

Juttatásmenedzsment – rugalmas megoldások

Győri Ildikó¹ – Horváth István² – Poór József³

Napjainkra nyilvánvalóvá vált, hogy az ösztönzés és motiváció a szervezeti megújítások egyik alapvető eszközévé vált. Ezen belül számtalan eszköz és megoldás létezik. A juttatások a javadalmazás azon elemei, amelyeket a munkáltató a béren és az esetleges nyereségrészesedésen kívül nyújt a dolgozóknak. A javadalmazási csomagnak olyan eleméről van szó, amelyet vagy szociális, vagy gazdálkodási, vagy pedig adókímélő okból adnak a munkáltatók dolgozóiknak.

Tárgyszavak: ösztönzés; innováció; juttatás; béren kívüli juttatás; szociálpolitika.

A munkavállalók motiválása

A munkavállaló motiválása nem más, mint befolyásolni, irányítani az egyén viselkedését, a különböző üzleti, illetve más célok megvalósítására. A „latin motivus, mozgás szóból származó fogalom, azon folyamatok összessége, amelyek a viselkedésünk intenzitását, lefolyási folyamatát és irányát határozzák meg”.

Munkatársaink irányítása, befolyásolása jelenti magát a motiválás folyamatát, azt, ahogyan a vezetők hasznosítják beosztottaik szükségleteiről megszerzett információkat. Ezen ismereteket azonban csak a munkavállalók motivációja mögötti tartalom ismeretében tudják a közös cél megvalósítása irányába mozgatni. Jogos a kérdés: az emberi erőforrásokkal (továbbiakban EE) foglalkozó szakirodalomban rendelkezésre álló információ és kutatási eredmények közül, melyik ad választ az EE vezetők minden nap feltett kérdésére? Mi alapján és hogyan lehet a munkavállalót a gazdasági lassulás idején és bizonytalan gazdasági kör-

¹ Győri Ildikó menedzsment-tanácsadó – pszichológus, Mercer Kft.

² Horváth István menedzsment-tanácsadó – aktuárius, Mercer Kft.

³ Poór József ügyvezető igazgató, egyetemi tanár, Mercer Kft.

nyezetben motiválni? A kutatók szerint az egyén motiválhatósága számos tényezővel és módon magyarázható:

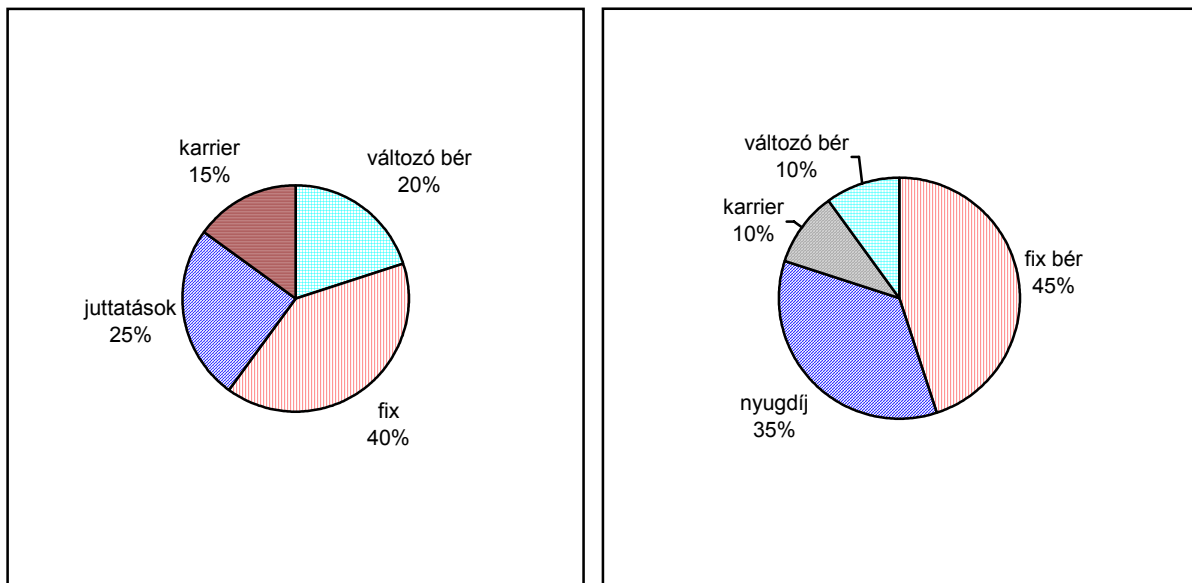
- A *szükséglet hierarchiákra* építő iskola szerint, az egyének ösztönzése, készítése és motiválhatósága bizonyos szükségleteinek kielégítésétől függ. Például Maslow hierarchikus modelljében megfogalmaz öt szükségleti szintet, és ezekhez rendel motivációs szükségleteket. A magasabb rendű szükségletek (pl. szeretet/megbecsülés iránti igény, önmegvalósítás) csak akkor motiválnak, ha az alacsonyabb rendűek ki vannak már elégítve (pl. fiziológiai, biztonság iránti igény).
- Az *egyének másodlagos* – alapvetően a hatalmi, a kötődési és teljesítmény – szükségleteivel magyarázzák egyes kutatók a motivációt.

Az ösztönzés fontossága és korlátai

A szakirodalom tanulmányozása során számos olyan szerzőre bukkantunk, akiknek a véleménye szerint a vállalati siker kulcsfontosságú eleme az emberek hatékony vezetése és motiválása. Tulajdonképpen az emberek értékének maximalizálása – a stabil humánerőforrás-filozófia, -politika és -gyakorlat révén – sokak szerint fontos tényezője a versenyelőny megszerzésének. J. Pfeffer 13 vezetési gyakorlatot sorolt fel, amely megegyező volt annál az öt vállalatnál, amelyek egy 20 éves időszak alatt a legmagasabb hozamot biztosították részvényeseiknek. Ezeknek a szilárd vezetési gyakorlatoknak a központi gondolata az emberi erőforrások hatékony megszerzésére és alkalmazására való koncentrálás. Ulrich és Lake szerzőpáros egészen odáig mentek el, hogy kijelentették: a vállalatoknak a versenyelőny megszerzése érdekében alkalmazott hagyományos eszközei mellé kiegészítőként fel kell venni – ahogyan fogalmazta – a szervezeti képességeket. A szervezeti képességek közé tartozik a tehetséges munkaerő felvétele és megtartása, motivációja, a tehetség fejlesztése és egy hatékony emberi erőforrás menedzsment tevékenység folytatása. Ezt a gondolatmenetet foglalta össze Dreher és Doughert, akik azt mondták, hogy azok a cégek, amelyek versenytársaiknál jobbak az alkalmazottak kiválasztása, fejlesztése és ösztönzése terén, előnnyel rendelkeznek (1. ábra).

A gazdasági lassulás a munkaadó szempontjából is kényes helyzetet eredményezett: a lassabb ütemben növekvő bevételek a személyi jellegű költségek mérsékelt emelését teszik csak lehetővé. A kulcsembereket azonban mindenképp motiválni kell, a lehető legkisebb, leginkább

takarékos pénzügyi ráfordítások mellett. Mint azt a fentiekben elemeztük, jelen makrogazdasági helyzetben a munkakör gazdagítása, az új, kreatív feladatok önmagukban nem motiválják a munkavállalót, a státusznövelő kiegészítő juttatásokra pedig kevesebb anyagi fedezet áll rendelkezésre. Az új gazdasági feltételek diktálta folyamatos átszervezések pedig felborítják a munkahelyi környezetben kialakult formális és informális kapcsolatokat, kötődési szinteket. Ilyen helyzetben célszerű a munkáltatónak költséghatékony és a munkavállaló számára biztonságot adó motivációs eszközökhöz folyamodni, amelyek visszacsatolnak a munkavállaló biztonság iránti szükségletére, illetve alkalmazkodnak életkori sajátosságából adódó szükségleteihez. Lassuló gazdasági növekedés mellett és csökkenő pénzügyi keretek között a heterogén szakmai és életkori háttérrel rendelkező munkavállalói csoportokat kell a munkáltatónak motiválni, különös tekintettel a biztonság iránti emberi szükségletek kielégítésére.

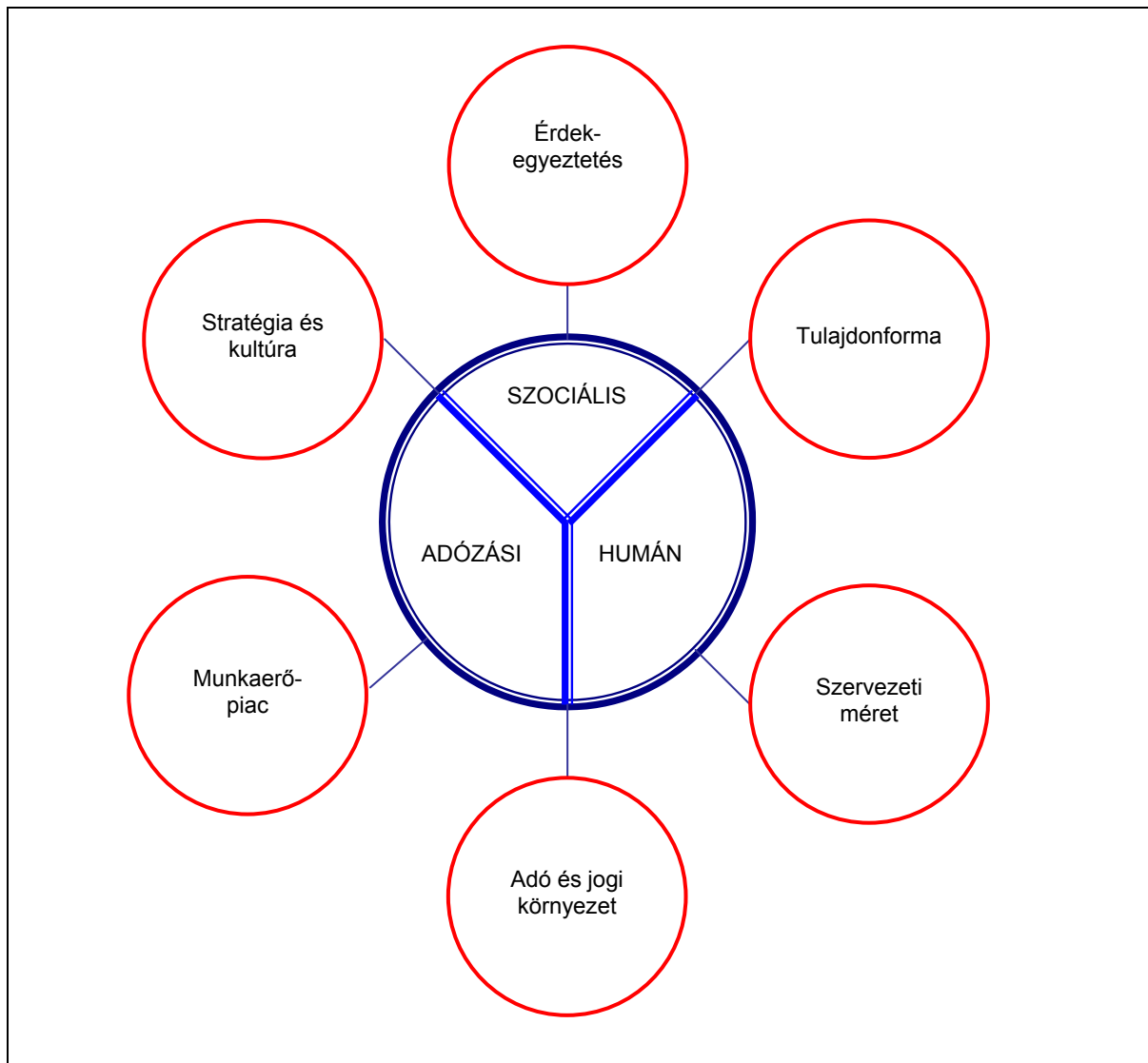


1. ábra A teljes javadalmazási csomag összetétele eltérő életkorú és képességű munkavállalói kör esetében a két vállalatnál

A juttatások szerepének a felértékelődése

Jogosan merül fel a kérdés: Hogyan és miért most kerül terítékre hazánkban ez a kérdéskör? A nagyon sok ok közül a teljesség igénye nélkül a következők említhetők:

- Az infláció jelentős mértékű csökkenésével egyre kisebb a lehetősége a béren keresztüli motivációnak.
- Az ismert demográfiai helyzet miatt jelentősen megnőtt az aránya az idősebbek generációjának.
- Az sem elhanyagolható tény, hogy az éles verseny és az erőteljes költségta-
karékosági programok miatt minden cég lázasan keresi a hatékony ösztönzési és javadalmazási formákat (2. ábra).



2. ábra A juttatások jellegzetes kategóriái és befolyásoló tényezői

A munkavállalóknak tehát, különböző életkorokban, különböző juttatásokra van szükségük. Más és más korcsoportokat motiválhatunk sike-

resen lakástámogatással, beiskolázási segéllyel, nyugdíjpénztári és egészségügyi hozzájárulással. Nehezen feloldható ellentmondást jelent a munka és a család összehangolása, a juttatások ebben is segítséget nyújthatnak (nem anyagi juttatás: részmunkaidő, távmunka lehetőségének biztosítása). Kellő kreativitással, a már létező juttatási formák rugalmas alkalmazásával, újak megalkotásával, a munkáltató sikeresen választhat a munkavállalók életkori sajátosságaiból eredő igényekre.

A „flex” (rugalmasság) definíciója és helyzete az ösztönzési–javadalmazási rendszerben

A választható béren kívüli juttatási rendszer lényege, hogy a dolgozók

- bizonyos időközönként (általában évenként),
- a munkáltató által felkínált szolgáltatási listából,
- adott költségkereten belül,
- egyéni szükségletek, életkörülmények szerint

kiválasztják az általuk igényelt juttatásokat.

Az ajánlati listában elsősorban különböző természetbeni juttatások szerepelnek, de – amennyiben a munkavállaló úgy dönt – választható közvetlen készpénzkifizetés is. A jellegzetes juttatási elemek listáját az 1. táblázat tartalmazza:

1. táblázat

Jellegzetes rugalmas (flex) elemek

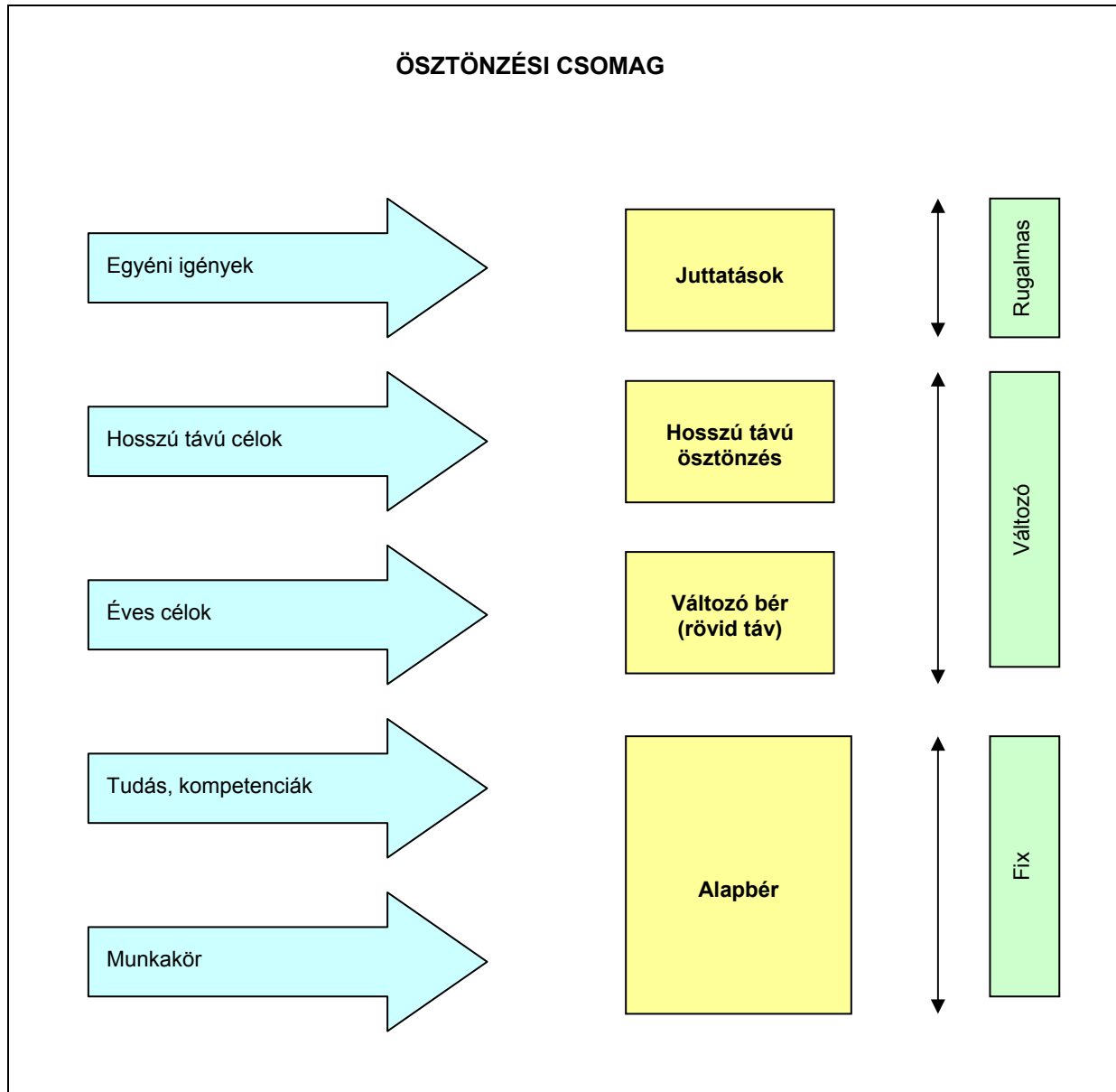
Tipikus juttatási elemek	
Önkéntes nyugdíjpénztár	Benzinköltség
Életbiztosítás	Törlesztő részletek átvállalása
Egészségmegőrzés	Hitelek
Orvosi vizsgálat	Továbbképzés, fejlesztési programok
Fogorvos	Sportolási lehetőségek
Optikus	Étkezési jegyek
Tanácsadás (pénzügyi)	Kedvezményes árú termékek,
Nyaralás	szolgáltatások

Történeti áttekintés

A választható béren kívüli juttatások rendszerének fejlődésével kapcsolatban az alábbi eseteket emeljük ki:

- 1974 volt az első év, amikor két amerikai cég – alkalmazva a kutatások eredményeit – a választható béren kívüli juttatások bevezetése mellett döntött, az igazi trend azonban ennél később, a 80-as évek közepén alakult ki. A 90-es évek végére már 1300 cég alkalmazta ezt a juttatási rendszert az Egyesült Államokban, amely később olyan jelentős méreteket öltött, hogy külön törvény szabályozza a választható béren kívüli juttatások rendszerének kidolgozását.
- Magyarországon rövidebb története és kissé eltérő gyökere van a rugalmas juttatási rendszereknek. Hazánkban az úttörő szerepet a MOL Rt. vállalta magára, amelynek HR csapata 1997-ben elsőként helyezte új alapokra a béren kívüli juttatások rendszerét. A cég három szociálpolitikai elvére építették, amelyből csak az egyik biztosít választási lehetőséget a munkavállalók számára:
 - Bizonyos juttatások minden dolgozót megilletnek – ide sorolták a valamennyi munkavállalóra megkötött baleset- és életbiztosításokat.
 - A munkavállalók szociális rászorultság alapján részesülhetnek bizonyos juttatásokban – ide sorolták a gyermek taníttatásához, vagy egyéb nehéz helyzetben kiutalt segélyeket.
 - A „Cafeteria rendszer” – amelyben minden munkavállaló kap egy éves keretösszeget, amelyet tetszése szerint költhet el az arra az évre meghatározott juttatási elemekre. (Pl. étkezési juttatások különböző formái, munkásszálló és albérleti juttatás, vissza nem térítendő lakásépítési támogatás, nyugdíj- vagy egészségpénztár).
- A „dolgozók választásán alapuló béren kívüli ösztönzés” másik hazai úttörője a Pénzjegynyomda Rt., ahol szintén szociálpolitikai alapokon, 1998-ban alakították ki a cég választható juttatásainak rendszerét. A hónapokon keresztül folyó előkészületi munka során célul tűzték ki a korlátozott pénzügyi források célirányos elköltesését, tekintettel az egyéni igényekre, a személyes szükségletek minél jobb kielégítésére. A választható béren kívüli juttatások listája – amelyet a kapcsolódó jogszabályok megjelenését követően minden évben módosítanak – tartalmazza a juttatások fajtáit, az igénybevétel módját, mértékét, a juttatás vásárlóerejét.
- Az első kezdeményezések óta számos vállalat próbálkozott kisebb-nagyobb sikerrel azzal, hogy kialakítsa rugalmas (flexibilis) juttatási rendszerét. Általában azok a megoldások voltak sikeresek, ahol a dolgozói igényeket megfelelő módon felmérték, a rendszer lényegét jól kommunikálták és a bevezetett rendszerek

adminisztrációja is megfelelően illeszkedett az adott helyzethez. Napjainkra számos cégnél már azzal foglalkoznak, hogy a korábbi években bevezetett juttatási rendszer megoldásait felülvizsgálják, és esetleg újabbakkal váltsák fel azokat.



3. ábra Juttatások az ösztönzési–javadalmazási csomagon belül

A flex formái (programtípusok)

A munkavállaló a választható, béren kívüli juttatási rendszer kialakításakor – a munkavállaló elkötelezésén túl – eltérő célokat követhet (3. ábra):

- felajánlani a választás lehetőségét a munkavállaló számára a juttatások kiválasztásakor,
- kordában tartani a juttatásokhoz kötődő költségeket,
- versenyképesnek maradni a munkaerőpiacon.

2. táblázat

A rugalmas (flexibilis) juttatási rendszerek típusai

Sor-szám	Típusok	Jellemzők
1.	Kiegészítő módszer	<ul style="list-style-type: none"> ● Alacsony értékű juttatási szint. ● Megmarad minden addig kínált juttatás, és a javadalmazási csomag értékét növelik a juttatásokra fordítható keretösszeggel, amelyet új juttatásokra vagy a jelenlegi juttatásra költhet a dolgozó nagyobb fedezet mellett.
2.	Fel- vagy leértékelés módszere	<ul style="list-style-type: none"> ● A munkaadó által ajánlott juttatások köre változatlan marad. ● A munkavállaló arról dönt, melyik juttatásból kíván kevésbé részesedni, mihez szeretne nagyobb mértékben hozzájutni. Ha valamelyik juttatásról lemond a dolgozó, és az így keletkező kreditet nem használja fel, az a bruttó béréhez adódik. Ugyanígy, a bruttó bérből kerül levonásra, ha a dolgozó túlköltekezik, a feláldozott összegnél többet költ egy új juttatási elemre. ● Fontos jellemzője a rendszernek, hogy a munkaadó költsége változatlan marad, a munkavállaló mégis kap lehetőséget valamilyen mértékű választásra.
3.	Alap- és kiegészítő juttatások	<ul style="list-style-type: none"> ● A munkaadó meghatároz egy juttatási kört, amelyhez ragaszkodik. Erre épül rá egy választható elemeket tartalmazó csomag. A munkavállaló minden évben ezen juttatások megvásárlására költheti a rendelkezésére bocsátott keretet. ● A változatlan (fix) juttatások körébe rendszerint az orvosi ellátás, a csoportos élet- és balesetbiztosítás kerül be. ● A rugalmas keretösszeget rendszerint a cég által kreált menü alapján tudja a dolgozó felhasználni: az alapjuttatások valamelyikére nagyobb fedezetet elérve ezzel, illetve az egyén igényét kielégítő juttatások valamelyikére, esetleg készpénzre.
4.	Teljesen rugalmas megközelítés	<ul style="list-style-type: none"> ● A juttatásokra elkülönített teljes keretösszeg szabadon elkölthető a felkínált juttatások bármelyikére.
5.	Moduláris rendszer	<ul style="list-style-type: none"> ● A munkavállaló előre elkészített juttatási csomagok közül választhat. A csomagok mindegyike ugyanazokat a juttatási elemeket tartalmazza, csak az arányaik térnek el, pl. az egyikben az életbiztosítás fedezete baleseti halál esetén nagyobb, míg a másikban az egészségpénztári befizetés mértéke emelkedik ki.

A munkavállaló megválaszthatja a béren kívüli juttatások típusát (2. táblázat), illetve mértékét. A munkaadó a juttatások hosszú listáját ajánlhatja fel választásra: készpénz, étkezési jegy, kulturális célokra költhető utalvány, orvosi ellátás, fogorvos, szemüveggészítés, tréningek, különböző biztosítások, önkéntes nyugdíj- és egészségpénztári tagdíj költségeinek fedezete, de bizonyos rendszerekben vásárolhat a munkavállaló szabadnapot is. A munkavállalói cél és a kínált juttatások köre alapján különböző „Cafeteria rendszereket” különböztetünk meg.

A Cafeteria rendszer tervezése és megvalósítása

A tervezés és megvalósítás tipikus lépései a következők:

Célok kitűzése

- A jelenlegi rendszer értékelése (juttatás – audit).
- Az új (rugalmas) rendszer értékelése, vélemények, attitűdök felmérése.
- A különböző tervek/elgondolások értékelése.
- Kapcsolatfelvétel a külső szolgáltatókkal.

A terv véglegesítése:

- A terv véglegesítése előtt ki kell választani a szolgáltatókat, tisztázni kell velük felelősségük mértékét és körét.
- A rendszert úgy érdemes kialakítani, hogy – a programba bevont elemektől függően – a felülvizsgálat periodikusságának meghatározása mellett, lehetőség legyen a rendkívüli esetek által indokolt módosításokra.
- A választási periódus általában egy év.

Adatfeldolgozó rendszer kidolgozása:

- Az adatfeldolgozó rendszer körültekintő kidolgozásával jelentősen csökkenthetjük az adminisztrációs rémálom kialakulásának veszélyét.
- A rendszernek minél több automatizált elemet kell tartalmaznia, anélkül, hogy vesztené rugalmasságából.
- Kommunikációs anyagok előkészítése.
- Dolgozók részleges felvilágosítása.
- A dolgozók felvétele a rendszerbe.

Adatok bevitele és feldolgozása:

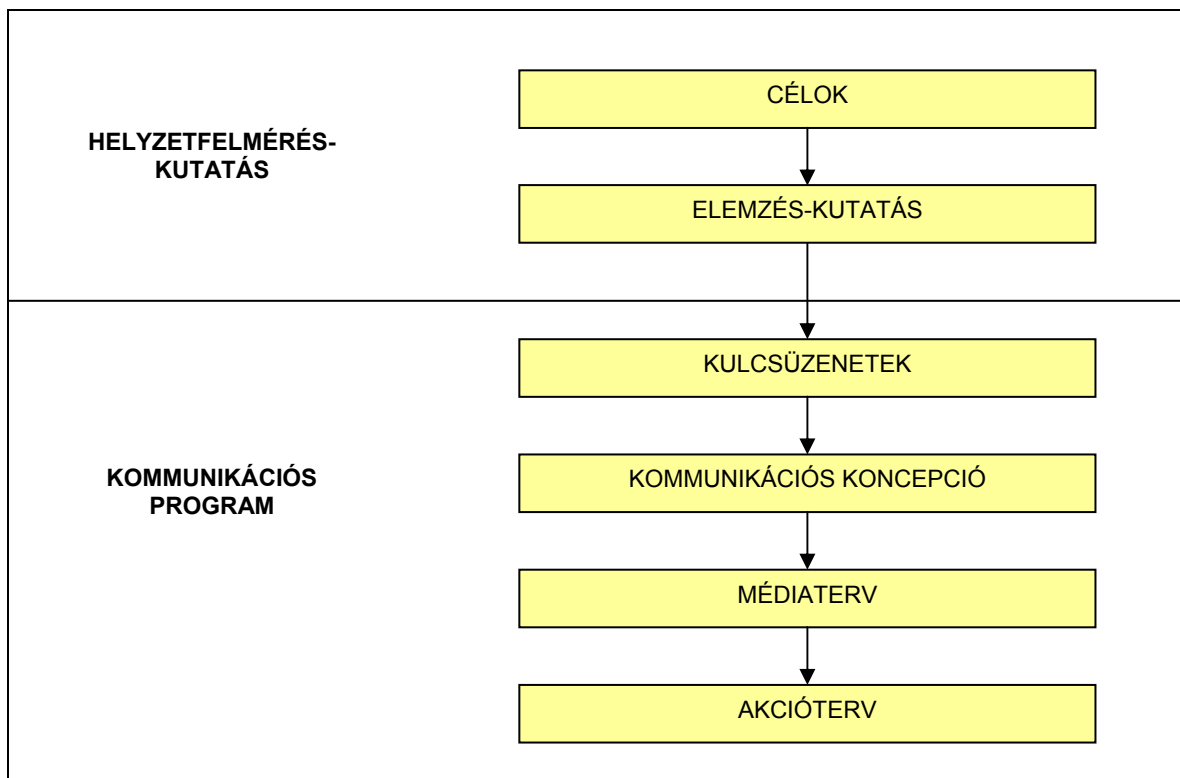
- Az adatok bevitelét követően, amikor a rendszer már készen áll a tesztelésre, a munkavállalók egy vagy több jól (reprezentatívan) megválogatott csoportjával kell ellenőriztetni a rendszert.

Utólagos értékelés:

- Áttekinteni az elért eredményeket.
- Javaslatot tenni a szükségesség módosításokra.

Kommunikáció

A dolgozók tájékoztatása, a program kommunikációja a preferencia- és attitűdfelmérésekkel megkezdődik (4. ábra). Mikor összeáll a rendszerbe bekerülő juttatások végleges listája, meg lehet kezdeni a tényleges kommunikációt. Az anyagokkal szemben fontos követelmény a könnyen értelmezhetőség.



4. ábra Ösztönzési és juttatási kommunikáció modellje

Érthetően kell bemutatni a rendszer működését, az abból származó előnyöket, esetleges hátrányokat, hibalehetőségeket. A kommunikációt nem szabad az utolsó pillanatokra időzíteni, mert a dolgozóknak meg kell barátkozniuk az új fogalmakkal, be kell fogadni az új ismereteket. Mindehhez nem elég az írásos kommunikáció. A részletes, személyes tájékoztatást nem lehet megkerülni. Minden esetben lehetőséget kell te-

remteni a visszacsatolásra, a felmerült kérdéseket meg kell válaszolni. Bizonyos kommunikációs feladatok a szolgáltatókra is átháríthatók, de ezeket is egységes keretbe kell foglalni, koordinálni kell.

A hatékony juttatás kommunikációval összefüggő alapelvei a következőkben foglalhatók össze:

- a lehetséges reakció előrevetítése,
- a tulajdonosi szemlélet kiépítése a munkavállalókban,
- a juttatások folyósítását piaci/üzleti feltételekhez kell kötni,
- a menedzsereket/befolyásos személyeket be kell vonni, ki kell képezni,
- szemtől szembe kell kommunikálni,
- személyre szabott kommunikáció alkalmazása,
- egyszerű, közvetlen nyelvezet,
- gyakran feltett kérdések,
- példákkal történő szemléltetés,
- ismétlés, ismétlés, ismétlés.

A rugalmasság előnyei és hátrányai

Ha egy új megoldást vezetünk be, mindig érdemes feltenni a kérdést: milyen előnyök és hátrányok származnak annak alkalmazásából? A következőkben a teljesség igénye nélkül megpróbálunk erre a kérdésre választ adni:

Előnyök

A cég számára:

- egyszerűbben költséghatós,
- pénzügyi előnyök (adózás),
- felvásárlások és összeolvadások egyszerű kezelése globális és helyi szinten egyaránt,
- kiszámítható nemzetközi karriermozgás.

A dolgozók számára:

- választás lehetősége mindenkinek,
- tisztán látható kommunikáció,
- megtartó- és vonzó,
- igazságosabb elosztási forma,
 - kollektív szerződés,
 - munkaköri szabályozás.

Összességében elmondható, hogy a rugalmas juttatási rendszer hozzájárul az alábbi kérdések megoldásához:

- Kezelhetővé teszi a szervezeti változásokat (vegyesvállalatok, fúziók, átstrukturálások).
- Áttekinthetőbbé teszi a költségeket (beleértve az adózást is).
- Erősíti és elősegíti a kommunikációt, növeli az alkalmazottak elégedettségérzetét.
- Megváltoztatja az alkalmazottak javadalmazáshoz való viszonyulását.
- Találkozik az alkalmazottak elvárásaival – produktívabb munkavégzést eredményez.
- Segít kezelni a kulturális, demográfiai különbségeket.

Hátrányok

A fentiekben felsorolt előnyök mellett érdemes kitérni a hátrányokra és az ilyen rendszerek bevezetését gátló tényezőkre egyaránt:

- Hiányos vagy túl szigorú adózási jogszabályok.
- Kulturális gátak (státusz, paternalizmus).
- Szakszervezetek/érdekképviselők.
- Szerzett jogok vagy egyéb rendelkezések.
- Nem megfelelően informált munkavállalók.
- Adminisztrációs háttér hiánya.

Ha kellően mérlegeltük az előzőekben bemutatott tényezőket, akkor pozitív döntés esetén az új, a korábbinál rugalmasabb rendszer nagy valószínűséggel megfelelően fogja szolgálni az abban érintettek érdekeit és céljait.

Hivatkozások

The Congruence Model: An Approach to Understanding Organizations. (1998): *Mercer Delta Insights*. New York: Mercer Delta Consulting LLC. és Nadler, D.A.,(1998): *Champions of Change*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1998.

László Gy.-Poór J. (2003): Ösztönzésmenedzsment, In: Farkas-Karolinyné-László-Poór (ed.) (2003): *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*, KJK-Kerszöv, 6. kiadás, Budapest (Megjelenés alatt) és László Gy (2001).: A jóléti (szociális) juttatások vállalati szerepéről *Munkaügyi Szemle*. 1. szám p. 8-10.

W. D. Fröclich (1996): *Pszichológiai szótár*, Springer, Budapest.

Milkovich, G.T.-J.M. Newman (1996): *Compensation*, Irwin McGraw-Hill, Boston,

McClelland, D.C.-Atkinson, J.W.-Clarck, R.W.-Lowell, E.L. (1953): The achievement motive, Appleton-Century-Crofts, New York.

Pfeffer, J. (1995): Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people. Academy of Management Executive, 9: p. 55-69.

Ulrich, D.- D. Lake (1991) Organizational capability: Creating competitive advantage. Academy of Management Executive, 5: p.77-92.

Dreher, G. F.- T.W. Dougherty (2002). Human resource strategy: A behavioral perspective for the general manager. New York: McGraw-Hill Irwin.

Dr. Pongrácz L. - Kugler F. (1997): A MOL Rt. humánpolitikája, Munkaügyi Szemle, 41 .évf. 1. szám, p. 4-8.

Dr. Lindner S. (2002): A dolgozók egyéni választásán alapuló béren kívüli ösztönzés gyakorlati kérdései, Munkaügyi Szemle, 46. évf. 3. szám, március, p. 21-24.

(Szerkesztőség)

Személyügyi Hírlevél, 13. k. 2003. ápr. p. 35–42.