

# BÉRTRANSPARENTIA HR KIHÍVÁSAI

2026

Csaposs Noémi,  
Országos Humánmenedzsment Egyesület  
Elnök

2026. Június 10.



A bértranszparencia nem egy HR eszköz, hanem egy olyan metszéspont, ahol három világ találkozik:

- jogszabályi megfelelés,
- üzleti versenyképesség,
- és a napi működés.

Ha ebből bármelyik hiányzik, a rendszer nem fog működni.

Működéshez szükséges HR alapelemek:

- friss munkaköri leírások,
- munkakör értékelési rendszer,
- egységes bérpolitika,
- világos karrier rendszer,
- objektív teljesítmény értékelési rendszer,
- egységes vezetői szemlélet, transzparens kommunikáció

- → ez nem elmélet, hanem működési, fenntartható rendszer kérdése



## TÉVHITEK

A bértranszparencia körül rengeteg félreértés van.  
Ha ezeket nem tisztázzuk, akkor a szervezet rossz  
irányba indul el!

## 1. tévhit - „Mindenki látja mindenki fizetését”

A valóságban a cégek 90%-a nem egyéni fizetéseket kommunikál!

### Amit kommunikálnak:

- milyen sávba tartozik egy munkakör
- milyen szabályok alapján kerül valaki a sávon belül egy adott pontra
- mi befolyásolja a fizetés növekedését

Ez azt jelenti, hogy a rendszer átlátható, de nem sérti a személyes adatokat.

### Mi van mögötte:

- kontrollált információmegosztás
- nem teljes nyilvánosság

## 2. tévhit - „Ez HR projekt”

A bértranszparencia ott bukik el, amikor HR projektként kezelik.

### Miért?

#### Mert:

- a költség a pénzügyet érinti
- a döntéseket a vezetők hozzák
- a szabályokat a jog határozza meg

Ez egy governance kérdés.

→ ha nincs felsővezetői buy-in → nincs implementáció

### 3. tévhit - „Elég kitenni a sávokat”

Ha ma kiraknánk a bérsávokat a legtöbb szervezetben, az nem megoldaná, hanem felerősítené a problémákat.

Miért?

Mert:

- nincsenek egységes munkakörök
- nincsenek következetes döntések
- vannak történelmi torzulások

Üzleti fordítás:

→ transzparencia = „fény” → minden hiba látszani fog

### 4. tévhit - „Automatikusan igazságos lesz”

A transzparencia nem javít - hanem megmutat.

Ha rossz a rendszer:

- láthatóvá válik az igazságtalanság
- nő a feszültség

→ **előbb rendet rakunk, utána kommunikálunk!**

## 5. tévhit - „Ez túl drága”

A költség nem akkor keletkezik, amikor transzparenssek leszünk

Hanem már most benne van a rendszerben:

- alulfizetett kulcsemberek
- túlfizetett kivételek
- bérkompresszió

A transzparencia csak felszínre hozza és strukturáltan kezeli.

## 6. tévhit - „A vezetők nem tudják kezelni”

Valóban nem tudják - mert eddig nem kellett.

A különbség:

- eddig: egyéni alku
- most: strukturált magyarázat

Ez tanulható!

## 7. tévhit - „Elvész az alku tér”

Nem vész el!

Szabályozottá válik!

A különbség:

- eddig: ki mennyire alkudott jól
- most: ki hol van a sávban és miért

## 8. tévhit - „Konfliktust okoz”

A konfliktus már ott van!

Csak eddig nem volt róla beszéd.

**A transzparencia:**

- kimondhatóvá teszi
- kezelhetővé teszi

## 9. tévhit - „Csak multiknak való”

A KKV-k sokszor gyorsabban tudják bevezetni:

- kevesebb réteg
- kevesebb legacy
- gyorsabb döntés

## 10. tévhit - „Várjunk a szabályozásra”

Aki vár:

- egyszerre kell mindent megcsinálnia
- nagyobb költséggel és kockázattal

## 11. tévhit - „Évente egyszer elég”

Ez egy működési rendszer:

- folyamatos adatfrissítés
- folyamatos döntések
- folyamatos korrekció
- Folyamatos üzemeltetés

## 12. tévhit - „Csökkenti a fluktuációt”

Önmagában nem.

Ha viszont jól csináljuk:

- nő a bizalom
- csökken az igazságtalanság érzete, erősödik a munkáltatói márka és ez csökkentheti a fluktuációt

## Miért most? - mélyebb magyarázat

A transzparencia már létezik:

- egyenlő munkaért egyenlő bér elve már régóta hatályos
- jelöltek beszélnek egymással
- fizetések sokszor kikerülnek online
- az igazságtalan megkülönböztetés létezik nő -férfi, nő -nő, és férfi-férfi között is!
- vezetői kivételek, túlkapások már benne vannak a vállalati kultúrába egyes helyeken

A kérdés:

→ a cég irányítja ezt a változást , vagy elszenved

## EU direktíva - mit jelent operatíván?

Ez nem papírmunka!

Ez azt jelenti:

- át kell alakítani a toborzást
- rendbe kell tenni az adatokat és HR folyamatokat
- mérni kell a különbségeket, rendszert kell építeni, fejleszteni

## Munkaerőpiaci trendek

- Jelöltek bérsávokat várnak
- Információk elérhetőek online
- Employer branding hatás

**Definíció:** Employer branding = a munkáltató reputációja a munkaerőpiacon.

## Fogalmak

- Külső transzparencia
- Belső transzparencia
- Transzparencia spektrum

**Definíció:** Bértranszparencia = a bérezési elvek, struktúrák és döntések átláthatósága.

# MUNKAKÖRÉRTÉKELÉS

## Szerepe

- Alapfeltétel
- Objektivitás biztosítása
- Jogszabályi megfelelés
- Esélyegyenlőség
- Struktúrált módszertan

**Magyarázat:** Bérsáv nem létezhet stabil munkaköri struktúra nélkül!

## Mit jelent a gyakorlatban

Ez a legnehezebb rész.

- Valójában: rendet rakunk a szervezetben

Kiderül:

- Ki, mit csinál valójában
- Mi, mennyit ér

Segíti a munkaköri leírások pontos meghatározását

Költséghatékony HR gyakorlatok kialakítása

# MUNKAKÖRÉRTÉKELÉS

## Kulcsfogalmak

- Job architecture
- Grade / szint
- Karrierút

**Definíciók:** Job architecture = munkakörök rendszerezett struktúrája

## Egyenlő értékű munka

- Készség
- Felelősség
- Erőfeszítés
- Munkakörülmények

**Magyarázat:** Nem azonos munkakör, hanem azonos érték számít.

## Értékelési módszerek

- Pontfaktoros
- Piaci benchmark
- Hibrid

**Magyarázat:** A gyakorlatban hibrid modell működik.

## Mutatók – miért fontosak?

A vezetőknek nem elmélet kell, hanem számok.

A compa-ratio például megmutatja:

→ ki van alul / felül pozícionálva



# BÉRFILOZÓFIA, BÉRKIIGAZÍTÁS

# BÉRFILOZÓFIA

## Mit jelent valójában

Ez a döntési szabályrendszer.

Ha nincs:

→ minden bér döntés vita lesz

- Piaci pozíció (P50, P60)
- Mit díjazunk?
- Döntési elvek

**Definíció:** Bérfilozófia = a szervezet bérezési alapelveinek összefoglalása.

## Bérsávok - mit kell érteni mögötte

A sáv nem szám, Hanem mozgástér.

### Megmutatja:

- hol kezdődik a szerep
- hol van a piaci értéke
- meddig lehet fejlődni

### Bérsávok

- Minimum
- Midpoint
- Maximum

**Definíció:** Midpoint = a piaci referenciaérték.

## Bérelemek

- Alapbér
- Változó bér
- Juttatások

**Magyarázat:** Teljes kompenzációs csomagot kell nézni.

## Mutatók

- Compa-ratio
- Range penetration

**Definíciók:** Compa-ratio = aktuális bér / midpoint

**Magyarázat:** Kezelési szabályok nélkül torzul a rendszer.

# ELŐZETES BÉRFELMÉRÉS VIZSGÁLANDÓ TERÜLETEI



# BÉRKIIGAZÍTÁS

- Infláció
- Piaci korrekció
- Equity

## Pay equity

- Elemzés
- Eltérések azonosítása
- Korrekció

**Definíció:** Pay equity = indokolatlan  
bérkülönbségek megszüntetése.

## Bérsávok - mit kell érteni mögötte

A sáv nem szám, hanem mozgástér.

### Megmutatja:

- hol kezdődik a szerep
- hol van a piaci értéke
- meddig lehet fejlődni

## Bérsávok

- Minimum
- Midpoint
- Maximum

**Definíció:** Midpoint = a piaci  
referenciaérték.

## Toborzás hatása

- Átlátható hirdetések
- Strukturált ajánlatok

**Magyarázat:** Kezelési szabályok nélkül torzul a rendszer.



## Álláshirdetés minta

„Bérsáv: 900 000 - 1 200 000 Ft”

**Magyarázat:** Indokolni kell a tartományt!

## Interjú

- Sáv kommunikáció
- Pay history tiltás

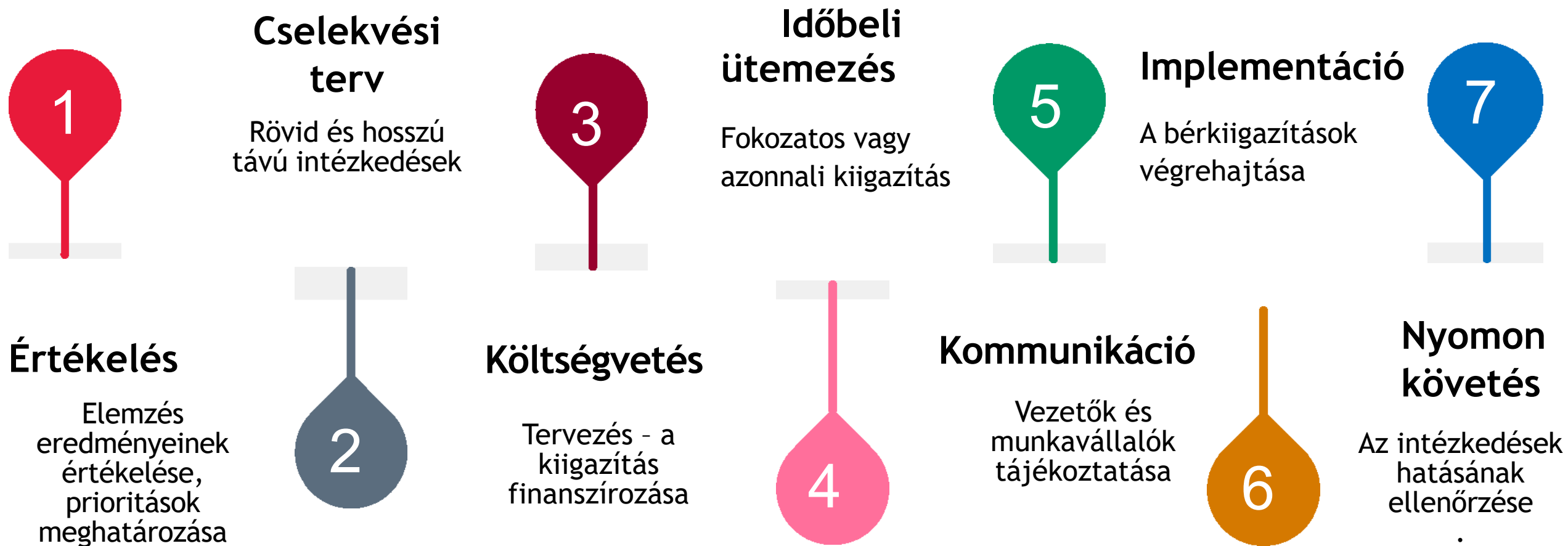
## Ajánlat

- Egységes logika
- Belső összehasonlítás

## Kockázatok

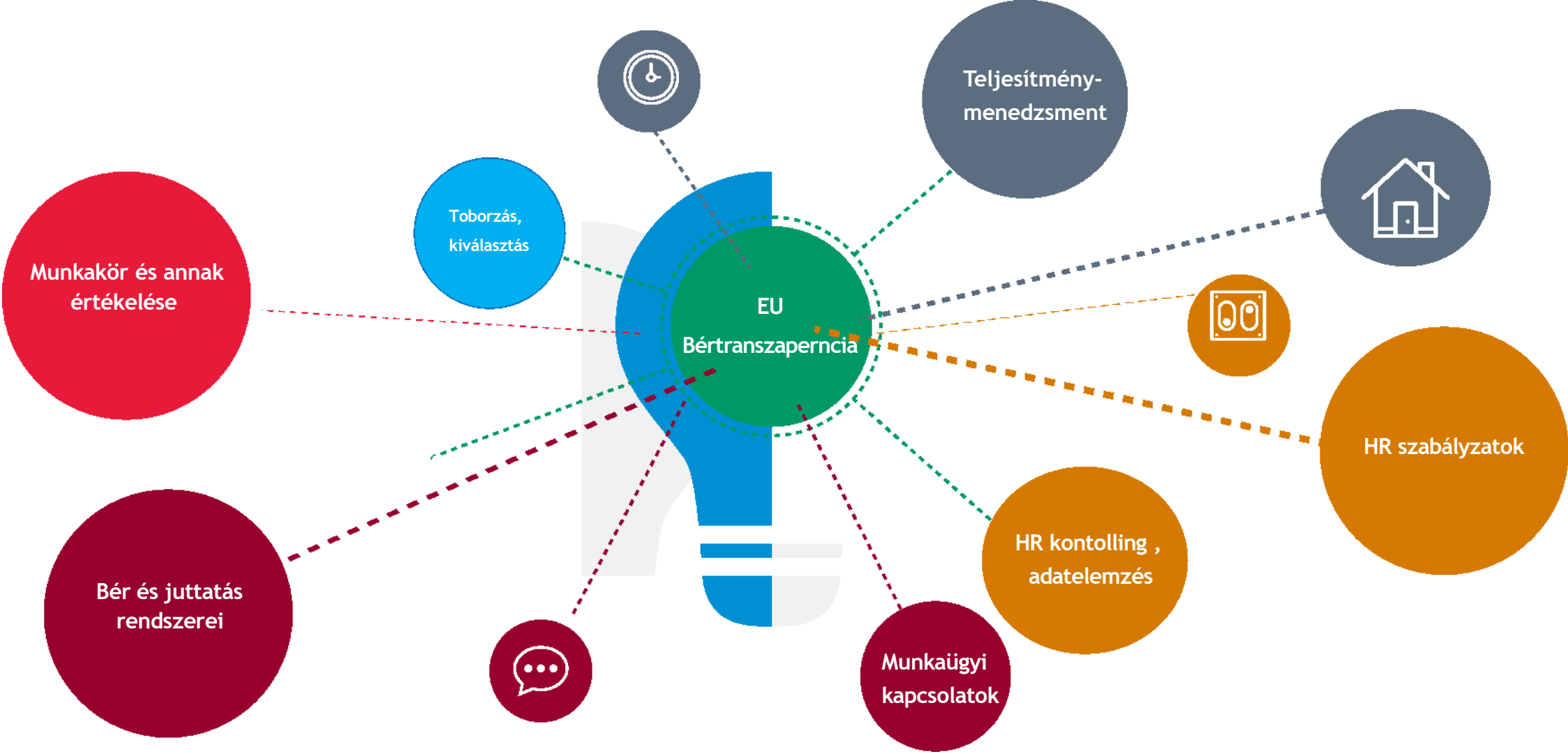
- Bérkompresszió
- Piaci nyomás

# BÉRKIIGAZÍTÁS FOLYAMATA





# ÉRINTETT HR TERÜLETEK



# TELJESÍTMÉNYMENEDZSMENT

- **Objektív teljesítményértékelési rendszer kialakítása**
- **Bérstratégiai szinten dönteni, teljesítményértékelés és a alapbér kapcsolatáról**
- **Összekapcsolása a munkakör értékeléssel**
- **Teljesítmény és bér közötti kapcsolat átláthatóvá tétele**
- **Részrehajlás-mentes (bias-free) értékelési folyamatok**
- **Dokumentációs rendszer fejlesztése (digitalizáció)**
- **Vezetői értékelések egységesítése és képzése**
- **Felülvizsgálati és jogorvoslati folyamatok kialakítása**

# HR KONTROLLING ÉS ADATELEMZÉS

- **Béradatokra vonatkozó riportok fejlesztése**
- **Nemek közötti bérkülönbség elemzési módszertan**
- **HR információs rendszer bővítése, digitalizáció**
- **Bérkülönbség-kalkulációs módszertan bevezetése**
- **Adatgyűjtési folyamatok standardizálása**
- **Rendszeres jelentéstételi rendszer kialakítása**
- **Adatvédelmi megfelelés biztositása**

= **DIGITALIZÁCIÓ** fontossága (pl OLM rendszer képes lekezelni az összes kimutatást, riportot)

- HRIS
- Adatminőség
- Riporting

### Mi is fog történni?

#### **Toborzás - valódi változás**

A recruiter szerepe megváltozik:

nem alku → hanem keretrendszer kommunikáció

### **Miért kritikus?**

Ha az adat rossz:

→ minden döntés rossz lesz

### **Kommunikáció - mit jelent a gyakorlatban**

Nem egyszeri bejelentés!

Hanem:

- folyamatos párbeszéd
- vezetői kommunikáció

### **Roadmap - mit értsenek meg**

Ez nem sprint. Ez egy kontrollált átalakítás.

### **KPI-ok - mit jelent üzletileg**

Amit mérünk:

→ azt tudjuk menedzselni

A bértranszparencia nem választás kérdése.

A kérdés:

→ felkészülten ér minket

vagy

→ kényszerből reagálunk

### **Kapcsolódó területek**

- Performance
- L&D

A bértranszparencia nem választás kérdése!

A kérdés:

→ felkészülten ér minket

vagy

→ kényszerből reagálunk?

Nem HR projekt!

Struktúra kell!

Halogatás = kockázat



# MIT TUD TENNI A HR ?



Készítsen kommunikációs tervet

Dolgozz együtt a kommunikációs csapattal , legyen felelőse ennek a területnek

Dolgozz együtt a vezetőkkel ezen a projekten és legyen egységes üzenet

Legyetek elérhetőek a kérdésekre és a párbeszédre. Készüljete fel erre a munkára is.

A photograph of three business professionals sitting in a modern office setting. They are seated in three bright orange, curved armchairs arranged in a circle. The woman on the left has curly hair and is wearing a dark top. The man in the middle is older, with grey hair, wearing a dark suit and a red tie. The man on the right is younger, wearing a dark suit. They are all smiling and appear to be in a conversation. In front of each person is a black briefcase. The background consists of large windows looking out onto green trees. The floor is a light-colored carpet.

# KÖSZÖNJÜK MEGTISZTELŐ FIGYELMETEKET

Csaposs Noémi, Director HR advisory

[ncsaposs@select.hu](mailto:ncsaposs@select.hu)

0630-3833838