítménybérezésben dolgoznak. Bérezésük alapját az időnormák képezik, ami tartalmában azt jelenti, hogy meghatározott munkafeladat elvégzéséhez szükséges munkaidőt /ésszerű szervezési és vezetési feltételek mellett/ a munkáltató határozza meg. Alkalmazása azért triviális a társaságnál, mivel a termék elkészítése/a munkafolyamat/ sok egynemű munkaműveletre bontható. A munkáltatónál két fő termékcsoport gyártása folyt a vizsgált időszakban, az egyszerűbbeknél a technológiai műveletek száma 35-45 közötti, a bonyolultabbaknál 80-90 között változott.

4.2. Innováció a teljesítménymenedzsmentben

A fentiekkel jellemezhető normateljesítési követelményrendszert kellett kiegészíteni, úgy, hogy az szolgálja a munkavállalók hatékonyabb munkavégzését, amellet, hogy a dolgozókat megerősítse szakértelmükben és a társasággal szembeni lojalitásukban. A társaság menedzsmentjének szem előtt kellett tartania azt a releváns tételt is, hogy a teljesítménymenedzsment megújítását követően a munkahelyi béke fennmaradjon. Az ugyanis a vezetési kultúra részét alkotta, a cégvezetésnek nem lehetett célja munkahelyi feszültség előidézése, mivel az a vállalat piaci teljesítményére negatív hatással lett volna.

A teljesítményrendszer megújításakor a társaság vezetésének figyelemmel kellett lennie továbbá arra – a teljesítménymenedzsmentben releváns alaptételre –, hogy olyan célokat határozzon meg, melyek konkrétak, mérhetőek, a vezetők és dolgozók együttműködésén alapulnak, reálisan elérhetőek, megfelelően kihívóak a dolgozók számára és valós időkhöz kötöttek. Végül pedig azt, hogy a kitűzött cél (az egyéni teljesítményrangsorban állók kibocsátásának emelkedése) ne más stratégiai célok rovására valósuljon meg (például a termékek gyártásában eddig elért magas nyugat-európai szintű minősége ne csökkenjen). Előzőekben megfogalmazott célok elérése érdekében a vállalatvezetés a szimpla teljesítménybérezési struktúrát kiegészítette egy anyagilag és erkölcsileg is ösztönző premizálási rendszerrel.

A társaság ügyvezetése – saját belső informatika rendszeréből nyert adatok alapján - megállapította a 2013. év dolgozói teljesítmény rangsort. Ezt követően nyilvánosan (a dolgozók jelenlétében, telephelyenként) meghirdetett egy teljesítményfokozási-premizálási versenyt. Ennek eszenciája azt volt, hogy 2014 januárjától minden hónapban, a munkáltató egy havi jutalomban részesíti azt a dolgozót, akinek az adott havi teljesítmény mutatója a legnagyobb mértékben nőtt az ő 2013. évi átlagos teljesítményszázalékához mérten. Korlát nem lett meghatározva, tehát ha egy adott dolgozó többször is élen végzett az adott havi – bázisához mért – teljesítmény – rangsorban, akkor többször is részesült prémiumban. Az új motivációs rendszerben az eredmény erkölcsi elismerése abban fog kifejeződni, hogy a prémium átadása havonta munkaidőben, szerény ünnepi keretek között a dolgozók jelenlétében, tehát mikro szinten fog történni. A bevezetett új anyagi- és erkölcsi elismeréssel várhatóan nőni fog az ebben érintett dolgozó megelégedettsége, ami részükről egy olyan érzelmi állapot, egy jó érzés – amelyet meghatároz a dolgozó pillanatnyi megítélése saját munkájáról.

Ezzel a teljesítmény – értékelési rendszerrel a siker reményében lehetett azt megkísérelni, hogy az egyéni célt (a személyes jövedelem maximalizálását) előnyösen össze lehessen hangolni, szinkronba hozni a társaság szervezeti céljával (a kibocsátás átlagköltségének csökkentésével).

A teljesítmény – értékelési rendszert – a vezetés szándékaival megegyezően – módszerével, egyszerűségével és közérthetőségével vélhetően sikerül annyira transzparensé tenni, hogy azzal a dolgozók azonosulni tudnak. A teljesítményük mérését, az összehasonlítást és sorba rendezést korrektnek és igazságosnak fogják találni, így abban lehetett bízni, hogy a rendszer működése időtállóan bizonyul és hatékonyan szolgálja fogja a társaság fő stratégiai célkitűzésének teljesülését.

5. A kibővített anyagi-érdekeltségi rendszer eredményei

A 2014. év elején bevezetett új motivációs rendszer egyértelműen és kvantitatív módon kifejezhető eredményeket hozott a társaság számára. Ezek igazolására a következő – stilizált matematikai módszerekkel nyert – adatok szolgálnak a 2014. decemberi mérések alapján: az egyéni teljesítmények terjedelme (a legnagyobb és legkisebb egyéni teljesítmény különbsége) 78,84 százalékra csökkent a bázisban mért 91,37 százalékos értékkel szemben. Ez azt jelenti, hogy az egyéni termelési produktivitás szóródása mérséklődött, bár még mindig jelentős maradt. Ennek egyik lehetséges magyarázata lehet az, hogy a korábbi teljesítményrangsorban élen állók is fokozták munkaintenzitásukat a várható anyagi- és erkölcsi elismerés reményében. Esetükben viszont a növekedés lényegesen mérsékeltebb, mint a korábban rangsorban hátul lévőknél. Ez viszont azt látszik alá támasztani, hogy – mivel ők korábban is magasan teljesítettek – kisebb mozgásterük volt teljesítmény rés (az output - gap) kihasználásában.

Az egyéni teljesítmények növekedésére előzőekben említett adatnál meggyőzőbb a dolgozók teljes körében mért átlagos kibocsátás adatának javulása. Ezt a medián fejezi ki, ami a bázis időszakhoz mérten 23,73 százalékos emelkedést mutat, értéke a mért időpontban 73,83 százalék volt. Pozitív változást jelez továbbá az, hogy jelentősen csökkent a vállalati átlag alatt teljesítők aránya. Míg a bázis időpontban ezek aránya 61,22 százalék volt, a mérési ciklus végén már csak 46,94 százalék.

Ezek az adatok együttesen azt igazolják, hogy a termelésben résztvevők teljesítménye számottevően tömörült oly módon, hogy a korábban hátul lévőket jelentősen közelebb kerültek legalább a középső tercilisben található teljesítményéhez. Ez mintegy beigazolta a cégvezetés azon elvárását, hogy a teljesítménymenedzsment innovációjával fokozni lehet e teljesítmény rangsorban hátul lévőket kibocsátását. Ez a termelési volumen növekedését eredményezve hozzájárul ahhoz, hogy a társaság működésének fix költségeit egy nagyobb kibocsátás viselje, miáltal a termelő tevékenység hatékonyabbá vált.

6. Következtetések és tanulságok

Az ügyvezetés egy unortodox egyéni teljesítményösztönző rendszer bevezetésével és meghonosításával kísérelte meg a teljesítményrangsorban korábban hátul lévő munkavállalók kibocsátásának mértékét növelni. Miből állt ez az unortodoxia?

Elsősorban a hazai tulajdonú vállalkozások körében az jellemző, hogy az élen teljesítőket valamilyen formában díjaznak a munkáltatók. Az ilyen, teljesítményhez kötött ösztönzési struktúrák minden érintett számára előnyök lehetnek. A munkavállalók megkapják a lehetőséget, hogy színvonalasabb, hatékonyabb munkavégzéssel magasabb jövedelemre tegyenek szert, míg a munkáltatók a javuló produktivitásból és motiváltabb munkaerőből profitálhatnak.

Önmagában, a csak élenjárók díjazása azonban kontra produktív is lehet. Tapasztalatok szerint többnyire mindig ugyanazok végeznek a teljesítményrangsorok élén. Ez azonban frusztrálta teheti a sorban alacsonyabban teljesítőket, mivel azt az érzetet kelti bennük, hogy nekik reményük sem lehet a teljesítményrangsorban élen végezni. Emiatt továbbra is visszafogottan teljesítenek, korán sem használják ki a bennük lévő munkateljesítmény – potenciált. Az, hogy a társaságnál felállított teljesítmény rangsor szerint a munkavállalók közel kétharmada (61,22 százalék) az átlag alatt teljesített, arra világított rá, hogy itt egy olyan érdekes és egyedi esettel állunk szemben, ami a teljesítmény – díjazási rendszer nem hatékony voltáról árulkodik.

Az ügyvezetés unortodoxiája abban nyilvánult meg, hogy felismerte, nem az élen állókat kell díjazni (hiszen ők már „alapból” magasan teljesítenek), hanem a rangsorban hátul lévőket. A másik releváns felismerése a menedzsmentnek az volt, hogy az alacsony produktivitású munkavállalók teljesítmény – növekedését nem a többiekéhez, hanem önmaguk korábbi teljesítményéhez mérten célszerű elismerni. E gondolatmenet mögött az elgondolás húzódik meg, hogy felesleges lett volna tőlük azt elvárni, hogy teljesítményükkel az élen állókat előznék meg, az ugyanis – ha tekintjük az egyéni teljesítmények terjedelmét mutató mérőszámot – teljességgel lehetetlen lett volna részükről. Ebből a felismerésből adódóan az ügyvezetés olyan teljesítményösztönző módszert dolgozott ki, melynek alapja a teljesítményrangsorban hátul lévők önmaguk korábbi teljesítményéhez mért növekedésének díjazása. A rendszer elvárható módon történő működéséhez olyan transzparens módszert dolgoztak ki, melyet a dolgozók elfogadtak, azzal azonosulni tudtak.

Az esettanulmány mintegy kívülről láttatott rá egy vállalkozásnál zajló nem reprezentatív gazdasági folyamatra, így viszont az ügyvezetés képes volt felismerni a korábbi teljesítmény – elismerő rendszerbe való beavatkozás szükségességét és meg tudta ítélni annak következményeit. A vizsgálat egyben arra is rámutatott, hogy milyen irányba célszerű a korábbi teljesítménymenedzsmentet fejleszteni oly módon, hogy az hatékonyan szolgálja a szervezeti célkitűzések teljesülését.

Hivatkozások

- [1] S. Bowles, H. Gintis, M. Osborne (2001), *The Determinants of Earnings: A Behavioral Approach*, Journal of Economic Literature, Vol. 39. No. 4. 1137–1176.
- [2] Z. Lévai, J. Bauer (2006), *A személyügyi tevékenység gyakorlata*, Szókratész Külgazdasági Akadémia, Budapest
- [3] G. Lynda (2000), *Putting people at heart of corporate purpose*, Prentice Hall
- [4] M. Hinek (2015), *A munkahelyi jóléti tényezők kvantitatív vizsgálata mikro -, kis -, közép, valamint kezdő vállalkozások és vállalkozásfejlesztési szervezetek körében*, In: A munkahelyi

jól-lét és professzionalizáció kérdései esetkönyv, Kodolányi János Főiskola, Székesfehérvár, 21– 323.

- [5] T. Mellár (2010), *Válaszút előtt a makroökonómia?*, Közgazdasági Szemle, LVII. Évf., 591–611.
- [6] P. Halmi (2011), *Válság és a potenciális növekedés az európai Unióban*, Közgazdasági Szemle, LVIII. évf., 1059 – 1081.
- [7] H. Fábán (2011), *A minőségi munkavégzést befolyásoló pszichológiai, szociálpszichológiai és szervezetpszichológiai tényezők*, Humán innovációs szemle 2011. 1. szám, 108. – 123.
- [8] G. Mikulás (2011), *A dolgozók ösztönzésének alapjai, Menedzsment 5. Emberi erőforrás-gazdálkodás és vezetés*, 21 – 60., <http://www.gmconsulting.hu/wp-content/uploads/2011/11/5-fejezet.pdf>, letöltés ideje: 2016-02-28
- [9] I. Soósné Göboly (2013), *Humántőke menedzsment II.*, Eszterházy Károly Főiskola, Eger, 65–75.