

# A pénz nem minden

Széles körben osztott nézet, hogy a pénz a leghatásosabb ösztönző és motiváló eszköz; ezen a felfogáson alapul a bónuszok, jutalmak és mozgóbérek rendszere. A jó munkaerő megtartásának azonban nem a béremelés az egyetlen és nem is a leghatékonyabb eszköze.



**T**anácsadó cégek sora foglalkozik világszerte kompenzációs rendszerek tervezésével, a hr-vezetők és munkatársaik pedig idejük jelentős részét szentelik a fizetési rendszerek kialakításának, korszerűsítésének, illetve annak, hogy a keletkezett különféle anomáliákat orvosolják.

A jó fizetési rendszer kidolgozására tett erőfeszítések mögött az a feltételezés munkál, hogy a pénzügyi ösztönzés a legfontosabb motivációs eszköz; ha pedig az ösztönzési séma kritikusan minősül a cég sikerének szempontjából, akkor azt tökéletesre kell csiszolni.

## Ösztönzők működése

A cégek ezért bonyolult, összetett, sokszor nehezen átlátható ösztönzési rendszereket dolgoznak ki, amelyek végül nem hozzák a várt eredményeket, ezért változtatnak rajtuk, és a felszínen újnak tűnő, de ismét a régihez hasonló eredményeket produkáló megoldásokat választanak. Ezek az erőfeszítések azonban – fogalmazott egy nemrégiben rendezett üzleti kerekasztal-beszélgetésen *Dobay Róbert* menedzserment-coach – azon a feltételezésen alapulnak, hogy a pénzügyi ösztönzési eszkö-

zök a leghatásosabbak a munkavállalók motiválásában.

Motivációs hatásuknál fogva a teljesítménnyel arányos pénzügyi juttatási sé mák azon az elven működnek, hogy az emberek több pénz reményében nagyobb erőfeszítést fejtenek ki. Ám aki kitartóan igyekszik, csak akkor ér el jobb eredményeket, ha megvannak a feladathoz megfelelő képességei, adottságai, és rendelkezik a munkavégzéshez szükséges információkkal, eszközökkel – mondta a Menedzsermentor alapítója.

Motivációs hatásuk mellett üzenetet hordoznak a szervezet számára a cég alapértékeiről és prioritásairól. Csakhogy néha zavart okoznak az egymásnak ellentmondó elvárások. Lehet-e egyszerre figyelni a minőségre és az ügyfélre, ugyanakkor csökkenteni a költségeket és növelni a hatékonyságot?

Szelektív hatása miatt a pénzügyi ösztönzés a jó hozzáállású alkalmazottakat ösztönzi, míg a kevésbé motiváltakat kirekeszti. A motiváltabbak ezért inkább választanak olyan cégeket és munkaköröket, amelyeknél a fizetés a teljesítménnyel arányos. Mindhárom mechanizmus jelen van minden szervezetben, és mind-

háromnak vannak olyan mellékhatásai, amelyek aláássák a teljesítményt – emelte ki *Dobay Róbert*.

## Vonzerőkre figyelni

A mozgóbér és a bónuszok egyre gyakoribb használata azért nyert ilyen nagy te-

## A vállalat nagysága szerint

- Mértéken felüli szabadság
- Szolgálati személygépkocsi magáncélokra
- Hétvégi cégrendezvények, akciók
- Sport- és kulturális juttatás
- Flexibilis munkaidő
- Notebook magáncélokra
- Mobiltelefon magáncélokra
- Ingyenes italellátás a munkahelyen
- Foglalkozás-egészségügyi ellátás
- Nyugdíjbiztosítási hozzájárulás
- Alkalmazottak képzése
- Munkába járási költségek megtérítése
- Élet- és baleset-biztosítási hozzájárulás



A cafeteria-kosár tartalmának szinte csak a fantázia szab határt

ret, mert azt hisszük, hogy másokat a pénz motivál, annak ellenére, hogy bennünket nem. Érdeemes azonban szem előtt tartani, hogy aki a pénz miatt jön a céghez dolgozni, az a pénz miatt is fogja otthagyni – figyelmeztetett a kerekasztal-beszélgetésen a menedzsment-coach.

De ha nem a pénz, akkor alapvetően mi az, ami számít?

A jutalmat a többség akkor értékeli a legtöbbre, ha az a vállalat megbecsülését fejezi ki. A munkaerő motiválásában tehát előrébb áll az azonnali visszajelzés és a konzekvens teljesítményértékelés, amihez persze személyre lebontva kell ismeri az egyes dolgozók kompetenciáját, elvárásait, személyiségét.

Nem csupán a felmérések igazolják, hogy a belső motiváció a külső ösztönzőknél nagyobb hatással van az eredményre. (Egyes vállalatoknál már bevett gyakorlat, hogy a bérre vonatkozó kérdések csak az állásinterjú végén kerülnek szóba.) Az állásinterjún az győz meg – mondta *Majorosi Gyöngyvér*, az Intrum Justitia Kft. értékesítési és marketingigazgatója –, aki elkötelezett a saját céljainak megvalósítására.

*Suga János*, a Motorola Kft. ügyvezetője szerint ugyanakkor az elkötelezettségnek is stabil pillérnek kell lennie. A munkahely kiválasztásánál általában előkelő helyen szerepel a márka ismertsége, és bár ezen a téren a nemzetközi vállalatok előnyben vannak, *Zöllei Katalin*, a Nexon hr-igazgatója szerint a kisebb cégek vonz-

erejét növelheti a jó légkör, a lapos hierarchia.

„Az emberek vállalatokhoz mennek dolgozni, de vezetőket hagynak ott” – idézte a mondást *Zöllei Katalin*. Hozzátette: a vezetőknek ezért mindenkire meg kell találniuk a „kulcsot”. E célra jó alkalmat szolgáltathatnak a csapatépítő tréningek. Különösen érdemes ilyen tréninget tartani, ha sok új dolgozó van, vagy például ha gyengébb negyedévet zárt a cég. Csak-hogy sem a „konzerv” programokból álló, sem a kötelező csapatépítéstől nem várható siker – mutatott rá *Zámbó Árpád*, a Nagynap.hu ügyvezető igazgatója –, és mindenkinek az igényeire figyelni kell: a mozgássérültére, a vegetáriánuséra is.

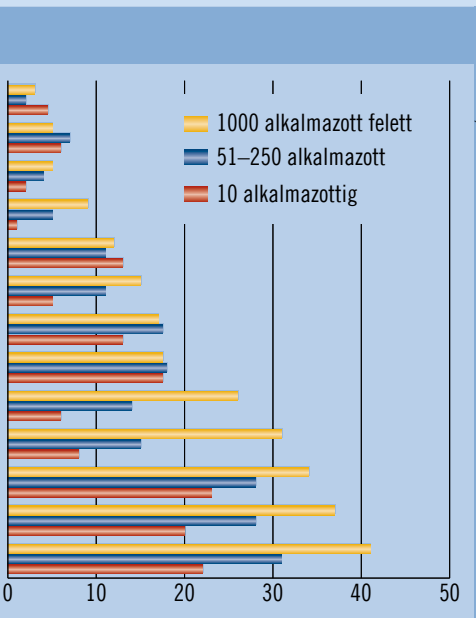
### Belső elégedettség

Meglehetősen nehéz olyan ösztönző rendszert létrehozni, amely nem várt mellékhatások nélkül inspirálja, vezérli, motiválja az embereket. Aki ösztönözni szeretné a munkatársait, annak először a belső elégedettséükről kell gondoskodnia, másodsorban pedig szociális támogatást kell adnia – mondta *Dobay Róbert*.

A menedzsment-coach szerint egy kiegyensúlyozott ösztönzési rendszerben a külső ösztönzők csak a harmadik helyen szerepelnek.

A motiváció elsődleges eszközeként a közösségépítés erejét használó cégek az egymásrautaltság építő erejét használják ki. Olyan csapatcélokat fogalmaznak meg, amelyeket az emberek csak egymást segítve tudnak elérni. A hangsúlyt a közösségépítésre fektető cégek két taktikája – a célkitűzések, értékek meghatározása, a hitvallások megfogalmazása, illetve a munkavállalók közötti viszony természetének formálása, megváltoztatása – *Dobay Róbert* szerint a gyakorlatban nem különül el egymástól. Harmadik lehetőségként a közösség építését a célokon és értékeken alapuló, a pusztán profiton és hatékonyságon túlmutató küldetés megfogalmazásával vagy családias légkör kialakításával (közösségi helyek, céges óvoda, rugalmas munkaidő, otthoni munkavégzés stb.) segítik.

A közösség építésén túlmenően egyes cégek a munkakörök ki- és átalakítására is nagy hangsúlyt fektetnek. A munkakörök újratervezésével lehetőséget biztosítanak a munkavállalóknak arra, hogy mindennap azt csinálhassák, amihez a legjobban értenek. *Béres Klára*, a Béres Zrt. kommunikációs igazgatója különösen



fontosnak tartja, hogy a vezetők együtt gondolkodjanak a dolgozókkal. A munkavállalókat bevonják a fontos döntésekbe, kihívásokat villantanak fel előttük, s így lehetőséget adnak nekik arra, hogy megmutassák, miben tehetségesek igazán.

## Mi, ha nem pénz?

Az ösztönzőnek szánt bér és prémium jellegű juttatások másik rákfenéje, hogy adóvonzataik miatt sokkal többbe kerülnek a munkaadónak, mint amennyit a dolgozó kézhez kap belőlük. Ezért – és mert a dolgozók elkötelezettségét és elégedettségét vizsgáló felmérések már a hetvenes években arra a megállapításra jutottak, hogy a munkabér növelése egy bizonyos szinten felül már nem fokozza az elégedettséget; a befektetett bértömeg nem térül meg teljes egészében – az Egyesült Államokban több mint harminc évvel ezelőtt új ösztönzőket kerestek. A béren kívüli juttatások fogadtatása azonban – életkortól, családi és egészségi állapottól, egyéb személyes jellemzőktől függően – többtényezősnek bizonyult.

Az e tapasztalatok nyomán kidolgozott rugalmas, választható cafeteria-rendszer viszont az 1990-es években már az Egyesült Államokon kívül is gyorsan terjedt. Hazánkban az elsőket a kilencvenes évek közepén alakították ki, és mára a cégek

körülbelül egyharmadánál működnek valamilyen formában.

Meglepően sok, a cafeteria-rendszer bevezetése körül bábáskodó tanácsadó cég iparkodik a jelenlegi számok növelésén. Vannak köztük olyanok is, amelyek a webes megrendelőlap kitöltése és a pár tízezer forintos díj átutalásának fejében „személyre szabott”, az adott cég működéséhez, létszámához állítólag illeszkedő cafeteria-rendszer kidolgozására vonatkozó javaslatot küldenek, és ha tetszik az ügyfélnek, személyesen segítenek a bevezetésében. Családi vállalkozásoknál a javaslat ára tíz-tizenötezer, mikrovállalkozásoknál körülbelül ötvenezer, kisvállalkozásoknál százhuszezer forint körül van.

„Komolyabb” megoldásnak számít valamelyik cafeteria-szoftver megvásárlása vagy webes cafeteria kialakítása, persze nem ugyanennyiből: a szoftvertelepítők, projektvezetők óradíja húszezer forint fölött mozog. Szakértői vélemények szerint a bevezetést megelőző felmérést, a kiválasztást, a siker zálogának tekintett belső kommunikációt és például az időszakos felülvizsgálatot, utánkövetést szintén érdemes külső cégre bízni. Már csak azért is, mert egy komplex és jól működő cafeteria-szisztéma beindítása meglehetősen sok időt és energiát igényel.

Önálló rendszert felállító vállalatoknál

az ügyfélre hárul az informatikai háttér megteremtése, de egyes tanácsadók ebben is szívesen közreműködnek amellest, hogy – ugyancsak borsos óradíjért – vállalják az üzemeltetésért felelős munkatársak betanítását.

Rendszerint az időtakarékoságot hozzák fel érvként a szolgáltatás kihelyezése mellett: a megrendelőnek ebben az esetben csak havi két-öt órát kell a cafeteria-rendszerre fordítania. Ehhez mindössze bönghészőre van szüksége, az adatbázis tárolását, üzemeltetését, biztonsági mentéseit a megbízott üzemeltető végzi, a ténylegesen fizetendő adók és járulékok kiszámítása pedig a bérügyviteli rendszerben történik.

## Y-generáció

A KPMG felmérése a generációs különbségekre világított rá. *Emri Zsuzsanna*, a KPMG Hungária hr-igazgatója szerint a mai negyvenes korosztály, az úgynevezett X-generáció lojalitásához és anyagiasságához képest a munkaerőpiacra mostanában kilépő, 1980 után született nemzedék inkább a függetlenség és a tanulás, fejlődés értékeit vallja magáénak.

Amíg az idősebb generációt a szervezeti hierarchia és bürokrácia elfogadása, addig az Y-generációt a magánélet és a munka világának egymásba olvadása, az áldozatvállalás elutasítása, magas igény-szint és türelmetlenség jellemzi. Nem meglepő az egzisztenciájuk megalapozását szem előtt tartó fiatalok anyagiassága, de – emelte ki Béres Klára – amellest, hogy értékelni kell a lendületüket, a vállalat vezetésének rá kell irányítania a figyelmüket a konstans értékekre. A megfelelő közegben szerinte a pályakezdők asszimilálódnak tudnak, így elkerülhető, hogy negyvenéves korukra kiéگیenek.

## A kosárból csipegetve

A béremelést helyettesítő (vagy a bér egy részét átcsoportosító) megoldás nyilván azért éri meg a munkaadónak, mert az adót, járulékot takarít meg, ugyanakkor meg tudja tartani a fontos munkaerőt – tartja *Bíró Andrea* cafeteria-tanácsadó. A bevezetés sikere azonban már azon múlik, pozitív fogadtatásban részesül-e a munkavállalók körében, és hosszú távon is elégedettek-e a működésével.

Más jutalmakhoz vagy a csapatépítő tréningek összeállításához hasonlóan itt is körültekintésre van szükség, hiszen nem sok öröme telik a magyarországi üdülési



Pillanatnyi élethelyzetek, igények szerint

## Adó- és járulégmentes hozzájárulások

| Juttatás formája               | 2007                         | 2008                         |
|--------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| Hideg étkezési hozzájárulás    | 5 000/hó                     | 6 000/hó                     |
| Meleg étkezési hozzájárulás    | 10 000/hó                    | 12 000/hó                    |
| Iskolakezdesi támogatás        | 20 000/év                    | 20 700/év                    |
| Egészségpénztári hozzájárulás  | 13 100/hó                    | 20 700/hó                    |
| Nyugdíjpénztári hozzájárulás   | 32 750/hó                    | 34 500/hó                    |
| Üdülési csekk                  | 65 500/év                    | 69 000/év                    |
| Csekély értékű ajándékutalvány | 19 650/év                    | 20 700/év                    |
| Kultúrautalvány                | Korlát:<br>400 000<br>forint | Korlát:<br>400 000<br>forint |
| Internet-hozzájárulás          | Korlát:<br>400 000<br>forint | Korlát:<br>400 000<br>forint |

## Cafeteria-számtan

Egy alkalmazott bruttó 80 000 forint személyi alapbère mintegy 63 000 forint nettó jövedelmet jelent és 109 000 forint ráfordítást igényel. A kereset nettó 10 000 forintos emelése a személyi alapbér nagyjából 95 000 forintra emelését jelenti, ezzel viszont a céges ráfordítás 109 000-ről 130 000 forintra emelkedik, azaz a 10 000 forintos béremelés a cégnek 21 000 forintjába kerül. Ugyanakkor a cafeteria rendszerben juttatott 10 000 forintból ideális esetben a dolgozó 10 000 forintot kap meg, és a munkáltatótól is éppen ennyi ráfordítást igényel.

A cég megtakarítása ekkor dolgozónként havonta 11 000 forint, ami harminc munkavállaló esetén 3 960 000 forintot jelent évente.

utalványban annak, aki az adott évben külföldön szeretne nyaralni, és a villany-, gáz-, telefonszámlát sem tudják könyvvitallal kiegészíteni az alkalmazottak. Ezért lényeges, hogy a juttatások egyes elemeit „önkiszolgáló” módon, maguk választhatassák ki (esetleg segítséget, tanácsot is kapjanak a választáshoz), s hogy a kosár tartalmát évente módosíthatassák saját pillanatnyi élethelyzetüknek, igényeiknek, motivációiknak megfelelően.

A tapasztalatok szerint a hr-eseknek mind a bevezetésnél, mind az évente esedékes felülvizsgálatnál alkalmazottanként legalább félórát kell fordítaniuk a kosár tartalmának megbeszélésére.

Mi kerülhet a cafeteria-ba? A kosár tartalmának – a törvényi keretek között – szinte csak a fantázia szab határt. Belekerülhetnek sport- és szabadidő-szolgáltatások, horgászengedélyek, uszodabérletek, állat- és növénykerti belépők, verseny- és kiállítási belépőjegyek; része lehet a csomagoknak egészség- és nyugdíjbiztosítás, étkezési utalvány, iskolakezdési támogatás, cégautó, üdülési csekk, ingyenes számítógép- és internethasználat, utazási hozzájárulás, tanulmányi szabadság, albérlési hozzájárulás, költözési segély, ruhapénz vagy például kis értékű ajándék – egytől egyig a tételesen felsorolt törvényi keretek mértékéig.

Például az iskolakezdési támogatásnál január 1-jétől gyerekenként 20 700 forintig (a minimálbér 30 százalékáig) adómentes a juttatás, míg csekély értékű



**Dobay Róbert, Menedzsmentor.com; Béres Klára, Béres Zrt.; Zámbo Árpád, Nagynap.hu**

ajándéknál a limit 6900 forint (a minimálbér 10 százaléka), az önkéntes kölcsönös egészségpénztárba, önszegélyező pénztárba fizetett munkáltatói hozzájárulás pedig a tárgyhoz első napján érvényes minimálbér 30 százalékáig nem minősül jövedelemnek.

A rendszer állami elfogadottságát jelzi, hogy az étkezőhelyi vendéglátásra, munkahelyi étkezésre, közétkeztetésre váltható ebédcsékket, illetve melegételek utalványt idén a munkáltató már havonta 12 000 forintos összegben juttathat adómentesen, a készletelváráslásra felhasználható utalvány havi értékhatára pedig 5000 forintról 6000-re emelkedett.

### Ingyen vacsora?

Az ingyenes üdítőital, a szabad használatú kávéautomata vagy a munkabér mellé kapott étkezési jegy nagyon sok munkahelyen bevett dolognak számít. Olyannyira, hogy amikor a jövedelméről kérdezzük valakit, szinte biztosan nem jut eszébe beleszámítani ezeket a „kéretlenül kapott” juttatásokat.

A cafeteria-ban viszont – tartják a Naxonnál – minden egyes elem „forintosítva” van, így a munkavállalók pontosan látják, hogy a bérükön kívül mennyit költ még rájuk a cég. A webes felületen nyomon követhető a rendelkezésre álló keretösszeg, az aktuálisan választható cafeteria-csomagok és elemek összessége, a még beosztásra váró, cafeteria-elemekre elkölthető maradványösszeg stb.

Megkönnyíti a menedzsment dolgát, ha sikerül a juttatásokat egy-egy alkalmazotti csoporton belül egységesen kezelni, de nyilvánvaló, hogy nem lehet ugyanazt mindenkinek a „torkán lenyomni”. A Mercedes bérfigyelő tapasztalatai szerint a nők és a férfiak, a magasabban és az alacsonyabban képzettek preferenciái között is vannak különbségek. Például a férfiak kiugróan többre értékelik a szolgálati autót, a céges notebookot és mobiltelefont, míg a nők többsége a kötött munkaidőt preferálja.

A jó cafeteria-ban az adott összeghatáron belül mindenki igényei szerint változhat, ha akarja, az egész összeget felhasználhatja egyetlen juttatásra, illetve a különböző juttatások közül az arányt is szabadon megválaszthatja. Minthogy az egyes juttatások után eltérő mértékben kell adózniuk, a munkavállalók akkor járnak jól, ha minél kisebb adóvonzattal járó elemeket választanak, mert akkor bruttó keretük nagy részét kézhez kapják.

Ahol a béren kívüli juttatások rendszere megfelelően működik, kevésbé kell attól tartani, hogy tízezer forinttal magasabb bérért elmennének az emberek – állítják a tanácsadók.

**Kelenhegyi Péter**

### Jövő heti téma

Polarizált világban