

OTDK dolgozat

Tomor Éva
BA

2013.

I love my work

Kézirat lezárása: 2012. április 7.

Tartalom

Bevezető	5
1. A személyzeti menedzsment történetéből	6
1.1. Az emberi erőforrás menedzsment történelmi fejlődésének főbb fázisai	6
1.1.1. Társadalmi reformer	6
1.1.2. Jótékony gondoskodó	7
1.1.3. Emberséges bürokrata	7
1.1.4. Konszenzusteremtő	8
1.1.5. Szervezeti ember	9
1.1.6. Munkaerő-elemző	9
1.2. A változások mérföldkövei Amerikában	9
1.3. A személyzeti menedzsment fejlődésének sajátossága hazánkban	11
1.4. A homo oeconomicustól a homo socialisig	13
2. A humán erőforrás-menedzsment szerepe napjainkban	15
2.1. Az emberi erőforrás menedzsment modellje	15
2.2. Az emberi erőforrás speciális jellege	18
2.3. Tudásalapú társadalom, tudásalapú gazdaság	19
2.4. Dolgozói elégedettség, mint versenyképességet befolyásoló tényező	20
3. Ösztönzés az emberi erőforrás menedzsment rendszerében	22
3.1. Motiváció	24
3.1.1. Motivációs elméletek	25
3.1.1.1. Korai motivációs elméletek	25
3.1.1.2. Maslow-féle szükségleti hierarchiamodell	26
3.1.1.3. McClelland motivációs elmélete	27
3.1.1.4. Alderfer motivációs elmélete	28
3.1.1.5. Herzberg motivációs elmélete	28
3.1.1.6. Folyamatelméleti modellek	29

3.2.	Mivel motiválhatók az alkalmazottak?	31
3.3.	Hogyan motiválhatók az alkalmazottak?	33
4.	Rugalmas juttatások	35
4.1.	Cafeteria rendszer	37
4.2.	Cafeteria modellek.....	37
4.3.	Cafeteria és adóoptimalizáció.....	38
4.4.	Vállalati cafeteria példák	41
4.5.	A Cafeteria rendszer átalakulása 2012-ben	42
4.6.	Juttatások a jövőben.....	42
5.	Primer Kutatás.....	44
5.1.	Hipotézisek felvetése	45
5.2.	Kérdőívek elemzése.....	47
5.3.	A kérdőívek végső következtetései	56
	Összefoglalás.....	58

Ábrajegyzék

1. ábra: A személyzeti fejlődés főbb szakaszai Angliában	6
2. ábra: A központi akarat szervezeten belüli szabályozása	12
3. ábra: Az emberi erőforrás modellje	15
4. ábra: Az ösztönzésmenedzsment rendszere	16
5. ábra: Külső és belső jövedelmek	17
6. ábra: A vállalati erőforrások 4M modellje	18
7. ábra: A munkaerő összetételének alakulása 1900 és 2000 között	19
8. ábra: Tudásmenedzsment és versenyképesség	21
9. ábra: Az ösztönzési csomag elemei	23
10. ábra: A motiváció alapmodellje	24
11. ábra: Maslow szükséglet hierarchiája és az ehhez kapcsolódó vezetői teendők	27
12. ábra: A motivációs és higiénias tényezők és az elégedettség összefüggése	29
13. ábra: A válaszadók nem szerinti megoszlása	45
14. ábra: A válaszadók életkor szerinti megoszlása	45
15. ábra: A válaszadók munkahelyi beosztás szerinti megoszlása	46
16. ábra: A válaszadók nettó jövedelem szerinti megoszlása	46
17. ábra: A különböző tényezők fontossága a megkérdezettek szerint	47
18. ábra: A rétegezés eredményei	49
19. ábra: Sugár diagram a rétegezés eredményéről	50
20. ábra: A rétegek által felállított sorrend	51
21. ábra: A megkérdezettek választása a különböző juttatások közül	53
22. ábra: A különböző rétegek választása a juttatások közül	55

BEVEZETŐ

„Ha mindazt megtennénk, amire képesek vagyunk, szó szerint saját magunkat is elkápráztatnánk.”

Thomas Alva Edison

Miért van szükség az alkalmazottak ösztönzésére? Mivel motiválhatók az alkalmazottak? Mi mindentől függ a motiváló eszköz hatékonysága? Csak anyagi juttatásokkal érhető el, hogy az alkalmazottak a legtöbbet hozzák ki magukból? Ezekre a kérdésekre keresem a választ kutatásom során, melynek témája az alkalmazottak motiválása, avagy hogyan érhető el az „i love my work” hatás.

Az „i love my work” többet jelent annál, hogy szeretem a munkám, a pólókon, kitűzőkön megjelenő hasonló feliratok viselőjük véleményén túl azt is magukban hordozzák, hogy mindezt bátran vállalják, sőt büszkék rá. A vállalatoknak is hasonló eredményre kellene törekedniük, hogy dolgozóik a munka szeretetén túl, büszkék lehessenek magára a munkahelyükre is.

Napjainkban a vezetők feladata az lenne, hogy megfelelő motivációval beosztottaik a lehető legtöbbet hozzák ki önmagukból – Edison szavaival élve – amivel még saját magukat is elkápráztatnák. Az ösztönzés fontosságát mutatja annak ténye is, hogy összefüggést találtak a gyermekolvasmányok teljesítménymotivációs tartalma és az adott ország ipari teljesítménye vagy a bejegyzett találmányok száma között.

Mindezek figyelembe véve a vezetőknek nem szabad elzárkózniuk az ösztönzéstől, hiszen a vállalat sikerességét nagymértékben meghatározza, hogy milyen felkészültségű, mekkora szaktudással, gyakorlattal rendelkező munkatársakat képes szerződtetni, megtartani, valamint a szervezeti célok elérése érdekében miként tudja motiválni alkalmazottait.

1. A SZEMÉLYZETI MENEDZSMENT TÖRTÉNETÉBŐL

„A létező szabályok csak eszközöket jelentenek különböző célok eléréséhez. Ahogyan gyarapodunk tapasztalatokban, úgy nyílnak meg új utak tekintetünk előtt. Úgy válunk képessé rá, hogy új ösvényeket nyissunk, új eszközöket alkalmazzunk, és rájövünk, mi szolgálja legjobban céljainkat.”

Boris Vallejo

1.1. Az emberi erőforrás menedzsment történelmi fejlődésének főbb fázisai Angliában¹

A személyügyi vezetés stílusának változásánál Torrington - Hall modelljét tekintem irányadónak. Az itt bemutatott típusok a szervezetfejlődés különböző korszakaiban jelentek meg, s váltak a mai, integrált személyügyi tevékenységi rendszer szerves részévé.



1. ábra: A személyzeti fejlődés főbb szakaszai Angliában²

1.1.1. Társadalmi reformer

Már a XIX. században megjelentek a személyzeti menedzsment első képviselői, akik igyekeztek az ipari ügyekben a kisemmizett gyári munkások érdekében közbejárni a munkaadókkal szemben. Ebben az időben azonban a szabad vállalkozást, a rátermettebb egyén túlélését, a munkavállalók kizsákmányolását a természet törvényének tekintették. Ekkor jelentek meg a társadalmi reformerek, mint például Robert Owen, aki a munkaadók ezt a fajta magatartását kritizálva igyekezett csökkenteni a problémákat, valamint Lord Shaftesbury aki javaslatokat tett a munkásokkal való bánásmód megváltoztatására. Ezt

¹ Karoliny Mártonné – Farkas Ferenc – Poór József – László Gyula [2004] 51-55 pp.

² Saját szerkesztés Karoliny Mártonné – Farkas Ferenc – Poór József – László Gyula [2004] 51-55 pp. alapján

segítették továbbá például a Dickens-regények társadalomrajzai, valamint F. Engels, a marxista társadalomtudós megfigyelései is.

1.1.2. Jótékony gondoskodó

Az első szakember, akit a munkáltató abból a célból foglalkoztatott, hogy javítson az alkalmazottak sorsán, a *gondoskodó hivatalnok*, *gondoskodó titkár* nevet viselte. Ezt a pozíciót elsősorban azzal a céllal hozták létre, hogy a szerencsétlenül járt vagy nagyon rossz helyzetű alkalmazottak között bizonyos juttatásokat, adományokat osszanak szét. Ez elsődlegesen a keresztény könyörületesség nevében történt, a nagylelkű munkaadó juttatásokat biztosított alkalmazottainak, egyrészt mert szükségük volt rá, másrészt mert társadalmi kötelezettségének érezte a jótékonykodást. Erre jó példa a Lever Brothers szappanvállalkozás ahol juttatást folyósítottak a munkanélkülivé váltak számára, bevezették a táppénz intézményét, és támogatták a dolgozóik lakáshoz jutását.³

A később paternalistának bélyegzett kezdeményezés alapjaiban változtatta meg a munkaadók filozófiáját, még akkor is, ha sokan az olcsó szociális gondoskodással helyettesítették a tisztességes bért, vagy ennek ígéretével tartották távol a dolgozóikat a szakszervezetektől.

1.1.3. Emberséges bürokrata

Az előzőekben alapvetően a munka fizikai környezetével és a munkavállalók körében észlelt nehézségek jobbításával foglalkoztak, azonban idővel a végrehajtási és irányítási szinteken egyaránt jelentős módosulás történt. Ennek hatására a személyzeti munka azon területe fejlődött, amelyet tágan definiálva személyzetbiztosításnak (staffingnak) neveznek. A kiválasztás mellett egyre erősödött a képzés és a munkavállaló szervezeten belüli elhelyezésének jelentősége, tehát az úgynevezett hagyományos személyzeti funkciók. Körülbelül az 1920-as évekre tehető az első személyzeti osztály megjelenése, ekkor ugyanis már egyre több szervezet észlelte az alkalmazottak és a menedzserek közötti konfliktust. Az ekkor többnyire bürokratikus szervezetek személyzeti adminisztrátora többnyire a vállalat egészét vizsgálta, mint a munkáltató céljait szolgálva, de alapvető humanitárius meggyőződését megtartva. Először a funkció történetében, tudományos alapokra támaszkodva igyekeztek a tevékenységet szervezni. Így nagy

³ A vállalat még ma is működik 1930-ban a Margarine Unie holland margarin-gyártóval egyesülve hozták létre az Unilevert, amely jelenleg a világ legnagyobb tea-, jégkrém-, margarin-, szappan-, illatszer- és samponforgalmazója.

hatással volt a személyügyi tevékenységek céljának, tevékenységeinek és módszereinek alakulására a menedzsmenttudomány, ezen belül elsősorban a taylori és fayoli elvek, illetve az ezekkel részben konfliktusban álló emberi viszonyok tana. Ezen három megközelítés elegendőből fejlesztették ki a két világháború között londoni Birkbeck College-ban azt a filozófiát, amelynek alapelemei:

- az ember illesztése a munkakörhöz: tanácsadással, kiválasztással, oktatással, képzéssel;
- a munkakör illesztése az emberekhez a munkamódszerek, a munkafeltételek és ellenszolgáltatások megtervezésével és tárgyalásokon alapuló megegyezéssel.

A tudományos menedzsment elveit követve a személyügyi tevékenység legfontosabb feladata a munkavégzés hatékonyságának növelése, megfelelő kiválasztás, betanítás és képzés tervezése a munkavállalók körében. Fayol⁴ nem a munkások, hanem a menedzsment tevékenységét vizsgálta és olyan elveket fogalmazott meg, amely biztosította a folyamat hatékonyságát. Az emberi kapcsolatok irányzat figyelmét az üzemi konfliktusokra és a tudományos menedzsment nyilvánvaló dehumanizálási veszélyére fordította. Legfőbb képviselője Elton Mayo volt, az irányzat központi gondolata pedig az, hogy a szervezetben belüli emberi kapcsolatok és az alkalmazottak morálja hozzájárul a szervezeti hatékonysághoz.⁵

1.1.4. Konszenzusteremtő

A személyzeti specialista feladata a következő időszakban az egyezségek kialakítása munkáltató és munkavállaló között, ami a kollektív tárgyalások során elsajátított készségek fejlődését eredményezte. Az előbbieken említett játékonysággyakorló szakembernek még nem volt elég hatalma ahhoz, hogy a munkavállalói érdekeknek érvényt szerezzen így ez többnyire a munkaadó önkéntes gondoskodásán alapult. A II. világháború után a relatíve teljes foglalkoztatottság miatt, a munkaerő szűkös erőforrás volt, így a szakszervezetek kiterjesztették működésüket, és „alulról jövő nyomást” gyakoroltak a munkaadókra. A munkaadók és munkavállalók közötti konszenzus kialakítása létfontosságúvá vált, hiszen az erősödő nemzetközi verseny miatt fokozni kellett a termelékenységet valamint a restriktív és a protekcionista gyakorlat

⁴ Henri Fayol francia bányamérnök, humán erőforrás kutató, a fayolizmus megalapítója. Ő fogalmazta meg először a rendszeres vezetőképzés szükségességét.

⁵ The Human Problems of an Industrial Civilization [1933]

felszámolását. A kormányzat oktatási programok létrehozásával támogatta a személyzeti szakemberek alkalmazását.

1.1.5. Szervezeti ember

A személyzeti menedzsment fejlődésének következő szakaszában az emberséges bürokrata átalakul olyanná, aki figyelmét a szervezet hatékonysága, a világos célok és az elkötelezett munkavállalók felé fordítja. Ez a fázis nagyon jelentős, hiszen ekkortól fordul a személyzetis figyelme a menedzsment és a menedzseri tevékenység integrálása felé. Az „elit mag” kifejlesztésére és megtartására koncentrálnak, azokra a szakemberekre, akik a jövő üzleti sikerének alapját jelentik.

1.1.6. Munkaerő-elemző

A történeti fejlődés utolsó szereplője a *munkaerő-elemző*. Ebben az időszakban válik jellemzővé a munkaerő-tervezés használata, amelynek alkalmazhatóságát a számítógépes támogatás tovább növeli.⁶

1.2. A változások mérföldkövei Amerikában⁷

A személyzetmenedzsment történelmi fejlődése abból a szempontból is szakaszokra osztható, hogy a menedzseri felfogás mit tekint az emberek vezetésének leghatékonyabb eszközének. A XX. század elejéig a tudományos vezetés megjelenése előtt a munkaadók a vezetés leghatékonyabb eszközének a folyamatos felügyeletet és az állás elvesztésétől való félelmet tartották. Továbbá úgy tekintettek dolgozókra, mint akik azonos teljesítőképességgel rendelkeznek ezért függetlenül egyéni teljesítményüktől mindenkinek azonos bért fizettek, természetesen csak abban az esetben, ha teljesítették az elvárt szintet, máskülönben elbocsátás várt rájuk.

A tudományos vezetés képviselői azonban úgy gondolták, hogy tudományos módon – tudományos információ-, adatgyűjtési és elemzési módszerekkel - kell tanulmányozni a munka leghatékonyabb végrehajtási módját. Kiemelték a munkaeszközök, a munka során végrehajtandó feladatok időigényének és a munkamódszerek kialakításának fontosságát. Úgy vélték, hogy igazságos teljesítménynormának kell felváltania a szubjektív megítélést. Az a dolgozó pedig, aki a

⁶ Ide soroljuk azokat a humántőke-orientált szakembereket, akik számviteli értelemben kívánnak értéket rendelni a munkavállalókhoz, így igyekeznek megbecsülni humántőke mértékét és jövőbeni alakulását.

⁷ Karoliny Mártonné – Farkas Ferenc – Poór József – László Gyula [2004] 55-57 pp.

meghatározott normán felül teljesített kiegészítő, ösztönző bért kapott. A Taylor, Gilberth, Gannt által képviselt felfogás azonban az emberi munkaerőt az alapanyagokkal, gépekkel és tőkével együtt csupán a termelés egyik tényezőjének tartotta. XX. század első évtizedeiben az amerikai nagyvállalatok a hagyományos személyzeti tevékenységek mellett (toborzás, kiválasztás, oktatás, egészség, biztonság) idő- és mozdulattanulmányokat, munkakörelemzéseket végeztek, valamint ösztönző bérezési programokat dolgoztak ki. A munkavállalók számára különböző jóléti programokat ajánlottak, mint például fizetett szabadság, képzés, átképzés, biztosítás, rekreációs programok, amelyekre a hosszú és fáradtságos munka, az alacsony munkabérek, a rossz munkafeltételek és a szigorú fegyelem miatt volt szükség.

Az 1930-40-es években a hawthorne-i tanulmányok hatására a vezetés figyelme a tudományos vezetéstől az emberi viszonyok felé fordult. A kutatásból ugyanis kiderült, hogy a dolgozók teljesítményét szociológiai és pszichológiai tényezők is befolyásolják például a csoportkapcsolatok, a vezetői stílus, a vezetéstől kapott támogatás. Ennek hatására egyre több vállalat kezdett alkalmazni olyan magatartás-tudományi technikákat, amelyek célja a támogatás és a dolgozókkal való kapcsolat javítása volt. Emellett tanácsadó programokat ajánlottak ahol az alkalmazottak képzett szakemberekkel beszélhették meg a munkahelyi problémáikat. A fentiek hatására a személyzeti részleg feladatköre kibővült, hiszen a hagyományos feladatkörök mellett az ilyen programok tervezéséért és alkalmazásáért voltak felelősek. A közelítésmód elterjedésében nagy szerepe volt az 1935-ben bevezetett Wagner-törvénynek, amely biztosította a munkavállalóknak a szervezkedés jogát valamint kollektív szerződés megkötését. Bár tény, hogy ennek köszönhetően sok dolgozó munkakörülménye javult, ám a munkaeredmények és munkaelégedettség terén nem váltotta be a hozzá fűzött reményeket. Népszerűsége már az 1950-es évektől csökkent mára pedig szinte teljesen túlléptek rajta. Természetesen mind a mai napig fontos a vállalatokon belül a jó emberi kapcsolatok, de mára már bebizonyosodott, hogy mindez csak szükséges, de nem elégséges feltétel az alkalmazottak elégedettségének és teljesítményének maximalizálásához.

Az USA-ban az 1970-es évektől kezdődően a személyzeti vezetés az emberi erőforrás felé mutat, amelynek célja a szervezet hatékonyságának a növelése az alkalmazottak szükségleteinek kielégítése révén. Az előző felfogásokkal ellentétben a szervezeti célokat és az alkalmazottak szükségleteit nem elkülönülő, egymást kizáró tényezőként kezeli, inkább egymást kiegészítőnek tartja azokat, valamint vallja, hogy

egyik igénykör sem teljesülhet a másik kárára. Ezt a megközelítést Norbert F. Elbert a következő alapelvekkel írja körül:

- az alkalmazottak befektetések, amelyek hatékonyan vezetve és fejlesztve hosszú távú előnyöket biztosítanak a vállalat számára (magasabb termelékenység, jobb teljesítmény),
- a vállaltoknak olyan elveket, eljárásokat, programokat kell alkalmazniuk, amelyek alkalmazottaik gazdasági és érzelmi szükségleteit egyaránt kielégítik,
- a munkafeltételeknek ösztönözniük kell a dolgozókat arra, hogy szakértelmüket maximálisan kihasználják, fejlesszék és alkalmazzák,
- úgy kell kialakítani a vállalat emberi erőforrás programját és gyakorlatát, hogy egyensúlyt biztosítson a szervezet és az alkalmazottak igényei és elvárásai között.

1.3. A személyzeti menedzsment fejlődésének sajátossága hazánkban⁸

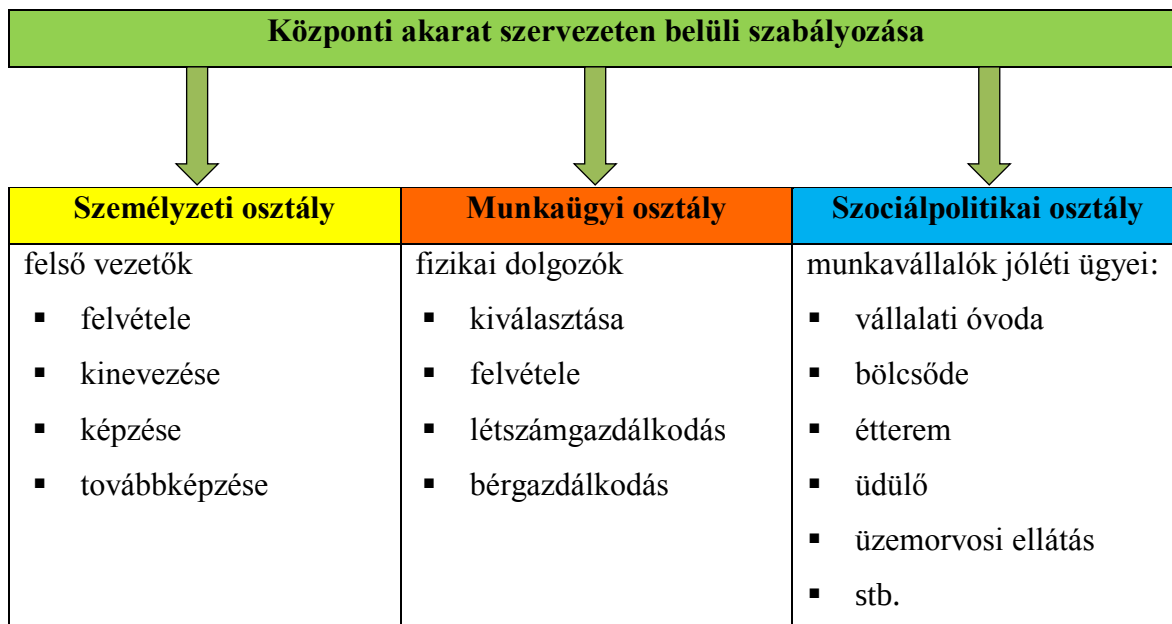
A második világháborúig terjedő időszak sajátossága, hogy ugyan időbeli lemaradással, de hazánkban is fellelhetők a nyugati fejlődés fázisa, mint az emberséges bürokrata és a konszenzusteremtő tárgyaló.

Az 1945-ös évektől a személyzeti menedzsmenten is megfigyelhetők a szocializmus hatásai. Ettől kezdve a személyzeti munkát rendeletekben, határozatokban írták elő, a szakmai szempontokat pedig felváltotta a párhúség.⁹ A káderek mellett a teljes személyzeti állomány és annak munka-, bér-, illetve egyéb emberi ügyeit is az Országos Tervhivatal szabályozta.

A jogszabályokban, minisztertanácsi határozatokban megjelenő központi akarat szervezeti szintű szabályozása és végrehajtása az vállalatokon belül jellemzően három elkülönült részlegben zajlott.

⁸ Karoliny Mártonné – Farkas Ferenc – Poór József – László Gyula [2004] 57-71 pp.

⁹ Magyar Forradalmi Munkás-Paraszt Kormány 1050. sz. határozata: „a kádermunka döntő fontosságú követelménye az, hogy az államapparátusban megbízható, a szocialista forradalomhoz hű emberek dolgozzanak, a hatalomból pedig ki kell szorítani az osztályidegen elemeket...” 1957. május 31. [Karoliny Mártonné – Farkas Ferenc – Poór József – László Gyula 57 p.]



2. ábra: A központi akarat szervezeten belüli szabályozása¹⁰

Az osztályoknak ezen szétagoltságából adódóan sosem volt egységes célkitűzésük, stratégiájuk, szervezeti filozófiájuk, tehát együttes sikerük sem lehetett az emberi erőforrások és a szervezet célkitűzéseinek összehangolásában.

Az 1980-as évek gazdasági reformjai a személyzeti munkával szemben is új követelményeket állítottak fel, mint például a szakmai színvonal és tudományos megalapozottság növelése, a politikum és demokratizmus elmélyítése, valamint a személyzeti munka rugalmasságának és hatékonyságának növelése.

A rendszerváltás utáni első években sor került a munkaerő kategóriájának újraértékelésére, eszerint a munkaerő ugyanolyan termelési tényező, mint minden más, tőke, anyag, energia stb. tehát ugyanúgy piaci tényezőnek tekinthető. Ez a szemléletmód azonban a piacgazdaság követelményrendszeréhez viszonyítva több ponton is hiányosságot mutatott pl.: a stratégia hiánya, a humán szemlélet hiánya, a tartalmi és szervezeti szétagoltság, vagy az alacsony presztízs.

1991-ben kezdődött meg a Munkaügyi Minisztérium hatására a szakképzés reformja, először az Országos Képzési Jegyzékben jelent meg a szakképesítések között a személyügyi ügyintéző illetve személyügyi gazdálkodó, később azonban már az egyetemek, főiskolák váltak a képzés helyszínévé, 2003-ban például menedzsment képzés keretében hét helyen lehetett diplomát szerezni emberi erőforrás menedzsmentből.

¹⁰ Saját szerkesztés Karoliny Mártonné – Farkas Ferenc – Poór József – László Gyula [2004] 58-59 pp. alapján

Napjainkban pedig, mint tantárgy majdnem mindegyik felsőoktatási intézmények tantárgystruktúrájában szerepel.

1.4. A homo oeconomicustól a homo socialisig¹¹

A munkapszichológiai vizsgálatok kezdetei a 1900-as évek elejére nyúlnak vissza. Az első vizsgálatok középpontjában a különböző foglalkozási ágak emberrel szemben támasztott követelményei, valamint a munkaelemzés módszereinek kidolgozása állt. Bár már ezekben a kutatásokban megjelent annak igénye, hogy a szervezetben dolgozó egyén tevékenységének kölcsönhatásából származó effektusokat meghatározzák, ám az általánosítást meggátolta Douglas McGregor X-elmélete, amely megfelel a homo oeconomicus koncepciójának. Ezen elmélet szerint - mely a klasszikus kapitalizmus szabad versenyen alapuló vállalkozásainak és bért munkásainak viszonyára épít – a bért munkás egyedileg lép kapcsolatba a munkaadójával és a termelési struktúrához való alapvető viszonyulása is az elszigetelt egyén viszonya a termelés feltételeihez, a legfőbb motivációs eszköz pedig, amivel hatni lehet a dolgozóra a bér. Tehát az emberek alapvetően csak kényszerből dolgoznak, teljesítményük a munkabérrel arányos és nagymértékben függ a tárgyi és szervezési feltételektől. Ez a modell azonban figyelmen kívül hagyja a szervezeten belüli szociális kapcsolatokat, ez a hiányosság egy új modellt hívott életre a homo socialist.

A homo socialis modellje a kapitalista termelési viszonyok között alakult ki. Legfőbb célkitűzése pedig az volt, hogy a munkásokat megbékítse az adott körülményekkel, valamint javítsa a szervezeten belüli kommunikációt. A II. világháború utáni gazdasági fejlődés körülményei és a szocializmus elterjedése új kezdeményezés alapját teremtették meg. Egyre elfogadottabbá vált az a felfogás mely szerint az embernek a munkához való produktívabb viszonyulását csak a termelő szervezetben elfoglalt helyének alapvető megváltoztatásával lehet elérni. Ehhez azonban szükség volt az emberi igények, szükségletek alaposabb feltérképezésére, ehhez nyújtott óriási segítséget Maslow szükséglet-elmélete, amely az emberi szükségletrendszert öt egymásra épülő szükséglettípusból állónak tekinti: fiziológiai szükségletek, biztonság szükséglete, a valahová tartozás szükséglete, a megbecsülés, elismerés szükséglete, az önmegvalósítás szükséglete. Az önmegvalósítás szükséglete azonban sem a homo oeconomicus, sem a homo socialis modelljébe nem illik bele, azért egy új modell létrehozására volt szükség.

¹¹ Bálint István – Murányi Mihály [1973] 9-14 pp.

Ezt kísérelte meg Y-elmélet néven, Douglas McGregor, aki egy újfajta embert ábrázol, amelyben az önmegvalósítás igénye munkálkodik, ezért magának a munkának a humanizálására van szükség. Törekedni kell tehát arra, hogy az ember megtalálja a számára legmegfelelőbb munkát a vállalatnál, amely élvezettel tölti el és melynek során kibontakoztathatja képességeit.¹²

¹² Ld. még: Roóz József [2006] 44-45 pp.

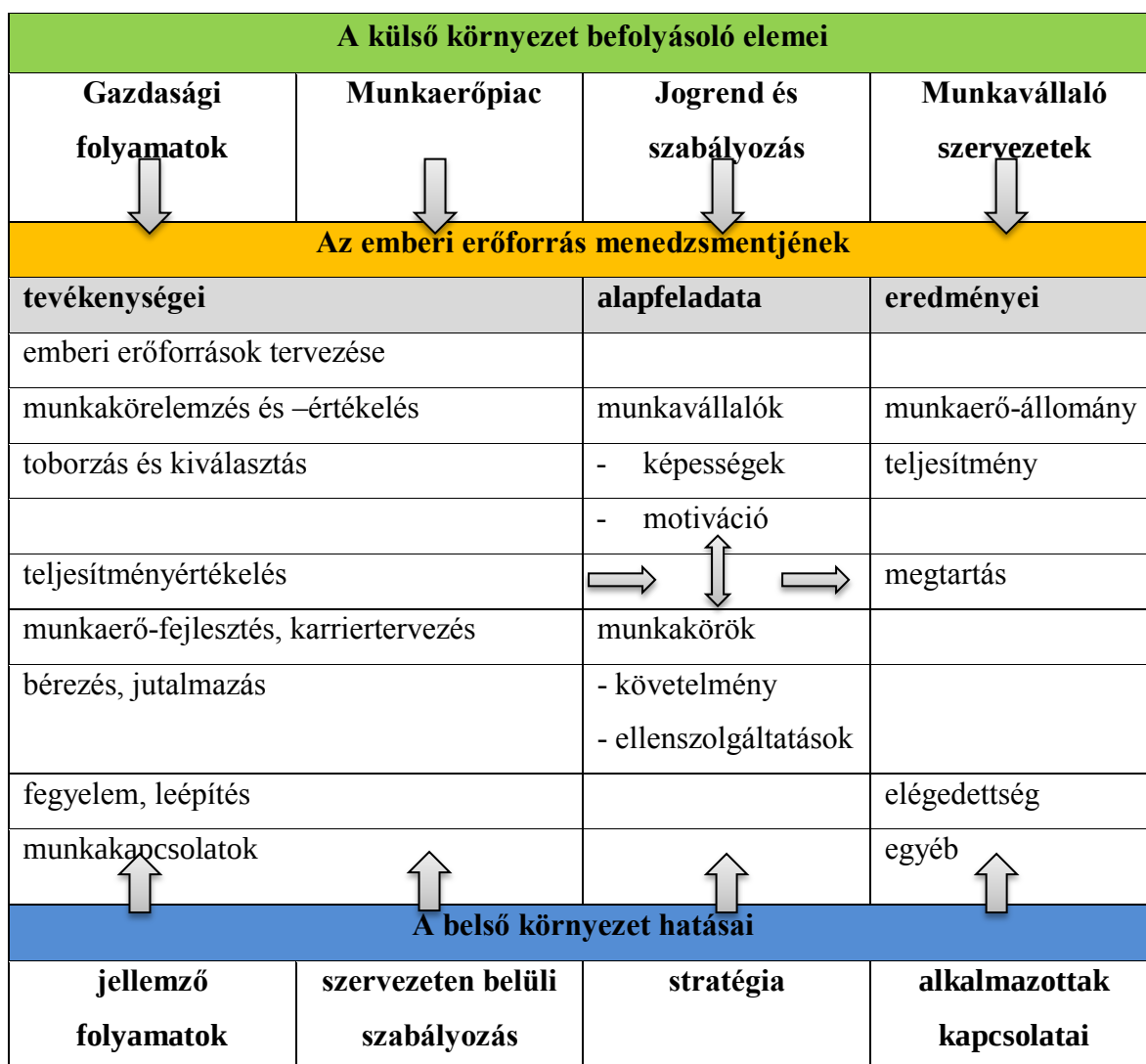
2. A HUMÁNERŐFORRÁS-MENEDZSMENT SZEREPE NAPJAINKBAN

„Nem minden számít, ami megszámmlálható és nem minden megszámmlálható, ami számít.”

Albert Einstein

„Az emberi erőforrás menedzsment a menedzsment azon funkciója, amely az emberekkel, mint a szervezet alapvető erőforrásával foglalkozik, amelynek célja, hogy biztosítsa az alkalmazottak munkaerejének leghatékonyabb felhasználását a szervezeti és az egyéni célok megvalósulása érdekében.”¹³

2.1. Az emberi erőforrás menedzsment modellje

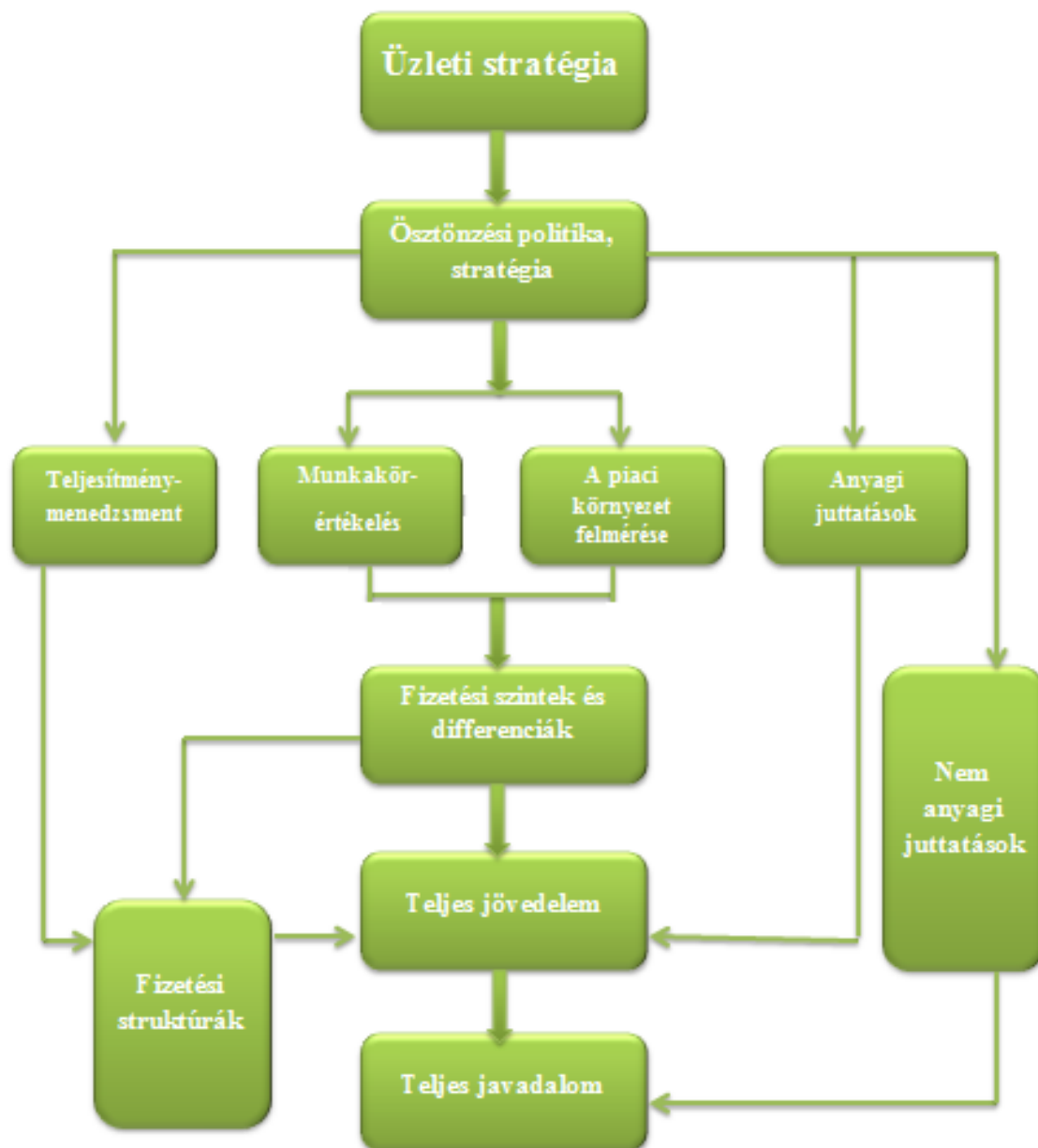


3. ábra: Az emberi erőforrás modellje¹⁴

¹³ Gyökér Irén [2001] 17 p.

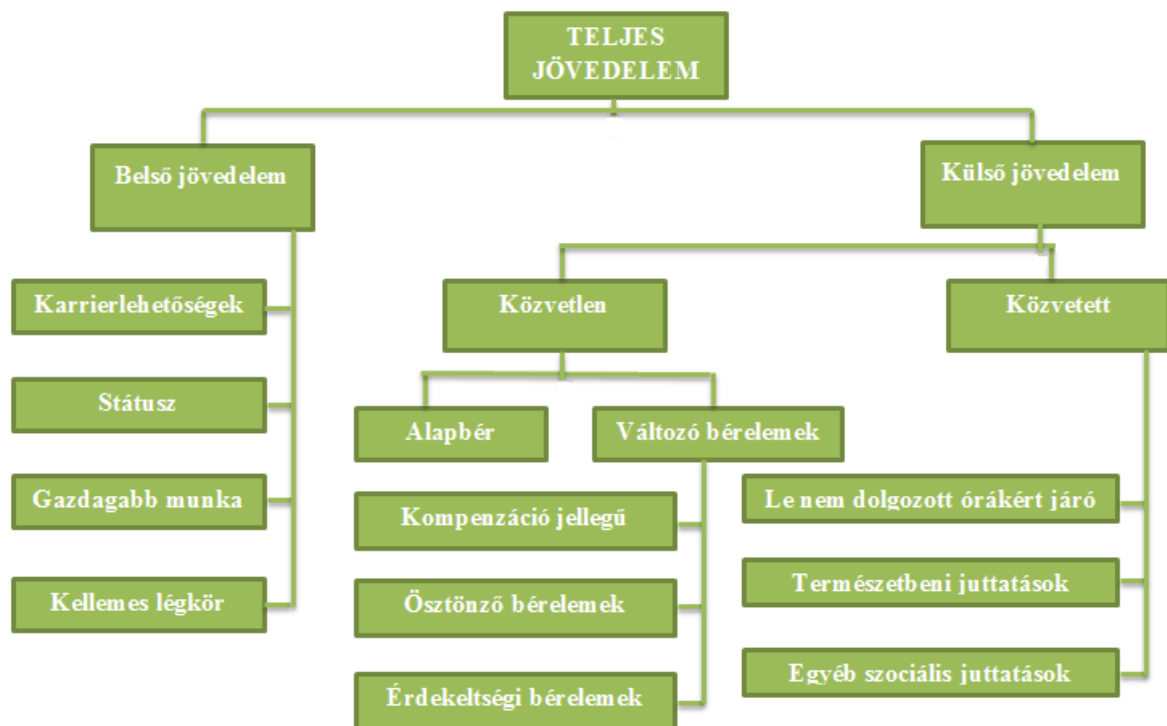
¹⁴ Gyökér Irén [2001] 22 p.

Részletesebben mutatja be az ösztönzésmenedzsment rendszerét a 4. ábra, amely a külső és belső jövedelem szerkezetének ábrázolásával 5. ábra válik teljessé.



4. ábra: Az ösztönzésmenedzsment rendszere¹⁵

¹⁵ Roóz József [2006] 223 p.



5. ábra: Külső és belső jövedelmek¹⁶

A menedzsmenttevékenységek legfontosabb célja, hogy megteremtse a munkavállalók képességei és motivációi, valamint a munkakör követelményei és az azokért nyújtott ellenszolgáltatások közötti összhangot. Amennyiben ezt sikeresen elérni egy vállalat a hatékony foglalkoztatás számos előnyét élvezheti például a kiemelkedő teljesítményt és a jelenlétet. A szervezet számára létfontosságú a megfelelő minőségű és mennyiségű munkaerő biztosítása rövid és hosszú távon egyaránt, amennyiben a vállalat rendelkezik a megfelelő munkaerő állománnyal akkor az ő teljesítményük a hatékonyság kritériuma, hiszen minél jobb az alkalmazottak teljesítménye, annál eredményesebb lesz a szervezet.

A humánerőforrás menedzsment másik kulcsfontosságú feladata ideális munkaerőpiacot feltételezve, a megfelelő munkaerő megtartása. Hiszen az alkalmazottak csak addig maradnak a vállalatnál, amíg szükségleteiket megfelelően kielégítettnek érzik. Az elégedettség azonban több szempontból is fontos a vállalat számára, hiszen könnyebb úgy alkalmazottakat toborozni, ha jó a vállalat megítélése, másrésről pedig a jelenlegi alkalmazottakban is nő a lojalitás valamint jelenlétük is maximalizálódik.¹⁷ Napjainkban azonban a humánerőforrás menedzsment e funkciója kezd háttérbe szorulni. A gazdasági

¹⁶ Roóz József [2006] 226 p.

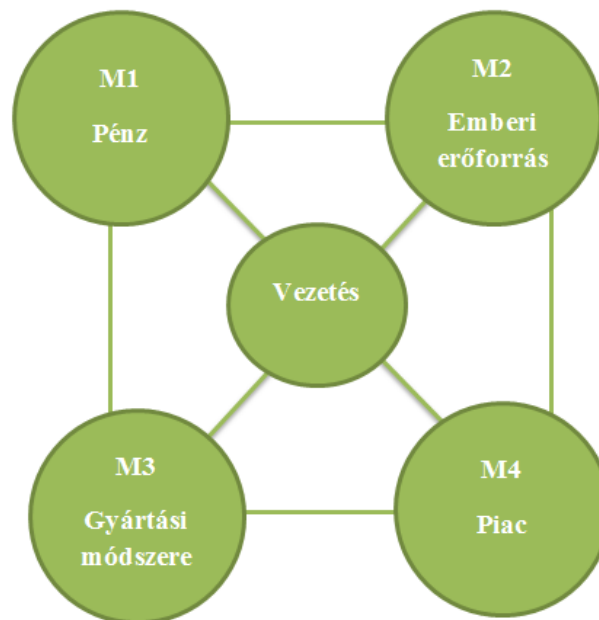
¹⁷ Gyökér Irén [2001] 22-23 pp.

világválság hatását a munkaerőpiac még nem kiheverte ki, az emberek állása bizonytalanná vált, családok megélhetése vált kérdésessé. Az ilyen időkben az alkalmazottak nem tudnak, és nem is mernek munkahelyet váltani, és a vállalati hírnév, mint szempont a munkahely kiválasztásánál meg sem jelenik.

Azonban a munkavállalók képességei, motivációi és a munkakör követelményei közötti összhang megtalálása nem egyszerű feladat, ennek oka többek között az emberi erőforrás speciális jellege, valamint a tudásalapú gazdaság kialakulása.

2.2. Az emberi erőforrás speciális jellege¹⁸

Minden vállalat négy alapvető termelési tényező felhasználásával képes termékeket előállítani illetve szolgáltatásokat nyújtani. Ezek: pénzügyi erőforrások (M1 = money) emberi erőforrások (M2 = man) gyártási eljárások (M3 = manufacturing) és piac (M4 = market).



6. ábra: A vállalati erőforrások 4M modellje¹⁹

Az emberi erőforrás sokban hasonlít a többi erőforráshoz, hiszen mindegyiknek adott kapacitásuk és teljesítménykínálatuk van és mindet a piacról szerzi be a vállalat.

¹⁸ Gyökér Irén [2001] 18 p.

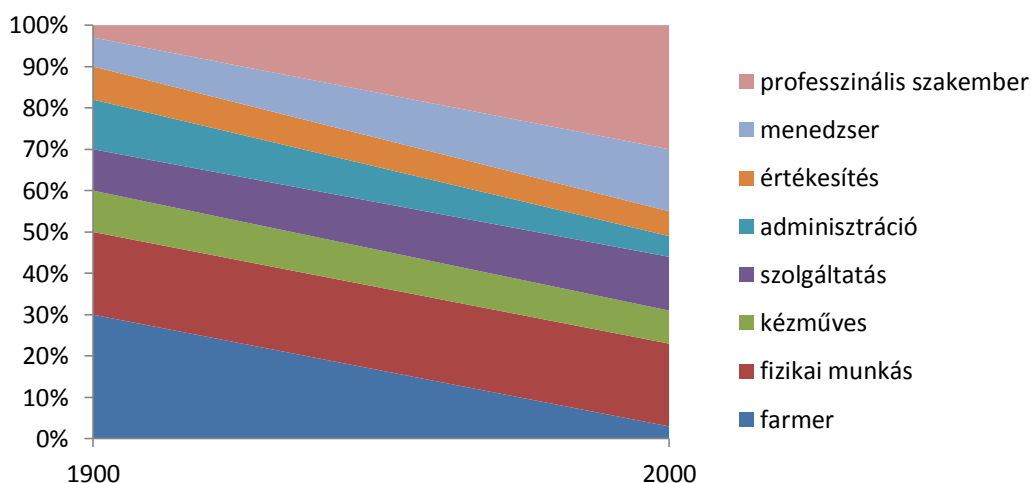
¹⁹ Karoliny Mártonné – Farkas Ferenc – Poór József – László Gyula [2004] 22 p.

Azonban a humánerőforrás speciális tulajdonságokkal is rendelkezik:

- nem fogy az alkalmazás során, az emberi erőforrás hosszú távon fennmarad, sőt képzéssel, fejlesztési programokkal teljesítőképessége is tovább növelhető,
- nem raktározható,
- innovatív, képes megújulni, új megoldásokat kitalálni, minőségében megváltozni,
- képes döntéseket hozni,
- nem tulajdona a vállalatnak.²⁰

2.3. Tudásalapú társadalom, tudásalapú gazdaság²¹

A tudásalapú gazdaság kialakulása hosszú történelmi fejlődés eredménye, amelyet a következő ábra jól szemléltet.



7. ábra: A munkaerő összetételének alakulása 1900 és 2000 között²²

Ahogy az a diagramon látszik az 1900-as évekhez képest közel 100 év alatt a munkaerő struktúrája alapjaiban változott meg. Míg 1900-ban a munkaerő közel 30 %-a farmer volt, napjainkban ez már csak 3 % körüli érték, emellett csökkent a kézműves, és az adminisztrációban dolgozók száma is. Azonban a szolgáltatás, értékesítés, és menedzser területen dolgozók aránya megnövekedett, akárcsak a professzionális szakemberek iránti igény. Erre a jelenségre a menedzser válasza nem más, mint a tudásmenedzsment, amely a szervezeti tanulás megközelítésének továbbfejlesztését

²⁰ Erről ld. még Karoliny Mártonné – Farkas Ferenc – Poór József – László Gyula [2004] 21-23 pp.

²¹ Roóz József [2006] 10-13 pp.

²² Sajat szerkesztés – Roóz József [2006] 17 p. alapján

jelenti. Ezt hirdeti a Kaizen²³ filozófia is, amelynek fő mottója, hogy egyetlen nap sem múlhat el fejlesztés nélkül.

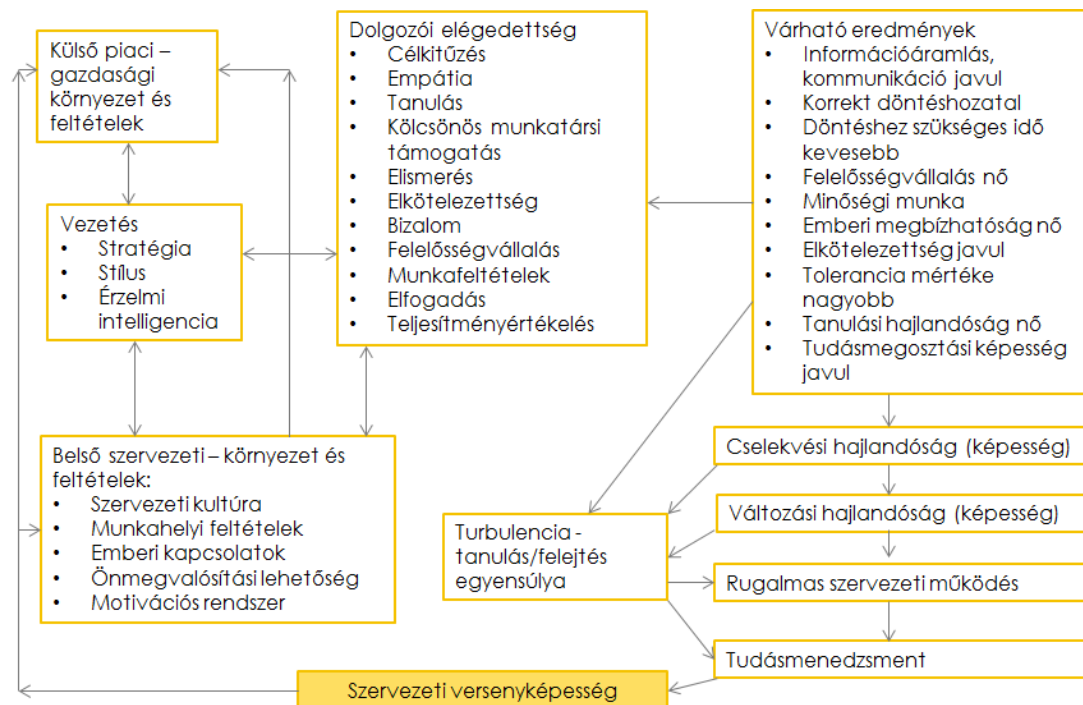
2.4. Dolgozói elégedettség, mint versenyképességet befolyásoló tényező²⁴

Az emberi erőforrás menedzsment, a humánerőforrás vezető a szervezetekben egyre nagyobb jelentőséggel bír, ezt mutatja az a felmérés is, mely szerint az elmúlt 20 évre visszatekintve a vállalati menedzserek fontossági sorrendjében a HR vezető az ötödik helyről a második helyre került. Ennek egyik oka, hogy a tudásalapú szervezeti működés alappillére az emberi erőforrás, hiszen a szervezetben rejlő tudás hordozói az emberek. Napjainkban a versenyképességet már nem a technikai színvonal, a fejlesztésre költött összeg nagysága, a vezetők felkészültsége és egyéb jól mérhető, számszerűsíthető tényezők jelentik, hanem valódi meghatározója az emberi tőke és a szervezeti háttér.

Ahogy az az 5. ábrán látható a tudásmenedzsment és a versenyképesség kéz a kézben járnak. A versenyképesség területén a kulcsszerep az emberi erőforrásé, tehát elsősorban azt kell megvizsgálni, milyen feltételek szükségesek ahhoz, hogy a szervezeti célok legmagasabb szintű teljesítése érdekében a legjobban tudja kamatoztatni emberei tudását. Egy európai versenyképességet elemző felmérés szerint az emberek akkor teljesítenek legjobban, ha teljes mértékű az elkötelezettség érzése, ha sajátjuknak tekinthetik a munkájukat, amely azon túl, hogy a szervezeti célokat támogatja, egyéni céljaikhoz is közelebb juttatja őket. Ehhez azonban olyan szervezeti kultúrára van szükség, amely a segítőkészségre, bizalomra és az egymásra való odafigyelésre alapoz. Sikeres versenyképesség tehát csak ezen kötődések kialakításával érhető el, amelyhez szükség van a vállalati működés rugalmasságára, a szervezeten belül egy jól működő motivációs rendszerre, mely a munkatársak kreativitását a minőségi termékek és szolgáltatások előállítása szolgálatába állítja.

²³ <http://www.kvalikon.hu/cikkek/rejtett-tartalek.php> (letöltés dátuma: 2011. november 11.)

²⁴ Bencsik Andrea: Dolgozói elégedettség – A szervezeti versenyképességet befolyásoló tényező, Vezetés Tudomány XXXVI. évfolyam 6. szám [2005] 41-47 pp.



8. ábra: Tudásmenedzsment és versenyképesség²⁵

²⁵ Bencsik Andrea: Dolgozói elégedettség – A szervezeti versenyképességet befolyásoló tényező, Vezetés Tudomány XXXVI. évfolyam 6. szám [2005]: 46 p.

3. ÖSZTÖNZÉS AZ EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENT RENDSZERÉBEN

„Ha egy embernek utcaseprő a munkája, akkor úgy seperjen utakat, ahogy Michelangelo festett, ahogy Beethoven komponált, vagy ahogy Shakespeare írt verseket. Olyan jól seperje az utakat, hogy a mennynek és a földnek minden lakója megálljon egy percre, s azt mondja, ím, itt élt egy nagyszerű utcaseprő, aki jól végezte a munkáját.”

Martin Luther King

Az ösztönzés az emberi erőforrás menedzsment részfunkciója, melynek célja olyan ösztönzési politika kialakítása, ami elősegíti a szervezet céljainak elérését, funkciójának megvalósítását az alkalmazottak motiválása által. Az ösztönzés kereteit meghatározzák az adott szervezet céljai és a munkavállalók elvárásai, eszerint a jó ösztönzési rendszer:

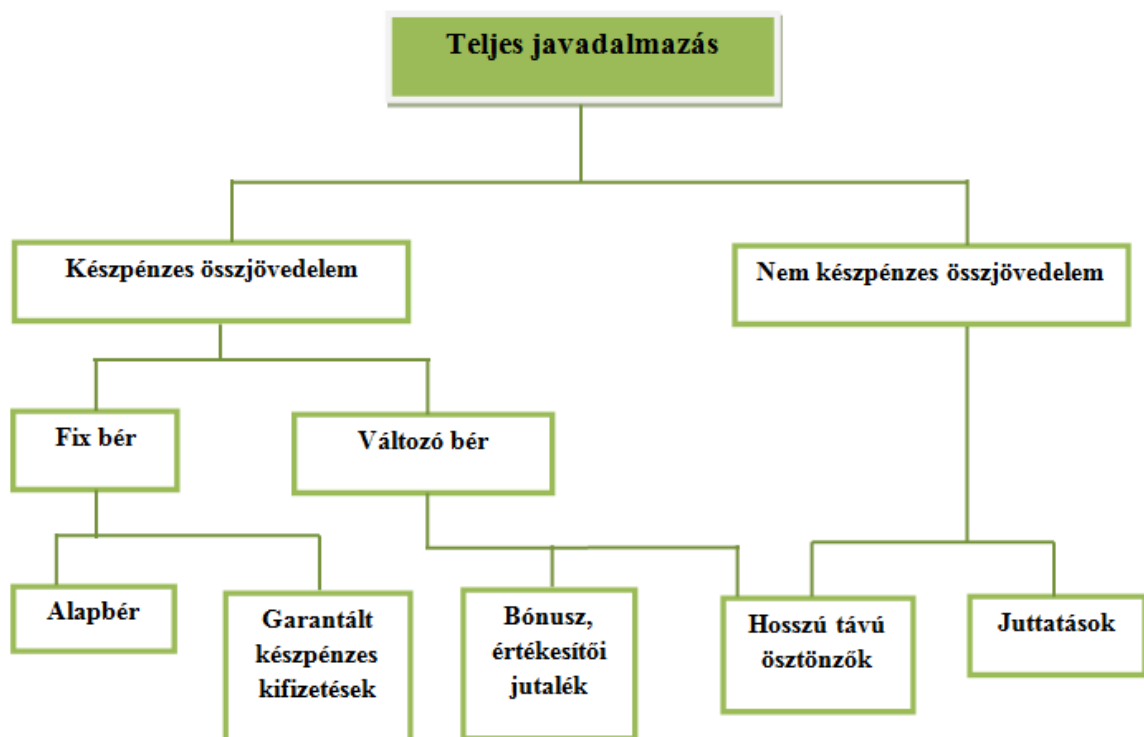
- lehetővé teszi az alkalmazottak szervezeti célokkal való azonosulását,
- megfelel a vállalat hatékonysági és gazdaságossági szempontjainak,
- működése során érvényesül a teljesítményelv,
- egyértelmű és közérthető,
- lehetővé teszi a munkavállalók érdekeinek érvényesítését, elégedettségük kialakítását,
- egyaránt igazodik az egyéni és csoportcélokhoz is.

A hatékony ösztönzési rendszer egyéni érdekekre épít, és ehhez olyan irányított, tudatosan kialakított feltételeket próbál kapcsolni, melynek hatására a munkavállalóban a konkrét szervezeti célokat magában foglaló, annak teljesítésére irányuló munkavállalói érdekeltség alakul ki.

Az ösztönzésmenedzsment három alkotórészből áll, ezek:

- az ösztönzési politika: a HR ösztönzéssel kapcsolatos küldetését, alapelveit határozza meg,
- az ösztönzési stratégia: azokat a konkrét célokat határozza meg, amelyekre az ösztönzésnek irányulnia kell,
- az ösztönzési eszközrendszer, gyakorlat: azon szabályok, eljárások és módszerek összessége, amely alapján a konkrét ösztönzés megvalósul.

Mindezek mellett meg kell említeni az ösztönzési csomagot, amely az ösztönzési rendszer egyes konkrét elemeit tartalmazza. Összeállítására azért van szükség, mert az ösztönzési rendszeren belül különböző időtávú, dinamikájú és irányultságú elemek vannak jelen.²⁶



9. ábra: Az ösztönzési csomag elemei²⁷

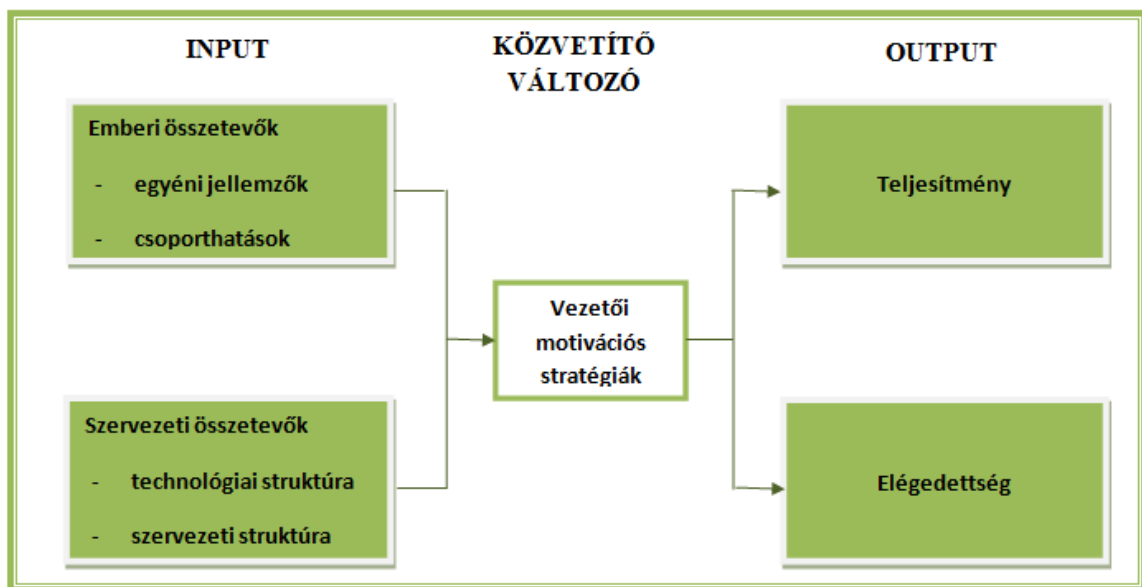
²⁶ Poór József [2007] 19-34 pp.

²⁷ Poór József [2007] 32 p.

3.1. Motiváció

Az emberi cselekvést, viselkedést befolyásoló tényezők között a személyiségen, az értékrenden, a beállítódáson túl megkülönböztetett jelentőséggel bír a motiváció. „A munkához a munkahelyhez, a munkával elérhető eredményekhez való viszony befolyásolja azokat az erőfeszítéseket, amelyeket az ember ezek megszerzése, megtartása érdekében hajlandó megtenni. A szervezeti teljesítmény alapja ez a cselekvési készség, a motiváció.”²⁸ Minél erősebb a késztetés, a motiváció annál nagyobb cselekvési készséggel párosul. Ez minden szervezet számára fontos kérdés, hogyan fokozható az alkalmazottak motiváltságának szintje. A motivációs szint tudatos tevékenységek, ráfordítások révén növelhető. Jobb kiválasztási eljárásokra, munkaerő fejlesztésre, megfelelő ösztönző rendszer kidolgozására, valamint a munkakörök és munkavállalók közötti összhang tökéletesítésre van szükség.

A motiváció fogalmát kétféleképpen is használjuk, egyrészt pszichológiai fogalom: belső késztetések megszervezése, másrészt pedig vezetélméleti fogalom: az ösztönzés szinonimája, amely azt a vezetői magatartást jelöli, amellyel beosztottjait a szervezeti célok elérésére készíti. A motiváció komplex jelenség, ezért nehéz megmondani, hogyan lehet másokat motiválni.²⁹



10. ábra: A motiváció alapmodellje³⁰

²⁸ Gyökér Irén [2001] 53 p.

²⁹ Gyökér Irén [2001] 59-61 pp.

³⁰ Gyökér Irén [2001] 61 p.

A szervezeti teljesítmény a meglévő képességek és a motiváció együttes hatására jön létre: **Teljesítmény = f (Képesség x Motiváció)**

A képesség cselekvési szándék nélkül önmagában nem hoz eredményt, ugyanez fordítva is igaz, hiszen a legerősebb szándék sem elegendő ha nincs meg hozzá a kellő képesség. Az input tényezők közé tartozik az emberek egyéni képességei, szükségletei, illetve a csoporthatások. Ezeket természetesen nagymértékben alakítják a szervezet jellemzői is, és ezek együttes kölcsönhatása szabja meg a szervezet képességeit. A motivációs stratégia vezetői tevékenység amely az ember viselkedésének megváltoztatására irányul, a teljesítmény fokozása érdekében. A vezető feladata, tehát olyan motivációs stratégia kiválasztása amely figyelembe veszi az egyéni célokat, képességeket, azok különbségeit, valamint a csoportnormák ezekre gyakorolt hatását.

Az ábráról az is leolvasható, hogy az egyéni mozgástérnek a szervezeti struktúra is korlátot jelent. A technológia fejlettsége, uralkodása a munkafolyamatokban azt jelenti, hogy a eredményesség elsősorban az alkalmazott technológiától függ, ezzel jócskán lekorlátozva az egyén befolyásoló képességét. A szervezeti képességet és a jól megválasztott motivációs stratégiák által létrejön a szervezet szempontjából fontos eredmény: a teljesítmény valamint az ember számára fontos eredmény: az elégedettség.³¹

3.1.1. Motivációs elméletek³²

A motivációs elméletek megpróbálják megmagyarázni a viselkedések mögött húzódó indítékokat és a viselkedés időbeli változásait. A pszichológusok számos motivációs elméletet dolgoztak ki, ezek egyik csoportja a motivált viselkedés ösztönös vagy fiziológiai alapjait emelik ki, másik csoportja pedig a szervezet aktivációs, éberségi szintjét tekintik viselkedés szervezőjének.³³

3.1.1.1. Korai motivációs elméletek

A hedonizmus alapelve, hogy az emberek a kellemes dolgokra törekszenek és kerülnek a kellemetleneket. Tehát az előnyök és hátrányok összemérése után racionalista döntést hoznak. Ez azonban inkább utólagos történelmi magyarázat, mint a viselkedés előrejelzése.

³¹ Gyökér Irén [2001] 59-61 pp.

³² Gyökér Irén [2001] 61-70 pp. Roóz József [2006] 27-38 pp.

³³ Bodnár Gabriella – Simon Péter [1998]

Freud és követői az emberi viselkedés tudatalatti motivátoraira, a veleszületett ösztönökre összpontosítottak, azonban az idő múlásával a tényezők nagy száma és bonyolultsága miatt a lehetetlenné vált az ösztönelmélet alkalmazása.

3.1.1.2. Maslow-féle szükségleti hierarchiamodell

Abraham Maslow³⁴ elméletének fő tézisei, hogy az emberi motiváció mögött szükséglet kielégítési szándék húzódik meg, valamint amint egy szükséglet kielégítést nyert, jön a következő szükséglet, végül pedig hogy ezek a szükségletek hierarchikus formába rendezhetők.

A Maslow-i szükséglethierarchiában a legalacsonyabb szinten a fiziológiai szükségletek helyezkednek el, amelyek az életben maradáshoz szükségesek pl.: étel, víz, ruházat, alvás, oxigén, megfelelő hőmérséklet, stb.. A második szinten a biztonság szükséglete áll, amely a fiziológiai szükségletek stabilizálódása iránti igényt jelenti. Ezt követi a közösség szükséglete, a valahová tartozás, barátság, párkapcsolat iránti vágy alkotják. Ezután következik a megbecsültség, elismertség iránti vágy, majd pedig az önmegvalósítás. Maslow megkülönbözteti a biológiai eredetű hiánymotívumokat, az alapszükségleteket azoktól, amelyek a hatékonyabb társadalmi beilleszkedést szolgálják, az utóbbiakat magasabb rendű, fejlődési szükségletnek nevezi, ide tartozik a megbecsültség iránti igény és az önmegvalósítás.

Az elmélet a vezetők számára arra hívja fel a figyelmet, hogy a beosztottak szükségletei igen sokrétűek, tehát ismerniük kell a beosztottak szükséglet kielégítettségi fokát, hogy a megfelelő motivációs eszközt alkalmazhassák. A következő ábra a szükségletek hierarchiáját valamint az ezekhez kapcsolódó vezetői teendők kapcsolatát mutatja be.

³⁴ Abraham Maslow (1908-1970) A humanisztikus pszichológiai irányzat kiemelkedő alakja, a nevéhez fűződő motivációs elmélet kidolgozója. A kortárs pszichológia valamennyi irányzatával, azok számos képviselőjével kapcsolatban áll, így Harlow-val, E. Fromm-mal, K. Horneyval, Wertheimerrel. Elveti a behaviorizmust, az általa holisztikusnak és dinamikusnak nevezett szemlélet meghonosításáért küzd. A humanisztikus pszichológiai iskola egyik létrehozója és fő szervezője. Álláspontja szerint az emberi cselekvéseket irányító értékek magában az emberi természetben rejlenek. [<http://www.kislexikon.hu/maslow.html>]

Szükségletek hierarchiája	Vezetői teendők
Az önmegvalósítás szükséglete	▪ kihívás a munkában ▪ előmeneteli lehetőséget nyújtása ▪ autonómia ▪ önellenőrzés
A megbecsülés, elismerés szükséglete	▪ jó teljesítmény megbecsülése ▪ előmenetel ▪ státuszsztimbólumok
A valahová tartozás szükséglete	▪ csoportok stabilizálása ▪ kooperáció ösztönzése ▪ csoportmunka ▪ jó vezető – beosztott kapcsolat
A biztonság szükséglete	▪ biztonságos munkavégzés ▪ nyugdíjrendszer ▪ biztosítás
Fiziológiai szükségletek	▪ jó fizetés ▪ komfort a munkavégzésben

11. ábra: Maslow szükséglet hierarchiája és az ehhez kapcsolódó vezetői teendők³⁵

A Maslow-szerinti ideális szervezeti klíma lehetővé tenné az alkalmazottak potenciáljának kiteljesedését, míg a rossz klíma frusztrációhoz, elégedetlenséghez és fluktuációhoz vezet. A szervezetek többsége elég jól kielégíti az alacsonyabb szükségleteket közvetlenül – biztonságérzet nyújtása, csoporthoz tartozás lehetősége - vagy közvetve – pénzbeli juttatások révén. Azonban a felsőbb szintű szükségletek kielégítésében még van hová fejlődni, ennek egyik oka, hogy az emberek ilyen fajta szükségletei nagyon sokrétűen.³⁶

3.1.1.3. McClelland motivációs elmélete

McClelland³⁷ motivációs elméletét különféle motívumok vizsgálatára építette. Azokat a motívumokat akarta meghatározni, amelyek az átlagosnál nagyobb összefüggést

³⁵ Saját szerkesztés Roóz József [2006] 29-30 pp. alapján

³⁶ Roóz József [2006] 37-38 pp.

³⁷ David McClelland harvardi pszichológus, aki elsősorban a motiváció és a teljesítmény lélektanával foglalkozott. Nemcsak az egyén szintjén, hanem országok és társadalmak vonatkozásában is vizsgálta az eredményes élethez (achievement) szükséges sikerösszetevőket.

mutatnak a teljesítményt eredményező magatartással. Véleménye szerint a motívumok érzelmi jellegű gondolati hálózatok, amelyek erősségük és fontosságuk alapján hierarchikusan kapcsolódnak egymáshoz. Tehát nem örökölt, hanem tanult jelenségek, amit a szocializáció eredményez.

McClelland vizsgálódása során három motívumot vizsgált:

- affiliációs (társulási) motívum: elfogadottság, szeretettség iránti vágy,
- teljesítménymotívum: amely egy belső hajtóerő, amely arra sarkallja az embert, hogy elérje céljait,
- hatalommotívum: annak vágya, hogy hatással, befolyással legyünk másokra.

McClelland elmélete szerint a teljesítménymotiváció már gyermekkorban fokozható olyan önálló feladatok megoldása révén, amelyekhez támogató magatartás társul. De mindez felnőttkorban tréningekkel is fejleszthető.³⁸

3.1.1.4. Alderfer³⁹ motivációs elmélete

Alderfer elméletében három szükséglet kapott kiemelt figyelmet, amelyek az létezési (anyagi, fiziológiai) szükségletek, a társas kapcsolatok szükséglete, valamint a személyes fejlődés szükséglete. Emellett a szükségletek hierarchiáján is lazított, eszerint a motivációt egyidejűleg több szükségleti szint is aktívan befolyásolhatja, másrészt, ha egy magasabb szintű szükséglet kielégítése nem teljesül, akkor az egyén visszalép egy alacsonyabb szintre.⁴⁰

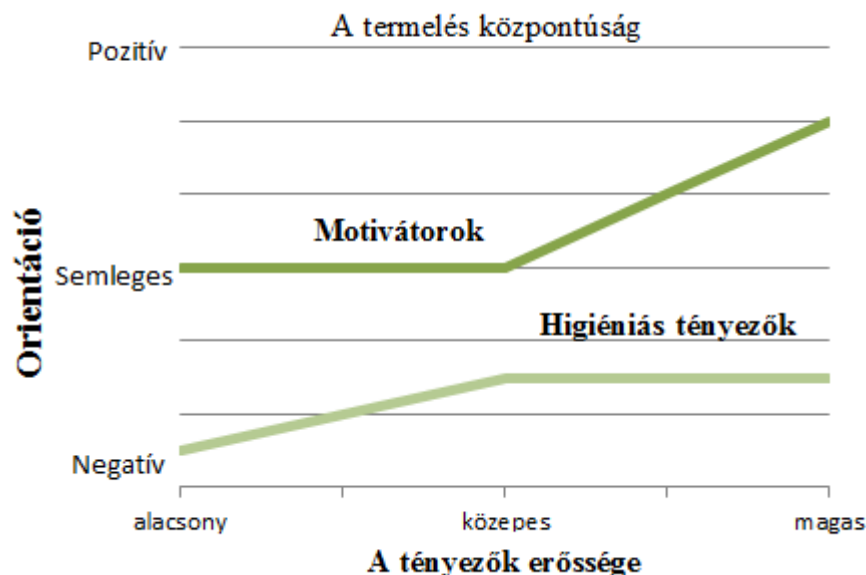
3.1.1.5. Herzberg motivációs elmélete

Herzberg empirikus vizsgálatokra alapozva alkotta meg az úgynevezett „kétfaktoros” elméletét, amelyben elkülönítette azokat a tényezőket, amelyek megelégedettséget okoznak (munka által okozott elégedettség, kihívás, szellemi képességek kihasználása stb.) azoktól, amelyek megléte önmagában nem vezet elégedettséghez, de hiányuk elégedetlenséget okoz (munkakörülmények, felszereltség, panaszok meghallgatása stb.).

³⁸ Roóz József [2006] 39 p.

³⁹ Clayton Paul Alderfer amerikai pszichológus, aki Maslow elméletét fejlesztette tovább.

⁴⁰ Roóz József [2006] 39 p.



12. ábra: A motivációs és higiénias tényezők és az elégedettség összefüggése⁴¹

A munkával való elégedettség és a két tényező kapcsolatán látható, hogy a higiénias tényezők hiánya nagymértékű elégedetlenséghez vezet, míg meglétük is csak közepes szintű elégedettséget okoz. Ezzel szemben a motivátorok legrosszabb esetben is csak a semleges szintet hozzák.

Elméletét több kritika is érte, mely szerint ez inkább attitűdvizsgálat, hiányossága továbbá hogy nem vizsgálja a megelégedettség és a termelékenység közötti közvetlen kapcsolatot.⁴²

3.1.1.6. Folyamatelméleti modellek⁴³

A folyamatelméleti modellek közös vonása, hogy azokra az alapvető folyamatokra fókuszálnak, amelyek a motivációt létrehozzák.

3.1.1.6.1. Elvárás-elméleti modell

Ez az elmélet a dolgozók motivációját a feltételezett javadalmazás függvényeként írja le. Feltételezése az, hogy az emberek igyekeznek racionális döntéseket hozni, amelynek alapja a gazdasági előny. Vroom modelljében arra mutat rá, hogy az emberek

⁴¹ Gyökér Irén [2001] 64 p.

⁴² Roóz József [2006] 43-44 pp.

⁴³ Roóz József [2006] 43-44 pp.

erőfeszítéseit a jövővel kapcsolatos elvárások és a jövőbeni eredmények vonzó volta alakítja, tehát a motiváció ereje ezek függvényében meghatározható.

A modellből több következtetés is levonható az alkalmazottak motiválásával kapcsolatban:

- lényeges, hogy a dolgozók számára is egyértelmű legyen az erőfeszítés és az eredmény közötti összefüggés,
- a menedzsmentnek olyan feltételeket kell biztosítania, amelyeknél az alkalmazottak erőfeszítése valóban a kívánt teljesítmény eléréséhez vezethet,
- az ösztönző rendszer legyen stabil és kiszámítható,
- az ösztönzésnek olyan jutalmakra kell épülnie, amelyet a munkavállalók fontosnak tartanak, értékelnek.

3.1.1.6.2. Méltányosság-elméleti modell

A méltányosság-elméleti modell középpontjában az ember igazságérzete áll, amely a kutatások alapján nagymértékben fokozza az erőfeszítésre való hajlandóságot. Az elmélet alapja, hogy az emberek folyamatosan figyelik a munkakörnyezetükben az egyenlőség érvényesülését. Megfigyelik a munkába befektetett erőfeszítéseiket és az ezért kapott jutalmat, majd ezt összehasonlítják egy általuk kiválasztott személy erőfeszítéseivel és jutalmaival. Abban az esetben, ha egyenlőség áll fenn, tehát mindkét fél ugyanannyi erőfeszítéssel ugyanolyan jutalmat kap, a dolgozó megnyugszik, hiszen nem történt igazságtalanság. A probléma ott kezdődik, ha a két fél adott erőfeszítéssel különböző jutalmat ér el, vagy különböző erőfeszítéssel ér el egyforma jutalmat, ilyenkor méltánytalanságot érz a dolgozó, amely feszültséget kelt. A méltányosság tehát erősen motiválhatja az alkalmazottakat, amely megfelelő vezetési stílussal növelheti a vállalat versenyképességét.

3.1.1.6.3. Szociális tanuláselméleti modell

A szociális tanuláselméleti modell kiindulópontja az, hogy az emberekben nagyon erős az utánzásra való hajlam. Az emberek megfigyelik a környezetükben lévőket viselkedését, magatartását és a pozitívan értékelt mintát modellnek tekintik és utánozzák, ez a munkahelyen általában a legjobban teljesítő kolléga, vagy a valamiben kiemelkedő teljesítményt nyújtó ember.

A modell azonban túlmutat a fent leírtakon, ugyanis figyelembe veszi az emberek azon képességét, hogy fel tudják mérni, képesek-e a mintának megfelelően viselkedni, illetve ha képesek, akkor ők is hasonló eredményeket érnek-e el ezáltal. A modellnek megfelelő viselkedés, az egyéni teljesítménystandardok meghatározása elégedettséggel és büszkeséggel tölti el az embert, amely a későbbi motiváció fő forrása lehet.

3.2. Mivel motiválhatók az alkalmazottak?⁴⁴

A korábban leírt motivációkutatások jól rámutattak arra az összefüggésre, hogy a különböző külső ösztönzők alkalmazása csak akkor lehet hatékony, ha jellegük és alkalmazásuk ideje egybeesik a velük egybehangzó belső ösztönzők fellépésével. Ezt az összefüggést szeretném szemléltetni az alábbi példával: egy finom sütemény ígéretével rá lehet venni egy általános iskolást, hogy elkészítse a házi feladatot? Ez elsősorban attól függ, hogy mennyire kívánja a kisiskolás a süteményt, hiszen ha közömbös iránta, akkor semmi nem készíti a megszerzésére, vagyis a házi feladat elkészítésére, tehát az ösztönzőt választottuk meg rosszul. De ugyanez megfigyelhető a munkahelyen is, hiszen akinek a szemében a vezető, a főnök nem rendelkezik tekintéllyel, akkor a tőle kapott dicséret, vagy annak elmaradása semmit nem jelent. Míg olyan ember esetében, aki példaképnek tekinti a feljebbvalóját, a főnök dicsérete jelentős ösztönző lehet.

A motivált alkalmazottakhoz vezető első lépés, annak meghatározása, hogy milyen motívumok képesek ösztönözni az embert. Motívumként szerepelhet ugyanis a munkához való pszichikus viszonyulás valamennyi érzelmi, értelmi és akarati összetevője, ha oly módon áll összefüggésben a célkitűzésekkel és törekvésekkel, hogy gazdagítja, erősíti az ember munkához kapcsolódó törekvéseit és eredményes munkavégzésre ösztönzi.

A motiváló tényezők első csoportjába azok sorolhatók, amelyek már a munkába állást megelőzően kifejtik hatásukat az ember életében, ilyen a munkaszeretet, a munka megbecsülése, annak képessége, hogy örülni tudunk a jól elvégzett munkának. Ezen motiválók többsége már gyermek- és serdülőkorban a szocializáció során kialakul az emberben.

A másik csoportba azok tartoznak, amelyek a pályaválasztás során fejtik ki hatásukat, ide sorolható az egyén személyi alkalmassága a választott foglalkozásra, illetve ennek kialakulása a tanulás és a begyakorlás során. A személyi alkalmasságon alapszik a

⁴⁴ Bálint István Murányi Mihály [1973] 18-19; 228-238 pp.

dolgozó magabiztossága, hogy otthonosan mozog az adott szakterületen, amely a továbbiakban meghatározza munkakedvét és teljesítményét.

Kutatásom szempontjából azonban a harmadik csoportban szereplő motívumok a legfontosabbak, azok, amelyek a konkrét vállalati, szervezeti belüli munka során fejtik ki hatásukat. Ilyen motívum lehet:

- **Munkafeladat**, mely ösztönző hatását nagyban meghatározza, hogy a feladat mennyire igazodik az egyén képességeihez, szakmai fejlettségéhez. Csak annak a feladatnak van motiváló hatása, amely nem teljesíthetetlen az egyén számára, viszont kellő kihívást is jelent a számára. Az alkalmazottra az is motiválóan hat, ha tisztában van munkája értelmével, valamint azzal, hogy tevékenysége, hogyan illik bele a vállalat egészének tevékenységébe. A munkafeladat során fontos azt is megemlíteni, hogy annak anyagi és erkölcsi értékelése egyaránt lehet motívum. Az alkalmazottakat nagymértékben ösztönzi, ha értékelésük minél közvetlenebbül kapcsolódik a konkrét feladathoz, és a legkisebb eredményt is gyorsan követi a vezető reakciója.
- **Vezetési módszer**, amely megnyilvánulhat a közvetlen, személyi hatásokon, illetve a közvetett üzemi információs rendszereken keresztül. A közvetlen ösztönzés lényege, hogy a vezető személyesen ismeri a beosztottját, tevékenységét közvetlenül irányítja, az ösztönző magatartás itt tehát a vezető egyéni magatartásához kapcsolódik. A másik esetben a felsőbb vezetéstől érkező információknak, utasításoknak lehet motiváló hatása. Ehhez azonban az is szükséges, hogy az alkalmazottakhoz érkező információk pontosak és egyértelműek legyenek.⁴⁵
- **Munkakörülmény**, amely a kellemes környezet és komfort által növeli az alkalmazottak munkakedvét. A jól megszervezett anyag- és szerszámmellátás, az állásidő csökkentése, munka ritmusának és tempójának biztosítása által, ösztönző hatást fejt ki a dolgozókra, csakúgy, mint a megfelelő munka- és pihenési rend.
- **Munkatársi kapcsolatok**, amelyek jellege, illetve az egyén csoporton belül elfoglalt pozíciója szintén erős motiváló hatással rendelkezik. A munkahelyi légkör, a munkatársak viszonyulása a munkához az egyén hozzáállását is befolyásolja.

⁴⁵ Napjainkban a legtöbb nagyvállalat „céges újság” kiadásával gondoskodik a vállalati információk gyors és pontos továbbításáról

- **Továbbfejlődés lehetősége** szakmai, nyelvismereti területen, amely akkor fejt ki leginkább a hatását, ha megfelelő előléptetési lehetőséggel párosul.
- **Munkabér**, mint ösztönző többféleképpen fejt ki hatását, egyrészt ösztönözhet nagyobb teljesítményre, másrészt előfordulhat, hogy a magasabb bér csak akkor válik elérhetővé, ha az alkalmazott magasabb beosztásba kerül, ami a fokozott teljesítményen túl az egyén szakmai továbbfejlődéshez vezet.
- **Jutalmazás és büntetés** megfelelő alkalmazásával ösztönző hatás érhető el. Azonban itt még inkább szükségessé válik az egyén személyiségének figyelembe vétele. Hiszen például egy erkölcsi elismerésre vágyó alkalmazott számára a dicséret többet jelent, mint pusztán az anyagi elismerés.

3.3. Hogyan motiválhatók az alkalmazottak?⁴⁶

Miután az előző fejezetben megnéztük, mely motívumok képesek ösztönözni az alkalmazottakat, nézzük végig milyen eszközök segítségével érhető el a motiváltság a szervezeten belül. A humánerőforrás menedzsment legfontosabb eszközei az alkalmazotti motiváció növelésében a célkitűzés, a munkakör-átalakítás és a jutalmazás.

A célkitűzés folyamán az emberi erőforrás menedzsment az alkalmazottak számára - az egyéni és szervezeti célok összhangjának megteremtése érdekében - specifikus célokat fogalmaz meg valamint komplex, kihívást jelentő célokat jelöl ki.

A munkakörmegosztáson és a specializáción alapuló munkafolyamatok szervezése során a munkakörök egyszerűsítése növeli a termelékenységet, azonban ha a munkakörök kezdenek „lebutítottá” válni, az alkalmazottakban elégedetlenség alakul ki. Ennek ellenpontosítása érdekében munkakör-átalakítás alkalmazható, melynek lehetséges módszerei:

- munkakörtágítás, amely a kiegészítő tevékenységek folytán növeli az alkalmazott feladatának változékonyságát,
- rotáció, mely esetben a munkafeladatok ugyan nem változnak, de az alkalmazott mozog a különböző feladatok között, ezáltal színesítve a munkát,
- munkakör-gazdagítás, ebben az esetben motiváló hatású tevékenységekkel egészül ki a feladat,

⁴⁶ Gyökér Irén [2001] 70-71 pp.

- munkakör jellemzőinek oly módon való átalakítása, hogy a feladat tartalma, fontossága, az igényelt képességek, a függetlenség foka és a visszacsatolás tartalma alapján maximális legyen.

Az alkalmazottak ösztönzése során kétféle jutalomról beszélhetünk, egyrészt belsőről, ha érdeklődésből, jó kedvvel, örömmel végzi valaki a munkáját, hiszen ez már önmagában is jutalmazás. Másrészt külső jutalmazásról, amit a szervezeten belül a bérezési ösztönzőrendszer biztosít.⁴⁷

⁴⁷ Roóz József [2006] 221-231 pp.

4. RUGALMAS JUTTATÁSOK

*„Megveheted egy ember idejét,
megveheted egy adott helyen való fizikai
jelenlétét, órabérért szakszerű
izommozdulatainak meghatározott részét.
De lelkesedést nem tudsz vásárolni.
Kezdeményezőkézséget sem. A szív, az ész,
a lélek odaadását sem. Ezek nem
megvásárolhatók, csak elnyerhetők.”*

Clarence Francis

Juttatás minden olyan javadalmazási eszköz, amelyik nem bérjellegű, és elosztása sem a teljesítményelvét követi. Napjainkban nincs olyan vállalat, amelyik nem adna valamiféle juttatást alkalmazottainak. A dolgozói juttatások három legfontosabb forrása; a törvény által előírt, kötelező juttatások, vállalat által meghatározott juttatások és a szociális alapon adott juttatások.

A juttatások leghagyományosabb formái a munkavállalókat védték az előre nem látható katasztrofális helyzetek következményeitől, mint például a betegbiztosítás, rokkantsági és munkanélküliségi segélyek.

A juttatások másik csoportja a munkába járással, a munkavégzéssel függött össze, ez főként az ingázásra vagy a lakóhely és munkahely közötti közlekedésre terjedt ki. Illetve azokat a költséget vállalta át a cég, amely munkavállaló munkakörének betöltéséhez szükséges például képzés, továbbképzés.

Kiegészítő vagy jóléti juttatásokat kiegészítő kedvezményként vagy béremelés egyik lehetőségeként adnak a vállalatok.

A juttatások között megjelennek olyan eszközök, amelyek egyértelműen szociális jellegűek és elosztásuk során kizárólag a rászorultság a mérvadó. A juttatások jelentős része azonban, túlmutat a munkavállaló jólétén. Egy részük, ha vállalat azt tudatosan használja az emberi erőforrás gazdálkodási feladat ellátását is szolgálhatja (lásd táblázat).

A juttatások emberi erőforrás gazdálkodást betöltő funkciói⁴⁸

Juttatás	EE gazdálkodásban betöltött funkció
Munkásszállás, munkásszállítás, albérleti hozzájárulás, letelepedési támogatás	Munkaerő piac vonzáskörzetének kiszélesítése
Vállalati bölcsőde, óvoda, étkeztetés	Munkavállalás megkönnyítése, vállalati imázs, munkavállalói lojalitás növelése
Üdülő fenntartása, üdültetés	Munkavállalók regenerálódásának elősegítése
Széles körű üzemorvosi, rekreációs ellátás	Folyamatos munkaképesség megőrzése, üzemspecifikus megbetegedések hatékony kezelése
Sport- és kulturális intézmények fenntartása	Napi stressz levezetése, kikapcsolódás, csapatépítés
Képzés támogatása	Bővített szakmai megújulás
Üzemi kirándulás, vállalati napok, sportrendezvények	Csapatépítés, összetartozás erősítése
Üzemi újság	Információk, vállalati kultúra közvetítése
Nőnap, nyugdíjas találkozók, évfordulók megünneplése	Figyelmesség, megbecsültség, önbecsülés erősítése
Törzsgárda jutalom	Márkahűség elismerése, belső piac építése
Munkavégzés környezetének javítása	Teljesítménynövelés feltételének megteremtése
Munkaruha, formaruha	Összetartozás erősítése

A hagyományos juttatási rendszerek fix jellegűek, tehát minden dolgozó számára ugyanazok az elemek és igénybevételi keretek állnak rendelkezésre. Az azonosság elvét követő juttatási rendszerek igyekeztek mindenki számára megfelelő megoldást nyújtani. Ez azonban az alkalmazottak különbözősége miatt gyakorlatilag lehetetlen. Ezt a problémát igyekszik áthidalni az úgynevezett cafetéria-modell az „önkiszolgáló rendszer”,

⁴⁸ Saját szerkesztés Poór József [2007] 58-59 pp. alapján

amelynek keretében a munkavállaló a vállalat által kínált lehetséges juttatások közül válogathat meghatározott összeghatáron belül.⁴⁹

4.1.Cafeteria rendszer⁵⁰

A Cafeteria rendszer egyik legfontosabb kulcskérdése, hogy mely elemek jelenjenek meg a munkáltató által felkínált listán. A Mercer 2007-es felmérése szerint a Cafeteria rendszer tipikus elemei az üdülési csekk, az önkéntes egészségbiztosítási hozzájárulás, az otthoni internet, a hidegétkezési jegy, melegétkezési jegy, önkéntes nyugdíjpénztári hozzájárulás, kultúra utalvány, helyi bérlet, iskolakezdési támogatás, ajándék utalvány.

A Cafeteria rendszer elemei közé tartozik 2011-től⁵¹ a Széchenyi Pihenő Kártya (rövidítve a SZÉP), melynek célja a belföldi turizmus fejlesztése, a magyar lakosság hazai üdülési lehetőségeinek bővítése. A Széchenyi Pihenő Kártya olyan készpénz-helyettesítő fizetési eszköz, amellyel a munkavállalónak a kártya kibocsátására felhatalmazott pénzügyi vállalkozásnál nyitott számlájára a munkáltató által utalt támogatás terhére – az arra felhatalmazott és a rendszerbe bevont elfogadóhelyek alkalmazásával – szolgáltatások vásárolhatóak.⁵²

4.2. Cafeteria modellek⁵³

A munkáltató által felkínált elemekből a választási lehetőségek alapján három különböző típusú Cafeteria rendszer alakítható ki:

- Listából történő szabad választás, melynek során a munkavállaló egyéni csomagot tud összeállítani a listán megjelenő juttatásokból a megfelelő szabályok figyelembe vételével. A különböző juttatási elemekre vonatkozó szorzószámmal kell az adott juttatásra szánt nettó összeget felszorozni, a felszorozott bruttó értéknek pedig meg kell egyeznie az éves keretösszeggel.
- Csomagok közüli választás esetében a vállalat a munkavállalók számára különböző csomagokat hoz létre a rendszerbe bevont juttatásokból, melynek bruttó értéke az adott évi keret nagyságával egyenlő.

⁴⁹ Poór József [2007] 49-64 pp.

⁵⁰ Poór József [2007] 95-99 pp.

⁵¹ 2011-től a rendelet hatályban van, de 2012-ben vezették be

⁵² <http://www.szechenyipihenokartya.hu/szepakartya.php> [letöltés ideje: 2011. november 11.]

⁵³ Poór József [2007] 130-132 pp.

- Kombinált megoldás során pedig a munkavállaló dönti el, hogy választ-e egyet a neki felkínált csomagok közül, vagy egyéni csomagot állít össze.

4.3. Cafeteria és adóoptimalizáció

A cafeteria rendszer kialakításának egyik indoka egy olyan juttatási rendszer felépítése volt, amely a lehető legnagyobb juttatást a lehető legkisebb költséggel biztosítja, illetve a munkavállalókat a legnagyobb mértékben ösztönzi. A rendszer fő jellemzői tehát a költséghatékonyság, az igazságosság és a személyre szabottság.

A juttatások adókötelezettségét szabályozza:

- a társasági adóról és osztalékadóról szóló 1996. évi LXXXI. törvény,
- a személyi jövedelemadóról szóló 1995. évi CXVII. törvény,
- a társadalombiztosítási ellátásaira és a magánnyugdíjra jogosultakról, valamint e szolgáltatások fedezetéről szóló 1997. évi LXXX. törvény,
- az egészségügyi hozzájárulásról szóló 1998. évi LXVI. törvény,
- a foglalkoztatás elősegítéséről és a munkanélküliek ellátásáról szóló 1991. évi törvény,
- valamint a szakképzési hozzájárulásról és a képzés fejlesztésének támogatásáról szóló 2003. évi LXXXVI. törvény.

2011-ben a kedvezményes adózású béren kívüli juttatások és az egyes meghatározott juttatások körébe tartozó elemeket a következő táblázat tartalmazza.

Juttatások adózása 2011-ben⁵⁴

Kedvezményes adózású béren kívüli juttatások	
Adó mértéke: 16 % SZJA (alapja a kiadott juttatás értékének 1,19 szerese)	
internethasználat	max. 5 000 Ft/ hó
üdülési csekk	max. 78 000 Ft/ év
meleg illetve hideg étkeztetés	max. 18 000 Ft/ hó
iskolakezdési támogatás	max. 23 400 Ft/ év/ tanuló
munkáltatói hozzájárulás önkéntes kölcsönös nyugdíjpénztárba	max. 39 000 Ft/ hó
munkáltatói hozzájárulás önkéntes kölcsönös onsegélyező és egészségpénztárba	max. 23.400 Ft/ hó
Széchenyi Pihenőkártya	300 000 Ft/ év
Egyes meghatározott juttatások	
A juttatás értékének 1,19 szerese után fizetett 16 % SZJA és 27 % EHO	
csekély értékű ajándék	3 x 7 800 Ft
hivatali, üzleti utazáshoz kapcsolódó étkezés	
telefon magáncélú használatra	
reklám célú vagy egyéb ajándék	max. 780 Ft egyedi értékben
csoportos életbiztosítás	
reprezentációnak nem minősülő csoportos vendéglátás	
reprezentáció (adómentes értékhatár felett)	
üzleti ajándék (adómentes értékhatár felett, egyedi érték a minimálbér 25 %-a)	
béren kívüli juttatások kedvezményezett értékhatár feletti része	

⁵⁴ Saját szerkesztés adózás jegyzet alapján

Juttatások adózása 2012-ben⁵⁵

Juttatások megnevezése	Adóteher mértéke	Kedvezményes korlát
Munkahelyi meleg étkeztetés	30,94 %	12 500 Ft/ hó
Erzsébet utalvány	30,94 %	5 000 Ft/ hó
Széchenyi Pihenő Kártya		
Szálláshely alszámla	30,94 %	225 000 Ft/ év
Étkeztetés alszámla	30,94 %	150 000 Ft/ év
Szabadidő alszámla	30,94 %	75 000 Ft/ év
Helyi utazási bérlet térítése	30,94 %	bérlet ellenértéke
Önkéntes nyugdíjpénztári kiegészítés	30,94 %	minimálbér 50 %-a
Önkéntes egészségpénztári kiegészítés	30,94 %	minimálbér 30 %-a
Iskolakezdési támogatás/ utalvány	30,94 %	minimálbér 30 %-a
Étkezési utalvány	a kedvezmény megszűnt	
Otthoni internet használat	a kedvezmény megszűnt	
Üdülési csekk	a kedvezmény megszűnt	
Csekély értékű ajándék/utalvány	a kedvezmény megszűnt	
Sportrendezvény belépő	0 %	50 000 Ft/ év
Számítógép használat	0 %	korlátlan
Devizahitel végtörlesztés (2012.02.28.-ig)	0 %	7,5 millió Ft
Helyközi munkába járás kiegészítés	0 %	korlátlan
Védőoltás	0 %	korlátlan
Kockázati életbiztosítás	0 %	korlátlan

⁵⁵ Saját szerkesztés http://bdocomment.blog.hu/2012/01/27/top_5_cafeteria_valtozas_2012_ben alapján.
(Letöltés dátuma: 2012. március.20.)

4.4. Vállalati cafeteria példák⁵⁶

Hazai viszonylatban 1996-ban elsőként a MOL vezette be cafeteria rendszerét, mert az akkori vezetők túlságosan elavultnak tartották a hagyományos béren kívüli juttatások formáit és módjait. A hagyományos rendszer keretében a munkavállalók nagyon eltérő módon részesültek a juttatásokból, valamint azok költségét sem érzékelték. A cafeteria rendszer bevezetése esetükben úgy valósult meg, hogy az alkalmazottak által kapott juttatásokat összeadták, majd ezt elosztották az összes alkalmazott számával, ezáltal téve egyenlővé a személyenkénti juttatásokra fordított összeget. Ezután meghatározták a rendszerbe bevont elemeket, a béren kívüli juttatásokat pedig alapellátási elemekre és választható, béren kívüli juttatási elemekre osztották.

A győri székhelyű Audi Hungária Motor Kft. 2001 januárjától vezette be a béren kívüli juttatások rendszerét. A béren kívüli juttatások éves kerete a cég összes alkalmazottjára nézve egységesen 120 000 Ft volt, amely minden évben emelkedik, mégpedig a béremelést meghaladó mértékben. A pénzt minden alkalmazott egyéni döntés szerint használhatja fel, élethelyzetének megfelelően.

A Credit Suisse Asset Management Hungary Alapkezelő Zrt., mostani nevén Aberdeen Asset Management Hungary Alapkezelő Zrt. 2002-ben indította meg cafeteria programját, amelyben az ügyfél egy hűségkártyát kapott. Melynek igénybevételével a kártyatulajdonosok jelentős, egészségük megőrzését szolgáló finanszírozási kedvezményekkel élhetnek és ugyanazokat az adókedvezményeket élvezhetik, amelyeket önkéntes nyugdíjpénztár esetében is.

A DÉMÁSZ 2001 januárjától vezette be rugalmas juttatási rendszerét. A munkavállalóknak 2003-ban 82 500 Ft állt a rendelkezésükre, amelyből összeállíthatták a számukra legmegfelelőbb koncepciót.

A cafeteria rendszer bevezetésében a NOKIA a magyar leányvállalata az első között volt. Az anyacég csak a rendelkezésre álló keretösszeget határozta meg, a részletek pontos kidolgozását a leányvállalatra bízta. A választható juttatások között szerepel az önkéntes egészségpénztári és nyugdíjpénztári tagdíj-hozzájárulás, üdülési csekk, étkezési,

⁵⁶ Poór József [2007] 87-89 pp. Roóz József [2006] 228-231 pp.

iskolakezdési, valamint kultúra utalvány, utazási támogatás, otthoni internet támogatása, albérlet támogatás, egyéni célú képzés és biztosítás.

Az AstraZeneca gyógyszeripari nagyvállalatnál minden alkalmazott saját maga állíthatja össze személyre szabott kompenzációs csomagját, az adott értékhatáron belül. A csomagot készpénz, egészségbiztosítás, extra szabadság, gyermekgondozási utalvány, gépkocsi- és kerékpárhasználat, étkezési jegyek és nyugdíjbiztosítás alkotja. A program elindítása óta az alkalmazottak 85 %-a a teljesen egyedi összeállítás mellett döntött. A vállalat ezen kívül on-line tanácsadással, fórumokkal, szakértői tanácsadással segíti a munkavállalókat a döntéshozatalban.

4.5. A Cafeteria rendszer átalakulása 2012-ben

2011. október 14-én került a Parlament elé az új cafeteria rendszer törvénytervezete, az elgondolásból több elem is megvalósításra került 2012-ben. Az egyes juttatások egyéni kerete mellett együtt is figyelembe kell venni az összértéket, hiszen az éves 500 000 Ft-os kereten felül, a további juttatásokat már egészségügyi hozzájárulás is terheli. Ráadásul a keretet időarányosan kell figyelembe venni, ha valaki csak fél évig dolgozik a vállalatnál, akkor csak 250.000 forint összértékű béren kívüli juttatást adható neki kedvező adózással.

Az új törvény megszüntette az internet támogatást és az üdülési csekk sem tartozik már a kedvező adózású juttatások körébe (már 2011 októberétől) helyét a SZÉP kártya vette át, amellyel a munkavállaló három alszámlát tud kezelni: a szálláshely kártya számláját, az étkeztetés kártya számláját valamint a szabadidő kártya számláját. Az étkezési támogatásnál is változás történt, a meleg étkezést kizárólag SZÉP kártyán keresztül lehet kedvezményes adózással igénybe venni, valamint havi 5 000 Ft-ban korlátozták a kedvezményesen adható hideg étkezési utalványt (Erzsébet utalványt).⁵⁷

4.6. Juttatások a jövőben⁵⁸

Az alkalmazottak legfontosabb elvárása az egyéni rugalmasság, amelyet csak erősít a munkaerő növekvő mértékű kulturális változatossága, amelynek következtében a HR-nek a vállalat által nyújtott szolgáltatásokat testre kell szabnia, összhangban az egyes csoportok és egyének igényeivel.

⁵⁷ http://www.cafeteriatrend.hu/index.php/cikk/torvenytervezet_2012/ (letöltés dátuma: 2011. október 30.)

⁵⁸ Marc Effron, Robert Gandossy, Marshall Goldsmith [2004] 177-208 pp.

A jövőben a hagyományos, mindenkire kiterjedő juttatások nem lesznek megkülönböztető vagy motiváló tényezők. Az emberek személyre szabott juttatási csomagokra vágnak, amelyeket ők saját igényeik szerint állíthatnak össze, tehát az egyéni igényeknek való megfelelés kerül a főszerepbe. A juttatási rendszer kialakításánál pedig új szempontok válnak fontossá, amelyek elősegítik a munkavállaló szabad választását, ilyenek lehetnek például:

- egyéni kockázatviselési hajlandóság mértéke,
- szolgáltatásokra vonatkozó jövőbeli igények,
- ár-érték arány,
- használat egyszerűsége,
- elvárt szolgáltatások szintje,
- juttatásba bevontak köre.

A választási lehetőségek megteremtése a munkáltató és munkavállaló közötti viszony régi: szülő–gyermek kapcsolat, felnőtt–felnőtt kapcsolattá alakításáról tanúskodik. A kapcsolat átalakulása több szempontból is előnyös, hiszen az átalakulás közvetlen következménye a rugalmasság és magabiztosság növekedésének megvalósulása, másrészt a számukra megfelelő munkát és kellőképpen ösztönző munkát talált alkalmazottak sokkal inkább elkötelezettek a vállalat iránt, végül pedig a választás lehetősége költségek szempontjából is előnyös.

A legtöbb vállalat azonban még elzárkózik a szabadság megteremtésének ötletétől, a mechanizmusokat túl költségesnek vélik, pedig az internet alapú megoldások szinte ingyenesség tehetik a választás lehetőségét. A legnagyobb ellenállást azonban véleményem szerint a hatalom kérdése váltja ki, hiszen a vezetők hajlamosak abba a hibába esni, hogy azt hiszik, egyedül ők képesek döntéseket hozni, a beosztottak választási lehetősége pedig e hatalmukat veszélyezteti. De az akadályok közé sorolandó a paternalista szellemiségű vezetők gondolkodásmódja is, mely megkérdőjelezi az alkalmazottak rátermettségét és alkalmasságát a bölcs választásra.

5. PRIMER KUTATÁS

„Aki keményen dolgozik, érvényesíti a saját elképzeléseit, használja az eszét és a képzeletét, az képes arra, hogy a saját igényeinek megfelelően formálja a világot.”

Malcolm Gladwell

Primer kutatásom során azt vizsgáltam, hogy az emberek milyen tényezőket tartanak fontosnak munkájuk során, illetve ha felajánlanák számukra a választás lehetőségét élnének e vele, és ha igen milyen mértékben. A minta meghatározásához nem valószínűségi (nem reprezentatív) mintavételi eljárást alkalmaztam, az önkényes mintavétel módszerének alkalmazásával, kombinálva a „hólabda” módszerrel. A gyakorlatban ez úgy történt, hogy a közösségi oldalakon az online kérdőívet⁵⁹ ajánlottam ismerőseimnek és megkértem őket hogy ők is ajánlják az ismerőseiknek.⁶⁰

A kérdőívem első részében arra kértem a válaszadókat, hogy minősítsék a felsorolt tényezőket egytől ötig terjedő skálán (Likert skálán alapuló kérdés) ahol az egyes az egyáltalán nem fontos, míg az ötös a nagyon fontos, aszerint hogy munkájuk során ezeket a tényezőket mennyire értékelik.

A második részben a választás lehetőségét kívántam megteremteni. A kérdőívben a felvezető szöveg a következő volt: *„Tételezzük fel, hogy jelenlegi fizetésük 15 000 forintot ér, ezzel szemben a helyi vállalatvezető Dollár Dezső felajánl Önnek 20 000 forintot, és cafeteriaként a 2011-ben hatályos jogszabályokban előírt meleg étkezési utalványt. A munkafeltételeket és a munkakört azonban tárgyalás keretében óhajtja Önnek megvitatni. A következőkben tehát elsőként fogja látni mit, ajánl Önnek a leendő főnöke, majd a lehetséges opciókat, amivel korrigálhatja a feltételeket, természetesen amennyiben ezeket választja, veszt valamennyit a keresetéből. A döntés tehát az Ön kezében van. Kezdődjön a tárgyalás!”* Azért döntöttem a forint mellett, hogy a válaszadó el tudjon vonatkoztatni a valós fizetése és a felajánlott fizetés közötti tényleges különbségtől, ezzel megteremtve a válaszadók közötti egyenlőséget. A kérdőív során a különböző egyéb juttatások fizetést

⁵⁹ A felmérés alapjául szolgáló kérdőívet az 1. számú melléklet tartalmazza

⁶⁰ Majoros Pál [2004]: A kutatómódszertan alapjai, Perfekt, Budapest, Babbie, Earl [2008]: A társadalomtudományi kutatás gyakorlata. Hatodik, átdolgozott kiadás. Balassi Kiadó, Budapest.

csökkentő tételként szerepelnek, aminek az oka az volt, hogy ezáltal az emberek még inkább körültekintően választanak az opciók közül.

5.1. Hipotézisek felvetése

Az előző fejezetekben tárgyalt általános ismeretek alapján, valamint saját elképzeléseim szerint a következő feltevéseket tettem:

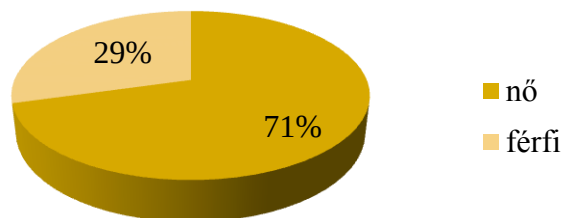
H1 Az emberek nem a jövedelmet értékelik munkájuk során a legtöbbször.

H2 Ha az embereknek megadják a választás lehetőségét élnek vele.

H3 Az emberek többsége a kiinduló 15 000 forintnál kevesebb bért kap majd, mert a többi juttatásokra „költhet”.

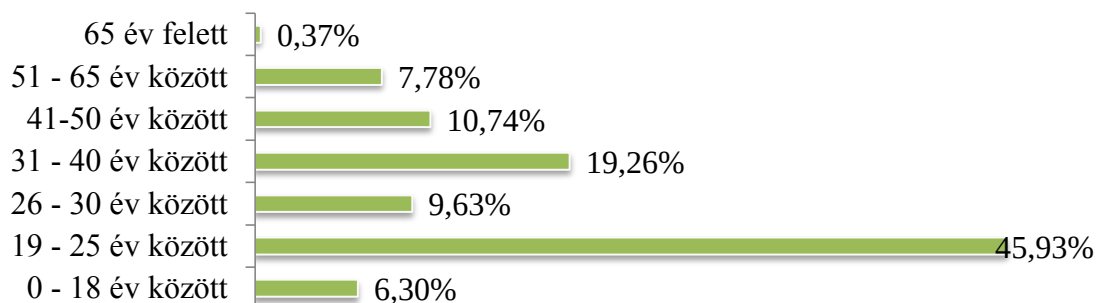
Hipotéziseim igazolására 275 fős mintát vettem, és kérdőíves primer kutatást végeztem. A mintát tekintve a válaszadók:

A válaszadók nem szerinti megoszlása



13. ábra: A válaszadók nem szerinti megoszlása⁶¹

A válaszadók kor szerinti megoszlása

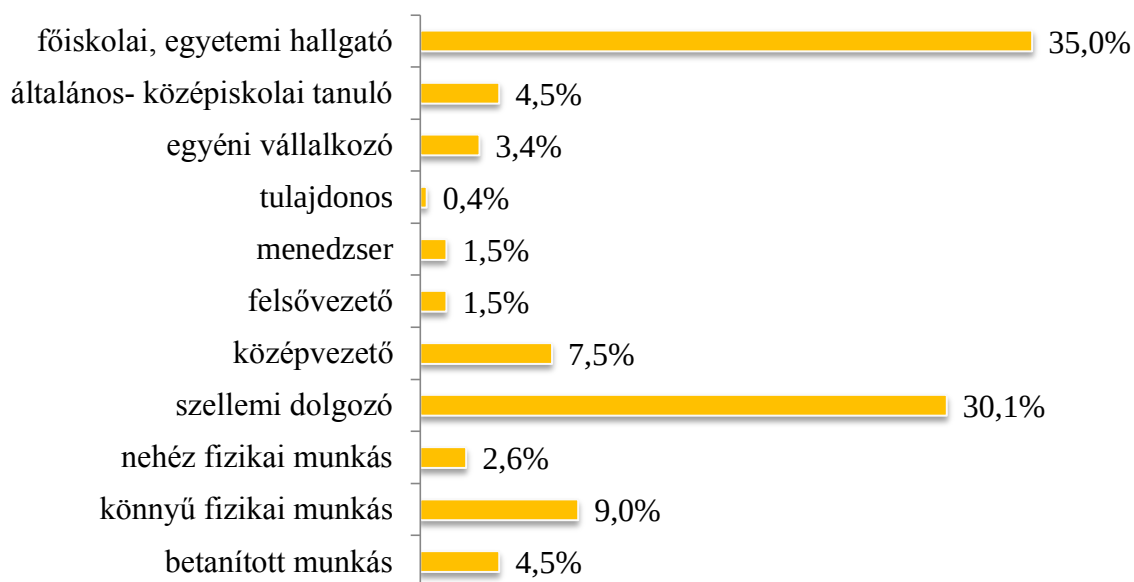


14. ábra: A válaszadók életkor szerinti megoszlása⁶²

⁶¹ Saját szerkesztés a kérdőívek alapján

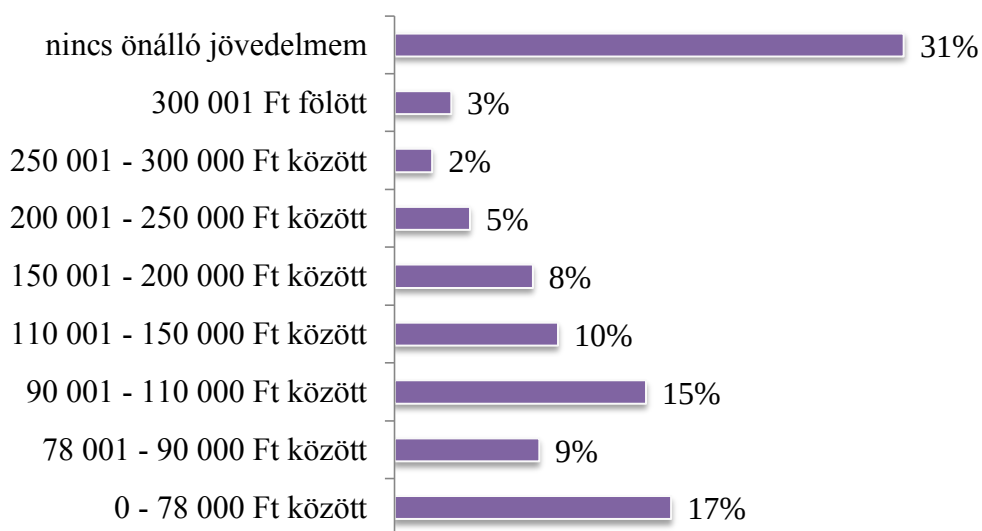
⁶² Saját szerkesztés a kérdőívek alapján

A válaszadók beosztása szerinti csoportosítása



15. ábra: A válaszadók munkahelyi beosztás szerinti megoszlása⁶³

A válaszadók havi jövedelem szerinti megoszlása



16. ábra: A válaszadók nettó jövedelem szerinti megoszlása⁶⁴

⁶³ Saját szerkesztés a kérdőívek alapján

⁶⁴ Saját szerkesztés a kérdőívek alapján

5.2.Kérdőívek elemzése

Az első részben a válaszadóknak a különböző munkahelyi tényezőket kellett értékelniük (1. egyáltalán nem fontos, 5 nagyon fontos). Ennek eredményét tartalmazza a táblázat, ahol a beírt számok megmutatják hányan választották az adott lehetőséget.

	1	2	3	4	5	átlag
magas kereset	4	0	34	113	121	4,28
kedvező munkabeosztás	3	7	31	119	113	4,22
jó előmeneteli lehetőségek	7	13	65	109	77	3,87
önálló munkavégzés	6	17	75	93	79	3,82
kellemes munkakörnyezet	3	5	30	97	138	4,33
lehetőség a továbbfejlődésre	5	7	35	108	116	4,19
szakmai fejlődés támogatása	4	8	41	99	119	4,18
érdekes munka	5	10	34	110	113	4,16
sikerélmény	2	3	20	80	167	4,50
felelősség	10	29	82	93	57	3,58
munka fontossága	8	8	84	113	59	3,76
biztonság	1	5	36	96	134	4,31
jó hangulat	4	3	28	101	135	4,33
társadalmilag hasznos	17	35	83	88	46	3,41
segíteni másokon	16	33	69	84	66	3,56
munkahelyre való eljutás	6	14	55	110	83	3,93
elismertség	9	11	48	107	96	4,00
kapcsolati tőke	6	21	70	94	80	3,82

17. ábra: A különböző tényezők fontossága a megkérdezettek szerint⁶⁵

⁶⁵ Saját szerkesztés a kérdőívek alapján

A megkérdezettek az alábbi sorrendet állították fel:

1. sikerélmény
2. jó hangulat
3. kellemes munkakörnyezet
4. biztonság
5. magas kereset
6. kedvező munkabeosztás
7. lehetőség a továbbfejlődésre
8. szakmai fejlődés támogatása
9. érdekes munka
10. elismertség
11. munkahelyre való eljutás
12. jó előmeneteli lehetőségek
13. önálló munkavégzés
14. kapcsolati tőke
15. munka fontossága
16. felelősség
17. segíteni másokon
18. társadalmilag hasznos

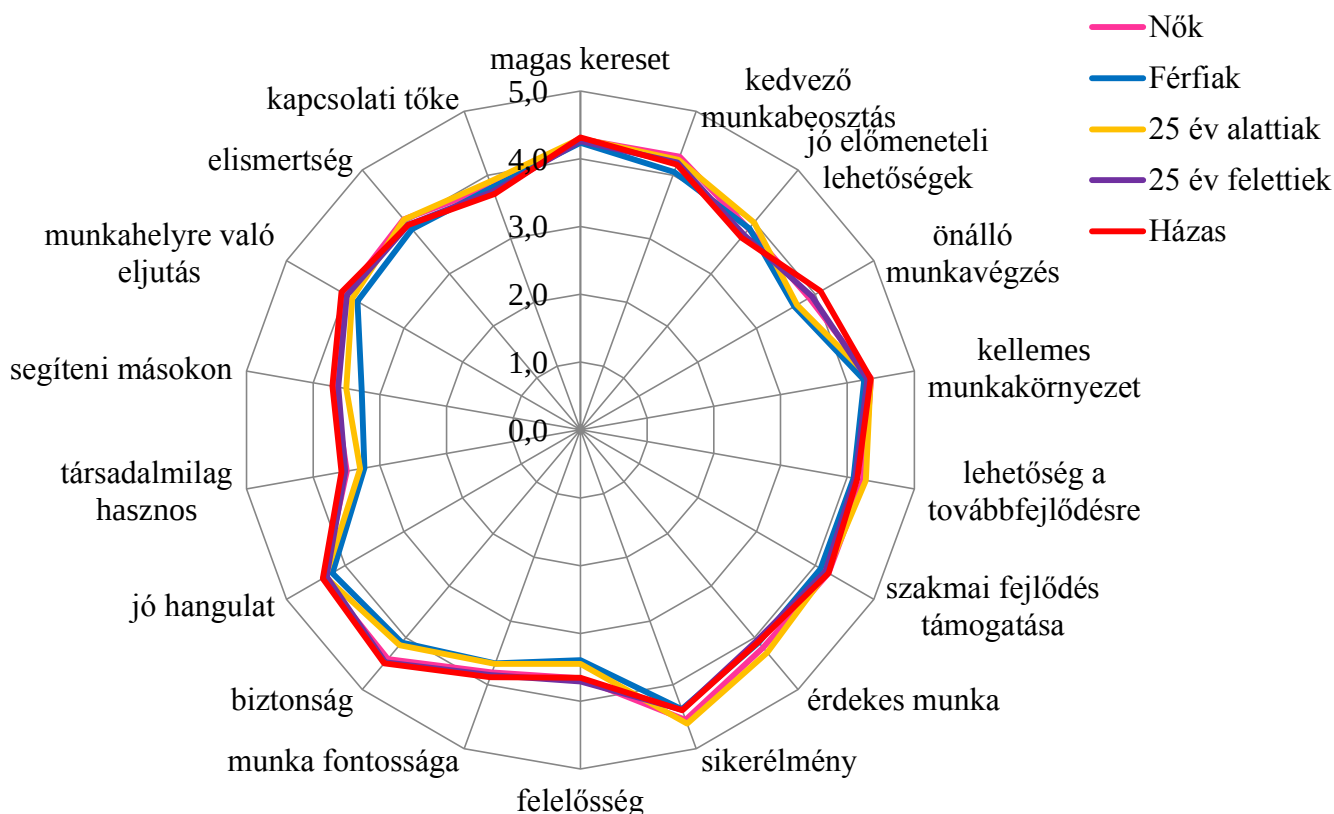
A válaszok együttes elemzése után különféle rétegeket képeztem, hogy felmérjem milyen mértékű eltérések tapasztalhatók preferenciarendszerükben. A rétegeket a személyes részben adott válaszok alapján alakítottam ki – nem, életkor és családi állapot szerint. Azért ezeket választottam, mert érdekelt, hogy van-e eltérés például a nők és a férfiak között a tekintetben, hogy mit tartanak munkájuk során fontosnak. Az életkor szerinti besorolásnál azért a 25 évet választottam határvonalnak, hogy a pályakezdők illetve még tanulmányokat végzők idealista hozzáállását össze tudjam vetni a munka világában régebben részt vevők tapasztalatával. Végül a házassági státusz is megjelenik kutatásomban, ezt azért vettem külön, mert érdekelt, hogy preferenciájukban mennyire erőteljesen jelenik meg a család fontossága az egyéni érdekekkel szemben. A rétegezés eredményét a következő táblázatban foglaltam össze:

	Nők	Férfiak	0-25 év közöttiek	25 év felettiek	Házass
magas kereset	4,293	4,238	4,298	4,255	4,313
kedvező munkabeosztás	4,291	4,048	4,237	4,197	4,165
jó előmeneteli lehetőségek	3,867	3,880	3,992	3,757	3,698
önálló munkavégzés	3,899	3,646	3,695	3,942	4,095
kellemes munkakörnyezet	4,360	4,250	4,351	4,303	4,351
lehetőség a továbbfejlődésre	4,235	4,095	4,275	4,114	4,146
szakmai fejlődés támogatása	4,225	4,095	4,198	4,171	4,227
érdekes munka	4,191	4,095	4,282	4,050	4,083
sikerélmény	4,548	4,381	4,608	4,394	4,402
felelősség	3,665	3,398	3,450	3,707	3,656
munka fontossága	3,804	3,663	3,672	3,844	3,876
biztonság	4,407	4,096	4,145	4,468	4,495
jó hangulat	4,376	4,220	4,338	4,319	4,381
társadalmilag hasznos	3,495	3,229	3,298	3,522	3,573
segíteni másokon	3,686	3,275	3,500	3,621	3,711
munkahelyre való eljutás	3,995	3,793	3,882	3,979	4,062
elismertség	4,053	3,866	4,046	3,950	3,948
kapcsolati tőke	3,820	3,805	3,893	3,743	3,701

18. ábra: A rétegezés eredményei⁶⁶

⁶⁶ Saját szerkesztés a kérdőívek alapján

A kapott eredmények összehasonlíthatósága és szemléletesebbé tétele érdekében a különböző rétegek által kapott válaszokat az alábbi sugár diagramban ábrázoltam:



19. ábra: Sugár diagram a rétegezés eredményéről⁶⁷

A mintából képzett rétegek sorrendjét az alábbi táblázat tartalmazza, melyből kiolvasható, hogy a sikerélményt a férfiak, a nők és a 25 év alattiak is a legfontosabbnak ítélték, míg a 25 év felettiak és a házask körében is a második helyen áll. A jó hangulat besorolása között nincs nagy eltérés, a nők, a 25 év alattiak és felettiak valamint a házask is a harmadik helyre sorolták, míg a férfiaknál a negyedik helyen szerepel. A kellemes munkakörnyezetet a férfiak és a 25 év alattiak a második helyen említik, míg a nők, a 25 év felettiak és a házask is negyedik helyen szerepeltetik. A 25 év felettiaknek és a házasknak a legfontosabb tényező a biztonság, amely a nőknél is második a sorban, ezt a tényezőt a férfiak az ötödik, míg a 25 év alattiak csak a kilencedik helyre sorolták. A magas keresetet a férfiak tartják a megkérdezettek közül a legfontosabbnak, ám

⁶⁷ Saját szerkesztés a kérdőívek alapján

rangsorukban ez csak a harmadik helyet jelenti. Negyedik helyen szerepel a magas kereset a 25 év alattiaknál, a nőknél, a 25 év felettiekénél és a házasoknál pedig az ötödik helyen jelenik meg.

	Nők	Férfiak	25 év alattiak	25 év felettiek	Házas
1.	sikerélmény	sikerélmény	sikerélmény	biztonság	biztonság
2.	biztonság	kellemes munkakörnyezet	kellemes munkakörnyezet	sikerélmény	sikerélmény
3.	jó hangulat	magas kereset	jó hangulat	jó hangulat	jó hangulat
4.	kellemes munkakörnyezet	jó hangulat	magas kereset	kellemes munkakörnyezet	kellemes munkakörnyezet
5.	magas kereset	biztonság	érdekes munka	magas kereset	magas kereset
6.	kedvező munkabeosztás	lehetőség a továbbfejlődésre	lehetőség a továbbfejlődésre	kedvező munkabeosztás	szakmai fejlődés támogatása
7.	lehetőség a továbbfejlődésre	szakmai fejlődés támogatása	kedvező munkabeosztás	szakmai fejlődés támogatása	kedvező munkabeosztás
8.	szakmai fejlődés támogatása	érdekes munka	szakmai fejlődés támogatása	lehetőség a továbbfejlődésre	lehetőség a továbbfejlődésre
9.	érdekes munka	kedvező munkabeosztás	biztonság	érdekes munka	önálló munkavégzés
10.	elismertség	jó előmeneteli lehetőségek	elismertség	munkahelyre való eljutás	érdekes munka
11.	munkahelyre való eljutás	elismertség	jó előmeneteli lehetőségek	elismertség	munkahelyre való eljutás
12.	önálló munkavégzés	kapcsolati tőke	kapcsolati tőke	önálló munkavégzés	elismertség
13.	jó előmeneteli lehetőségek	munkahelyre való eljutás	munkahelyre való eljutás	munka fontossága	munka fontossága
14.	kapcsolati tőke	munka fontossága	önálló munkavégzés	jó előmeneteli lehetőségek	segíteni másokon
15.	munka fontossága	önálló munkavégzés	munka fontossága	kapcsolati tőke	kapcsolati tőke
16.	segíteni másokon	felelősség	segíteni másokon	felelősség	jó előmeneteli lehetőségek
17.	felelősség	segíteni másokon	felelősség	segíteni másokon	felelősség
18.	társadalmilag hasznos	társadalmilag hasznos	társadalmilag hasznos	társadalmilag hasznos	társadalmilag hasznos

20. ábra: A rétegek által felállított sorrend⁶⁸

⁶⁸ Saját szerkesztés a kérdőívek alapján

A második részben arra voltam kíváncsi, hogy az emberek a különböző juttatások közül melyiket vennék igénybe.

A válaszokat a következő táblázatban foglaltam össze.

	Juttatás	Ára (fabatka)	Hányan válasz- tották
Munkaidő	kötött munkaidő - hétfőtől péntekig 7.00-15.00-ig	-	138
	kötött munkaidő – hétfőtől péntekig, azonban én határozhatom meg, hogy milyen, de bizonyos határok közötti intervallumban kezdődjön a munkaidő. A kezdés lehetséges időpontjai: 6.30, 7.30, 8.00, 8.30.	400	34
	kötetlen munkaidő csak a heti 40 óra legyen teljesítve	1200	27
	amennyiben végzett az aznapi munkájával, hazamehet	700	85
Szabadidő szabadság	a Munka Törvénykönyve által meghatározott számú szabadnap	-	176
	a lehetséges vagy esetlegesen elrendelt túlórák – rendkívüli helyzetet nem feltételezve - belátható időn belül (kb. egy héttel) előre rögzítésre kerülnek	200	58
	sportolási lehetőség: fitness bérlet, uszoda bérlet, tenisz, foci stb.	1600	50
	évente családi nap megszervezése	200	15
	a vállalat nyaralója önköltségi áron egy hétre igénybe vehető	1200	33
Munkakörnyezet	a hatályos jogszabály(ok) által meghatározott biztonságos munkafeltételek és környezet	-	176
	a hatályos jogszabály(ok) által meghatározott biztonságos munkafeltételek és környezeten felül zöld növényekkel teli munkakörnyezet	200	65
	a telephely egész területén biztosított dohányfüst-mentes környezet	700	45
Ebédszünet	az ebédidő minden nap azonos időpontban biztosított fél óra, teakonyha (hűtőszekrény, mikrohullámú sütő, stb.) rendelkezésre áll	-	150
	étkeztetés megoldása cégen belül - működik üzemi konyha, ahol a meleg étkezési utalvány levásárolható	400	78
	egy órás ebédidő (természetesen akkor fél órával tovább kell maradni) így lenne arra is idő, hogy étteremben,	1200	29

	vendéglőben étkezzon a társaság		
	a reggeli kávét/teát a cég biztosítja	200	23
Tanulás továbbképzés	nem tart ilyenre igényt		60
	nyelvtanfolyam	1200	72
	szakirányú továbbképzés	1600	108
	külföldi tanulmányutakon való részvétel	700	99
Egyéb	nem tart másra igényt	-	68
	lakásvásárlás (letelepedés) esetén kamatmentes kölcsön legfeljebb 2 millió Ft értékben	700	41
	résztulajdonos lehet a vállalnál ezért részesülne az osztalékból	2500	42
	a vállalat minél környezetkímélőbb módon működjön pl. szelektív gyűjtés, energiatakarékos készülékek	200	37
	lakhatási támogatás	700	54
	a cég termékeihez 10%-kal olcsóbban juthat hozzá	200	61
	a hatályos jogszabályok által előírt minimális térítést meghaladó útiköltség térítés	700	68

21. ábra: A megkérdezettek választása a különböző juttatások közül⁶⁹

A táblázatból látható, hogy a legnépszerűbb termék, azok közül, amiért fabatkát kellett fizetni a szakirányú továbbképzés, amelyért az emberek a havi fizetésük 8 %-ról hajlandók lennének lemondani. A második helyen, a külföldi tanulmányutakon való részvétel, míg harmadik helyen a rugalmas munkaidő végzett. Ezután következik az étkeztetés cégen belüli megoldása, a hatályos jogszabályok által előírt minimális térítést meghaladó útiköltség térítés, a zöld növényekkel teli munkakörnyezet. Hetedik helyen szerepel a listán annak lehetősége, hogy a vállalat termékeihez 10 %-kal olcsóbban juthatnak hozzá, ezt követi a megfelelő informálás vágya, vagyis, hogy a lehetséges vagy esetlegesen elrendelt túlórák – rendkívüli helyzetet nem feltételezve – belátható időn belül (kb. egy héttel előre rögzítve vannak). Ezt követi a lakhatási támogatás, tizedik helyen pedig a sportolási lehetőség (fitness bérlet, uszoda bérlet, tenisz, foci végzett).

⁶⁹ Saját szerkesztés a kérdőívek alapján

	Juttatás	Ára	Nők	Férfiak	25 év alattiak	25 év felettiak	Házasok
		(fabbatka)					
Munkaidő	kötött munkaidő - hétfőtől péntekig 7.00-15.00-ig	-	102	36	79	59	42
	kötött munkaidő – hétfőtől péntekig, azonban én határozhatom meg, hogy milyen, de bizonyos határok közötti intervallumban kezdődjön a munkaidő. A kezdés lehetséges időpontjai: 6.30, 7.30, 8.00, 8.30.	400	19	15	14	20	8
	kötetlen munkaidő csak a heti 40 óra legyen teljesítve	1200	19	8	10	17	11
	amennyiben végzett az aznapi munkájával, hazamehet	700	57	28	38	47	36
Szabadidő szabadság	a Munka Törvénykönyve által meghatározott számú szabadnap	-	127	49	79	97	69
	a lehetséges vagy esetlegesen elrendelt túlórák – rendkívüli helyzetet nem feltételezve - belátható időn belül (kb. egy héttel) előre rögzítésre kerülnek	200	39	19	29	29	22
	sportolási lehetőség: fitnessz bérlet, uszoda bérlet, tenisz, foci stb.	1600	32	18	29	21	13
	évente családi nap megszervezése	200	9	6	7	8	5
	a vállalat nyaralója önköltségi áron egy hétre igénybe vehető	1200	21	12	18	15	11
Munkakörnyezet	a hatályos jogszabály(ok) által meghatározott biztonságos munkafeltételek és környezet	-	115	61	82	94	66
	a hatályos jogszabály(ok) által meghatározott biztonságos munkafeltételek és környezeten felül zöld növényekkel teli munkakörnyezet	200	49	16	36	29	19
	a telephely egész területén biztosított dohányfüst-mentes környezet	700	32	13	23	22	15
Ebédszünet	az ebédidő minden nap azonos időpontban biztosított fél óra, teakonyha (hűtőszekrény, mikrohullámú sütő, stb.) rendelkezésre áll	-	101	49	78	72	45
	étkeztetés megoldása cégen belül - működik üzemi konyha, ahol a meleg étkezési utalvány levásárolható	400	51	27	40	38	28
	egy órás ebédidő (természetesen akkor fél órával tovább kell maradni) így lenne arra is idő, hogy étteremben, vendéglőben étkezzen a társaság	1200	4	25	13	16	12

	a reggeli kávét/teát a cég biztosítja	200	17	6	10	13	8
Tanulás továbbképzés	nem tart ilyenre igényt		40	20	23	37	27
	nyelvtanfolyam	1200	50	22	34	38	24
	szakirányú továbbképzés	1600	82	26	55	53	33
	külföldi tanulmányutakon való részvétel	700	72	27	57	42	29
Egyéb	nem tart másra igényt	-	46	22	28	40	26
	lakásvásárlás (letelepedés) esetén kamatmentes kölcsön legfeljebb 2 millió Ft értékben	700	31	10	17	24	16
	résztulajdonos lehet a vállalnál ezért részesülne az osztalékból	2500	27	15	25	17	11
	a vállalat minél környezetkímélőbb módon működjön pl. szelektív gyűjtés, energiatakarékos készülékek	200	28	9	22	15	9
	lakhatási támogatás	700	40	14	36	18	16
	a cég termékeihez 10%-kal olcsóbban juthat hozzá	200	41	20	36	25	13
	a hatályos jogszabályok által előírt minimális térítést meghaladó útiköltség térítés	700	48	20	29	39	22

22. ábra: A különböző rétegek választása a juttatások közül

A fenti összesítésből jól látható, hogy a legnépszerűbb juttatások (azok közül amelyikért fabatkát kellett fizetni) a nők esetében a munkaidőn belül – az amennyiben végzett az aznapi munkájával hazamehet illetve a szakirányú továbbképzés és a külföldi tanulmányutakon való részvétel. A férfiak esetében ezek mellett befutó az étkeztetés megoldása cégen belül - működik üzemi konyha, ahol a meleg étkezési utalvány levásárolható. A 25 év alattiaknál is az előbbiekhöz hasonló a sorrend, első helyen a külföldi tanulmányutakon való részvétel, második helyen a szakirányú továbbképzés míg harmadik helyen az étkeztetés megoldása cégen belül - működik üzemi konyha, ahol a meleg étkezési utalvány levásárolható áll. A 25 év felettiek esetében első helyen a szakirányú továbbképzés, második helyen az a lehetőség szerepel, hogy ha végzett az aznapi munkájával hazamehet, harmadik helyen pedig a hatályos jogszabályok által előírt minimális térítést meghaladó útiköltség térítés szerepel. A házások esetében a legkelendőbb juttatás az étkeztetés cégen belüli megoldása, a szakirányú továbbképzés, illetve ha végzett az aznapi munkájával hazamehet.

Mivel a kérdőív második részében több választ is meg lehetett jelölni, ha összeadjuk azok számát, amelyeket „Dollár Dezső” ingyen felajánlott opcióját fogadták el, akkor 768 választ kapunk, ezzel szemben azok száma, akik fizetős lehetőséget vettek igénybe 1124 válasz. Tehát kijelenthetjük, hogy többség, ha lenne választási lehetősége élne is vele.

A juttatásokra költött egy főre eső összeg a férfiaknál a legmagasabb, őket követi a 25 év alatti korosztály, majd a nők, a 25 év felettiak és a házasok.

A másik fontos kérdés a bér. Ha összeszorozzuk a juttatások árát azok számával, akik igénybe vennék (922 000 fabatka) és levonnánk ezt a maximálisan kereshető összegből (5 500 000 fabatka) akkor megkapnánk a majd kifizetendő bérek nagyságát, amely 4 578 000 fabatka. Ha ezt az összeget elosztjuk a válaszadók számával, akkor megkapjuk az átlagos bér nagyságát, 16 647 fabatkát. Az emberek átlagosan tehát ennyiért fogadnák el „Dollár Dezső” ajánlatát.

5.3.A kérdőívek végső következtetései

A kérdőívek elemzése során az eredmények alapján a hipotéziseket illetően a következő konzekvenciát lehet levonni H1-re K1, H2-re K2 és H3-ra K3.

K1 Az emberek nem a jövedelmet értékelik munkájuk során a legtöbbször.

Ez a hipotézis beigazolódott, hiszen a válaszadók a magas keresetet átlagosan 4,28 pontra értékelték, amely a fontossági sorrendben csak az ötödik helyre volt elég. A magas keresetnél fontosabb az emberek számára, hogy munkájukban sikerélményük legyen, hogy a munka jó hangulatban, kellemes munkakörnyezetben teljen, és hogy mindeközben biztonságban érezzék magukat.

K2 Ha az embereknek megadják a választás lehetőségét élnek vele.

A felvetés véleményem szerint igaz, hiszen 768 olyan választ kaptam, amelyben a válaszadók „Dollár Dezső” ingyen felajánlott opcióját fogadták el akkor, ezzel szemben azok száma, akik fizetős lehetőséget vettek igénybe 1124 válasz. Tehát kijelenthetjük, hogy többség, ha lenne választási lehetősége élne is vele.

K3 Az emberek többsége a kiinduló 15 000 fabatkánál kevesebb bért kap majd, mert a többi juttatásokra „költötte”.

Ez a hipotézis a számításaim szerint nem igazolódott, hiszen ha átlagoljuk a megkérdezettek rendelkezésére álló jövedelem és a juttatásokra költött bér különbségét, az átlagos bér 16 647 forint. Amely nagyobb, mint 15 000 forint. Bár „Dollár Dezső” a juttatások bevonásával jól járt, hiszen a kezdetben ígért 33%-os béremelés helyett a tárgyalás után már csak 10 % béremelést kell kifizetnie az új kollégának.

ÖSSZEFOGLALÁS

„Egyetlen szervezet sem támaszkodhat zsenikre, mert azokból kevés van és megbízhatatlanok. Egy szervezet erejének az a próbája, hogy többet tud-e felszínre hozni egy közönséges földi halandóból, mint amire az képesnek látszik, előhívja-e rejtett energiáit, hogy azzal másokat is segítsen képességeik kibontakoztatásában. Egy szervezet célja, hogy átlagos embereket átlagon felüli tettekre tegyen képessé.”

Peter Ferdinand Drucker

Kutatásom során igyekeztem felvázolni a munkáltatók számára egy másik szintén járható és eredményesebb utat, amely azon túl, hogy a vállalat érdekeit szolgálja az egyéni célokat is szem előtt tartja. Véleményem szerint csak ilyen irányba változhat a foglalkoztatás, amelyben, napjainkban két egymástól lényegesen eltérő trend érvényesül. Egyrészt minden törekvés arra irányul, hogy a magasan kvalifikált munkaerőt megszerezze és megtartsa a vállalat, másrészt viszont kevésbé kvalifikált munkaerő irányába semmilyen erőfeszítést nem tesz. Azonban a szervezetek nem támaszkodhatnak kizárólag a magasan képzett munkaerőre, hiszen a szervezeteknek Drucker szerint az a feladatuk, hogy átlagos embereket átlagon felüli tettekre tegyenek képessé.

A vállalatok alapjai a megfelelően motivált és szakképzett alkalmazottak, akiknek szükségük van arra, hogy érezzék, tagjai egy közösségnek és hogy munkájukkal hozzájárulnak a szervezet céljaihoz. Abban az esetben, ha ezek a dolgozók már nem a cég alkalmazottjai, hanem „csak kölcsönzött segítség” - gondolok itt a ma oly divatos munkaerő kölcsönzöktől érkező munkaerőre – nem várható el tőlük, hogy lojalitást érezzenek a vállalat iránt és munkájukat is csak annyira végzik el lelkiismeretesen, hogy állásukat megtarthassák. Ezzel pedig elérkeztünk a napjaink másik nagy problémájához. Gazdasági szempontból persze megéri inkább kölcsönözni, mint alkalmazni, de azt is figyelembe kellene venni, hogy mit kap a pénzéért cserébe a vállalat, illetve mit érez munkája során a dolgozó.

Kutatásom során igyekeztem bemutatni milyen előnyökkel rendelkezik a kapitalista versenyben az a vállalat, amely beépíti tevékenységébe és mindennapjaiba az ösztönzésmenedzsmentet. Részletesen feltártam azokat a motívumokat, amelyek ösztönzőleg hatnak az emberekre, a különböző motivációs elméleteket, és azokat az eszközöket, amelyek a vezetők rendelkezésére állnak a motiválás folyamatában. Bízom abban, hogy a jövőben egyre több vállalat nyit majd az új megoldások felé a foglalkoztatás területén is.

Bár most is lehet hallani pozitív példákat, ilyen például az Isthmus Engineering & Manufacturing is. A vállalat ipari robotok tervezésével és építésével foglalkozik, bár nem ezért említettem meg. Különlegessége abban rejlik, hogy a vállalat minden alkalmazottja tulajdonos is egyben, tehát minden döntést demokratikus úton hoznak meg, a döntéseknél pedig nem az egyéni nyereség dominál. Másik hasonlóan példaértékű vállalat és kaliforniai kenyérgyár, melyben a dolgozók ugyanúgy részesednek a megtermelt profitból, mint a vezetőség. Jelenleg az ilyen típusú vállalatok aránya még alacsony, de remélhetőleg a közeljövőben ez megváltozik.

IRODALOM- ÉS HIVATKOZÁS JEGYZÉK

Babbie, Earl [2008]: A társadalomtudományi kutatás gyakorlata. Hatodik, átdolgozott kiadás. Balassi Kiadó, Budapest.

Bálint István – Murányi Mihály [1973]: Munkalélektan műszaki és gazdasági vezetők részére, Táncsics Könyvkiadó, Budapest

Bodnár Gabriella – Simon Péter [1998]: A viselkedés pszichológia alapjai, EKTF LÍCEUM Kiadó, Eger

Eugene McKenna – Nic Beech [1998]: Egyszerűbben: Emberi erőforrás menedzsment, Panem Kft., Budapest

Gyökér Irén [2001]: Humánerőforrás menedzsment 2. kiadás, Műszaki Könyvkiadó, Budapest

Karoliny Mártonné – Farkas Ferenc – Poór József – László Gyula [2004]: Emberi Erőforrás menedzsment kézikönyv, KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest

Majoros Pál [2004]: A kutatómódszertan alapjai, Perfekt Kiadó, Budapest.

Marc Effron, Robert Gandossy, Marshall Goldsmith [2004]: HR a 21. században, HVG Kiadói Rt., Budapest

Mike Losey, Dave Ulrich, Sue Meisinger [2006]: A HR jövője, az emberierőforrás-menedzsment perspektívái, HVG Kiadói Zrt., Budapest

Poór József [2007]: Rugalmas ösztönzés, rugalmas juttatások, Complex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft., Budapest

Roóz József – Ternovszky Ferenc [2006]: Emberi erőforrás a munka világában. In: Az emberierőforrás-menedzsment alapjai, BGF - Perfekt Gazdasági Tanácsadó, Oktató és Kiadó Zártkörűen Működő Részvénytársaság, Budapest

Ternovszky Ferenc [2007]: A siker kulcsa: munka – család, Szókratész Külgazdasági Akadémia, Budapest

Ternovszky Ferenc [2003]: Nemzetközi menedzsment európai szemmel. Szókratész Külgazdasági Akadémia, Budapest

Heti Világ Gazdaság 41. szám [2011. október 15.]: G. Tóth Ilda: Átalakuló cafeteria rendszer: Szép új világ 79-80 o.

Heti Világ Gazdaság – Karrier Plusz [2009]: A fizetésen túl 151.o.

Heti Világ Gazdaság – Karrier Plusz [2010]: Jelentkezését a fizetési igény megjelölésével várjuk 144-145.o.

Heti Világ Gazdaság – Karrier Plusz [2011]: Daniel H. Pink – Motiváció 3.0

Vezetés Tudomány XXXVI. évfolyam 6. szám [2005]: Bencsik Andrea: Dolgozói elégedettség – A szervezeti versenyképességet befolyásoló tényező 41-47. o.

BDO Comment: Az 5 legfontosabb cafeteria-változás 2012-ben

http://bdocomment.blog.hu/2012/01/27/top_5_cafeteria_valtozas_2012_ben

(letöltés dátuma: 2012. március 20. 14:50)

Cafeteria Trend: Cafeteria 2012 törvénytervezet

http://www.cafeteriatrend.hu/index.php/cikk/torvenytervezet_2012/

(letöltés dátuma: 2011. október 30. 16:32)

Figyelő net: Cafeteria: Durva adóemelés jöhet jövőre

<http://fn.hir24.hu/vallalkozas/2011/11/16/cafeteria-durva-adoemeles-johet-jovore/>

(letöltés dátuma: 2011. november 19. 15:20)

Forbes: The Ten Happiest Jobs

<http://www.forbes.com/sites/stevedenning/2011/09/12/the-ten-happiest-jobs/>

(letöltés dátuma: 2011. október 24. 18:22)

HR portál: Fókuszban a HR: a dolgozó motiválásának titkai

<http://www.hrportal.hu/hr/fokuszb-an-a-hr-a-dolgozo-motivalasanak-titkai-20091005.html>

(letöltés dátuma: 2011. szeptember 20. 14:50)

HR portál: Mekkora veszteséggel jár a cafeteria átalakítása?

<http://www.hrportal.hu/hr/mekkora-veszteseggel-jar-a-cafeteria-atalakitasa-20111005.html>

(letöltés dátuma: 2011. október 22. 10:23)

HR portál: Motiválás anyagi javak nélkül

<http://www.hrportal.hu/hr/motivalas-anyagi-javak-nelkul-20080506.html>

(letöltés dátuma: 2011. szeptember 17. 12:06)

Kislexikon: Maslow

<http://www.kislexikon.hu/maslow.html>

(letöltés dátuma: 2011. november 21. 10:24)

Kvalikon: Rejtett tartalék

<http://www.kvalikon.hu/cikkek/rejtett-tartalek.php>

(letöltés dátuma: 2011. november 11. 12:44)

Munkaadói levelek: Munkahelyi ösztönzés

<http://munkaadoilevelek.hu/2006/01/munkahelyi-osztonzes/>

(letöltés dátuma: 2011. november 4. 13:48)

Széchenyi Pihenőkártya

<http://www.szechenyipihenokartya.hu/szepakartya.php>

(letöltés dátuma: 2011. november 11. 17:32)

Világgazdaság: Mire vágnak a dolgozók?

<http://www.vg.hu/vallalatok/szolgaltatas/mire-vagynak-a-dolgozok-326179>

(letöltés dátuma: 2011. szeptember 29. 11:17)