

# JAVADALMI KÉRDÉSEK HATÁRON INNEN ÉS HATÁRON TÚL

Forgács Judit MD



CREATING COMPETITIVE ADVANTAGE TOGETHER



# ÁTTEKINTÉS

- Milyen különbségek lehetnek az egyes országok javadalmazásában? Mi az oka a különbségnek?
- Melyek azok a juttatások, amelyeket globálisan, globális megállapodások alapján szereznek be gazdaságossági szempontból?
- Hogyan menedzselhető a javadalmazás a mátrix szervezetben? Javadalmazási menedzsment és a kompenzációs szakértő szerepe.
- Milyen összefüggés van a munkahelyi elégedettség és a munkahelyi javadalmazás, munkahelyi környezet között? Mekkora különbségek vannak az egyes országok között?
- Miként lehet a csapatszellemet erősíteni egy virtuális csapat esetén?

# JAVADALMAZÁSI ELEMEEK

## Bér és bérjellegű elemek

- Alapbér
- Bónusz (ösztönző)
- 13-ik havi fizetés
- Nyereségrészesedés

## Juttatások

- Megtakarítási és nyugdíj célú
- Egészség célú
- egyéb

# MIÉRT TÉRNEK EL A JAVADALMAZÁSOK ORSZÁGONKÉNT

- A bér és bérjellegű javadalmazás országonkénti eltéréseinek okai
  - kulturális
    - Mennyire elfogadott egy adott országban a mozgó bér (bónusz) mint piaci gyakorlat?
    - Mennyire elfogadott a teljesítmény alapú díjazás az adott munkakörben (admin vs értékesítési szakember)
    - Mennyire "szocialista" az adott ország (pl. Kötelező béremelés törvényi előírásként, 13-ik havi fizetés, szociális partnerek súlya stb)
  - ösztönzési cél
    - Forgalom növelése
    - Tulajdonosi szemlélet erősítése stb.

# MIÉRT TÉRNEK EL A JUTTATÁSOK ORSZÁGONKÉNT

- Kultúrális, történelmi okok és az állam szerepe nagy mértékben befolyásolja, hogy egy adott országban milyen juttatások terjedtek el, ezért jelentős eltérések is lehetnek az országok között.
- A multinacionális cégeknél ugyanakkor a fő vezérelv a költség kontrollja a dolgozói elkötelezettség javítása mellett
- A gazdasági válság elmúlásával megnövekedett a munkáltatói vonzóerő és megtartási képesség jelentősége. Ebben a flexibilis juttatások (cafeteria vagy „employee choice”) szerepe bizonyított. Ezek egyben tervezhetőbb költség szintet is jelenthetnek a munkáltatóknak
- A jelen prezentációban az egyszerűség kedvéért „employee choice” alatt azokat a juttatásokat értjük, amit
  - A dolgozó saját pénzén megvehet (biztosítások, termékek, szolgáltatások diszkontált áron), vagy
  - A dolgozó a meglévő juttatását becserélheti egy másik juttatás kiterjesztésére (pl. Egészségpénztár helyett a családtagokra kiterjeszti az egészségügyi ellátási szerződést ), vagy
  - Komplex juttatási program, ami munkáltató által biztosított alap juttatási elemeket tartalmaz kiegészítve a dolgozó által választható elemekkel (pl. Távmunka stb)

# MIÉRT ELTÉRŐ A JUTTATÁS CÉGENKÉNT A MULTIKNÁL

- Szektor profitabilitása
- Piaci gyakorlat
- Kompenzációs funkció centralizáltsági szintje
- Rendelkezésre álló erőforrás a működtetésre

# JUTTATÁSOK KATEGÓRIÁNKÉNT

## Nyugdíj & megtakarítás

Nyugdíj biztosítás hozzájárulás

Vállalati nyugdíj

Dolgozói részvényprogram

## Egészség

Nyugdíj előtti halál

Tartós munkaképesség csökkenés

Egészség biztosítás

Orvosi ellátás

Menedzser szűrés

Kiesett idő kompenzálása

## Egyéb

Cégautó

Közlekedési támogatás

Flexible juttatások

Training

Kommunikáció

Távmunka

Hitelek

Utazás (külföld)

„Referral” programok

Előfizetések



# LEHETSÉGES JUTTATÁSOK

## GLOBÁLIS MEGÁLLAPODÁS GLOBÁLIS SZOLGÁLTATÓ

- Dolgozói részvényprogram
  - Gyakorlat szerint szinte mindig globális, (bár lehet kivétel is, ezt nem szokták engedélyezni, hosszútávú materiális hatása van és speciális könyvelési feladat az elhatárolás)
  - A vállalat központjának az országában van a kezelő pénzügyintézet
  - Központi HR felelős a dolgozó felé,
  - Központi szerződés a kezelő pénzügyintézettel a pénzügy feladata
- Biztosítások (csoportos élet, baleset, felelősség stb)
  - Gyakorlat szerint vagy globális a szerződés vagy globálisan kijelölt bróker intézi a lokális kondíciókat
  - Költségszint kb azonos, de nem mindegy, hogy az anyavállalat vagy a lokális vállalat eredményeiben van a megtakarítás kimutatva
- Minden országra kiterjedő egészség biztosítás (pl. CIGNA)

# LEHETSÉGES JUTTATÁSOK

## GLOBÁLIS SZERZŐDÉS, LOKÁLIS SZOLGÁLTATÓ

Centralizációs trend költséghatékonysági célzattal:

- Étkezési támogatás (Sodexo)
- Adótanácsadás külföldieknek (big 4)
- Kommunikáció (mobil, internet szolgáltatók)
- Cégautó (központi volumen diszkont az alkalmazotti cégautó flottára)

Másképp nem megoldható

- Külföldieknek biztosított juttatások (pl. egészség biztosítás, költözési támogatás stb.)

# LEHETSÉGES JUTTATÁSOK

## LOKÁLIS SZERZŐDÉS, LOKÁLIS SZOLGÁLTATÓ

- Nyugdíj célú
- Egészség célú
- Kiesett idő kompenzálása
- Kommunikáció
- Távmunka
- Közlekedési támogatás
- Cégautó
- Training
- Hitelek
- Utazás (külföld)
- „Referral” programok
- Előfizetések

# JAVADALMAZÁSI KATEGÓRIÁK

## Szerződés vagy MT alapon

Minden dolgozó::

- Fizetés
- Túlóra
- Utazási hozzájárulás
- Bonus
- Cafeteria
- Eszköz magánhasználata
- Biztosítások

Vezetők:

- Cégauto
- Egészség biztosítás

## Extra rendszeres juttatás

- Sport támogatás
- Kávé & tea
- Training
- Rendezvények
- Ajándékok
- Táppénz kiegészítés

## Eseti juttatások

- Teljesítmény alapú jutalom
  - célprémium
  - Project bónusz)

## Megtartó programok

- Hosszútávú
- Rövidtávú
- Évközi béremelés
- Lojalitás program

## Elkötelezettség növelő programok

- Távmunka
- Internet
- Masszázs
- Influenza oltás
- Allergia szűrés
- Dolgozói kedvezmény
- Hobby csoportok
- Stb..

# JAVADALMAZÁS A MÁTRIX SZERVEZETBEN

## Potenciális problémák

- Belső verseny a munkaerőért
  - Magas belső fluktuáció
- Egyenlő munka egyenlő ellenértékért elv sérülhet
- Döntési hatáskör a szervezeten kívül
  - Lassú reakció idő
  - Hosszú jóváhagyási folyamat
  - Helyi piacon nem versenyképes juttatások

## Megoldások

- Munkaköri térkép definiált karrier utakkal és belépési kritériumokkal
- Központi HR kontroll a bérmozgásokra
- Kompenzációs irányelvek/policy

# A KOMPENZÁCIÓS SZAKÉRTŐ SZEREPE

- Munkakörök bérszínvonalának versenyképessége a piachoz képest
  - Javadalmazásról rendszeres piaci információ beszerzése, összehasonlítása, korrekció
  - Javadalmazási stratégia implementálása
- Strukturális kontrol (azonos munkáért azonos javadalmazás a vállalat minden területén)
- Operatív Kontroll („bérgyilkos”)
  - Beépített ellentmondás : hatalom vs szakmai támogatás

# MUNKAHELYI ELÉGEDETTSÉG

- Javadalmazás
  - Alapbér
  - Bónusz
    - Korfüggő az elfogadottság
    - Az alapbér mértékétől is függ, hogy tud-e ösztönözni
    - A cég eredményességéhez kötött bónusz teljes kifizetése nem piaci gyakorlat
  - Juttatások
- Munkahelyi környezet
  - Munkakörülmények
  - Vállalati kultúra
- Főnök !!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!
  - 95%-ban a főnököt hagyjuk ott ☹️
- Feladat
  - Tartalom
  - Beosztás

# CSAPATSZELLEM ERŐSÍTÉSE VIRTUÁLIS TEAM-BEN

- Mi kell egy jó csapathoz ?
  - Közös cél
  - Közös vezető
  - Bonding
  - Eredmény elérésének megfelelő díjazása (anyagi és/vagy erkölcsi)
  
- Virtuális team kihívásai
  - Bonding – kevés fizikailag is együttöltött idő
  - Nemzetközi csapat – pénz eltérő értéke
  - Kommunikációs nehézségek (nyelvtudási szint, VOIP minősége, érettségi fok)
  - Lehetséges megoldások: teambuilding, ugyanaz a juttatás (pl. Wellness hétvége vagy vacsora stb) még ha eltérő is a költsége (ezek nem helyettesítik a köszönömöt és az erkölcsi elismerést)



KÖSZÖNÖM A FIGYELMET!



CREATING COMPETITIVE ADVANTAGE TOGETHER