

6. ÖSZTÖNZÉS ÉS JUTTATÁSOK (SIPOS NORBERT – KŐMÜVES ZSOLT)

Ebben a fejezetben a vizsgált szervezetek válasza alapján a javadalmazás néhány kritikus jellemzőjét tekintjük át.

6.1. AZ ALAPFIZETÉS – ALAPBÉR MEGHATÁROZÁSÁNAK TIPIKUS SZINTJEI

Kérjük jelölje, hogy az alábbi közül mely szinte(ke)n meghozott döntések alakítják az egyes alkalmazotti kategóriákban dolgozók alapfizetéseit!

26. táblázat: Az alapfizetés - alapbér meghatározásának szintje*

	Vezetők		Szellemi (szak-) alkalmazottak		Adminisztratív és/vagy fizikai dolgozók	
100 fő alatti szervezetek						
	n	%	n	%	n	%
Országos/iparági kollektív alku	38	25,3	33	22,0	35	23,3
Regionális kollektív alku	12	8,0	14	9,3	12	8,0
Vállalat/divízió	60	40,0	54	36,0	53	35,3
Létesítmény/intézmény/telephely	23	15,3	34	22,7	44	29,3
Egyéni	81	54,0	68	45,3	62	41,3
100-249 fős szervezetek						
	n	%	n	%	n	%
Országos/iparági kollektív alku	13	24,5	6	11,3	10	18,9
Regionális kollektív alku	6	11,3	5	9,4	5	9,4
Vállalat/divízió	27	50,9	22	41,5	18	34,0
Létesítmény/intézmény/telephely	7	13,2	15	28,3	17	32,1
Egyéni	27	50,9	25	47,2	27	50,9
250-999 fős szervezetek						
	n	%	n	%	n	%
Országos/iparági kollektív alku	18	29,0	20	32,3	22	35,5
Regionális kollektív alku	10	16,1	8	12,9	10	16,1
Vállalat/divízió	31	50,0	24	38,7	26	41,9
Létesítmény/intézmény/telephely	12	19,4	16	25,8	19	30,6
Egyéni	30	48,4	25	40,3	20	32,3
1000 fős és a fölötti szervezetek						
	n	%	n	%	n	%
Országos/iparági kollektív alku	15	32,6	15	32,6	17	37,0
Regionális kollektív alku	16	34,8	11	23,9	14	30,4
Vállalat/divízió	20	43,5	21	45,7	21	45,7
Létesítmény/intézmény/telephely	13	28,3	17	37,0	16	34,8

	Vezetők		Szellemi (szak-) alkalmazottak		Adminisztratív és/vagy fizikai dolgozók	
	n	%	n	%	n	%
Egyéni	23	50,0	18	39,1	19	41,3
Összes szervezet						
	n	%	n	%	n	%
Országos/iparági kollektív alku	84	27,0	74	23,8	84	27,0
Regionális kollektív alku	44	14,1	38	12,2	41	13,2
Vállalat/divízió	138	44,4	121	38,9	118	37,9
Létesítmény/intézmény/telephely	55	17,7	82	26,4	96	30,9
Egyéni	161	51,8	136	43,7	128	41,2

*Megjegyzés: A %-os értékek minden esetben az adott méretkategóriában lévő összes szervezethez viszonyítva kerültek kiszámításra. A szervezetek száma méretkategóriák szerint rendre 150, 53, 62 és 46 (illetve összesen 311).

Az alapfizetés/alapbér meghatározása – minden alkalmazotti kategóriában – jellemzően egyéni, illetve vállalat/divízió szinten történik. A rendszer Tóth – Darragh (2012) által hangsúlyozott előnye, hogy a legtöbb feszültséget kiszűri, és megakadályozza a szubjektív alapon történő diszkriminációt. **Legkisebb szerepe e tekintetben – minden munkaköri csoportnál – a regionális kollektív alkunak van,** annak ellenére, hogy hazánkban egyébként jelentősek a regionális bérkülönbségek (Szabó, 2021).

Amennyiben a **munkaköri csoportok szerinti különbségeket** keressük, megállapítható, hogy:

- míg a **vezetők körében az egyéni alku a legjellemzőbb** (kiemelkedően magas:51,8%-os válaszadói aránnyal) megoldás, körükben a legkevesebb válaszadónál (17,7%) a létesítmény szintű megállapodás működik,
- **a szellemi (szak-) alkalmazottak és az adminisztratív és/vagy fizikai dolgozók esetében** az egyes bér-megállapítási szintek és módok rangsora nem tér el a vezetőékétől, viszont az egyéni és vállalati szintű megoldások szerepének rovására e körben alkalmazott megoldások tekintetében a létesítmény/intézmény/telephely szintű döntéseknek jut erősebb (30,9%) hely. Történik ez főleg a fizikai dolgozók körében, ahol egyébként a válaszadók majd harmadánál az országos/iparági kollektív alku is érvényesül.

A válaszadók **szervezeti méret szerinti eltéréseit** vizsgálva megállapítható, hogy:

- **a legkisebb méretkategóriájú cégeknél az egyéni alku a vezetők mellett a szakalkalmazottak körében is a legmagasabb arányban (45,3% és 47,2%) alkalmazott megoldás,** miközben a nagyobb (250-999 fős) szervezeteknél az adminisztratív és/vagy fizikai dolgozók körében ez a legkevésbé (32,3%) érvényesülő megoldás.
- **a kisebb méretkategóriájú cégeknél a létesítmény szintű megállapodást a vezetők körében alig (15,3% és 13,2%) alkalmazzák,** viszont **a nagyobb méretű válaszadók szellemi (szak-) alkalmazottak és az adminisztratív és/vagy fizikai dolgozóinál relatív (37,0% és 34,8%) népszerűségnek örvend.**

- a kicsi (100 főnél kevesebb főt foglalkoztató) szervezeteknél a vállalati/divízió szintű megállapodás, szinte mindegyik munkaköri kategória esetében a legalacsonyabb (rendre 40,0%, 36,0% és 35,3%) arányban érvényesül. A nagyméretű válaszadónál (az 1000 főnél nagyobb) a szellemi (szak-) alkalmazottak és az adminisztratív és/vagy fizikai dolgozók körében ez a relatíve legelterjedtebb megoldás (45,7% és 45,7%)

A kapott eredmények valamennyi alkalmazotti kategóriában egybeesnek Krajcsák – Kozák (2018) azon megállapításaival, miszerint a regionális és az országos alku annál erősebb, minél nagyobb a szervezet mérete.

6.2. A JAVADALMAZÁS, ÖSZTÖNZÉS ALKALMAZOTT TÍPUSAI

Kérjük, jelölje be, hogy munkatársaik körében alkalmazzák-e az alábbi megoldások bármelyikét!

27. táblázat: A javadalmazási csomag egyes elemeinek alkalmazása alkalmazotti kategóriánként*

	Vezetők		Szellemi (szak-) alkalmazottak		Adminisztratív és/vagy fizikai dolgozók	
100 fő alatti szervezetek						
	n	%	n	%	n	%
Dolgozói részvényprogram	11	7,3	7	4,7	5	3,3
Nyereségrészesedés	30	20,0	9	6,0	7	4,7
Részvényopciók	4	2,7	2	1,3	2	1,3
Rugalmas juttatások	59	39,3	59	39,3	57	38,0
Egyéni teljesítményarányos bérezés	38	25,3	45	30,0	48	32,0
Egyéni célokhoz/teljesítményhez kötött jutalom/prémium	61	40,7	54	36,0	49	32,7
Team-célokhoz/teljesítményhez kötött jutalom	35	23,3	35	23,3	30	20,0
Szervezeti célokhoz/teljesítményhez kötött jutalom	54	36,0	48	32,0	42	28,0
Nem pénzbeli jutalom	71	47,3	72	48,0	63	42,0
100-249 fős szervezetek						
	n	%	n	%	n	%
Dolgozói részvényprogram	4	7,5	1	1,9	1	1,9
Nyereségrészesedés	4	7,5	1	1,9	0	0,0
Részvényopciók	4	7,5	1	1,9	1	1,9
Rugalmas juttatások	20	37,7	16	30,2	18	34,0
Egyéni teljesítményarányos bérezés	9	17,0	13	24,5	22	41,5

	Vezetők		Szellemi (szak-) alkalmazottak		Adminisztratív és/vagy fizikai dolgozók	
	n	%	n	%	n	%
Egyéni célokhoz/teljesítményhez kötött jutalom/prémium	27	50,9	25	47,2	19	35,8
Team-célokhoz/teljesítményhez kötött jutalom	16	30,2	15	28,3	15	28,3
Szervezeti célokhoz/teljesítményhez kötött jutalom	29	54,7	16	30,2	15	28,3
Nem pénzbeli jutalom	24	45,3	28	52,8	29	54,7
250-999 fős szervezetek						
	n	%	n	%	n	%
Dolgozói részvényprogram	3	4,8	1	1,6	4	6,5
Nyerésrésztesedés	7	11,3	3	4,8	3	4,8
Részvényopciók	4	6,5	1	1,6	1	1,6
Rugalmas juttatások	18	29,0	20	32,3	15	24,2
Egyéni teljesítményarányos bérezés	13	21,0	16	25,8	14	22,6
Egyéni célokhoz/teljesítményhez kötött jutalom/prémium	22	35,5	21	33,9	21	33,9
Team-célokhoz/teljesítményhez kötött jutalom	22	35,5	20	32,3	19	30,6
Szervezeti célokhoz/teljesítményhez kötött jutalom	29	46,8	22	35,5	20	32,3
Nem pénzbeli jutalom	26	41,9	29	46,8	32	51,6
1000 fős és a fölötti szervezetek						
	n	%	n	%	n	%
Dolgozói részvényprogram	3	6,5	2	4,3	2	4,3
Nyerésrésztesedés	5	10,9	1	2,2	2	4,3
Részvényopciók	3	6,5	1	2,2	1	2,2
Rugalmas juttatások	18	39,1	13	28,3	11	23,9
Egyéni teljesítményarányos bérezés	13	28,3	15	32,6	15	32,6
Egyéni célokhoz/teljesítményhez kötött jutalom/prémium	23	50,0	20	43,5	12	26,1
Team-célokhoz/teljesítményhez kötött jutalom	14	30,4	15	32,6	16	34,8
Szervezeti célokhoz/teljesítményhez kötött jutalom	28	60,9	25	54,3	22	47,8
Nem pénzbeli jutalom	19	41,3	20	43,5	22	47,8
Összes szervezet						
	n	%	n	%	n	%

	Vezetők		Szellemi (szak-) alkalmazottak		Adminisztratív és/vagy fizikai dolgozók	
Dolgozói részvényprogram	21	6,8	11	3,5	12	3,9
Nyereségrészesedés	46	14,8	14	4,5	12	3,9
Részvényopciók	15	4,8	5	1,6	5	1,6
Rugalmas juttatások	115	37,0	108	34,7	101	32,5
Egyéni teljesítményarányos bérezés	73	23,5	89	28,6	99	31,8
Egyéni célokhoz/teljesítményhez kötött jutalom/prémium	133	42,8	120	38,6	101	32,5
Team-célokhoz/teljesítményhez kötött jutalom	87	28,0	85	27,3	80	25,7
Szervezeti célokhoz/teljesítményhez kötött jutalom	140	45,0	111	35,7	99	31,8
Nem pénzbeli jutalom	140	45,0	149	47,9	146	46,9

*Megjegyzés: A %-os értékek minden esetben az adott méretkategóriában lévő összes szervezethez viszonyítva kerültek kiszámításra. A szervezetek száma méretkategóriák szerint rendre 150, 53, 62 és 46 (illetve összesen 311).

Ahhoz, hogy a munkavállalót hosszú távon meg tudja tartani a vállalat, nem csak az alapbérben kell olyan fizetést ajánlani, ami növeli a kilépési küszöböt a dolgozók számára, hanem olyan ösztönzési rendszer kidolgozása is szükséges, melyben a munkavállaló folyamatosan motivált marad és nem hogy a cég elhagyására nem gondol, hanem jól is érzi magát munkahelyén és annak céljait maximálisan támogatja tevékenységével (Nagy 2016). Vámosi (2020) megállapításai szerint az alapfizetésen, illetményen kívül alkalmazott leggyakoribb pénzügyi ösztönző elemek: az egyéni célokhoz/teljesítményhez, a szervezeti célokhoz/teljesítményhez kötött jutalom.

Felmérésünk válaszai alapján az állapítható meg, hogy az egyes javadalmazási csomagok részét képező **ösztönzési megoldások tekintetében munkaköri kategóriánként jól azonosítható különbségek tapasztalhatók:**

- A **vezetők** körében a **szervezeti célokhoz/teljesítményhez kötött jutalom** (45,0%), a **nem pénzbeli jutalom** (45,0%) valamint az **egyéni célokhoz/teljesítményhez kötött jutalom** (42,8%) alkalmazási arányai a **legmagasabbak**. A részvényopciók és a dolgozói részvényprogram – bár esetükben a legmagasabb arányban alkalmazott megoldás – ám ezek szerepe még e körben is korlátos (4,8%, ill. 6,8%). Ugyanakkor válaszadóinknál a nyereségrészesedés ebben az alkalmazotti kategóriában a legmagasabb (14,8%) arányú.
- A **szellemi (szak-) alkalmazottak** körében a **nem pénzbeli jutalom** (47,9%) a legjellemzőbb, ezt követi az egyéni célokhoz/teljesítményhez kötött jutalom (38,6%), illetve a szervezeti célokhoz/teljesítményhez kötött jutalom (35,7%) és a rugalmas juttatások (34,7%). Legkevesbé pedig a részvényopciók, illetve a nyereségrészesedés alkalmazása jellemző.

- Az **adminisztratív és/vagy fizikai dolgozók** körében a legjellemzőbb a **nem pénzbeli jutalom** (46,9%). Ebben az alkalmazotti kategóriában e megoldás alkalmazását jelezte a válaszadók legmagasabb hányada. Ezt követően a többi ösztönzési megoldás népszerűsége közelítően hasonló arányú (25,7-32,5% között). Közülük kiemelendő az **egyéni teljesítményarányos bérezés**, hiszen ezt a megoldást ebben a munkaköri kategóriában dolgozók esetében alkalmazzák a legmagasabb arányban (31,8%). válaszadóink. Ugyanakkor náluk a részvény- és nyereségrészesedés elhanyagolható mértékű.

A szervezeti méret szerint vizsgálódva pedig az a kiemelendő, hogy:

- minden munkaköri kategóriában a **legnagyobb méretű válaszadóknál jellemző a legmagasabb arányban a szervezeti célokhoz/teljesítményhez kötött jutalom** alkalmazása, ami mellett a team-célokhoz kötött jutalom is itt érvényesül leginkább;
- a **kisebb méretű** válaszadók esetében viszont inkább **az egyéni teljesítményhez kapcsolódó ösztönzési megoldások a népszerűek**, emellett pedig itt a legmagasabb arányú a **rugalmas juttatásokat alkalmazó** válaszadó is;
- a legkisebb cégek esetében kiemelendő még a **vezetők körében igen magas (20%) nyereségrészesedést jelző válaszadói arány**;
- a **közepes méretű cégeknél a nem pénzbeli jutalom** a többiekénél kurrensebb gyakorlat.

6.3. JUTTATÁSOK

Alkalmaznak-e valamit a jogszabályi előírások által elvártakon túlmenően az alábbi juttatási programok közül?

28. táblázat: A jogszabályi előírásokon felül alkalmazott juttatási programok*

Alkalmazott juttatások	Alkalmazotti létszám-kategóriák szerinti válaszok								Összes szervezet	
	100 fő alatti		100-249 fő		250-999 fő		1000 fő és fölötte			
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Munkahelyi gyermekintézmény	6	4,0	2	3,8	2	3,2	5	10,9	15	4,8
Gyermekgondozási intézmény költségtérítése	9	6,0	5	9,4	3	4,8	10	21,7	27	8,7
Karrier-megszakítási programok	6	4,0	4	7,5	3	4,8	9	19,6	22	7,1
Szülési szabadság az anya számára	76	50,7	28	52,8	26	41,9	20	43,5	150	48,2
Gyermekszületési pótszabadság az apának	80	53,3	29	54,7	31	50,0	20	43,5	160	51,4

Alkalmazott juttatások	Alkalmazotti létszám-kategóriák szerinti válaszok								Összes szervezet	
	100 fő alatti		100-249 fő		250-999 fő		1000 fő és fölötte			
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Szülői (gyermekápolási) szabadság**	67	44,7	25	47,2	19	30,6	19	41,3	130	41,8
Vállalati nyugdíjprogram	15	10,0	6	11,3	5	8,1	2	4,3	28	9,0
Tanulmányi szabadság	55	36,7	30	56,6	34	54,8	20	43,5	139	44,7
Magán-egészségügyi ellátás	27	18,0	16	30,2	14	22,6	15	32,6	72	23,2

*Megjegyzés: A %-os értékek minden esetben az adott méretkategóriában lévő összes szervezethez viszonyítva kerültek kiszámításra. A szervezetek száma méretkategóriák szerint rendre 150, 53, 62 és 46.

**A szülői gyermekápolási szabadság az, amit a szülő a szokásos szabadságon túl igénybe vehet, pl. beteg gyermeke gondozására

A kilenc megjelölhető (a jogszabályi előírások által elvártakon túlmenően alkalmazott) **egyéb juttatási elem közül négyről a mintabeli cégek majd fele pozitív választ adott.** Ezek közé tartozik az **apáknak járó gyermekszületési pótszabadság** a (51,4%), az **anya szülési szabadsága** (48,2%), a **tanulmányi szabadság** (44,7%) és a **szülői (gyermekápolási) szabadság** (41,8%), mint a legelterjedtebb támogatási formák. Ezekon kívül lényegében még a magán-egészségügyi ellátás gyakorlatáról ad számot a válaszadók majd negyede (23,2%). A további négy elem bármelyike a válaszadók kevesebb, mint 10 %-ánál alkalmazott.

A vállalati méret alapján a tanulmányi szabadságnál a kisebb szervezeteknél és a legnagyobbaknál láthatóak alacsonyabb arányok (36,7% és 43,5%), míg a magán-egészségügyi ellátásnál a 100 főnél kevesebb (18,0%) és a 250-999 fős szervezeteknél (22,6%) jelenik meg a másik két mérethez képest alacsonyabb arányban. A szülői szabadságok alkalmazása (apa, anya, gyermekápolási) biztosítása a méret növekedésével csökken. Érdemes még kiemelni, hogy a **munkahelyi gyermekintézmény, gyermekgondozási intézmény költségtérítése, illetve a karrier-megszakítási programok csak a legnagyobb méretkategóriába eső szervezeteknél (1000 fős vagy nagyobb) jelennek meg jelentősebb arányban.**

6.4. SZAKIRODALMI FORRÁSOK A 6. FEJEZETHEZ

1. Krajcsák, Z. & Kozák, A. (2018). Az alkalmazottak erősödő alkupozíciója: Szervezeti alkalmazkodás az új munkaerő-piaci trendekhez. *Marketing és menedzsment*, 52(2), 37-46.
2. Nagy, E. (2016). Ösztönzési módszerek hagyományos és Lean szemléletű termelésben. *International Journal of Engineering and Management Sciences (IJEMS)*, 1(1). DOI: 10.21791/IJEMS.2016.1.35.

3. Szabó, D. A. (2021). Regionális bérjövödelem-különbségek a gazdaságtudományi területen végzett frissdiplomások esetében. *TÉR ÉS TÁRSADALOM*, 35(3), 182-208. DOI: 10.17649/TET.35.3.3352
4. Tóth, Zs. & Darragh, C. (2012). *Humánerőforrás-menedzsment*. LLP-LdV-TOI-2011-HU-012
5. Vámosi, T. (2020). A családbarát aspektus és az atipikus foglalkoztatás jellemzői a Dél-dunántúli régió munkáltatói esetében. *Új Munkaügyi Szemle*, 1(1), 55-69. DOI: 10.18392/metsz/2018/4/1