

# **SZAKDOLGOZAT**

**Németh Fanny**

**2018**



**SOPRONI EGYETEM**  
**LÁMFALUSSY SÁNDOR KÖZGAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR**  
**Gazdálkodási és menedzsment alapképzési szak**



**A CAFETÉRIA RENDSZER, MINT RUGALMAS VÁLASZTHATÓ  
BÉREN KÍVÜLI JUTTATÁSI RENDSZER**

**Németh Fanny**

Konzulens: Dr. Kópházi Andrea PhD

Sopron,  
2018



Soproni Egyetem  
Lámfalussy Sándor Közgazdaságtudományi Kar  
Üzleti Tudományok Intézet

## **SZAKDOLGOZAT FELADATKIÍRÁS**

*A szakdolgozat készítőjének neve:*  
Németh Fanny

*A szakdolgozat címe:*  
A cafetéria rendszer, mint rugalmas választható béren kívüli juttatási rendszer

*A szakdolgozat megírásával kitűzött feladatok:*

1. A rugalmas ösztönzés azon belül a Választható Béren Kívüli Juttatás, más néven Cafetéria rendszer megismerése.
2. A juttatások adó jogszabályi hátterének vizsgálata költséghatékonyság szempontjából.
3. A Választható Béren Kívüli Javadalmazási rendszer áttekintése egy állami tulajdonú nagyvállalatnál (a MÁV-START Zrt.-nél).
4. Kutatási terv kialakítása a MÁV-START Zrt. Választható Béren Kívüli Javadalmazási rendszerével és a munkavállalók motiváltságával kapcsolatban. Hipotézisek felállítása és értékelése.

*Konzulens:* Dr. Kópházi Andrea PhD

Sopron, 2017. április 24.

PH.

Dr. habil Juhász Lajos PhD.  
intézetigazgató



## NYILATKOZAT

Alulírott, Németh Fanny (KJ5T9P), jelen nyilatkozat aláírásával kijelentem, hogy a A cafetéria rendszer, mint rugalmas, béren kívüli juttatási rendszer című (megfelelő rész jelölendő)

- házi dolgozat;
- tudományos diákköri dolgozat;
- diplomadolgozat;
- szakdolgozat;
- záródolgozat;
- szakmai beszámoló

(a továbbiakban: dolgozat) **önálló munkám**, a dolgozat készítése során betartottam a szerzői jogról szóló 1999. évi LXXVI. tv. szabályait, valamint az egyetem által előírt, a dolgozat készítésére vonatkozó szabályokat, különösen a hivatkozások és idézések tekintetében<sup>1</sup>.

Kijelentem továbbá, hogy a dolgozat készítése során az önálló munka kitétel tekintetében a konzulenszt, illetve a feladatot kiadó oktatót **nem tévesztettem meg**.

Jelen nyilatkozat aláírásával tudomásul veszem, hogy amennyiben bizonyítható, hogy a dolgozatot **nem magam készítettem**, vagy a dolgozattal kapcsolatban szerzői jogsértés ténye merül fel, a Soproni Egyetem **megtagadja a dolgozat befogadását és ellenem fegyelmi eljárást indíthat**.

A dolgozat befogadásának megtagadása és a fegyelmi eljárás indítása nem érinti a szerzői jogsértés miatti egyéb (polgári jogi, szabálysértési jogi, büntetőjogi) jogkövetkezményeket.

Kelt: Sopron, 2018. Május 2.

.....  
*Németh Fanny*  
Németh Fanny  
*hallgató*

<sup>1</sup> 1999. évi LXXVI. Tv. 34. § (1) a mű részletét – az átvevő mű jellege és célja által indokolt terjedelemben és az eredetihez híven – a forrás, valamint az ott megjelölt szerző megnevezésével bárki idézheti.

36. § (1) nyilvánosan tartott előadások és más hasonló művek részletei, valamint politikai beszédek tájékoztatás céljára – a cél által indokolt terjedelemben – szabadon felhasználhatók. Ilyen felhasználás esetén a forrást – a szerző nevével együtt – fel kell tüntetni, hacsak ez lehetetlennek nem bizonyul.





**NÉMETH FANNY**

2018

Gazdálkodási és menedzsment alapképzési szak (BA)

Soproni Egyetem

Lámfalussy Sándor Közgazdaságtudományi Kar

*Konzulens: Dr. Kópházi Andrea PhD  
egyetemi docens*

---

## **A CAFETÉRIA RENDSZER, MINT RUGALMAS, BÉREN KÍVÜLI JUTTATÁSI RENDSZER**

Cafeteria system, as a flexible fringe benefit system

A szakdolgozatom fő témája az Emberi Erőforrás Menedzsment egyik lényeges területe az ösztönzés és azon belül is a rugalmas juttatási rendszerek. Fontos és kurrens téma, mert a munkáltatók éles versenyt folytatnak a jól képzett és motivált munkaerőért.

A készpénz alapú ösztönzők mellett, mint például a bér, a juttatások elhanyagolhatóknak tűnhetnek. De vajon igaz ez a kijelentés. Mi a szerepe az alapfizetés mellett a juttatásoknak és miért válnak egyre fontosabbá? Mit is jelent a rugalmasság az emberi erőforrás menedzsmentben? Honnan erednek a rugalmas juttatási rendszerek és melyek a legjellemzőbb trendek ezen a területen? Mi is az a választható béren kívüli juttatás más néven cafetéria rendszer? Munkám során ezekre az alapkérdésekre keresem a választ!

Ennek a szakdolgozatnak nem csak az a célja, hogy felhívja az Olvasó figyelmét a juttatások fontosságára, hanem hogy rámutasson a rugalmasság szerepére az ösztönzésben. A juttatások bevezetésénél kiemelkedően fontos szempontnak számít a költséghatékonyság és a dolgozói elégedettség. Ezen a két tényezőn alapul a hipotézisem. Az egyre népszerűvé váló cafetéria, mint (rugalmas) juttatási rendszerek azért váltak egyre divatosabbá, mert jelentős költségeket és adóterheket csökkent, másrészt a dolgozókat nagyobb teljesítményre sarkallja, és jobban motiválja.

Céljaim közé tartozik primer és szekunder kutatások segítségével kideríteni, hogy az elmélet a gyakorlatban is igazolásra kerül-e, illetve hipotéziseim állításai igazak-e vagy sem. A szakdolgozatom alapvetően egy elméleti és egy gyakorlati részre osztható. Az első fejezetben a dolgozat alapkérdéseire keresem a választ, ezen rész alkotja az irodalomkutatást. Az elméleti rész második felében adó jogszabályi háttér vizsgálatot folytatok a juttatások költséghatékonyságával kapcsolatban. A dolgozat második felében a hangsúly a MÁV-START Választható Béren Kívüli Javadalmazási (VBKJ) rendszerén lesz. A harmadik fejezetben bemutatom a MÁV javadalmazási rendszerét. A következő fejezetben ismertetem a kutatási tervem módszertanát a jobb megértés érdekében és a primer kutatási módszer egyik legkedveltebb és leggyakrabban alkalmazott vizsgálati módszerét, a kérdőívet alkalmazom.

Végül ismertetem a kutatásom eredményeit és konklúzióként azt a megállapítást vonom le, hogy a MÁV VBKJ rendszere költséghatékonny, viszont nem motiválja és sarkallja nagyobb teljesítményre a dolgozóit, melyért a nem megfelelő kommunikáció a felelős. Zárásképp szükséges a dolgozat összefoglalása és javaslat tétel megfogalmazása a jövőre nézve.



**FANNY NÉMETH**

2018

Business Administration and Management (BA)

University of Sopron

Alexandre Lamfalussy Faculty of Economics

*Supervisor: Dr. PhD Andrea Kópházi  
associate professor*

---

## **CAFETERIA SYSTEM, AS A FLEXIBLE FRINGE BENEFIT SYSTEM**

A cafetéria rendszer, mint rugalmas, béren kívüli juttatási rendszer

The main topic of my thesis involves the incentives, which belong to one of the essential areas of human resource management; with focusing on the the flexible benefit system. It is a highly significant and current topic which generates an intense competition between the employers in order to develop a well-qualified and motivated labour market.

Beside cash-based incentives, such as wages, benefits can seem to be negligible. Is this statement relevant? What is the role of allowances beside the basic salary, and why are they becoming more and more significant? What does flexibility mean in terms of human resource management? Where are flexible benefit systems come from and which are the most typical trends concerning this area? What does optional fringe benefit or cafeteria system mean? In my thesis, my aim is to find the answer for the above mentioned questions.

The aim of this paper is not only drawing the attention of the readers on the significance of benefits, but also reflecting on the role of flexibility in terms of the incentives. When introducing benefits, cost-effectiveness and the satisfaction of employees play a major role. My hypothesis is based on these two factors. The cafeteria just as flexible benefit systems, which become more a more popular nowadays, decrease costs and tax burden and encourage the employees to have greater achievement and motivation.

During my thesis, one of my aims is to find out with the help of primary and secondary research methods, if the theory can in reality also be proven, and at the same time, if the statements of my hypothesis are relevant or not. My thesis can be divided into a theoretical and a practical part. In the first section of my paper, I will place emphasis on finding the answers on the fundamental questions of my thesis. This section constitutes the review of the literature, as well. In the second phase of the theoretical section, I conduct a tax and legislative examination to gather views about the cost-effectiveness of the benefits. In the following section of my paper, I will touch upon the Remuneration System of Optional Fringe Benefit. In the second phase of my thesis, I will introduce the remuneration system of MÁV. In the following section, I will highlight my research methodology. In order to get a deeper understanding of the topic, I will use questionnaire, which is considered to be the most popular and frequently used research method.

Finally, I would like to introduce the results of my research, and with the help of my research I draw the conclusion that the Remuneration System of the Hungarian State Railways ist cost-effective, but it does not motivate and encourage the employees for a greater achievement as a consequence of inappropriate communication. Eventually, the summary of the paper and the drafting of proposals are needed to be discussed for the future.



# TARTALOMJEGYZÉK

<b>1. BEVEZETŐ</b> .....	<b>1</b>
1.1. CÉLKITŰZÉS (PROBLÉMA FELTEVÉS, HIPOTÉZISEK).....	1
1.2. ÁLTALAM VÁLASZTOTT TÉMA FELDOLGOZÁSÁNAK MÓDSZERE.....	2
<b>2. A RUGALMAS, VÁLASZTHATÓ BÉREN KÍVÜLI JUTTATÁSI RENDSZER</b> .....	<b>3</b>
2.1. A RUGALMAS ÖSZTÖNZÉSÉRŐL.....	3
2.1.1. A rugalmas ösztönzés az Emberi Erőforrás Menedzsment rendszerében.....	3
2.1.2. Ösztönzésmenedzsment.....	4
2.1.3. Az ösztönzés célja az érdekegyeztetés.....	5
2.1.4. Az ösztönzésmenedzsment rendszere.....	6
2.1.5. Az ösztönzési/javadalmazási csomag fő elemei.....	6
2.1.6. Jövedelem jellegű ösztönzők.....	7
2.1.7. Nem jövedelem jellegű ösztönzők.....	8
2.1.8. A juttatás(ok) fogalmi meghatározása.....	9
2.1.9. A juttatások célja.....	9
2.1.10. A rendszer kialakításának szempontjai.....	10
2.1.11. Juttatási rendszert befolyásoló tényezők.....	11
2.1.12. A juttatások hatékonysága.....	12
2.1.13. Juttatások főbb típusai (kialakítása és működtetése).....	13
2.1.14. A juttatás célja szerint.....	13
2.1.15. A juttatásra jogosultak köre szerint (juttatási formák).....	16
2.1.16. Választható Béren Kívüli Juttatási Rendszer.....	17
2.1.17. Trendek, tendenciák.....	17
2.1.18. A cafetéria rendszer meghatározása.....	18
2.1.19. A cafetéria rendszer megtervezése.....	19
2.1.20. A cafeteria rendszer általános elemei.....	20
2.1.21. A cafeteria rendszer előnyei és hátrányai.....	21
2.2. JOGSZABÁLYI HÁTTÉR VIZSGÁLAT.....	21
2.2.1. A Munkáltatót és a kifizetőt terhelő adók és járulékok.....	21
2.2.2. Munkavállalót terhelő adók és járulékok.....	23
2.2.3. Bérköltség és nettó bér elemzése.....	24
2.2.4. Munkabéren kívüli juttatás.....	25
2.2.5. A cafetéria rendszer kialakítása adózási szempontból.....	26
2.2.6. A cafetéria rendszer és a társasági adó.....	27
2.2.7. A minimálbér fogalma.....	27
2.2.8. A cafetéria rendszer elemeinek adótörvény szerinti besorolása.....	28
2.2.9. CAFETÉRIA számítások elemzések (konklúzió).....	32
<b>3. A CAFETÉRIA RENDSZER EGY ÁLLAMI TULAJDONÚ NAGYVÁLLALATNÁL</b> .....	<b>35</b>
3.1. A MÁV BEMUTATÁSA.....	35
3.1.1. A MÁV-START Vasúti Személyszállító Zrt.....	35
3.2. A MÁV VÁLASZTHATÓ BÉREN KÍVÜLI JAVADALMAZÁSI RENDSZERÉNEK BEMUTATÁSA.....	36
3.2.1. A rendszer bevezetésének célja és okai.....	36
3.2.2. A rendszer bevezetése.....	38
3.2.3. A MÁV VBKJ-rendszer elemei.....	38
3.2.4. A rendszer működése (2004-ben).....	39
3.2.5. Az első év tapasztalatai.....	40
3.2.6. VBKJ elemek keretösszegeinek alakulása (kezdetektől napjainkig).....	40
3.3. A MÁV-START VÁLASZTHATÓ BÉREN KÍVÜLI JAVADALMAZÁSI RENDSZERE (2017-BEN).....	41
3.3.1. Fogalom-meghatározások.....	41
3.3.2. A VBKJ rendszer működése.....	42
3.3.3. A felhasználható keretösszeg meghatározása és nyilatkozattétel módja.....	42
3.3.4. A rendszer elemeinek rövid bemutatása.....	42
<b>4. KUTATÁSI TERVEM</b> .....	<b>46</b>
4.1. KUTATÁSOM CÉLJA.....	46
4.2. KUTATÁSOM MÓDSZERTANA (OPERACIONALIZÁLÁS).....	46
4.3. KUTATÁSOM LÉPÉSEI, MENETE.....	48

4.3.1. Kérdőív megtervezése .....	48
4.3.2. Mintavétel .....	48
4.4. A KUTATÁSAIM EREDMÉNYEINEK BEMUTATÁSA .....	49
4.4.1. Kérdőíves felmérés elemzése és az adatok értelmezése .....	49
4.4.2. Konklúzió (következtetések, javaslatok).....	58
<b>5. ÖSSZEFOGLALÁS .....</b>	<b>60</b>
<b>IRODALOMJEGYZÉK.....</b>	<b>61</b>
<b>MELLÉKLETEK .....</b>	<b>I</b>
1. MELLÉKLET: .....	III
2. MELLÉKLET: KÉRDŐÍV.....	VII

## TÁBLÁZAT- ÉS ÁBRAJEGYZÉK

1. táblázat: Az ösztönzési/javadalmazási csomag elmei .....	7
2. táblázat: 2015 évi bérköltség elemzés.....	24
3. táblázat: 2016 évi bérköltség elemzés.....	25
4. táblázat: 2017 évi bérköltség elemzés.....	25
5. táblázat: 100 000 Ft nettó juttatás mennyibe kerül a munkavállalónak a különböző adózású jövedelmek esetében .....	33
6. táblázat: 100 000 Ft kiadásból mekkora összeg kerül a munkavállaló kezébe a különböző adózású jövedelmek esetében.....	34
7. táblázat: A MÁV VBKJ rendszer elemei 2004-ben.....	39
8. táblázat: VBKJ felhasználható keretösszeg változása 2004-től 2017-ig .....	41
9. táblázat: 2017-ben hatályos VBKJ elemek vásárlóértékük (szorzószámok) szerint .....	43
10. táblázat: Fontossági sorrend egy munkahely kiválasztásakor.....	53
1. ábra: 2017-ben legnépszerűbb cafetéria elemek listája.....	20
2. ábra: A válaszadók nemek szerinti megoszlása .....	50
3. ábra: A válaszadók életkor szerinti megoszlása .....	50
4. ábra: Mióta dolgozik a cégnél? .....	51
5. ábra: Elégedett a bérszínvonalával? .....	51
6. ábra: Motiválnak érzi magát a jelenlegi munkahelyén?.....	52
7. ábra: A VBKJ elemek értékelése, az elemek kihasználtsága szerint .....	54
8. ábra: A legkedveltebb és leggyakrabban választott elem.....	55
9. ábra: Az elemek kiválasztásakor milyen szempontokat vesz figyelembe?.....	56
10. ábra: 1-es költség-szorozójú elemek.....	56
11. ábra: A válaszadók motiváltsága.....	57

## 1. BEVEZETŐ

Nagyon érdekes, hogy miért is tartottam ezt a témát különlegesnek és arra érdemesnek, hogy belőle írjam a szakdolgozatomat. A munkáltatók éles versenyt folytatnak a jól képzett, motivált és folyamatos megújulásra képes munkaerőért. Ebben a versenyben számos eszköz áll rendelkezésre. A nem anyagi jellegű eszközök, melyek nagymértékben meghatározzák a vállalati kultúrát és közérzetet. És az anyagi ösztönzők, melyek meghatározóak lesznek a szakdolgozatom témáját illetően. Három lényeges elemet említenék meg, az alapbért, a rövid és hosszú távú pénzbeli ösztönzőket és a juttatásokat. Ha rangsorolni kellene e három kategóriát, akkor könnyen arra a következtetésre juthatunk, hogy az alapfizetés és az ösztönzők mellett a juttatások elhanyagolhatóak, nem nagy horderejűek. De vajon tényleg igaz-e ez az állítás? Mi a funkciója a juttatásoknak? A készpénz alapú ösztönző eszközök mellett, mint például a bér miért válhatnak egyre fontosabbá a juttatások? Szakdolgozatomban főként erre keresem a választ!

A juttatások jelentősége többrétű. Egyrészt van egy szociális, jövedelem kiegészítő funkciója, másrészt az alapbér meghatározó feltétele annak, hogy jó munkatársakat alkalmazunk. A munkavállalók az alapbért természetesnek tekintik, a teljesítmény alapú ösztönzőket kiérdemelték, ellenben a juttatásokat pluszként értékelik. Az igényeiknek megfelelő juttatásokat a vállalati gondoskodás megnyilvánulásaként értékelik. Ez jelentősen növelheti a vállalat iránti elkötelezettséget és lojalitást, így elősegíti a munkatársak hosszú távú magatartását. Persze a legjobb és legmagasabb juttatás is egy idő után megszokottá válik és elveszítheti értékét. Ezért célszerű a juttatásokat a változó egyéni igényekhez igazítani és egy rugalmas rendszer keretei között működtetni.

### 1.1. CÉLKITŰZÉS (PROBLÉMA FELTEVÉS, HIPOTÉZISEK)

A téma feldolgozása során tapasztaltam, hogy sokan nincsenek tisztába a Választható Béren Kívüli Juttatás más nevén a Cafetéria rendszer fogalmával, ezért célként tűztem ki azt is, hogy a szakdolgozatomban egy átfogó képet nyújtsak, a juttatások jelentőségéről és a rugalmas juttatási rendszerről.

A juttatások bevezetésénél kiemelkedően fontos szempontnak számít a költséghatékonyság illetve a dolgozói elégedettség. Ezekre a tényezőkre állítottam fel hipotéziseimet, mely a következőképpen hangzik. A nagyvállalatok azért szeretik alkalmazni a cafetéria rendszert a munkavállalók körében, mert egyrészt jelentős költségeket és adó-

terheket csökkenthet, másrészt a dolgozókat nagyobb teljesítményre sarkallja, és jobban motiválja.

Céljaim közé tartozik vizsgálatokat folytatni primer, valamint szekunder kutatások segítségével kideríteni, hogy az elmélet a gyakorlatban is igazolásra kerül-e, illetve a hipotéziseim állításai igazak-e vagy sem. A kutatásom végén pedig vagy elfogadom, vagy elvetem őket és a vizsgálatom eredményeként döntök róluk.

## **1.2. ÁLTALAM VÁLASZTOTT TÉMA FELDOLGOZÁSÁNAK MÓDSZERE**

Szakedolgozatom gondolatmenetére az lesz jellemző, hogy egy területet először tágabb értelemben vizsgálom és így haladok az adott terület kisebb részegységének megértése felé. A szakedolgozatom 5 fő fejezetből áll, amelynek mindegyike alfejezetekből tevődik, össze. A témám feldolgozásához szekunder (másodlagos) és primer (elsődleges) vizsgálati módszert választottam, amire már az előző fejezetben is utaltam.

Elsőként szekunder-, azaz irodalomkutatást végeztem. A témához kapcsolódó és rendelkezésre álló adatokat összegyűjtöttem, rendszereztem, végül feldolgoztam. A főfejezetek első meghatározó részét a szakirodalmi áttekintés alkotja, melyben a következő fogalmakat, kifejezéseket ismertetem ill. tisztáztam: emberi erőforrás menedzsment, ösztönzés, javadalmazási csomag, juttatás, juttatások főbb típusai, alanyi jogon járó juttatások, választható juttatások (cafetéria rendszer). Az elméleti rész második alfejezetét az adó jogszabályi háttér vizsgálata illetve elemzése alkotja. Az elsőként felállított hipotézisemre keresem általa a választ, mi szerint jelentős költségeket és adóterheket csökkenthet a munkáltatók számára.

A dolgozatom negyedik fő fejezetében primer kutatási módszerhez folyamodom. Ez konkrét céllal összegyűjtött, saját megbízásból származó adatok összességét jelenti. A legkedveltebb és a leggyakrabban alkalmazott vizsgálati módszer, mely során úgy gyűjtünk adatokat, hogy kérdéseket teszünk. Egy kérdőív segítségével szeretném kideríteni, hogy a dolgozókat nagyobb teljesítményre sarkallja, ill. jobban motiválja-e a cafetéria rendszer a felállított hipotézisem szerint.

A kérdőíves kutatás előtt egy Esettanulmányon keresztül szeretném bemutatni MÁV Választható Béren Kívüli Javadalmazási rendszerét és egy rövid történeti áttekintést a rendszer bevezetésének kezdetétől napjainkig.

Dolgozatomat a kutatásaim eredményeinek összefoglalásával, az ezekből levonandó következtetéseimmel és javaslataimmal zárom.



## 2. A RUGALMAS, VÁLASZTHATÓ BÉREN KÍVÜLI JUTTATÁSI RENDSZER

### 2.1. A RUGALMAS ÖSZTÖNZÉSRŐL

#### 2.1.1. A rugalmas ösztönzés az Emberi Erőforrás Menedzsment rendszerében

Szakedolgozatom alapvető célja, hogy az utca emberét megismertessem a rugalmas juttatási rendszerekkel.

A rugalmas juttatási rendszert az emberi erőforrás menedzsment fontos területének és részének tekintjük. Ahhoz, hogy el tudjuk helyezni az emberi erőforrás menedzsment rendszerébe, először határozzuk meg, hogy mit is jelent az emberi erőforrás menedzsment. Mindannyiunknak lehet valamilyen elképzelése, mégis nagyon nehéz olyan definíciót alkotni, amellyel minden szakember egyetért. A különböző definíciók összevetése alapján a következő definíció alakult ki.

*„Az emberi erőforrás menedzsment (továbbiakban EEM) azon funkciója, amely az emberekkel, mint a szervezet alapvető erőforrásával foglalkozik, amelynek célja, hogy bizonyítsa az alkalmazottak munkaerejének leghatékonyabb felhasználását a szervezeti és az egyéni célok megvalósítása érdekében.”<sup>1</sup>*

Az EEM korszerű megközelítése annak, amivel korábban a személyügyi menedzsment foglalkozott. A tisztánlátás érdekében a személyügyi menedzsment meghatározása a következő: *„A személyügyi menedzsment szerepe az, hogy támogatást nyújtson az alkalmazottak menedzselésében. Feladata olyan rendszerek létrehozása működtetése és fejlesztése, amelyek biztosítják az alkalmazás kereteit, kezdve az alkalmazott belépésétől (toborzás, kiválasztás) az alkalmazott és szervezet kapcsolatain át (jutalmazás, értékelés, fejlesztés, munkavállalói szervezetek, fegyelmi ügyek) a szervezetből való kiválásig (nyugdíjazás, kilépés, leépítés, elbocsátás).”<sup>2</sup>*

A rugalmas juttatások négy pilléren nyugszanak, a következőkben ezt a négy témakört fogom röviden érinteni: az ösztönzést, a belső munkaerőpiacot, a rugalmasságot és a juttatásokat, amelyekre fel lehet építeni egy rugalmas juttatási rendszert.

A végzett munkáért olyan ellenszolgáltatást kell kínálni, ami ösztönöz, motivál a megfelelő teljesítményéért. Az ösztönzés formájával igazodnunk kell a vállalati belső munkaerőpiachoz. Logikailag is belátható és a gyakorlati tapasztalatok is azt igazolják,

---

<sup>1</sup> Gyökér Irén (1999): Humánerőforrás menedzsment. Műszaki Könyvkiadó, Budapest p. 17.

<sup>2</sup> Gyökér Irén (1999): Humánerőforrás menedzsment. Műszaki Könyvkiadó, Budapest p. 17.

hogy az egyes munkavállalói csoportok igényei, elvárásai különbözőek. A juttatások csak akkor lehetnek hatékonyak és akkor képesek elégedettséget kiváltani, ha azok igazodnak az adott munkavállalói kör tényleges, különböző és időnként változó elvárásaihoz.

Fontos elvárás az EEM rendszerével szemben a *rugalmasság*, mivel ez alapozza meg a változó piaci igényekhez való alkalmazkodás lehetőségét, ezáltal a termelékenység, a jövedelmezőség növekedését. A változó feltételekhez való igazodáshoz szakítanunk kell a meglévő rutinokkal és a berögzült szokásokkal.

Végezetül – itt jutunk el a szakdolgozatom alapvető témájához – az ösztönzési rendszerek fontos részét alkotják a *juttatások*, mert speciális megjelenési formájuk előnyösen egészítik ki a hagyományos bérjellegű ösztönzőket, valamint ezek olyan sajátos funkciókkal ruházhatóak fel, amelyeket a bérezési rendszerekben nagy valószínűséggel nem tudunk megoldani. A hatékonyság érdekében ezeket a juttatásokat is egy rugalmas rendszer keretei között kell alkalmaznunk, igazítva a vállalt teherbíró képességéhez, és a belső munkaerőpiac elvárásaihoz.

*„Az ösztönzés fő célja olyan ösztönzési politikának, stratégiának, rendszereknek a kifejlesztése és alkalmazása, amelyek elősegítik az adott szervezet céljainak elérését, funkciójának megvalósítását a munkatársak motiválása által.”*<sup>3</sup> Az EEM rendszerében ezáltal válik kiemelkedő jelentőségű részfunkcióvá az ösztönzés.<sup>4</sup>

### **2.1.2. Ösztönzésmenedzsment**

*„Az emberierőforrás-menedzsment lényeges része, szakterülete az ösztönzésmenedzsment, amely alkalmazottak vállalati javadalmazásnak, keresetének, pénzbeli jövedelmeinek és egyéb juttatásainak kérdéseivel foglalkozik.”*<sup>5</sup>

Megfelelő javadalmazási és ösztönzési rendszer biztosíthatja a nagy teljesítményű munkaerő vonzását, megszerzését, megtartását, teljesítményének folyamatos növelését és elégedettségét.<sup>6</sup> Az EEM fontos feladata a toborzás, a fejlesztés vagy a rugalmas munkaidő rendszerek kialakítása (ez szükséges, de nem elégséges feltétele az EEM hatékony működtetésének). Ha hiányzik a munkatársakban a megfelelő motiváció, készítés, akkor a teljesítmény intenzitása elég korlátozott lesz annak ellenére is, hogy a szükséges erőforrások rendelkezésre állnak. Különösen fontos mérlegelni a szervezeti célok mellett a mun-

---

<sup>3</sup> Karoliny M. – Poór J. (2010): Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. CompLex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft., Budapest, p. 325.

<sup>4</sup> Poór József (2007): Rugalmas ösztönzés rugalmas juttatások. CompLex Kiadó Jogi és Üzleti Társadalomszolgáltató Kft., Budapest, pp. 26-28.

<sup>5</sup> Gyökér Irén (1999): Humánerőforrás menedzsment. Műszaki Könyvkiadó, Budapest p. 177.

<sup>6</sup> Gyökér Irén (1999): Humánerőforrás menedzsment. Műszaki Könyvkiadó, Budapest p. 177.

kavállalói szempontokat is, mert elsősorban itt kell megteremteni a két érdek összhangját. Alapvetően ennek során dől el, hogy sikerül-e profitot termelni elégedett munkavállalókkal vagy sem.<sup>7</sup>

### **2.1.3. Az ösztönzés célja az érdekegyeztetés**

Az EEM-nek ez az a területe, ahol a legközvetlenebb módon jelenik meg a munkaadói és munkavállalói érdekek illetve ezek ellentéte és kapcsolódása.

A munkaadó célja az, hogy megfelelő teljesítményhez jusson, ennek eszköze a költségként megjelenő ára a munkavállalónak kifizetett jövedelem és egyéb juttatás. A munkavállaló célja pedig az, hogy anyagi és nem anyagi természetű érdekeit érvényesíteni tudja, aminek eszköze a munkavállalás, ára elvárt teljesítmény nyújtása.

A két közelítés eltérő mégis, szorosan egymásba kapcsolódik. A szervezet egyfelől nem hagyhatja figyelmen kívül a munkavállalói érdekeket, mert még egy szigorúan szabályozott rendszerben is van mozgásterük a munkavállalóknak, saját érdekeiket követve seghetnek, vagy ha nem is készakarva, de hátráltathatják a szervezeti célok teljesülését. A kényszerűen végzett munka sosem lesz olyan eredményes, mint az, amelyben a munkavállaló is megtalálja a saját érdekét. Másfelől ugyanezt a szituációt a szervezet tudatosan képes lehet a maga javára is fordítani. Az ösztönzési rendszer keretében felhasználhatja a munkavállalók érdekérvényesítési szándékát arra, hogy azt a megfelelő teljesítményhez kösse, ezáltal érdekeltté tegye a munkavállalókat a szervezet számára hasznos munkavégzésre.

A hatékony ösztönzési rendszer az egyéni érdekekre épít, és ehhez olyan tudatosan kialakított feltételeket próbál kapcsolni, amelyek hatására az alkalmazottakban a konkrét szervezeti célok teljesítésére irányuló munkavállalói érdekelttség alakul ki. A saját egyéni érdekét követő munkavállaló a szervezet céljait is teljesíti, a szervezeti érdek megvalósulásával párhuzamosan az adott munkavállaló jövedelmi elvárásai is megvalósulhatnak. Ideális esetben így érhető el az, hogy a két érdek összekapcsolódjon. Az ösztönzés lényege az alkalmazottak szervezeti célokra irányított ösztönzése, motiválása a munkavállalói érdekek érvényesítése mellett.

Más megközelítésben az EEM több funkciója arra hivatott, hogy biztosítsa a megfelelő mennyiségű és minőségű erőforrást a szervezet számára, az ösztönzési rendszer ezeket

---

<sup>7</sup> Karoliny M. – Poór J. (2010): Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. CompLex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft., Budapest, p. 325.

azzal teszi hatékonnyá, hogy a megfelelő motiváció segítségével kiváltja a szervezeti és munkavállalói célokat biztosító magatartást az érintett munkavállalókban.<sup>8</sup>

#### **2.1.4. Az ösztönzésmenedzsment rendszere**

Az ösztönzésmenedzsment alkotóelemei az ösztönzési politika, az ösztönzési stratégia és az ösztönzés eszközrendszere, gyakorlata.

*Az ösztönzési politika* az EEM ösztönzéssel kapcsolatos küldetését, az ösztönzési rendszer alapelveit fogalmazza meg azt, hogy az adott szervezet milyen elveket, szempontokat követve ellensúlyozza munkatársai teljesítményét. Itt kell meghatározni az ösztönzés filozófiáját, azt a szemléletmódot, amely alapján majd a későbbiekben kiválasztjuk és működtetjük az ösztönzés konkrét eszközeit, amely alapvetően meghatározza majd a szervezet és munkatársai viszonyát, és a szervezeti kultúrát is.

*Az ösztönzési stratégia* az ösztönzési politika által megfogalmazott elvek és a szervezet célkitűzései alapján meghatározza azokat a konkrét célokat, amelyekre irányítani fogjuk az ösztönzést, amelyeket az ösztönzés eszközeivel meg szeretnénk valósítani.

*Az ösztönzési gyakorlat* az ösztönzési stratégia konkrét megvalósulása. Azon szabályok, eljárások és módszerek összessége, amelyek alapján a szervezet munkatársai konkrét ösztönzését megvalósítja, javadalmazását/juttatásait megállapítja.<sup>9</sup>

*Az ösztönzési rendszer* három alapelemre bontható. Egyik oldal az ún. feltételrendszer, amely a munkavállalókkal szemben támasztható elvárásokat fogalmazza meg. A jövedelem vagy más ellenszolgáltatás megszerzéséhez ezeket a feltételeket kell teljesíteni. Másik oldala az ellenszolgáltatás, a javadalmazási, juttatási rendszer, amely az elvárások teljesítése esetén megszerezhető anyagi és nem anyagi szolgáltatást, azok különböző formáit tartalmazza (pl. bérszint, béremelés, prémium, eredmény-részesedés, juttatások). A két oldalt egy koordinációs rendszer köti össze, amely azt határozza meg, hogy a feltételrendszer teljesítésének különböző szintjei esetén hogyan és milyen mértékben nő vagy csökken az elérhető juttatás.<sup>10</sup>

#### **2.1.5. Az ösztönzési/javadalmazási csomag fő elemei**

Az ösztönzési rendszer fő elemeit az ösztönzési csomag foglalja magába. A csomag összeállítását az indokolja, hogy az ösztönzési rendszeren belül különböző időtávú és dina-

---

<sup>8</sup> Karoliny M. – Poór J. (2010): Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. CompLex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft., Budapest, pp. 325-326.

<sup>9</sup> Poór József (2007): Rugalmas ösztönzés rugalmas juttatások. CompLex Kiadó Jogi és Üzleti Társadalomszolgáltató Kft., Budapest, pp. 30-31.

<sup>10</sup> Karoliny M. – Poór J. (2010): Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. CompLex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft., Budapest, pp. 332-333.

mikájú és irányultságú elemeket kell kombinálnunk. Ezek megjelenhetnek közvetlen jövedelemformában (bér; pótlék; jutalom), lehetnek különböző jövedelempótló juttatások (cafeteria rendszer), vagy nem jövedelemtermészetű érdekek érvényesítésére irányuló (munkafeltételek, karrieresélyek, sportolási lehetőségek stb.), amelyeket a következőkben részletesebben is bemutatok.

Az ösztönzés eszközeit három szempont alapján különböztethetjük meg: jövedelem- vagy nem jövedelem jellegű, egyéni vagy csoportos, illetve input vagy output jellegű ösztönzők.<sup>11</sup> Az első szempont szerint szeretném az ösztönzési csomag elemeit röviden bemutatni. Az ösztönzési csomag jellegzetes elemeit az *1. táblázat* mutatja be.

### 1. táblázat: Az ösztönzési/javadalmazási csomag elmei

Teljes javadalmazás				
Készpénzes összjövedelem			Nem készpénzes összjövedelem	
Fix bér		Változó bér		
Alapbér	Garantált készpénzes kifizetések	Bónusz, értékesítói jutalék	Hosszú távú ösz- tönzők	Juttatások

Forrás: Mercer (2004) Teljes Fizetési és juttatási felmérés; Poór József (2007) könyve alapján saját szerkesztés p. 32.

Az alkalmazottaknak juttatandó javadalmakat két fő csoportra oszthatjuk:

- a) készpénzes összjövedelem: pénzjövdelmek, más szóval keresetek,
- b) nem készpénzes összjövedelem: nem pénzbeli juttatások, vagyis olyan természetbeni járandóságok, szolgáltatások, kedvezmények, amelyeket a vállalat a pénzjövdelmek mellett alkalmazottai számára nyújt.

#### 2.1.6. Jövedelem jellegű ösztönzők

##### 2.1.6.1. Alapbér

Az ösztönzési csomag domináns eleme. A besorolás szerinti bér, illetve a 100%-os teljesítmény esetén járó bér. Formái: időbér, teljesítménybér, ill. ezek kombinációja.<sup>12</sup>

Az alapbér kiegészítő elemei a bérpótlék, prémium, jutalék, nyereségrészesedés, részvényjuttatás, jutalom, borraavaló, kiegészítő fizetés stb.<sup>13</sup>

<sup>11</sup> Karoliny M. – Poór J. (2010): Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. CompLex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft., Budapest, p. 333.

<sup>12</sup> Dr. Gósi Zsuzsanna jegyzete alapján

<sup>13</sup> Dr. Kópházi Andrea egyetemi docens jegyzetei alapján

Az *időbér* a munkával töltött idő függvénye. Alkalmazása ott célszerű, ahol teljesítménynormákat nem lehet megállapítani, ahol a teljesítmény alakulása nem hozható közvetlen kapcsolatba a munkavállaló munkájával.

A *teljesítménybérezés* alapelvénél a nyújtott, elért teljesítmény határozza meg a jövedelem mértékét. Alapvető eldöntendő kérdés, milyen szinten tudjuk mérni a teljesítményt: egyéni, csoport vagy más szervezeti egység szinten.<sup>14</sup>

### **2.1.6.2. Változó bér**

Teljesítményalapú ösztönző bérezés. Az alapbérrel ellentétben ezt a típusú bért teljesítménykövetelményhez kapcsolják. Formái: jutalék, bonusz, nyereségrészesedés.<sup>15</sup>

A *jutalék* alapú bérezés esetében az alapbér alacsony, a jutalék kifizetése az értékesített mennyiség és érték függvénye. A legelterjedtebb jutalékos rendszerben az értékesítő az árbevétel bizonyos százalékát kapja jutalékként.

*Bonusz* a többlet teljesítményért járó prémium és jutalom összefoglaló elnevezése.

*Nyereségrészesedés* a vállalat nyereségéből való részesedés érzékelteti az alkalmazottakkal a munkájuk eredményességét és értékeli a vállalati eredményességhez való hozzájárulásukat. Vállalati szintű ösztönző rendszer, célja az alkalmazottak vállalattal való azonosulásának erősítése, a vállalati és az egyéni célok összehangolása. Fő típusai a készpénz kifizetés, a vállalkozás részvényeinek átadása és a kettő kombinációja.<sup>16</sup>

### **2.1.7. Nem jövedelem jellegű ösztönzők**

#### **2.1.7.1. Juttatások**

„A juttatások egyre fontosabb elemeivé válnak az alkalmazottak javadalmazási csomagjának” (Martocchio, 2003)<sup>17</sup>

Pénzbeli és nem pénzbeli kiegészítők, melyeket sokféle formában használnak, mint például biztosítás, pénzügyi támogatás, személyes szükségletek kielégítése, vállalati autó stb. Szakdolgozatomban bővebben ezt a rugalmas ösztönzési formát fogom a következő fejezetekben részletesen kifejteni.

---

<sup>14</sup> Gyökér Irén (1999): Humán erőforrás menedzsment. Műszaki Könyvkiadó, Budapest, pp. 178-179.

<sup>15</sup> Dr Gósi Zsuzsanna egyetemi tanár jegyzetei alapján  
[http://tf.hu/wpcontent/uploads/2009/07/emberieroforrasmenedzsment\\_osztonzes.pdf](http://tf.hu/wpcontent/uploads/2009/07/emberieroforrasmenedzsment_osztonzes.pdf) (letöltve: 2018. 03. 01.)

<sup>16</sup> Gyökér Irén (1999): Humán erőforrás menedzsment. Műszaki Könyvkiadó, Budapest, pp. 180-181.

<sup>17</sup> Poór József (2007): Rugalmas ösztönzés rugalmas juttatások. CompLex Kiadó Jogi és Üzleti Társadalomszolgáltató Kft., Budapest, p. 20.

### **2.1.8. A juttatás(ok) fogalmi meghatározása**

*„A juttatás fogalmába beletartozik minden olyan javadalmazási eszköz, amelyik nem bér jellegű, és elosztása sem a teljesítményelvet követi.”<sup>18</sup>*

*„A juttatások körébe a javadalmazási csomag azon elemei tartoznak, amelyek a szervezeti tagság jogán járnak a munkavállalóknak.”<sup>19</sup>*

A javadalmazás azon elemei, amelyeket a munkáltató a béren és az esetleges bonuszokon, nyereségrészesedésen kívül nyújt a dolgozóknak. Nem anyagi jellegűek, de értékük pénzben is kifejezhető. A juttatások általában a dolgozók egyes szükségleteinek kielégítését, a dolgozókkal való törődés kimutatását, az ösztönzési csomag vonzóbbá és az adó szempontjából kedvezőbbé tételét szolgálják. Csak igen ritkán hatnak közvetlenül a teljesítményre, de elősegíti a szervezethez való pozitív viszony kialakítását és megerősítését.<sup>20</sup>

### **2.1.9. A juttatások célja**

A juttatásokkal a szervezet célja elsősorban a lojalitás megteremtése, a hosszú távú elkötelezettség biztosítása és a munkavállalók biztonságérzetének növelése. Segítségükkel csökkenthetők a megbetegedésből, a munkahely elvesztéséből vagy pedig a nyugdíjazásból fakadó kockázatok. Az egyes juttatásokhoz bizonyos feltételek teljesülése esetén juthatunk hozzá, nem feltétlenül a jelenben kerülnek kifizetésre, hanem felhalmozással gyarapítják azokat. Bizonyos juttatások biztonságát erősíti, hogy törvényi előírások alapján járnak el.

A juttatások kapcsán gyakrabban kerülnek elő az adózási megfontolások, valamint az egyenlőség szempontjai. Az állam számos juttatási formát kedvezményben részesít, azok szociális szerepe miatt, másokat pedig költségvetési vagy társadalmi méltányossági megfontolásból éppen kiemelten megadóztat (a vállalati gépkocsi használata). Számos juttatás a munkakörülmények, a hangulat javítását szolgálja, támogatja a dolgozók közbeni munkavégzés közben jobb közérzetét, elősegítve ezzel a magasabb teljesítmény elérését. A szervezet így mutatja ki a gondoskodását tagjai iránt. A juttatások szerepe elsősorban kiegészítő jellegű.<sup>21</sup>

---

<sup>18</sup> Karoliny M. – Poór J. (2010): Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. CompLex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft., Budapest, p. 351.

<sup>19</sup> Bokor Attila (2007): Emberi erőforrás menedzsment. Aula Kiadó Kft., Budapest, p. 305.

<sup>20</sup> Dr. Gösi Zsuzsanna egyetemi tanár jegyzete alapján  
[http://tf.hu/wpcontent/uploads/2009/07/emberieroforrasmenedzsment\\_osztonzes.pdf](http://tf.hu/wpcontent/uploads/2009/07/emberieroforrasmenedzsment_osztonzes.pdf) (letöltve: 2018. 03. 01.)

<sup>21</sup> Bokor Attila (2007): Emberi erőforrás menedzsment. Aula Kiadó Kft., Budapest, pp. 305-306.

### 2.1.10. A rendszer kialakításának szempontjai

Kevés az olyan vállalat, amelynél nem adnak valamilyen típusú juttatást. A dolgozói juttatásoknak három legfontosabb forrását kell kiemelni. Az egyik a törvények és jogszabályok által előírt, kötelező juttatások. A második csoportba tartoznak azok a juttatások, amelyeket a cégek, intézmények, a saját érdekükben adnak alkalmazottaiknak. A harmadik csoportba sorolhatóak azok a juttatások, amelyeket szociális rá szorultsági alapon adnak a dolgozóiknak a cégek.

Négy különböző tényező kölcsönhatása szerint tárgyalom a juttatásokat.

a) Jogszabályi szempontok: kötelezően előírhatják bizonyos juttatások megadását.

b) Szociális szempontok: egyfajta társadalmi-szociális felelősségérzet alapján gondoskodni a vállalat munkavállalóinak jólétéről, szociális biztonságáról, ellátásáról.

c) Menedzsment szempontok: az emberi erőforrásokkal kapcsolatos speciális funkciók érvényesítése, amelyeket a bérezés rendszerében nem, vagy nem megfelelő hatásokkal lehetne érvényesíteni.

d) Adózási szempontok: a juttatások bizonyos formáit az adórendszer az általános előírásoknál kedvezőbben bírálja el, ezért ezek a megoldások a vállalat és/vagy a munkavállalók számára adómentesítést, ennek megfelelő jövedelemtöbbletet biztosítanak.

A juttatások leghagyományosabb formái a munkavállalókat védtek, különféle, előre nem látható tragikus helyzetek következményeitől. Ezek a juttatások, mint a betegbiztosítás, a rokkantsági és a munkanélküliséghez kapcsolódó segélyek megpróbálták megvédeni a dolgozókat a teljes, vagy részleges munkaképtelenségből fakadó negatív következményektől.

A juttatások másik csoportja a munkába járással, munkavégzéssel függött össze. Ez az ingázással, vagy egyszerűen csak a munkahely és a lakás közötti napi közlekedéssel, illetve a munkakör ellátásához szükséges képzéssel kapcsolatos költségeket vállalta át részben vagy egészben a munkavállalóktól.<sup>22</sup>

A juttatásokat két szempont különbözteti meg a bérektől. Egyrészt a *szociális* jelleg, hogy ezekkel a vállalat a munkavállalók jólétét emeli, abban a vállalatnak a munkavállalóról való gondoskodása jelenik meg, az elosztás során pedig nem a teljesítmény elismerése a meghatározó, hanem a szociális szempont. Másrészt a *jóléti* szempontok kerülnek előtérbe, amelyben a szervezet igyekszik minden alkalmazottja számára egy magasabb jóléti szintet biztosítani. Másfelől ez a juttatás, ami nem része a bérköltségnek, illetve nem jár a

---

<sup>22</sup> Poór József (2007): Rugalmas ösztönzés rugalmas juttatások. CompLex Kiadó Jogi és Üzleti Társadalomszolgáltató Kft., Budapest, pp. 49-50.



munkavállalóknak, hanem azt a szervezet adja, ha akarja, illetve, ha azt a kollektív tárgyalások során a szakszervezet kiharcolja.

A juttatások között vannak olyan eszközök, amelyek egyértelműen szociális indításúak, és az elosztás során is a rászorultság szempontja a meghatározó. Temetkezési segélyt annak fizet a vállalat, akit sajnálatos esemény érintett, beiskolázási segélyt annak ad, aki nagycsaládos, és iskoláskorú kisgyermekéről kell, hogy gondoskodjon. Ezek a szempontok függetlenek az adott munkavállaló szervezeti teljesítményétől, és valóban szociális jellegű, mert a rendkívüli esemény miatt szükséges extra kiadások elviselését segítik, azért, hogy azok ne eredményezzék a család jövedelmi helyzetének nehezen elviselhető romlását.

A jóléti szempontok ezen szint fölött helyezkednek el. A szervezet olyan juttatásokat ad, amellyel nincs semmi más célja, mint a hozzá kötődő munkavállalók jólétének, életminőségének emelése. A juttatások körébe tartozó eszközök jelentős részénél ugyanakkor nem csak a munkavállalók jólétéről van szó. Egy részük speciális EEM feladat ellátását is szolgálhatja, ha azokat tudatosan alkalmazza a szervezet. Az üdülés támogatása például nem egyszerűen csak azt funkciót tölti be, hogy az adott munkavállaló és családja jól érezhesse magát nyaralás közben, hanem hogy el tudjon menni nyaralni, hogy ne külön munkát vállaljon a szabadság ideje alatt, hanem valóban pihenéssel, kikapcsolódással töltsse a szabadságát. Ez pedig alapvető szervezeti érdek, mert ezáltal valósulhat meg a munkaerő regenerálása, a munkavégző képesség olyan felújítása, amellyel el tudja majd látni a következő év munkahelyi feladatait.

Nem szerencsés a szervezeti gondoskodás egyoldalú megnyilvánulásaként, adományként kezelni ezeket a juttatásokat. Nem bér formában kerülnek kifizetésre, ezek is részei a munkaerő árának, illetve a motivációs rendszernek. A bérektől elkülönített kezelésük nem a gondoskodó jelleg miatt indokolt, hanem azért, mert ezek más funkciót töltenek be, mint a bérek. Akkor válnának szociális jellegűvé, ha beolvadnának az alap- (havi) keresetbe.<sup>23</sup>

### **2.1.11. Juttatási rendszert befolyásoló tényezők**

Korábban már utaltam rá, hogy a cégek négy tényező együttes kombinációjaként próbálják meg a juttatási stratégiájukat és gyakorlatukat kialakítani. Ezek a tényezők a következők: a

---

<sup>23</sup> Poór József (2007): Rugalmas ösztönzés rugalmas juttatások. CompLex Kiadó Jogi és Üzleti Társadalomszolgáltató Kft., Budapest, pp. 50-52.

jogszabályoknak való megfelelés, minél kedvezőbb adózási feltételek elérése, emberi erőforrás menedzsment feladatok megvalósítása és a pozitív dolgozó morál biztosítása.

Azok a cégek, amelyek elmulasztják a jogszabályok által előírt követelmények biztosítását, jelentős jogi és gazdasági szankcióra számíthatnak. A kedvező adózási lehetőségek kihasználása, a pozitív dolgozói morál és az egészséges munkaerő, mind-mind javíthatják a dolgozói motivációt, melyről a későbbiekben bővebben is fogok írni.

A dolgozók a jóléti juttatásokat saját fejlődésük és jólétük javítására történő beruházásoknak tekintik. Az sem elhanyagolható tényező, hogy az egészséges dolgozó feltételezhetően kevesebbet hiányzik. A vállalatnak a munkaerő alkalmazásáért fizetett ellenszolgáltatásokat és munkavégzés feltételeit úgy kell kialakítani, hogy azok elősegítsék a munkavégző képesség tartós és folyamatos fenntartását, megőrzését és fejlesztését, az egészségügyi és mentális okokból bekövetkező munkaidő kiesések csökkentését. Célja nem csak a teljesítmény pillanatnyi emelésére irányuló (anyagi vagy nem anyagi) ösztönzés, hanem a munkaerő újratermelésének, a teljesítőképesség folyamatos fenntartásának biztosítása, a betegségek elkerülése és a regenerálódás elősegítése.

Az anyagi ösztönzők melletti speciális juttatások egyúttal a motivációs struktúra részeivé is válnak. A vállalat ezekkel az eszközökkel a munkaerőpiacon, illetve a tarifaszereződésekben meghatározott bérek mellett olyan többletet biztosíthat munkavállalóinak, amivel javítani tudja saját munkaerő-piaci pozícióját és erősíteni tudja a munkavállalók vállalathoz való kötődését. Az így kiváltott munkavállalói megelégedettség kisugárzik, pozitív hatást fejt ki vállalaton belül és kívül.

Ismert az a tény, hogy a szakszervezettel nem rendelkező cégek törekednek arra, hogy magasabb béreket és juttatásokat adjanak dolgozóiknak, a szakszervezetek megszervezésének elkerülése végett.

A kormányok, így a magyar kormány is, törekszik arra, hogy a dolgozóknak biztosított juttatások tekintetében is elősegítse a társadalmi felelősségvállalást.<sup>24</sup>

### **2.1.12. A juttatások hatékonysága**

A vállalati oldaláról jelentős költségtényező és a dolgozók hajlamosak az egyszer már élvezett juttatásokat járandóságoknak tekinteni, azok csökkentését nehezen viselik el, ezért

---

<sup>24</sup> Poór József (2007): Rugalmas ösztönzés rugalmas juttatások. CompLex Kiadó Jogi és Üzleti Társadalomszolgáltató Kft., Budapest, pp. 57-60.

fontos a velük való megfelelő gazdálkodás.<sup>25</sup> A juttatási rendszer hatékony működtetése érdekében nem szabad megfeledkezni a következőkről.

A dolgozók tényleges igényeihez kell igazítani a rendelkezésre álló keretet, növelve a közvetlen pénzbeli ösztönzés értékét, hogy versenyképes legyen a munkaerőpiacon (a lehetőségek széles köre miatt fontos, hogy a juttatási rendszer ne legyen túlságosan szétaprózott, és valóban legyen hatása). Tudatosítani kell a munkavállalókban a juttatások költségeit, hiszen hajlamosak azokat magától értetődőnek tekinteni (ami jár). Nagy hangsúlyt kell fektetni a juttatási rendszerhez kapcsolódó belső kommunikációra, hiszen a szerteágazó rendszer nem feltétlenül átlátható mindenkinek. Külön kihívás a juttatási rendszerek adminisztrációja sokszínűsége és erős törvényi szabályozottsága miatt. Rendszeresen felül kell vizsgálni és szükség esetén módosítani összetételét.

Összességében a juttatási rendszert a javadalmazási csomag egyre fontosabbá váló elemének tekintjük. Különösen igaz lesz ez az életszínvonal további növekedésével, ami a nemzetközi tapasztalatok szerint az alapfizetésen felüli juttatások fontosságát és növekvő súlyát eredményezi.<sup>26</sup>

### **2.1.13. Juttatások főbb típusai (kialakítása és működtetése)**

A juttatások kapcsán számos apró döntés és szerteágazó adminisztrációs feladat vár a HR-vezetőkre és szakértőkre. A juttatásokat célszerű egységes csomagként kezelni. Fontos kérdés, hogy ez a teljes javadalmazási csomag mekkora részét tegye ki.

A következő fontos döntés a juttatási csomag egyes elemeinek meghatározása. A szervezet juttatási típusok szinte végtelen változatosságával élhet, ezért kategorizálni sem lehet őket, röviden bemutatom a legelterjedtebbeket.

### **2.1.14. A juttatás célja szerint**

#### **2.1.14.1. Nyugdíjbiztosítás (nyugdíjprogramok)**

Önkéntes- vagy magánnyugdíjpénztár. Hazánkban az elmúlt időszak folyamán a nyugdíjbiztosítás, különösen a magánnyugdíj alapok tettek szert nagy népszerűsége, mivel a hazai állami társadalombiztosítási rendszerben felhalmozódott feszültségeket ellensúlyozva növelik a munkavállalók biztonságérzetét, és adózási szempontból is támogatott juttatási formák.<sup>27</sup>

---

<sup>25</sup> Dr Gősi Zsuzsanna egyetemi tanár jegyzetei alapján

[http://tf.hu/wpcontent/uploads/2009/07/emberieroforrasmenedzsment\\_osztonzes.pdf](http://tf.hu/wpcontent/uploads/2009/07/emberieroforrasmenedzsment_osztonzes.pdf) (letöltve: 2018. 03. 01.)

<sup>26</sup> Bokor Attila (2007): Emberi erőforrás menedzsment. Aula Kiadó Kft., Budapest, p. 309.

<sup>27</sup> Bokor Attila (2007): Emberi erőforrás menedzsment. Aula Kiadó Kft., Budapest, p. 306.

#### **2.1.14.2. Személyes biztonság növelése**

Életbiztosítás, balesetbiztosítás, utazási biztosítás, egyéni egészségügyi biztosítás, állandó egészségügyi biztosítás, végkielégítés, karrier-tanácsadás (munkaviszony megszűntetésekor) stb.<sup>28</sup> Ezek olyan juttatások, amelyek növelik az egyén betegséggel, egészséggel, balesettel, elbocsátással vagy életbiztosítással kapcsolatos, személyes és családi biztonságát.<sup>29</sup>

Egészségbiztosítás terén az egészségügyi intézményekkel az általános biztosított lehetőségeken felül magán megállapodásokat kötnek.<sup>30</sup> Munkavégzés közbeni halálesetre vonatkozó életbiztosítás esetén, (amelyet csoportos biztosításként kötnek meg a munkáltatók) a fizetés többszörösét biztosítja a munkavállaló eltartott családtagjainak. Baleseti rokkantság kockázati jellegű biztosítás, mely csak a káresemény bekövetkeztekor fizet. Általában csoportos biztosításként kötik a cégek. A vállalat mindazon munkavállalókra üzleti utazásra szóló biztosítást köt, akik a munkájukból kifolyólag sokat vannak üzleti úton.<sup>31</sup>

#### **2.1.14.3. Pénzügyi támogatás és segítségnyújtás**

Kedvezményes vállalati hitelek, kedvezményes áruvásárlási kölcsön, utazási hozzájárulás, albérleti hozzájárulás, utazási hozzájárulás, átköltözési segély, vállalati termékek kedvezményes megvásárlása, tagdíjbefizetés átvállalása szakmai szervezetekben stb.<sup>32</sup>

A pályakezdők vonzására és szervezethez kötésére különösen alkalmasak a kedvezményes lakásvásárlási és építkezési hitelek.<sup>33</sup> Vállalati kölcsön a legnépszerűbb formája a fizetéselőleg, vagy konkrét célhoz kötött kölcsön, mint a tanulás stb. A magyarországi gyakorlatban leggyakrabban előforduló kamat a 0%-os, vagy az MNB alapkamattal megegyező összeg. Árengedmény vállalati termékekre, szolgáltatásokra: Magyarországon a vállalatok egy része kínál árengedményt vállalati termékekre és szolgáltatásokra munkavállalóinak.<sup>34</sup>

---

<sup>28</sup> Dr. Kópházi Andrea egyetemi docens jegyzetei alapján

<sup>29</sup> Michael A. - Helen M. (2005): Javadalmazás-menedzsment, KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest, p. 411.

<sup>30</sup> Bokor Attila (2007): Emberi erőforrás menedzsment. kiadás száma, Aula Kiadó Kft., Budapest, p.

<sup>31</sup> Michael A. - Helen M. (2005): Javadalmazás-menedzsment, KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest, p. 412.

<sup>32</sup> Dr Gósi Zsuzsanna jegyzete alapján

[http://tf.hu/wpcontent/uploads/2009/07/emberieroforrasmenedzsment\\_osztonzes.pdf](http://tf.hu/wpcontent/uploads/2009/07/emberieroforrasmenedzsment_osztonzes.pdf) (letöltve: 2018. 03. 01.)

<sup>33</sup> Bokor Attila (2007): Emberi erőforrás menedzsment. Aula Kiadó Kft., Budapest, p. 306.

<sup>34</sup> Michael A. - Helen M. (2005): Javadalmazás-menedzsment, KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest, p. 412.

#### **2.1.14.4. Személyes szükségletek kielégítése**

Pótszabadság, szabadnapok, tanulmányi szabadság, vállalati bölcsőde, óvoda, pénzügyi tanácsadás, sport és szabadidős tevékenységek (vállalati üdültetés, tanulmányok támogatása), alkotói szabadság, üzemorvos, nyugdíj előtti tanácsadás, stb.<sup>35</sup>

Egy újabban előtérbe kerülő jutatási kategória a kikapcsolódási (rekrációs) lehetőségek biztosítása, akár a létesítmények megépítésével, akár bérletek biztosításával (közös foci, fallabda, aerobic, fitnessz stb.). Ez a stressz oldás mellett sokszor a vállalati kultúra fejlesztését is szolgálja.<sup>36</sup> Magyarországon egyre ritkábban működtetnek munkahelyi óvodát, bölcsődét. Fontos a gyermekes családok támogatása, amely biztosítható gyermekprogramok és nyári táborok szervezése által. A vállalatok többsége kínál valamilyen sport- és kulturális lehetőséget a munkavállalóik részére. Ezek között is legnépszerűbbek a csapatjátékok, uszoda, fitnessklub támogatása. Előfordul az is, hogy a vállalatok egészségpénztári tagdíj-átvállalás formájában adnak lehetőséget munkavállalójuk számára a sportcélú költségek támogatására. Ilyenkor a munkavállaló saját életformájának legmegfelelőbb sportot választhatja, illetve a lakhelyéhez legközelebb eső sportlétesítménybe válhat bérletet.<sup>37</sup>

#### **2.1.14.5. Vállalati gépkocsi (cégautó)**

Status gépkocsi, munkavégzéshez szükséges gépkocsi, gépkocsi-költségtérítés saját gépjármű használatkor, ingyenes buszjárat stb.<sup>38</sup> A státuszmotivációhoz igazított mobiltelefon, illetve a személygépkocsi-használat hazánkban a jutatási csomag kiemelkedő jelentőségű elemei a többi jutatáshoz képest. (Sok szervezetben a kocsi márkája és típusa legalább annyira jelzi a hierarchiában elfoglalt pozíciót és teljesítményt, mint a fizetés nagysága.)<sup>39</sup> Alig van olyan multinacionális cég, ahol nincs cégautó. Menedzseri szinteken jellemző, hogy a vállalatok magáncélú gépkocsi használatért nem kérnek hozzájárulást belső, külföldi használatkor azonban a benzinköltséget már nem mindig térítik meg.<sup>40</sup>

---

<sup>35</sup> Dr Kópházi Andrea egyetemi docens jegyzetei alapján

<sup>36</sup> Bokor Attila (2007): Emberi erőforrás menedzsment. kiadás száma. Aula Kiadó Kft., Budapest, pp. 306-307.

<sup>37</sup> Michael A. - Helen M. (2005): Javadalmazás-menedzsment. KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest, p. 413.

<sup>38</sup> Dr Gósi Zsuzsanna egyetemi tanár jegyzetei alapján  
[http://tf.hu/wpcontent/uploads/2009/07/emberieroforrasmenedzsment\\_osztonzes.pdf](http://tf.hu/wpcontent/uploads/2009/07/emberieroforrasmenedzsment_osztonzes.pdf) (letöltve: 2018. 03. 01.)

<sup>39</sup> Bokor Attila (2007): Emberi erőforrás menedzsment. Aula Kiadó Kft., Budapest, p.

<sup>40</sup> Michael A. - Helen M. (2005): Javadalmazás-menedzsment, KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest, p. 413.

#### **2.1.14.6. Egyéb juttatások**

Étkezési hozzájárulás (kedvezményes étkezés), ruhapénz, telefonszámla térítés, hitelkártya, tandíjak átvállalása, mobiltelefon, tanfolyami költségekhez való hozzájárulás, banki szolgáltatások ingyenessé tétele stb.<sup>41</sup> A juttatási rendszer hagyományos elemei voltak az elmúlt időszakban és azok is maradtak a különböző költség-hozzájárulások (étkezési, utazási vagy munkaruha-hozzájárulás). A támogatás e konkrét formái érzékenyen reagálnak az adózási szabályozás változásaira.<sup>42</sup>

#### **2.1.14.7. Nem specifikálható (nem anyagi) juttatások**

Pénzben nem mérhető, de mégis a legnagyobb ösztönző erejű formák. Például státusz, hatalom, elismerés, képzési lehetőségek, előmenetel, jó munkakörülmények, jól működő szervezet, rugalmasság, munka és magánélet összeegyeztetésének elősegítése stb.<sup>43</sup>

#### **2.1.15. A juttatásra jogosultak köre szerint (juttatási formák)**

A juttatási rendszerek stratégiai döntési csomópontjai közé tartozik az is, hogy a különböző juttatási elemek és programok adhatók fixen és rugalmas formában is.<sup>44</sup>

##### **2.1.15.1. Mindenkinnek (alanyi jogon) járó juttatások**

A garantált fixen adható juttatások, amikor minden dolgozó (vagy igénybevevő) ugyan azt a meghatározott juttatást kapja. Azok az elemek, amelyeket rögzítetten, rugalmas választás lehetősége nélkül kínálnak dolgozóiknak a munkaadók. A hagyományos juttatási rendszerek fix jellegűek, minden dolgozó számára hasonló elemeket és igénybevételi kereteket tartalmaznak. Ebből eredően, az adminisztrációjuk viszonylag egyszerű, de maga a juttatási rendszerek rugalmatlan.

##### **2.1.15.2. Választható juttatások**

A rugalmas formában adható juttatások, amely lehetővé teszi a dolgozók választását. A juttatási rendszer ebben az esetben megadja az igénybe vehető juttatások mértékét és körét, a választás lehetőségét, a felhasználható összeget. Ennek keretei között a dolgozók döntenek el azt, hogy milyen juttatásokat és milyen mértékben vesznek igénybe.

Az azonosság elvét követő juttatási rendszerek olyan megoldásra törekednek, ami megfelel mindenkinnek. Ez viszont gyakorlatilag lehetetlen, mert ami jó volt egy adott dolgozónak, aki rendszeresen használta a cég üdülőjét, nem volt megfelelő másnak, aki élet-

---

<sup>41</sup> Dr. Kópházi Andrea egyetemi docens jegyzetei alapján

<sup>42</sup> Bokor Attila (2007): Emberi erőforrás menedzsment. Aula Kiadó Kft., Budapest, p.

<sup>43</sup> Dr Kópházi Andrea egyetemi docens jegyzete alapján

<sup>44</sup> Karoliny M. – Poór J. (2010): Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. CompLex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft., Budapest p.

kora, vagy szokásai folytán soha nem vette igénybe a vállalt által kínált ilyen lehetőségek. Ezt kívánja áthidalni a Választható Béren Kívüli Juttatás (a továbbiakban VBKJ), az ún. cafetéria-modell, az önkiszolgáló rendszer.<sup>45</sup>

#### **2.1.16. Választható Béren Kívüli Juttatási Rendszer**

A rugalmas juttatások első megjelenése az Egyesült Államokban az 1970-es, 80-as évekre tehető, mely később elterjedt egész Európában is. Magyarországon több mint 25 évvel később 1995-1996 táján alakították ki, és vezették be az első cafetéria rendszert. Hazai viszonylatban a legelső ilyen rendszert a MOL vezette be 1996-ban, aztán a NOKIA 1999-ben és a győri székhelyű Audi Hungária Motor Kft. 2001-ben stb.<sup>46</sup>

Az első állami tulajdonú vállalat, a MÁV cafetéria rendszerét 2004. január 1-jétől vezette be. (Szakdolgozatomban részletesen a MÁV javadalmazási rendszerét taglalom.)

#### **2.1.17. Trendek, tendenciák**

A cafetéria rendszer bevezetése rendszerint ráépül a meglévő juttatások rendszerére, és jellemzően kiegészíti a korábbi juttatásokat. Általában elmondható, hogy a magyar vállalatoknál a cafetéria bevezetésével a juttatásoknak 3 fő csoportja jött létre.

Alanyi jogon járó juttatások esetén a vállalatok egyes juttatási elemeket nem építenek be a cafetéria rendszereikbe, hanem minden dolgozónak alanyi jogon elérhetővé teszik. Ezek a juttatások általában eddig is léteztek, és továbbiakban is minden munkavállaló számára hozzáférhető lesz. Ezt a kollektív szerződés vagy más egyéb dokumentum rögzíti, tipikus példái: csoportos élet- és balesetbiztosítás, vállalati rendezvények. Az étkezési támogatást a vállalatok egy része a cafetéria rendszeren kívül képzeli el, míg más részük beépíti a cafetéria rendszerébe.

Egyedi juttatások közé sorolhatóak azok, amelyek nem minden munkavállaló számára állnak rendelkezésre, de jellegükből fakadóan nem választhatóak, hanem hozzáférési jogosultságukat más alapelvek szabályozzák. Ide tartozik a vállalati autó, mobiltelefon, albérlési támogatás, születési segély, továbbtanulási támogatás, stb. A szervezet dönti el, hogy ebbe a körbe milyen juttatások tartoznak.

Választható juttatások tulajdonképpen a cafetéria rendszer elmei. Ezek azok, amelyekhez a hozzáférés a rendszeren keresztül történhet. Magyarországon egyelőre csak a nagyobb cégek ismerik, és alkalmazzák a javadalmazások fentiekben bemutatott hármas

---

<sup>45</sup> Poór József (2007): Rugalmas ösztönzés rugalmas juttatások. CompLex Kiadó Jogi és Üzleti Társadalomszolgáltató Kft., Budapest, pp. 62-63.

<sup>46</sup> Poór József (2007): Rugalmas ösztönzés rugalmas juttatások. CompLex Kiadó Jogi és Üzleti Társadalomszolgáltató Kft., Budapest, p. 70-89.

tagozódását, miközben a kisebbek is a harmadik csoport számos elemét alkalmazzák. A legegyszerűbb cafetéria rendszerek mindössze két elemet tartalmaznak, a legbonyolultabb rendszerekben azonban nem ritka a 10-15 különböző vállalati juttatási elem sem.<sup>47</sup>

### **2.1.18. A cafetéria rendszer meghatározása**

*„A rendszer sajátossága, hogy mindenkinek azonos nagyságú összeg áll rendelkezésre függetlenül attól, hogy a szervezet melyik szintjén és milyen beosztásban dolgozik. A rendszer bevezetése óta szerzett tapasztalatok azt mutatják, hogy a VBK rendszer elérte céljait, nőtt a juttatásokkal való elégedettség, és sikerült áttekinthetőbbé tenni a költségráfordításokat. A munkavállalói elégedettséghez hozzájárul a döntési szabadság ténye, azaz hogy a dolgozók saját maguk dönthetik el, mire használják fel az adott összeget. A rendszerben jelenleg elérhető juttatási elemeket és azok felhasználhatóságának gyakoriságát mutatja be a következő táblázat” (Céges közlés alapján)<sup>48</sup>*

Az úgynevezett **V**álasztható **B**éren **K**ívüli **J**uttatások (VBKJ) más néven a közismert cafetéria, egy” önkiszolgáló” rendszer, melyben egyrészt megjelenik egy „étlap”, a szervezet által lehetségesnek tartott juttatások kínálata és azok költségvonzata, a másik oldalon pedig az az összeg, amely ezekre a célokra az egyes munkavállalók számára rendelkezésre áll. A munkavállalók saját preferenciaskálájuk szerint határozhatják meg, hogy mit választanak, azaz mit tartanak fontosnak és mit vesznek igénybe.

A munkavállalók ezen keresztül egyrészt pontos képet kaphatnak arról, hogy az egyes felkínált juttatási elemek közül mi mennyibe kerül, vagyis ténylegesen mennyit fordít ilyen célokra a szervezet, másrészt pedig megkapják a választás lehetőségét. Mindkét elem, jelentős mértékben javíthatja az elégedettség mértékét. Nem könnyű magának a kínálati listának az összeállítását, illetve ezen belül az egyenértékűség megteremtése, a különböző ajánlatok közötti „cserearányok” megállapítása.<sup>49</sup>

A cafetéria rendszer lényege az, hogy a munkavállalók kapnak az igénybe vehető, meghatározott keretösszeget. A mindenkinek egyforma keretösszeget kínál fel a vállalat, melyet a munkavállalók a juttatási formák közül mintegy menüként választva már a saját

---

<sup>47</sup> Poór József (2007): Rugalmas ösztönzés rugalmas juttatások. CompLex Kiadó Jogi és Üzleti Társadalomszolgáltató Kft., Budapest, p. 84.

<sup>48</sup> Bokor Attila (2007): Emberi erőforrás menedzsment. Aula Kiadó Kft., Budapest, p. 307. Céges közlés alapján

<sup>49</sup> Poór József (2007): Rugalmas ösztönzés rugalmas juttatások. CompLex Kiadó Jogi és Üzleti Társadalomszolgáltató Kft., Budapest, pp. 354-355.



igényeik szerint költik el. Mivel bruttó keretösszegekről van szó, ezért figyelembe kell venni az egyes juttatási elemek eltérő adózási következményeit. Segítségével a munkavállalók kézzelfoghatóan érzékelik a juttatások formájában rájuk költött összeg nagyságát, s jóval nagyobb a költségérzékenység is a felhasználás során.<sup>50</sup>

A múlt század kilencvenes éveinek közepe óta, a nyugati környezetből származó cafetéria rendszer, (rugalmas juttatási rendszer) igen népszerűvé vált hazánkban.

A cafetéria rendszerben az alábbi tényezőkre kell tekintettel lenni:

- A választható cafetéria elemeket írásban kell rögzíteni.
- Lehetővé kell tenni a választást.
- Általában a jelenlegi dolgozók összességére legyen érvényes – indokolt esetben leszámítva néhány speciális csoportot.
- Évente kell a munkavállalóknak a választás lehetőségét felkínálni.
- Nem lehet diszkriminatív.
- A fel nem használt keretösszeget nem átvinni egyik évről a másikra.
- A rugalmas juttatási rendszerek bevezetésének és működtetésének alapvető eleme és feltétele a célirányos és hatásos kommunikáció.<sup>51</sup>

#### **2.1.19. A cafetéria rendszer megtervezése**

A hazai és nemzetközi gyakorlatban egyaránt számos különböző cafetéria modell létezik. Ezek közül kell a tervezés első fázisában a vállalati célhoz és lehetőségekhez legjobban igazodó rendszer alternatívát kiválasztani. A felkínált juttatási elemekből a választási lehetőségek alapján három különböző típusú cafetéria rendszert lehet kialakítani.

Listából történő szabad választás esetén a munkáltató által meghatározott juttatási elemeket tartalmazó listából a munkavállaló állítja össze a saját igényeinek megfelelő egyéni csomagot.

Csomagok közüli választás esetén a vállalt a cafetéria rendszerbe bevont juttatási elemekből különböző összetételű csomagokat állít elő (melyek bruttó értéke az adott évi keret nagyságával egyenlő), ebből a dolgozó saját részére a neki leginkább megfelelő csomagot választja ki a nyilatkozatátellel.

Kombinált megoldás esetén a dolgozó maga dönti el, hogy az előzetesen kialakított juttatási csomagok közül kíván-e választani, vagy ő kívánja meghatározni az egyes juttatási elemekre költendő összegek nagyságát.<sup>52</sup>

---

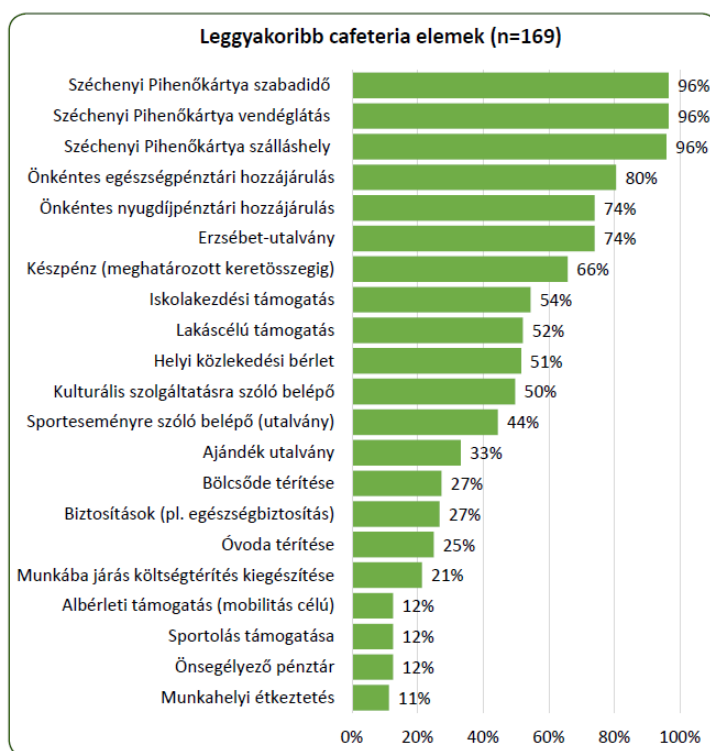
<sup>50</sup>Bokor Attila (2007): Emberi erőforrás menedzsment. Aula Kiadó Kft., Budapest, p. 307.

<sup>51</sup>Karoliny M. – Poór J. (2010): Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. CompLex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft., Budapest, pp. 354-355.

### 2.1.20. A cafeteria rendszer általános elemei

A cafetéria rendszer célja adott költségkereten belül a dolgozók életkorából, neméből, képzettségéből stb. adódó eltérő szükségletek kielégítése.

A rugalmas juttatási rendszerrel nem rendelkező cégeknek komoly fejtörést jelent olyan juttatási csomagok összeállítása, mely adott dolgozói csoportok eltérő igényeit, kívánságait veszi figyelembe. Széles körű juttatási rendszerrel rendelkező cégeknél is szép számmal találhatunk olyan dolgozókat, akik a juttatások nagy részét nem tudják, vagy nem akarják igénybe venni. A szükségletek széles skáláját felölelő rugalmas juttatási rendszer megoldást jelenthet ezekre a problémákra és emellett alkalmas arra is, hogy a dolgozóknak tudatosítsa a juttatások értékét és a velük járó vállalati adóterheket is. A 1. ábra a juttatási formák változatosságát és népszerűségét illusztrálja.<sup>53</sup>



1. ábra: 2017-ben legnépszerűbb cafetéria elemek listája

Forrás: Poór József (2017): A vállalati juttatásokban bekövetkezett változások 2017-ben (kutatási zárójelentéséből) p. 18.

<sup>52</sup> Poór József (2007): Rugalmas ösztönzés rugalmas juttatások. CompLex Kiadó Jogi és Üzleti Társadalom-szolgáltató Kft., Budapest, p. 130-133.

<sup>53</sup> Poór József (2007): Rugalmas ösztönzés rugalmas juttatások. CompLex Kiadó Jogi és Üzleti Társadalom-szolgáltató Kft., Budapest, p. 134-135.

### **2.1.21. A cafeteria rendszer előnyei és hátrányai**

A cafeteria rendszer számos előnyös jellemvonással rendelkezik a munkavállalók és a munkáltatók szemszögéből nézve is. A dolgozók pontosan látják, mennyit is költ rájuk a vállalat, hiszen minden elem forintosítva van. Kifejezhető a dolgozók megbecsülése, ugyanis ezek az extrák költséghatékony módon növelik a dolgozók elkötelezettségét a cég iránt. A választható béren kívüli juttatások versenyelőnyt jelenthetnek a vállalat számára. A dolgozók egyéni preferenciáik alapján állíthatják össze a csomagot, így a számukra legkedvezőbb juttatási formát valósíthatják meg. A rendszer rugalmas juttatási formát jelent, hiszen minden egyéni igényhez alkalmazkodik. A dolgozók igazságosabbnak ítélik meg ezt a rendszert, mint a hagyományos szociális-jóléti juttatási rendszert. A juttatások költségei ellenőrizhetők, így megtervezhetőkké válnak, ezáltal a vállalat jelentős költségeket takaríthat meg.

Ellenben némi hátránnyal is rendelkezik, hiszen a dolgozóra hárul a juttatások adóvonzatának viselése. Az adminisztratív költségek magasak. Nem mindig alkalmazkodik az igényekhez. Nem kommunikálják megfelelően a dolgozó felé.<sup>54</sup>

## **2.2. JOGSZABÁLYI HÁTTÉR VIZSGÁLAT**

Magyarország adózási életében, 1988. január 1-vel az adóreform következtében jelentős változás történt adórendszerünk alkalmazkodott Európa piacgazdaságának gazdasági szerkezetéhez. Főbb elemei a személyi jövedelemadó, a társasági adó, az általános forgalmi adó, jövedéki adó, vámok, illetékek, társadalombiztosítás befizetései.

Az Adó- és Pénzügyi Ellenőrzési Hivatalról szóló 14/1987. (V. 13.) MT rendelet 1987. július 1-jével létrehozta az Adó- és Pénzügyi Ellenőrzési Hivatalt (APEH). Utódja a Nemzeti Adó- és Vámhivatal (NAV), amely 2011. január 1. jött létre az APEH és a Vám- és Pénzügyőrség összevonásával.

### **2.2.1. A Munkáltatót és a kifizetőt terhelő adók és járulékok**

Ebben a részben a munkabért terhelő adókat és járulékokat mutatom be. A bérek és választható béren kívüli juttatásokat terhelő adó és járulék terheket a szeretném a későbbiekben összehasonlítani.

#### **2.2.1.1. Szociális hozzájárulás**

*„Az egyes adótörvények és azzal összefüggő egyéb törvények módosításáról szóló 2011. évi CLVI. törvényl IX. Fejezete alapján a kifizetőt a természetes személlyel fennálló egyes*

---

<sup>54</sup> Dr Kópházi Andrea egyetemi docens jegyzetei alapján

jogviszonyaira, az egyéni vállalkozót, a mezőgazdasági őstermelőt e jogállására tekintettel (saját maga után), más személyt a törvény külön rendelkezése alapján, – a társadalmi közös szükségletek fedezetéhez való hozzájárulás kötelezettségének megfelelően – szociális hozzájárulási adó fizetés terheli.”<sup>55</sup> A szociális hozzájárulási adó fizetési kötelezettség a kifizetőt terheli.

Adó alapja „a kifizető által a vele adófizetési kötelezettséget eredményező jogviszonyban álló természetes személy részére juttatott, kifizetett, a személyi jövedelemadóról szóló törvény (a továbbiakban: Szja tv.) rendelkezései szerinti adókötelezettség alá eső önálló, illetve nem önálló tevékenységből származó bevételből az adóelőleg-alap számításánál a Szja tv. rendelkezései szerint figyelembe vett jövedelem, növelve a munkavállalói érdekképviseletet ellátó szervezet részére levont (befizetett) tagdíj összegével.”<sup>56</sup>

Az adó mértéke 2012. január 1-től 2016. december 31-ig 27% volt, amely 2017. január 1-től 22%-ra csökkent. A jogalkotó ezzel ellensúlyozta a kifizetőknek a minimálbér emelése miatt bekövetkezett adó és járulék terhek növekedését.<sup>57</sup>

#### **2.2.1.2. Szakképzési hozzájárulás**

A szakképzési hozzájárulás fizetési kötelezettséget a 2011. évi CLV. törvény a szakképzési hozzájárulásról és a képzés fejlesztésének támogatásáról szóló törvény szabályozza. Adó alapja megegyezik a szociális hozzájárulási adó alapjával, melynek mértéke 1,5%.

#### **2.2.1.3. Rehabilitációs hozzájárulás**

„A rehabilitációs hozzájárulást a megváltozott munkaképességű személyek ellátásairól és egyes törvények módosításáról szóló 2011. évi CXCI. törvény (a továbbiakban: Mmtv.) 23. § és 24. §-a szabályozza. A munkaadó a megváltozott munkaképességű személyek foglalkozási rehabilitációjának elősegítése érdekében rehabilitációs hozzájárulás fizetésére köteles,”<sup>58</sup>

Azoknak a munkáltatóknak kell fizetniük, amelyek átlagos statisztikai állományi létszáma meghaladja a 25 főt, és az általuk foglalkoztatott megváltozott munkaképességű személyek létszáma nem éri el az 5%-ot (ez a kötelező foglalkoztatási szint).

„A rehabilitációs hozzájárulás éves összege a kötelező foglalkoztatási szintből hiányzó létszám, valamint a rehabilitációs hozzájárulás szorzata. A rehabilitációs hozzájárulás mértéke a tárgyév első napján a teljes munkaidőben foglalkoztatott munkavállaló ré-

---

<sup>55</sup> NAV Információs füzetek 49: A szociális hozzájárulási adófizetési kötelezettség p. 1.

<sup>56</sup> NAV Információs füzetek 49: A szociális hozzájárulási adófizetési kötelezettség p. 4.

<sup>57</sup> NAV Információs füzetek 49: A szociális hozzájárulási adófizetési kötelezettség

<sup>58</sup> Szociális és gyermekvédelmi főigazgatóság - Tájékoztató a rehabilitációs hozzájárulásról p. 1.

szére megállapított alaphér kötelező legkisebb összegének kilencszerese/fő/év. A rehabilitációs hozzájárulás 2017. évi mértéke: 1 147 500 Ft/fő/év.”<sup>59</sup> Amely komoly terhet ró a foglalkoztatókra.<sup>60</sup>

### **2.2.2. Munkavállalót terhelő adók és járulékok**

Az előző részben a munkáltató által fizetendő adókat és járulékokat tekintettem át. Ebben a fejezetben a munkavállaló bruttó béréből levonásra kerülő adó és járulék terheket szeretném áttekinteni.

#### **2.2.2.1. SZJA**

A személyi jövedelemadó (továbbiakban SZJA) az adó fizetési kötelezettséget a 1995. évi CXVII. a személyi jövedelemadóról szóló törvény szabályozza. Melynek mértéke 2015 évben 16% volt, amely 2016-ban 1%-kal csökkent, amely 2017-ben is 15%. Adó alapja az önálló és nem önálló tevékenységből származó jövedelem. A „Nem önálló tevékenység a) a munkaviszonyban folytatott tevékenység.”<sup>61</sup> Dolgozatomban csak ezzel foglalkozom.

#### **2.2.2.2. Fizetendő járulékok**

A biztosítási és járulékfizetési kötelezettségről, a fizetendő járulék mértékéről rendelkező szabályokat a társadalombiztosítás ellátásaira és a magánnyugdíjra jogosultakról, valamint e szolgáltatások fedezetéről szóló 1997. évi LXXX. törvény (továbbiakban: Tbj.), valamint a végrehajtására vonatkozó 195/1997. (XI. 5.) Kormányrendelet szabályozza.

A járulékalapot képező jövedelem fogalmát a Tbj. 5. § k) pontjának 1.) alpontja alatt találjuk. Járulékalapot képez az Szja. tv. szerinti összevont adóalapba tartozó önálló és nem önálló tevékenységből származó bevételnek az a része, melyet az adóelőleg alap számításánál jövedelemként kell figyelembe venni. Az alábbi járulékokat különböztetjük meg:

- Nyugdíjjárulék, mértéke 10%
- Egészségügyi hozzájárulás, mértéke 8,5%, amely a következők szerint oszlik meg
  - természetbeni egészségbiztosítási járulék 4%,
  - pénzbeli egészségbiztosítási járulék 3%,
  - munkaerő-piaci járulék 1,5%.

---

<sup>59</sup> Szociális és gyermekvédelmi főigazgatóság: Tájékoztató a rehabilitációs hozzájárulásról p. 1.

<sup>60</sup> Szociális és gyermekvédelmi főigazgatóság Tájékoztató a rehabilitációs hozzájárulásról

<sup>61</sup> 1995. évi CXVII. törvény a személyi jövedelemadóról 24. § (1) 290 a)

### 2.2.3. Bérköltség és nettó bér elemzése

Bérrel kapcsolatban 2015, 2016, 2017, évre vonatkozólag végeztem számításokat, összehasonlításokat. Példámban a rehabilitációs hozzájárulás összegével nem számolok, mivel létszám függvényében kell a cégeknek ezt adót megfizetniük.

Számításokat készítettem arra vonatkozólag, hogy 100 000 Ft bruttó bér kifizetése mennyibe kerül a munkáltatónak (bér költség), és 100 000 Ft bruttó bérből mekkora összeget kap kézhez (nettó bér) a munkavállaló. Azért választottam ezt az összeget, hogy rá-nézésre lehessen látni a bruttó bérhez viszonyítva a kifizető összes terhét, és a dolgozó ke-zébe kerülő nettó bér %-os arányát. Másrészt 100 000 Ft költségből kiindulva készítettem el számításimat, ezeket az adatokat később a VBKJ költségeivel hasonlítom majd össze. Részletes számításaimat az 1. melléklet bér része tartalmazza.

A 2. 3. 4. táblázatomba egymás mellé helyezem 2015, 2016, 2017, évre vonatkozólag, hogy 100 000 Ft bruttó bér mennyibe kerül a munkáltatónak és ebből mekkora összeg kerül a munkavállaló kezébe, és 100 000 Ft bér költségből mennyi kerül kifizetésre a munkavállaló részére.

### 2. táblázat: 2015 évi bérköltség elemzés

2015 Év	%	100 000 Ft bruttó bér mennyibe kerül a munkáltatónak	100 000 Ft bér költségből mennyi kerül kifizetésre a munkavállaló részére
<b>Bruttó bér</b>		<b>100 000</b>	<b>77 821</b>
Kifizető járulék terhei	28,5	28 500	22 179
<b>Kifizető összes költsége</b>		<b>128 500</b>	<b>100 000</b>
Összes levonás	34,5	34 500	26 848
<b>Nettó bér</b>	<b>65,5</b>	<b>65 500</b>	<b>50 973</b>
<b>Összes adó és járulék teher</b>	<b>49,03</b>	<b>63 000</b>	<b>49 027</b>

Forrás: adó és járulék törvények alapján saját számítás

2015 évben a bruttóbérről viszonyítva 28,5% adó és járulékfizetési kötelezettség terheli a bér kifizetőt, a bruttó bérhez viszonyítva, a munkavállaló a bruttó bér 65,5%-át kapja kézhez, azaz 65 500 Ft-ot. 128 000 Ft bérköltségből 49,03% azaz 63 000 Ft kerül befizetésre az államkasszába.

### 3. táblázat: 2016 évi bérkötség elemzés

2016 Év	%	100 000 Ft bruttó bér mennyi- be kerül a munkáltatónak	100 000 Ft bér költségéből mennyi kerül kifizetésre a munkavállaló részére
<b>Bruttó bér</b>	<b>%</b>	<b>100 000</b>	<b>77 821</b>
Kifizető járulék terhei	28,5	28 500	22 179
<b>Kifizető összes költsége</b>		<b>128 500</b>	<b>100 000</b>
Összes levonás	33,5	33 500	26 070
<b>Nettó bér</b>	<b>66,5</b>	<b>66 500</b>	<b>51 751</b>
<b>Összes adó és járulék teher</b>	<b>48,25</b>	<b>62 000</b>	<b>48 249</b>

Forrás: adó és járulék törvények alapján saját számítás

2016 évben a bruttóbért terhelő adó és járulék fizetési kötelezettség tekintetében nincs változás az előző évhez viszonyítva. A munkavállaló a bruttóbér 66,5%-át kapja kézhez, azaz 66 500 Ft-ot, mivel 1%-kal csökkent az SZJA fizetési kötelezettség. Láthatjuk 128 500 Ft bérkölségből 48,25%, azaz 62 000 Ft kerül befizetésre az államkasszába.

### 4. táblázat: 2017 évi bérkötség elemzés

2017 Év	%	100 000 Ft bruttó bér mennyi- be kerül a munkáltatónak	100 000 Ft bér költségéből mennyi kerül kifizetésre a munkavállaló részére
<b>Bruttó bér</b>	<b>%</b>	<b>100 000</b>	<b>80 972</b>
Kifizető járulék terhei	23,5	23 500	19 028
<b>Kifizető összes költsége</b>		<b>123 500</b>	<b>100 000</b>
Összes levonás	33,5	33 500	27 126
<b>Nettó bér</b>	<b>66,5</b>	<b>66 500</b>	<b>53 846</b>
<b>Összes adó és járulék teher</b>	<b>46,15</b>	<b>57 000</b>	<b>46 154</b>

Forrás: adó és járulék törvények alapján saját számítás

2017 évben a bruttóbért terhelő adó és járulékfizetési kötelezettség, 5%-kal csökkent a kifizető költsége a szociális hozzájárulás csökkenése miatt az előző évhez viszonyítva. Munkavállalói oldalról vizsgálva nincs változás a nettóbér tekintetében. Láthatjuk 123 500 Ft bérkölségből 46,15% azaz 57 000 Ft kerül befizetésre az államkasszába.

#### 2.2.4. Munkabéren kívüli juttatás

2011. január elsejétől béren kívüli, vagy béren kívülinek nem minősíthető juttatásokat különböztetünk meg. A béren kívüli, és a béren kívülinek nem minősíthető, törvényben

meghatározott juttatás sajátos jövedelem, ez a juttatás olyan bevétel, amit a magánszemély jövedelemként kap ellenszolgáltatás nélkül, amelyet a kifizető oly módon nyújt a magánszemélynek, hogy a szolgáltatásért, termékért, értékpapírért, vagy bármely más vagyoni értékért nem kéri el azt az ellenértéket, amibe az egyébként kerül. Nem bér jellegű juttatásnak minősül.

A béren kívüli juttatás, vagy egyes meghatározott juttatás mértéke a munkaszerződésben kerül rögzítésre. A juttatás után a kifizetőt terheli az adófizetési kötelezettség.<sup>62</sup>

### **2.2.5. A cafetéria rendszer kialakítása adózási szempontból**

A rendszer kialakításakor a munkaadónak döntenie szükséges a juttatásokban részesülők köréről, a választható juttatásokról, a munkavállalók rendelkezésére álló keretről, a juttatás mikéntjét, erről egy szabályzatot készít.

Az adótörvények folyamatos változásai miatt a munkáltatónak időről időre felül kell vizsgálnia a cafetéria rendszer juttatáslistáját. A megjelenő, új jövedelemnek nem minősülő, és béren kívüli juttatásokat juttatási lehetőségeket érdemes minél hamarabb kihasználni és beilleszteni a rendszerbe, a megnövekedett adót viselő juttatásokat pedig amennyiben a munkavállalók arra nem tartanak igényt kiemelni a listából.<sup>63</sup>

#### ***Cafetéria rendszer az adótörvényekben***

A juttatások adókötelezettségének megállapításakor a következő jogszabályokat kell figyelembe venni: A cafetéria rendszerek társasági adó béli megítélése 1996. évi LXXXI. a társasági adóról és osztalékadóról szóló törvény (továbbiakban Tao) alapján állapítható meg. A cafetéria elemek személyi jövedelemadó fizetési kötelezettséget a személyi jövedelemadóról szóló 1995. évi CXVII. törvény alapján határozható meg. Az egészségügyi hozzájárulások-fizetési kötelezettséget az egészségügyi hozzájárulásról szóló 1998. évi LXVI. törvény alapján (továbbiakban EHO); továbbá az adózás rendjéről szóló 2003. évi XCII. törvényt is figyelembe kell vennie a kifizetőnek, amennyiben a társadalombiztosítás ellátásaira és a magánnyugdíjra jogosultakról, valamint e szolgáltatások fedezetéről szóló 1997. évi LXXX. törvény 4. § u, pontja szerinti belföldi magánszemélynek juttat az EHO törvényben meghatározott jövedelmet.

---

<sup>62</sup> Dr. Lakatos Mária (2016): Adózás I. oktatási segédlet, Budapest

<sup>63</sup> Poór József: Rugalmas ösztönzés rugalmas juttatások. CompLex Kiadó Jogi és Üzleti Társadalomszolgáltató Kft., 2007., Budapest.



### 2.2.6. A cafetéria rendszer és a társasági adó

A társasági adóban a választható béren kívüli juttatási rendszer keretében nyújtott juttatások megítélése a következőképpen alakul, a Tao törvény hatályos szerint a 3. számú mellékletének B) rész 3. pont szerint vállalkozás érdekében felmerült költségnek minősül: *“ az adózó által a vele munkaviszonyban álló magánszemély, illetve vezető tisztségviselője, tevékenységében személyesen közreműködő tagja, valamint az adózóval korábban munkaviszonyban álló, saját jogú nyugdíjas [Tbj. 4. § f) pont], valamint az említett magánszemélyek közeli hozzátartozója részére személyi jellegű egyéb kifizetésként elszámolt összeg, és az ahhoz kapcsolódó, törvényen alapuló, az államháztartás valamely alrendszere számára történő kötelező befizetés, figyelemmel az 1., 2., 8. és 12. pontban foglaltakra; ”*<sup>64</sup>

2017 évben hatályba lépő új adóalap csökkentő tétel a:<sup>65</sup>

*„Munkavállalók mobilitását célzó juttatásokhoz kapcsolódó kedvezmények adóalapcsökkentő tételként érvényesíthető (a költségkenti elszámoláson túl)*

*- a személyi jövedelemadóról szóló törvény szerinti mobilitási célú lakhatási támogatás adóévben juttatott összege,*

*- a személyi jövedelemadóról szóló törvény szerinti munkásszállás*

*- bekerülési értékeként, a bekerülési értékének növekményeként kimutatott összeg a beruházás, felújítás befejezésének adóévében,*

*- céljára bérelt ingatlan bérleti díjaként,*

*- fenntartására, üzemeltetésére tekintettel az adóévben elszámolt összeg.*

*Az adóalap-kedvezmény korlátja minden esetben az adózás előtti nyereség összege.”*<sup>66</sup>

*„A társasági adó mértéke 2017-től a pozitív adóalap 9 százaléka. Az így meghatározott összeg a számított társasági adó, amelyet – a feltételek fennállása esetén – az adózó adókedvezmény címén csökkenthet.”*<sup>67</sup>

### 2.2.7. A minimálbér fogalma

Egyes adómentesen vagy béren kívüli juttatások mértékét a minimálbérhez viszonyítva korlátozza a jogalkotó. Minimálbér a teljes munkaidőben foglalkoztatott munkavállaló részére megállapított személyi alapbér kötelező legkisebb összege. Amelyet a kormány

---

<sup>64</sup> 1996. évi LXXXI. törvény a társasági adóról és az osztalékadóról 3 számú melléklet B, rész 3. pont

<sup>65</sup> NAV Információs füzetek 41. A társasági adó legfontosabb szabályai

<sup>66</sup> NAV Információs füzetek 41. A társasági adó legfontosabb szabályai p. 14.

<sup>67</sup> NAV Információs füzetek 41. A társasági adó legfontosabb szabályai p. 15.

430/2016. (XII. 15.) Korm. rendelete a kötelező legkisebb munkabér (minimálbér) és a garantált bérminimum megállapítását a következő keppen szabályozza:

*„1.§ A rendelet hatálya kiterjed minden munkáltatóra és munkavállalóra. 2.§(1) A teljes munkaidőben foglalkoztatott munkavállaló részére megállapított alaphér kötelező legkisebb összege (minimálbér) a teljes munkaidő teljesítése esetén a) 2017. január 1-jétől havibér alkalmazása esetén 127 500 forint, ”*

*„(2) Az (1) bekezdésben meghatározottaktól eltérően a legalább középfokú iskolai végzettséget, illetve középfokú szakképzettséget igénylő munkakörben foglalkoztatott munkavállaló garantált bérminimuma a teljes munkaidő teljesítése esetén a) 2017. január 1-jétől havibér alkalmazása esetén 161 000 forint, ”<sup>68</sup>*

### **2.2.8. A cafetéria rendszer elemeinek adótörvény szerinti besorolása**

Az adómentesen adható jövedelmek bizonyos elemeit a munkáltatók adhatják, cafetéria juttatásként. A jogalkotó megkülönböztet béren kívüli juttatásokat (amely kisebb összegű adó és járulék terhet visel), és úgynevezett egyes meghatározott juttatásokat (amelyet magasabb az adó és járulék terhet visel).

A személyi jövedelemadóról szóló 1995. évi CXVII. törvény (Szja tv.) 69-71. §-ai szabályozzák a béren kívüli és egyes meghatározott juttatások adókötelezettségét.

#### **2.2.8.1. Adómentes jövedelmek**

Az adómentesen adható juttatások körét az 1995. évi CXVII. törvény a személyi jövedelemadóról 70.-71. paragrafusa és az 1. számú melléklete részletesen tartalmazza. A teljesség igénye nélkül néhányat felsorolok, amelyek nem tartoznak cafetéria elemek közé.

A szociális ellátások közül adómentes az árvaellátás, a megváltozott munkaképességű személyek ellátásai; nyugdíj, gyermekgondozási segély, anyasági támogatás és gyermeknevelési támogatás, ápolási díj, foglalkozás-egészségügyi ellátás; kegyeleti ellátás. Közigazgatási határon kívülről munkába érkező munkatársak számára fizethető 15 Ft./ kilométer költségtérítés.

A kifizető által biztosított védőoltás, a munkavállaló részére adott munkaruházati termék. A munkáltató, által csoportos létszámleépítés miatt elbocsátott, munkavállalók részére nyújtott olyan szolgáltatás, mellyel a munkáltató a munkavállaló újraelhelyezkedését támogatja, át-, illetve továbbképzés, a munkajogi tanácsadás.

Adómentes az árengedmény. Üzleti forgalmának növelése érdekében valamely termék megismertetése céljából adott áruminta.

---

<sup>68</sup> 430/2016. (XII. 15.) Korm. rendelete

### ***A Cafetéria elemek között is megtalálható adómentes elemek***

Ingyenesen vagy kedvezményesen juttatott a sportról szóló törvény hatálya alá tartozó sportrendezvényre szóló belépőjegy, bérlet.

*„b) 1183 a kifizető által ugyanazon magánszemélynek az adóévben legfeljebb 50 ezer forint értékben juttatott, kulturális szolgáltatás igénybevételére - muzeális intézmény és művészeti létesítmény (kiállítóhely) kiállítására, színház-, tánc-, cirkusz- vagy zeneművészeti előadásra, közművelődési tevékenységet folytató szervezet által nyújtott kulturális szolgáltatás igénybevételére - szóló belépőjegy, bérlet, továbbá könyvtári beiratkozási díj, ide nem értve a Széchenyi Pihenő Kártya szabadidő alszámlájára utalt munkáltatói támogatást;”<sup>69</sup>*

Ugyanazon munkáltató által nyújtott mobilitási célú lakhatási támogatás havi értékéből „a) a foglalkoztatás első 24 hónapjában a minimálbér 40 százalékát, b) a foglalkoztatás második 24 hónapjában a minimálbér 25 százalékát, c) a foglalkoztatás b) pont szerinti időszakát követő 12 hónapban a minimálbér 15 százalékát meg nem haladó összeg.”<sup>70</sup> Adómentes juttatás marad továbbra is a munkáltató által nyújtott lakáscélú támogatás (a vásárlás, építés költségének 30 százalékáig, maximum ötévente 5 millió forintig), illetve a kockázati élet, baleset és betegségbiztosítás (havonta a minimálbér 30%-ig). Emellett a lakáscélú támogatás 2014-től már a lakáscélú hitelek törlesztésére is adható. 2017-től az adómentes juttatások csoportja kibővült a mobilitási célú lakhatási támogatással (albérleti) és az óvodai és bölcsődei ellátások térítésével. Továbbra is korlátlanul élvezi az adómentességet a sportrendezvényre szóló belépő illetve évi 50.000 forintig a kulturális szolgáltatásra szóló belépő térítése.<sup>71</sup>

Az egyes meghatározott juttatások és az adómentesek juttatások értékét természetesen nem kell beleszámolni a 200-450 ezer forintos éves keretbe.<sup>72</sup>

#### ***2.2.8.2. Béren kívüli juttatások***

2017-ben a béren kívüli juttatások értékének 1,18-szorosára kell 15 százalék személyi jövedelemadót és 14 százalék EHO-t fizetni, így a teljes közteher 34,22, amely 2016-ban 34,51% volt a 1,19, szorzó következtében.

Alaposan átalakította a kormányzat a 2017-es cafetéria rendszert, miután az Európai Bíróság 2016. február 23-án született ítéletében Magyarországot kötelezettségzegési eljárás

---

<sup>69</sup> a1995. évi CXVII. törvény a személyi jövedelemadóról 1. számú melléklete

<sup>70</sup> a1995. évi CXVII. törvény a személyi jövedelemadóról 1. számú melléklete

<sup>71</sup> Dr. Poór József: A vállalati juttatásokban bekövetkezett változások 2017-ben

<sup>72</sup> a1995. évi CXVII. törvény a személyi jövedelemadóról 70.-71. §

rás keretében elmarasztalta az Erzsébet-utalvány és a SZÉP-kártya kibocsátási feltételei miatt. 2017. január 1-étől az Erzsébet utalvány és több más népszerű elem kikerült a kedvezményes adózású béren kívüli juttatások csoportjából. Még most is lehet ezt az opciót választatni viszont akkor 43,66%-os adó terheli. Továbbá a munkahelyi étkeztetés, a helyi közlekedést biztosító bérlet, az iskolakezdési támogatás, az önkéntes egészségpénztár és nyugdíjpénztár is kikerült a kedvezményes adózású juttatások közül. Ezen túl a munkavállaló választhat béren kívüli juttatásként készpénzes juttatást kedvezményes adózással éves szinten 100 000 Ft-ot, ha munkaadó szerepelteti a juttatási rendszerében.

Az 2016. évi LXVI. törvény 12. §-a meghatározott egy rekreációs keretösszeget, így ha a munkáltató költségvetési szerv maximum 200.000 Ft-ot, ha pedig más szervezet a munkaadó, akkor 450.000 Ft a felsőhatára a nyújtható béren kívüli juttatásnak.<sup>73</sup>

A juttatások köre szűkült. Egyrészt Széchenyi Pihenő Kártyát lehet adni a 2016-ban is ismert alszámlákkal és keretekkel, valamint 100 ezer forintig pénz kifizetése lehetséges. 2017. január 1-jétől béren kívüli juttatásnak minősül:

- az éves keretösszeget 100 ezer forintot meg nem haladóan adott pénzösszeg és
- a Széchenyi Pihenő Kártya
  - szálláshely alszámlára legfeljebb 225 ezer forint,
  - vendéglátás alszámlára legfeljebb 150 ezer forint,
  - szabadidő alszámlára legfeljebb 75 ezer forint összegben adott juttatás.

A pénzzuttatás éves keretösszege egész évben történő foglalkoztatás esetén 100 ezer forint. Az adóévben a keretösszeget meghaladó összegű pénzzuttatás a felek közötti jogviszonynak megfelelően, munkavállaló esetében bérjövedelemként, válik adókötelessé, és járulékalapot képező jövedelemmé. A felettes rész után a személyi jövedelemadó és az egyéni járulékok a magánszemélyt terhelik, a juttatónak pedig szociális hozzájárulási adót kell meg fizetnie.

Ha a foglalkoztatás az év egészében nem áll fenn, az említett összegnek a foglalkoztatás időtartamával arányos része minősül éves rekreációs keretösszegnek. A rekreációs keretösszeget (200 ezer, illetve 450 ezer forint) meghaladó összegben biztosított béren kívüli juttatás egyes meghatározott juttatásként lesz adóköteles. A munkavállaló halála esetén nem kell arányosítani sem az éves, sem a rekreációs keretösszeget.<sup>74</sup>

---

<sup>73</sup> Dr. Poór József (2017): A vállalati juttatásokban bekövetkezett változások 2017-ben

<sup>74</sup> NAV által közzétett tájékoztató (2016.12.27.) Tájékoztató a béren kívüli és egyes meghatározott juttatásokra vonatkozó szabályok változásáról.

### **2.2.8.3. Egyes meghatározott juttatások**

Az egyes meghatározott juttatások esetén az adó alapja szintén 1,18-as szorzóval van korrigálva, amely 2016-ban 1,19 szorzó volt, a 15% szja mellé 22% EHO társul. Így a munkáltatói tehet 2017-ben az egyes meghatározott juttatások esetében 43,66 százalékra csökkent. [Szja tv. 70. §, 71. §, Egészségügyi hozzájárulásról szóló 1998. évi LXVI. tv. 3.§ (1)]

Változatlanul egyes meghatározott juttatásként adóköteles a (pénzösszeg kivételével) az a béren kívüli juttatás, amelyet az egyedi keretösszeget meghaladó összegben biztosít a munkáltató. Pl.: A Szép kártya szabadidő alszámlájára utalt 150 000 Ft összegben adott juttatásból 75 000 Ft béren kívüli juttatásnak, 75 000 Ft összegű juttatás egyes meghatározott juttatásnak minősül.

2017-ben az egyes meghatározott juttatásként lettek adókötelesek a munkahelyi étkeztetés, iskolakezdési támogatás, helyi utazási bérlet, iskolarendszerű képzés, üdülési szolgáltatás, önkéntes kölcsönös biztosító pénztári munkáltatói hozzájárulás, foglalkoztatói nyugdíjszolgáltató intézménybe teljesített foglalkoztatói hozzájárulás, önkéntes kölcsönös biztosító pénztárba célzott szolgáltatásra befizetett összeg, amelyek 2016-ban még béren kívüli juttatásnak minősültek.

Az Erzsébet juttatás kiemelt adójogi szerepe megszűnt 2017. január 1-től a fogalmat is kivezették az Szja tv-ből. A fogyasztásra készétel vásárlására szolgáló utalványokat (úgynevezett hideg utalványokat) a munkáltató az Szja tv. 70.§ (1a) bekezdés a) és b) pontja alapján a minden munkavállalója számára azonos feltételekkel, belső szabályzat alapján is juttathatja egyes meghatározott juttatásként. 2017-től akár Erzsébet utalvány akár más utalványforgalmazó által kibocsátott hideg utalvány is adható a munkavállalók részére, mint egyes meghatározott juttatás.

2017-től egyes meghatározott juttatásnak minősül az önkéntes kölcsönös biztosító pénztárakról szóló törvény előírásai szerint célzott szolgáltatásra befizetett összeg. Célzott szolgáltatásként a pénztár szolgáltatási szabályzatában rögzített szolgáltatások nyújthatóak, amelyeket minden, a pénztárral kötött szerződésben meghatározott érintett részére biztosítani kell.<sup>75</sup>

---

<sup>75</sup> NAV által közzétett tájékoztató (2016.12.27.) Tájékoztató a béren kívüli és egyes meghatározott juttatásokra vonatkozó szabályok változásáról

### **2.2.9. CAFETÉRIA számítások elemzések (konklúzió)**

Cafetéria rendszerre vonatkozó táblázataimban bérjövedelemhez hasonlóan 2015, 2016, 2017, évre vonatkozólag végeztem számításokat, összehasonlításokat.

Számításokat készítettem arra vonatkozólag, mennyibe kerül a munkáltatónak 100 000 Ft nettó juttatás kifizetése. Azért választottam ezt az összeget, hogy ránézésre látható legyen a nettójuttatáshoz viszonyítva a kifizető összes költség terhe %-os arányban. Láthatjuk 100 000 Ft nettó jövedelem kifizetése mekkora költséget jelent a munkaadónak. A cafetéria elemek összehasonlíthatósága véget elkészítettem, hogy 100 000 Ft ráfordítással (munkáltató kiadása) mennyi juttatást kaphat kézhez a dolgozó, melyet az *5. táblázat*-ban láthatunk. Részletes számításaimat a 2. melléklet tartalmazza.

**5. táblázat: 100 000 Ft nettó juttatás mennyibe kerül a munkavállalónak a különböző adózású jövedelmek esetében**

Megnevezés	Adómentes jövedelmek	Béren kívüli juttatások	Egyes meghatározott juttatás	Bér / Jutalom
2015 Év				
<b>Nettójuttatás</b>	<b>100 000</b>	<b>100 000</b>	<b>100 000</b>	<b>100 000</b>
Bruttó juttatás	100 000	100 000	100 000	150 376
Összes adó és járulék összege	0	35 700	51 170	42 857
<b>Munkáltató összes kiadása</b>	<b>100 000</b>	<b>135 700</b>	<b>151 170</b>	<b>193 233</b>
2016 Év				
<b>Nettójuttatás</b>	<b>100 000</b>	<b>100 000</b>	<b>100 000</b>	<b>100 000</b>
Bruttó juttatás	100 000	100 000	100 000	150 376
Összes adó és járulék összege	0	34 510	44 030	42 857
<b>Munkáltató összes kiadása</b>	<b>100 000</b>	<b>134 510</b>	<b>144 030</b>	<b>193 233</b>
2017 Év				
<b>Nettójuttatás</b>	<b>100 000</b>	<b>100 000</b>	<b>100 000</b>	<b>100 000</b>
Bruttó juttatás	100 000	100 000	100 000	150 376
Összes adó és járulék összege	0	34 220	43 660	35 338
<b>Munkáltató összes kiadása</b>	<b>100 000</b>	<b>134 220</b>	<b>143 660</b>	<b>185 714</b>

Forrás: adó és járulék törvények alapján saját számítás

Láthatjuk érdemes kihasználni a munkáltatóknak a törvény adta lehetőséget cafetéria juttatások esetében 100 000 Ft nettó jövedelem kifizetése a munkavállaló részére kisebb kiadást jelent, mint a bér, vagy jutalom. Láthatjuk 2015 évről 2017 évre minden évben csökkent a béren kívüli, és az egyes meghatározott juttatások után fizetendő adó és járulék teher. 100 000 Ft nettó juttatás kifizetése jóval nagyobb költséget jelent bér költség címén kifizetni, mint bármely választható béren kívüli juttatás esetében. Éves költségek tervezésekor a cégek a cafetéria rendszerrel kialakításával, jelentős költséget takaríthatnak meg. Egy jól kialakított cafetéria szabályzat jelentős plusz jövedelmet biztosíthat a munka vállalók részére. Az általam készült 6. táblázatban ezt mutatom be 100 000 Ft költségre vetítve.

**6. táblázat: 100 000 Ft kiadásból mekkora összeg kerül a munkavállaló kezébe a különböző adózású jövedelmek esetében**

Megnevezés	Adómentes jövedelmek	Béren kívüli juttatások	Egyes meghatározott juttatás	Bér/Jutalom
2015 Év				
<b>Nettójuttatás</b>	<b>100 000</b>	<b>73 692</b>	<b>66 151</b>	<b>50 973</b>
Bruttó juttatás	100 000	73 692	66 151	77 821
Munkavállalót terhelő adók járulékok				26 848
Kifizető összes adó és járulék összege	0	26 308	33 849	22 179
Munkáltató összes kiadása	<b>100 000</b>	<b>100 000</b>	<b>100 000</b>	<b>100 000</b>
2016 Év				
<b>Nettójuttatás</b>	<b>100 000</b>	<b>74 344</b>	<b>69 430</b>	<b>51 751</b>
Bruttó juttatás	100 000	74 344	69 430	77 821
Munkavállalót terhelő adók járulékok				26 070
Kifizető összes adó és járulék összege	0	25 656	30 570	22 179
Munkáltató összes kiadása	<b>100 000</b>	<b>100 000</b>	<b>100 000</b>	<b>100 000</b>
2017 Év				
<b>Nettójuttatás</b>	<b>100 000</b>	<b>74 504</b>	<b>69 608</b>	<b>53 846</b>
Bruttó juttatás	100 000	74 504	69 608	80 971
Munkavállalót terhelő adók járulékok				27 125
Kifizető összes adó és járulék összege	0	25 495	30 391	19 028
Munkáltató összes kiadása	<b>100 000</b>	<b>100 000</b>	<b>100 000</b>	<b>100 000</b>

Forrás: adó és járulék törvények alapján saját számítás

A fenti számításaim igazolják, hogy a felállított hipotézisem állítása igaz, miszerint *a nagyvállalatok azért szeretik alkalmazni a cafetéria rendszert a munkavállalóik körében, mert egyrészt jelentős költségeket és adóterheket csökkenthet.*



### 3. A CAFETÉRIA RENDSZER EGY ÁLLAMI TULAJDONÚ NAGYVÁLLALATNÁL

#### 3.1. A MÁV BEMUTATÁSA

A MÁV Magyar Államvasutak Zrt. Magyarország egyik legnagyobb munkáltatója, több mint 140 éves múlttal rendelkező, 100%-ban magyar állam tulajdonában lévő vasúttársaság. Fő tevékenységi köre a vasúti személy és áruszállítás. A MÁV az európai vasút hálózat szerves részét képezi. A közel 200 ezer kilométer normál nyomtávolságú vasúthálózatnak 4 százalékaival a magyar vasúttársaság rendelkezik. Szállítási teljesítményekből való részesedése a szállított utasok száma alapján 2 százalék, a fuvarozott árutömeg tekintetében pedig 3 százalék.<sup>76</sup>

*„A MÁV-csoporthoz tartozó mintegy 30 vállalat széles körű tevékenységet folytat, amelyek közül kiemelkedik a magyar állammal kötött közszolgáltatási szerződések alapján nyújtott pályaműködtetés és személyszállítás. Mindemellett a vállalatcsoport különféle szolgáltatásokat nyújt árufuvarozó vasúti társaságoknak, hazai, valamint külföldi vállalkozásoknak, vasúti társaságoknak egyaránt.”<sup>77</sup>* A MÁV-csoport tevékenysége az egész országra kiterjed. Az anyavállalat a **MÁV Zrt.** mintegy 7000 kilométer hosszú vasúti pályahálózat és a hozzá kapcsolódó kiszolgáló létesítmények üzemeltetését, karbantartását végzi, a vasúti forgalmat szervezi és működteti. A személyszállító leányvállalat, a **MÁV-START Zrt.** – amellyel a legtöbben találkoznak – naponta közel 3000 vonatot közlekedtet, éves utas száma megközelíti a 140 milliót. Ezen felül a MÁV-START Zrt. jelentős vontatási szolgáltatást is biztosít a piacon. Emellett járműkarbantartással és -javítással is foglalkozik, és ezen tevékenységek nemrég kiegészültek az újra induló hazai vasúti járműgyártással is.<sup>78</sup>

#### 3.1.1. A MÁV-START Vasúti Személyszállító Zrt.

Szeretném röviden áttekinteni, ill. bemutatni az olvasó számára is a MÁV-START Vasúti Személyszállító Zrt. fő tevékenységét, tulajdonosi hátterét és a létrejöttét illetve emberi erőforrás ellátottságát.

A Társaság fő tevékenysége, a helyközi vasúti személyszállítás. Tulajdonosi háttere: *„A MÁV-START Vasúti Személyszállító Zrt. a MÁV Zrt. által 2006. október 15-én alapí-*

---

<sup>76</sup> Poór József (2007): Rugalmas ösztönzés rugalmas juttatások. CompLex Kiadó Jogi és Üzleti Társadalomszolgáltató Kft., Budapest, p.289.

<sup>77</sup> <https://www.mavcsoport.hu/mav-csoport/bemutakozas> (letöltve: 2017.07.28.)

<sup>78</sup> <https://www.mavcsoport.hu> (letöltve:2017.07.28.)

*tott, a MÁV Zrt. 100 %-os, egyszemélyes tulajdonában álló, főtevékenységként helyközi vasúti személyszállítást végző zártkörűen működő részvénytársaság.”<sup>79</sup>*

### **3.1.1.1. Cégtörténet**

62 milliárd forint tőkével és mintegy 7200 fő munkavállalóval, 2006. október 15-én megalakult a MÁV-START Zrt., az a vállalat, mely 2007. július 1-től a korábbi MÁV Zrt Személyszállítási Üzletág feladatkörét vette át. 2013-ban elindult a vállalatcsoport átalakítása, amely a hatékonyabb működés jegyében csökkentett vezetői létszámot, és a vasútvállalatok egyes tevékenységi köreinek összeolvadását eredményezte. A személyszállítási tevékenységet végző MÁV-START Zrt.-be integrálódott a vasúti vontatási feladatokat ellátó MÁV-TRAKCIÓ Zrt., valamint a vasúti járművek javítását és karbantartását végző MÁV-GÉPÉSZET Zrt. Így 2014 januárjától a MÁV-START Zrt. a vasúti személyszállításhoz olyan elengedhetetlenül szükséges vasúti tevékenységeket tömöríti magában, mint amilyen a személypénztárosok, jegyvizsgálók, kocsivizsgálók, mozdonyvezetők, járműjavítók, járműkarbantartók munkája.<sup>80</sup>

### **3.1.1.2. Emberi erőforrás ellátottság**

A MÁV-START Zrt. összlétszáma körülbelül 15 000 fő. A MÁV-START Zrt. szombathelyi (állományi) létszáma körülbelül 1100 fő, ami bontásban kb. 750 fő a Területi Személyszállítási és Vontatási Igazgatóságnál és körülbelül 350 fő pedig a Járműbiztosítási Igazgatóságnál fizikai és szellemi munkakörökben.

## **3.2. A MÁV VÁLASZTHATÓ BÉREN KÍVÜLI JAVADALMAZÁSI RENDSZERÉNEK BEMUTATÁSA**

### **3.2.1. A rendszer bevezetésének célja és okai**

A MÁV cafetéria rendszerét 2004. január 1-jétől vezette be. Ez a lépés úttörő lépés volt, mivel a hasonló rugalmas juttatási rendszerek a legtöbb országban elsősorban a multinacionális vállalatok körében terjedtek el. Magyarországon sem ritka, hogy állami tulajdonú vállalatok alakítják át hagyományos juttatási rendszereiket, és nyújtanak magasabb életminőséget és hatékonyabb pénzfelhasználást biztosító rugalmas juttatásokat dolgozóiknak.

A MÁV javadalmazási rendszere az elmúlt évtizedek alatt számos átalakuláson ment át. A MÁV a cafetéria rendszer bevezetését megelőző években 21 különböző béren kívüli juttatást nyújtott dolgozóinak, amelyek öt nagyobb csoportba sorolhatók:

---

<sup>79</sup> MÁV-START Zrt. SZMSZ (2016)

<sup>80</sup> <https://www.mavcsoport.hu> (letöltve: 2017.07.28)

1) „Törvény alapján kötelező juttatások: munkába járási támogatás; szakmunkástanulók étkeztetése; munka- és védőeszközök; egészségügyi ellátás.

2) Termelést segítő juttatások: munkásszállás, átmeneti pihenő, vendégszoba; egyenruha, formaruha; tanulmányi ösztöndíj

3) Szociális jóléti juttatások: étkeztetés; üdültetés; gyermekintézmények; segélyek; lakáscélú kölcsön; lakáscélú egyéb támogatás; önkéntes nyugdíjpénztári hozzájárulás; önkéntes egészségpénztári hozzájárulás; önkéntes önszegélyező pénztári hozzájárulás.

4) Reklám értékű juttatások: szociális és kulturális intézmények; zenekar; sport.

5) Rendszeren kívüli juttatások: szabadjegy; szolgálati- és bérlakás.”<sup>81</sup>

A fenti juttatások egy részét a MÁV a közvetlen környezetében működő juttatás-szolgáltatókon keresztül nyújtotta dolgozóinak. Ezek közül különösen nagy hagyománnyal rendelkezik a MÁV dolgozók által alapított négy önkéntes pénztár:

- Vasutas Önkéntes Kölcsönös Kiegészítő Nyugdíjpénztár (VÖKKNYP)
- Vasutas Önkéntes Kölcsönös Kiegészítő Egészségpénztár (VÖKKEP)
- Vasutas Önkéntes Kölcsönös Kiegészítő Önszegélyező Pénztár (VÖKKÖP)
- Pályavasúti Dolgozók Önkéntes Kölcsönös Kiegészítő Önszegélyező Pénztár (PÖKKÖP).

Az önkéntes pénztárak a cafetéria rendszer bevezetését megelőző időszakban a béren kívüli juttatási rendszer fő pillérének számítottak. A munkáltatói támogatás ellenére kb. 15 ezer munkavállaló egyetlen pénztárnak sem lett tagja. Ez a tény fontos tényezőnek bizonyult a későbbi cafetéria keretösszeg kialakításánál, tekintettel arra, hogy a MÁV a cafetéria rendszerének tervezésekor a klasszikus modellt kívánta követni. A jelzett modell szerint az első évben nem kíván új pénzügyi forrásokat bevonni, hanem a korábban béren kívüli juttatásokra fordított összeget tervezték felhasználni a cafetéria rendszer pénzügyi fedezeteként is (ez egy elterjedt megoldás a hazai gyakorlatban is).

A juttatási rendszer másik fő pillére a vállalati üdültetési biztosítása volt. A MÁV számos vállalati üdülőt és hétvégi pihenő házakat tartott fenn, ezzel is lehetővé téve dolgozóik üdülését. Az itt fizetett díjak az üdülők komfort fokozatától függően kedvezményes formában kerültek kialakításra. A MÁV alkalmazottai számára a vállalati üdülőkhöz való érzelmi kötődés ugyanolyan volt, mint amilyen az önkéntes pénztárak esetében.

A MÁV vezetése a hazai tapasztalatokat tanulmányozva döntött úgy, hogy a korábban a kollektív szerződés által garantált juttatásokat 2004. január 1-jétől kezdődően egy

---

<sup>81</sup> Poór József (2007): Rugalmas ösztönzés rugalmas juttatások. CompLex Kiadó Jogi és Üzleti Társadalomszolgáltató Kft., Budapest, pp. 290-291.

hatékonyabb, egyszerűbb és átláthatóbb formában szeretné a dolgozók számára biztosítani. A választható béren kívüli juttatási rendszer célja az egyéni igényekhez igazodó, választható elemekből álló juttatási rendszer bevezetése volt a dolgozók elkötelezettségének fokozása érdekében.

A cafetéria rendszer bevezetésével a MÁV vezetése többek között az alábbi célok megvalósítását tűzte ki célul:

- Személyre szabott, költséghatékony juttatások biztosítása a dolgozóknak.
- Piacon is versenyképes juttatási formák kialakítása.
- Szemléletváltás a juttatások tekintetében.
- A dolgozói elégedettség és elkötelezettség fokozása.
- A juttatások értékének tudatosítása, hatékony kommunikáció kialakítása.<sup>82</sup>

### **3.2.2. A rendszer bevezetése**

A hosszú tárgyalás sorozat után, 2003 utolsó napján valamennyi reprezentatív vasutaszakszervezet aláírta a MÁV vezetésével a 2004. évi kollektív szerződést és a 11 százalékos béremelést biztosító megállapodást. Az új rendszernek az a lényege, hogy valamennyi vasutas maga dönti el, mire költi el azt az évi 150 ezer forintot, amit a társaság biztosít számára szociális, jóléti juttatásként.

A MÁV az érdekegyeztetés hatékonyságát segítette elő azzal, hogy a 2004. évi bérrendszerre és a választható béren kívüli juttatások rendszerére vonatkozó ajánlat szakértői anyagát már szeptemberben átadta a szakszervezetek számára. A társaság a négy éves megállapodásban vállalt kötelezettségének megfelelően, a Mercer tanácsadócéggel együttműködve, dolgozta ki a választható béren kívüli juttatások rendszerét. A MÁV garanciát vállalt arra is, hogy a cafetéria rendszerben biztosított lehetőségeken túl a vasutas munkavállalók üdültetését az új rendszerben is biztosítja.

### **3.2.3. A MÁV VBKJ-rendszer elemei**

A javasolt választható elemek meghatározásánál az alábbi szempontokat vették figyelembe:

- a rendszer legyen áttekinthető,
- adminisztrációs ráfordítások ne legyenek túl magasak,
- a rendszerbe bevont juttatási elemek száma ne haladja meg a 12-t,

---

<sup>82</sup> Poór József (2007): Rugalmas ösztönzés rugalmas juttatások. CompLex Kiadó Jogi és Üzleti Társadalomszolgáltató Kft., Budapest, pp. 292-293

- a juttatási elemek bérszámfejtése és könyvelése egyszerűen megvalósítható legyen,
- a kiválasztott juttatási elemek a lehető legtöbb dolgozó igényét kielégítsék.

A 2004. január 1-jén elindított VBKJ rendszer 12 elemének listáját a 9. táblázat tartalmazza.

**7. táblázat: A MÁV VBKJ rendszer elemei 2004-ben**

1.	Önkéntes Kölcsönös Kiegészítő Nyugdíjpénztár
2.	Önkéntes Kölcsönös Kiegészítő Egészségpénztár
3.	Önkéntes Kölcsönös Kiegészítő Önszegélyező Pénztár
4.	Étkezési hozzájárulás
5.	Üdülési támogatás
6.	Egyösszegű lakástámogatás
7.	Továbbképzés, tanfolyami hozzájárulás
8.	Gyermekek utáni támogatás (iskolakezdési támogatás)
9.	Közlekedési hozzájárulás
10.	Ruhapénz (magáncélú)
11.	Otthoni Internet
12.	Albérleti támogatás

Forrás: Poór József (2007) alapján saját szerkesztés p. 298.

A juttatási elemek listájának összeállítását megelőzte munkavállalói elégedettséget és preferenciákat elemző vizsgálat. Ennek keretében külső tanácsadó bevonásával fókuszcsoport megbeszéléseket és 1000 munkavállalóra kiterjedő kérdőíves felmérést végeztek. Mindezeket figyelembe véve alakították ki a MÁV dolgozók számára fentiekben leírt 12 juttatási elemet tartalmazó listát.

**3.2.4. A rendszer működése (2004-ben)**

A vállalat vezetése minden év novemberében javaslatot tesz a következő évre választható juttatások körére és az éves keretösszeg nagyságára. A juttatási keret a 2004. évre vonatkozóan 150 000 Ft/fő/év összegben került meghatározásra.

A MÁV a cafetéria rendszer első évében a munkavállalók nyilatkoztatását papíralapú nyilatkozási lappal oldották meg, mivel a juttatások adminisztrációjára nem alakítottak ki informatikai rendszert. A papíron kitöltött több mint 50 000 nyilatkozatot az EE-

munkatársak rögzítették és ellenőrizték. A juttatások és nyilatkozatételek adminisztrációja a bérszámfejtési rendszeren keresztül történt.

A munkavállalók tájékoztatása már a cafetéria rendszer kialakítását megelőzően elkezdődött. A Vasutas Hírlapban rendszeresen közöltek a kialakítandó VBKJ-rendszerről tájékoztató leveleket és figyelemfelkeltő cikkeket. A tervezés fázisban a tájékoztatás fő formái a tanácsadó cég által végzett vezetői és szakszervezeti interjúk, a fókuszcsoport megbeszélések, valamint a kérdőíves felmérések voltak.

A bevezetést követően, a 2004. január elsejétől kezdődően, személyesebb irányba tolódott el a cafetéria kommunikáció. Az EE-osztály munkatársai az országot járva személyes dolgozói tájékoztatókat tartottak az új cafetéria rendszer működtetéséről, alapelveiről, belső szabályairól. Az év közben felmerülő kérdésekre telefonos információszolgáltatás állt a dolgozók rendelkezésére.

### **3.2.5. Az első év tapasztalatai**

A 2004-es évben nem sikerült a választható béren kívüli juttatási rendszert a vállalat Kollektív Szerződésbe foglalni, ennek ellenére a cafetéria rendszer beindítása sikeresnek mondható. A több mint 50 ezer munkavállaló cafetéria nyilatkozatának rögzítése kisebb problémáktól eltekintve zökkenőmentesen megtörtént. A munkavállalók az előzetes várakozásoknak megfelelően nagy számban választották a MÁV Rt. környezetében működő, nagy hagyományokkal rendelkező pénztárakat, emellett az adómentes juttatások voltak még népszerűek (pl. étkezési jegy, otthoni internet). A pénztárak taglétszáma jelentősen növekedett, hiszen a korábban nem pénztártag dolgozók közül is sokan léptek be valamely pénztárba. Az első év tapasztalatai alapján a MÁV Rt. vezetése nem javasolta a jól bevált induló juttatási lista módosítását, így a dolgozók 2005-ben is a már jól megismert listából választhattak.

Egy év elteltével, 2005. január 1-jén új bérintézkedés lépett életbe, amelynek részeként a MÁV Rt. vezetése 165 000 Ft-ra emelte a választható béren kívüli keretösszegét és egyúttal ezt a korszerű juttatási formát beemelte a Kollektív Szerződésbe.<sup>83</sup>

### **3.2.6. VBKJ elemek keretösszegeinek alakulása (kezdetektől napjainkig)**

A VBKJ keretösszege 2004-ben 150 000 Ft-tal indult, melynek nagysága az évek során növekvő tendenciát mutatott, melyet a 10. táblázatban mutatok be. Látható, hogy 2017-ben 271 400 Ft-ra növekedett a keretösszeg, amely 14 év során majdnem a kétszerese lett

---

<sup>83</sup> Poór József (2007): Rugalmas ösztönzés rugalmas juttatások. CompLex Kiadó Jogi és Üzleti Társadalomszolgáltató Kft., Budapest, p.297-304.

az induló összeghez viszonyítva. 2012-ben került bevezetésre a VBKJ mellé az alanyi jogon járó juttatás.

**8. táblázat: VBKJ felhasználható keretösszeg változása 2004-től 2017-ig**

Év	Keretösszeg (bruttó) Ft/fő/év
2018.	271 400 Ft + 92 900 Ft (nettó) Szép kártya
2017.	271 400 Ft + 92 900 Ft (nettó) Szép kártya
2016.	271 400 Ft + 92 700 Ft (nettó) Szép kártya
2015.	271 400 Ft + 92 700 Ft (nettó) Szép kártya
2014.	267 000 Ft + 96 000 Ft (nettó) Erzsébet utalvány
2013.	267 000 Ft + 96 000 Ft (nettó) Erzsébet utalvány
2012.	305 000 Ft + 60 000 Ft (nettó) Erzsébet utalvány
2011.	350 000 Ft
2010.	338 000 Ft
2009.	270 000 Ft
2008.	250 000 Ft
2007.	210 000 Ft
2006.	180 000 Ft
2005.	165 000 Ft
2004.	150 000 Ft

Forrás: MÁV értesítők alapján saját szerkesztés

**3.3. A MÁV-START ZRT. VÁLASZTHATÓ BÉREN KÍVÜLI JAVADALMAZÁSI RENDSZERE 2017-BEN**

Fontosnak tartottam, hogy foglalkozzak a MÁV START Választható Béren Kívüli Javadalmazási (továbbiakban VBKJ) rendszerével (működésével, elemek meghatározásával) és tisztázzam a kérdőívemben előforduló esetlegesen ismeretlen fogalmakat.

**3.3.1. Fogalom-meghatározások**

*„VBKJ rendszer: a MÁV-START Zrt. választható béren kívüli javadalmazási rendszere, amely Kollektív Szerződésben meghatározott keretek között a munkavállalók számára az egyénre szabott választás lehetőségét biztosítja.”*

*„Keretösszeg: az a bruttó összeg, amelyben a VBKJ rendszer hatálya alá tartozó munkavállalók választhatnak a felkínált javadalmazási elemek közül.”<sup>84</sup>*

<sup>84</sup> Fodorné Burján Andrea (2017): .../2017.(...MÁV-START Ért. ...)sz. vezérigazgatói utasítás a MÁV-START Zrt. választható béren kívüli javadalmazási rendszer működtetésének szabályozásáról, MÁV-START Zrt., Budapest, p. 3.

### **3.3.2. A VBKJ rendszer működése**

A munkáltató és a Kollektív Szerződést (továbbiakban: KSZ) megkötő szakszervezetek a KSZ 72. §-ában meghatározták a 2017. évre vonatkozó egységes VBKJ keretösszeg elemeit és a 2017 évi keretet, amelyet a munkavállaló szabadon költhet el az előre megadott javadalmazási elemek igénybevételével. A VBKJ rendszer egyes elemei különböző vásárlóértéket képviselnek, a munkáltató által fizetendő eltérő adó- és járulékvonatok miatt. A munkavállalók számára megállapított egységes VBKJ keretösszeg ennek megfelelően bruttó összeg, amely tartalmazza a munkavállaló által javadalmazásokra elkölthető összeget és annak munkáltatói adó- és járulékterheit a nyilatkozási lapon az egyes elemekhez meghatározott szorzószámok szerinti mértékben.<sup>85</sup>

### **3.3.3. A felhasználható keretösszeg meghatározása és nyilatkozattétel módja**

Az egyes elemeknek, mint a rendszer szolgáltatásainak az igénybevételére teljes munkaidős, egész évben statisztikai állományban levő munkavállaló esetében összesen bruttó **271.400-Ft/fő/év** áll rendelkezésre, amelyet egyéni választás alapján lehet felhasználni.<sup>86</sup> A munkavállalók a VBKJ keretösszeg felhasználásáról egy nyilatkozási lap kitöltésével nyilatkoznak, melyet a Humán Szolgáltatás Ügyfélszolgálati Iroda vesz át.<sup>87</sup>

### **3.3.4. A rendszer elemeinek rövid bemutatása**

A MÁV-START VBKJ rendszere 13 juttatási elemet tartalmaz, melyet a *11. táblázatban* láthatunk. A következőkben ezeket az elemeket fogom röviden bemutatni.

---

<sup>85</sup> MÁV-START Értesítő (2017): A VBKJ rendszer működtetésének szabályzásáról, Budapest, p. 4.

<sup>86</sup> MÁV-START Értesítő (2017): A VBKJ rendszer működtetésének szabályzásáról, Budapest, p. 17.

<sup>87</sup> MÁV-START Értesítő (2017): A VBKJ rendszer működtetésének szabályzásáról, Budapest, p. 13.



**9. táblázat: 2017-ben hatályos VBKJ elemek vásárlóértékük (szorzószámok) szerint**

Választható elemek	Felhasználható	Költségszorzó
1. Lakáscélú támogatás	100 000-271 400 Ft	x 1,00
2. Bölcsődei, óvodai szolgáltatás és ellátás	0-271 400 Ft	x 1,00
3. Sportrendezvényre szolgáló belépő	0-271 400 Ft	x 1,00
4. Kulturális szolgáltatásra szolgáló belépő	0-50 000 Ft	x 1,00
5. Készpénz	0-100 000 Ft	x 1,3422
6. Széchenyi pihenő kártya – szálás	0-202 205 Ft	x 1,3422
7. Széchenyi pihenő kártya – vendéglátás	0-57 100 Ft	x 1,3422
8. Széchenyi pihenő kártya – szabadidő	0-75 000 Ft	x 1,3422
9. Nyugdíjpénztári tagdíj hozzájárulás	0 -188 918 Ft	x 1,4366
10. Egészség- és önszegélyező pénztári tagdíj hozzájárulás	0 -188 918 Ft	x 1,4366
11. Étkezési Erzsébet-utalvány	1000 – 95 000 Ft	x 1,4366
12. Iskolai Erzsébet-utalvány	(Erzsébet-utalványok együttes értéke max. 95e Ft)	x 1,4366
13. Közlekedési hozzájárulás (helyi)	0-188 918 Ft	x 1,4366
	Bruttó keret összesen 271 400 Ft	

Forrás: MÁV-START Zrt. Értesítő alapján saját szerkesztés (2017) p. 33.

**3.3.4.1. Lakáscélú támogatás**

Vissza nem térítendő lakáscélú támogatás, melyet a munkavállaló a Szja törvény 1. sz. melléklet 2.7. pontjában foglaltak szerint vehet igénybe. A munkavállaló lakásvásárlás, lakásépítés, bővítés esetén veheti igénybe. A juttatási elem költségszorzója 1,0 a jogszabályban meghatározott korlátig (5.000.000-Ft/5 év) – adómentes.

**3.3.4.2. A munkáltató nevére szóló számlával igénybe vehető adómentes juttatások**

*Bölcsődei, óvodai szolgáltatás és ellátást* vehetnek igénybe azok a munkavállalók, akiknek gyermeke(i) bölcsődei, vagy óvodai szolgáltatásban és ellátásban részesülnek a bölcsőde vagy az óvoda által a munkáltató nevére kiállított számla alapján a költségek megtérítését a VBKJ keret terhére igényelhetik. A költségtérítés kiterjedhet az étkezés költségeire is. A juttatási elem költségszorzója 1,0 – adómentes.

*Sportrendezvényre szóló belépőjegy, bérlet* a munkavállaló részére juttatott, a sportról szóló törvény hatálya alá tartozó sportrendezvényre szóló belépőjegy, bérlet értékének megtérítése. Nem a munkavállaló sport tevékenységének támogatására szolgál, hanem a sporteseményen nézőként való részvételének finanszírozására. (pl. Forma-1, Vizes VB 2017”, labdarúgó mérkőzés, stb.) A juttatási elem költségszorzója 1,0 – adómentes.

*Kulturális szolgáltatás igénybevételére szóló belépőjegy, bérlet:* A kifizető által ugyanazon magánszemélynek az adóévben legfeljebb 50.000 Ft értékben juttatott, kulturális szolgáltatás igénybevételére – muzeális intézmény és művészeti létesítmény kiállítására, színház,-, tánc-, cirkusz- vagy zeneművészeti előadásra, közművelődési tevékenységet folytató szervezet által nyújtott kulturális szolgáltatás igénybevételére – szóló belépőjegy, bérlet, továbbá könyvtári beiratkozási díj. A juttatási elem költségszorzója 1,0 – adómentes.

#### **3.3.4.3. KÉSZPÉNZ**

Ezt az elemet 2.2. Jogszabályi háttérvizsgálat részben már érintettem.

#### **3.3.4.4. Széchenyi Pihenő Kártya**

A *szálláshely* alszámlát szállásszolgáltatásra, és belföldi előre összeállított utazási csomagok vásárlására használhatják fel a kártyabirtokosok, a szálláshelyen vagy utazási irodában történő fizetéssel, valamint igénybe vehető strand- és gyógyfürdő belépőjegyek vásárlására is. Felhasználható összeg: maximum 225.000 Ft/év; több juttatótól származóan együttvéve.

A *vendéglátás* alszámlára utalt összeg melegkonyhás vendéglátóhelyeken (ideértve a munkahelyi étkeztetést is) az 55/2011.(IV.12.) kormányrendeletben meghatározott étkezési szolgáltatásra használható, valamint igénybe vehető strand- és gyógyfürdő belépőjegyek vásárlására is. *Felhasználható összeg: maximum 150.000-Ft/adóév; több juttatótól származóan együttvéve.*

A *szabadidő* alszámla a szabadidő-eltöltést, a rekreációt, az egészségmegőrzést szolgáló, kormányrendeletben meghatározott számos szolgáltatásra igénybe vehető: sportolás, kulturális és kikapcsolódási célú programok, humán-egészségügyi és wellness szolgáltatások, stb. *Felhasználható összeg: maximum 75.000 Ft/év; több juttatótól származóan együttvéve.*

#### **3.3.4.5. Önkéntes pénztári tagdíj hozzájárulás (Önkéntes kölcsönös nyugdíjpénztár, egészség- és önszegélyező pénztár)**

Az önkéntes kölcsönös pénztári tag munkavállaló pénztári tagdíjának az általa meghatározott részét a munkáltató tagdíj-hozzájárulás címén a megjelölt pénztárba a munkavállaló javára, a VBKJ keret terhére havonta átutalja. A juttatási elem költségszorzója 1,4366.

#### **3.3.4.6. Étkezési Erzsébet-utalvány**

Az Erzsébet- utalvány papír alapon vagy elektronikus formában (Erzsébet-utalvány Plusz kártya) kibocsátott, fogyasztásra készétel és melegkonyhás vendéglátóhelyeken étkezési

szolgáltatás vásárlására felhasználható utalvány. Az utalványok készpénzre nem válthatók át, vásárláskor a névértékükből nem adnak vissza készpénzt. A papír alapú utalvány érvényességi ideje az utalványon kerül feltüntetésre. A juttatási elem költségszorzója 1,4366.

#### **3.3.4.7. Iskolakezdési támogatás (Iskolai Erzsébet-utalvány)**

A munkáltató iskolakezdési támogatást juttat iskolai Erzsébet-utalvány formájában a munkavállaló közoktatásban részt vevő (általános vagy középiskolás) gyermeke után, a családok támogatásáról szóló törvény alapján, családi pótlékra jogosultak részére. Az iskolakezdési támogatási utalvány a tanév első napját megelőző 60. naptól a kibocsátás évének utolsó napjáig érvényes, amely tankönyv, taneszköz, ruházat vásárlására használható fel. A munkáltató az iskolakezdési támogatást papír alapú Iskolai Erzsébet-utalvány vagy elektronikus (Erzsébet-utalvány Plusz) kártya formában biztosítja. Minimum 1.000-Ft, maximum nettó 95.000-Ft értékben választhatja a munkavállaló. Az utalványok kibocsátójával szerződött elfogadóhelyeken használhatók fel. A juttatási elem költségszorzója 1,4366.

#### **3.3.4.8. Közlekedési hozzájárulás (helyi utazásra szolgáló bérlet)**

A közlekedési hozzájárulás a helyi tömegközlekedési eszköz igénybevételéhez szükséges bérlet térítését jelenti. A munkáltató nevére szóló számlával megvásárolt, kizárólag a munkavállaló helyi utazására szolgáló 30 napos, havi, negyedéves, illetve éves bérlet térítését jelenti. A juttatási elem költségszorzója: 1,4366.<sup>88</sup>

---

<sup>88</sup> MÁV-START Értesítő (2017): A VBKJ rendszer működtetésének szabályzásáról, Budapest, pp. 19-31.

## 4. KUTATÁSI TERVEM

*A kutatás az adatok beszerzésének és elemzésének szisztematikus folyamata, melynek célja, hogy növeljük a vizsgált jelenségek megismerését.*

*(Thinagaran Perumal, 2009)<sup>89</sup>*

Az emberek a hétköznapok során is végeznek megfigyeléseket, gyűjtenek adatokat, sőt sokszor mindezt szisztematikusán teszik meg a hétköznapi problémáik megoldása érdekében. A tudományos kutatás abban különbözik ettől, hogy egy hipotézis bizonyítása érdekében végzik az adatgyűjtést, megfelelően a tudományos kutatás kritériumainak.<sup>90</sup>

### 4.1. KUTATÁSOM CÉLJA

Szakedolgozatom eddigi fejezeteiben ismertettem mind azt a háttértudást, amely a kutatásom elemzéséhez szükségesnek ítélttem. Az elméleti fejezetek után, most gyakorlatiasabb elemekkel szeretném bővíteni munkámat.

Az interneten számos szekunder információt, azaz kutatást (például Dr Poór József kutatásai zárójelentései a vállalati juttatásokban bekövetkezett változásokról) és dolgozatot találtam a juttatásokkal és a választható béren kívüli juttatásokkal kapcsolatban, azonban a munkavállalók szemszögéből/aspektusából nézve vajmi kevés információhoz jutottam, ezért céлом volt egy önálló saját kutatás lebonyolítása is. Egyrészt azért mert nagymértékben növelheti a szakedolgozatom minőségét és fontos számomra, hogy saját forrásból dolgozzak, másrészt pedig azért mert szeretném kideríteni, hogy a dolgozókat nagyobb teljesítményre sarkallja, ill. jobban motiválja-e a választható juttatás a bevezetőmben felállított hipotézisem szerint. Erre legalkalmasabb eszköznek a primer kutatási módszerek legfontosabb segédeszközét a kérdőívet választottam. A kutatásom végső célja a megfigyeléseim eredményeinek feltárása és feldolgozása.<sup>91</sup>

### 4.2. KUTATÁSOM MÓDSZERTANA (OPERACIONALIZÁLÁS)

*„A kutatómódszertan a megfigyeléssel foglalkozik.”<sup>92</sup>*

Ebben a fejezetben arról lesz szó, hogy milyen módszerrel készült a kutatás és a választott módszer miféle vizsgálatra alkalmas, milyen típusú eredményre vezet. Szeretnék

---

<sup>89</sup> Lengyelne Molnár Tünde (2013): Kutatástervezés. Eszterházy Károly Főiskola, Eger, p. 31.

<sup>90</sup> Lengyelne Molnár Tünde (2013): Kutatástervezés. Eszterházy Károly Főiskola, Eger, p. 31.

<sup>91</sup> Lengyelne Molnár Tünde (2013): Kutatástervezés. Eszterházy Károly Főiskola, Eger, p. 19.

<sup>92</sup> Lengyelne Molnár Tünde (2013): Kutatástervezés. Eszterházy Károly Főiskola, Eger, p. 19.

tudományos megalapozottságot adni a kutatásomnak, ezért fontosnak tartom ismertetni az olvasó számára a primer kutatás és a kérdőív fogalmát illetve a hozzá kapcsolódó kifejezéseket a tisztánlátás érdekében.

Abban az esetben, ha a szekunder kutatás nem bizonyul elegendőnek, akkor a *primer kutatás* módszereihez folyamodunk. Az információgyűjtés módszere ebben az esetben a megkérdezés, mely általában *kérdőív* formájában történik az adatgyűjtés, tényeket, véleményeket és szokásokat tár fel. A módszer alapfeltétele, hogy bízunk a megkérdezett válaszainak őszinteségében.

A kérdőív tehát egy kötött kérdezési forma, ahol jól átgondolt, előre megfogalmazott egységes kérdésekre válaszolnak a megkérdezettek. A kérdőív lényegében a kérdőíves kutatás eszköze. A *kérdőíves kutatás* egy kvantitatív kutatási módszer, egy olyan standard adatgyűjtés, amely során egy formális kérdőív segítségével szerzi meg a kutató a számára fontos információkat a megkérdezettektől. A válaszadók előtt ismeretes a kutatás célja. Előnyei, hogy az alkalmazása egyszerű, előre rögzített kérdések és válaszlehetőségek esetén. Megbízható, aránylag egyszerű a rögzítése, az információk feldolgozása és az elemzése. Hátrányai pedig, hogy a válaszadók nem biztos, hogy képesek és hajlandók válaszolni és a válaszok lehetnek tudatosak, nem őszinték, ezért lényeges a bizalom a kitöltő válaszáira.

A *kvantitatív módszer* számszerű eredményeket kreálnak, lényege a mennyiségi mérés (mennyi?, hányan?, hány százalék?). Magas a megbízhatósága, viszont érvényessége alacsony. A kutató legtöbb esetben nem is találkozik az alannal, csak a már rögzített adatokat ismeri, így az eredmény olykor torzulhat. Azért ezt a módszert választottam a kutatáshoz, mert a kvantitatív módszereknél az eredmények könnyen számszerűsíthetőek, szabványosíthatóak, összehasonlíthatóak és ez által statisztikai kimutatások alapjai lehetnek.

A megkérdezés történhet telefonos, személyes, postai és elektronikus (e-mail vagy internet) úton. A kérdőív kitöltésének egyik módja az önkitöltős módszer. Ez esetben a kitöltőt megkérjük, hogy önállóan töltsse ki a kérdőívet. Ehhez általában postán és inkább egyre gyakrabban elektronikus úton, e-mail formájában küldik szét a kérdőíveket.

Kutatásom során online kérdőívet alkalmaztam és a kérdőív kitöltés módjának az önkitöltős megkérdezési módszert választottam. A kérdőíveket e-mail formájában és papír alapon küldtem szét.

A kérdőíves kutatás során az egyes kérdőívekben találkozhatunk nyitott és zártkérdésekkel. A *zárt kérdések* esetén a megkérdezettek a kutató által megadott válaszlehető

ségek közül kell választania. Nagyon népszerű ez a kérdéstípus, mert az adatokat azonnal kódolt formában szolgáltatja, így megkönnyíti a feldolgozást. A kérdőívem során többnyire ezt a kérdés típust alkalmaztam.<sup>93</sup>

A *nyitott kérdések* esetében nincsenek megadva válaszlehetőségek, nem kell sem ickészeln, sem karikázni, sem pedig aláhúzni. A kitöltő szabadon, a saját szavaival válaszolhat. A nyitott kérdéseket a legnehezebb értékelni és egységesíteni a kérdőívek kiértékelése során, de ezen válaszokból kaphatják meg a kutatók a legtöbb és legfontosabb információkat az egyes témakörökben.<sup>94</sup>

### **4.3. KUTATÁSOM LÉPÉSEI, MENETE**

#### **4.3.1. Kérdőívem megtervezése**

A kutatásomat, a vizsgálatot alapul szolgáló kérdőív összeállításával kezdtem. A kérdőívet egy rövid megszólítással indítottam, majd összegeztem, hogy mire számíthat a kitöltő. A kérdőívem szerkesztésekor törekedtem a helyes sorrendre.

A kérdőívemet 12 kérdéssorozatból állítottam össze. Első körben egyszerű eldöntendő kérdéseket tettem fel. Többnyire zárt kérdéseket alkalmaztam, öt egyszeres választásos, melyből három információgyűjtéses kérdést, három többszörös választásos, egy válasz mátrixos, egy értékelő-skálás, és egy rangsorba állítós kérdést, a kérdőív végét pedig egy nyitott kérdéssel zártam. (A kérdőívemet a 2. melléklet tartalmazza.)

#### **4.3.2. Mintavétel**

*„A primer piackutatás egyik rendkívül fontos munkaszakasza a mintavétel, mivel a kapott adatok eredményessége nem kis mértékben attól függ, hogy a mintavétel mennyire sikeres (Sándorné, 1978).”<sup>95</sup>*

Az előző fejezetben bemutattam a kutatásom módszerét, lebonyolításának módját, előnyeit és hátrányait. Arról azonban, hogy kikkel szeretném elvégezni ezt a módszert, még nem esett szó. A kutatás egyik leglényegesebb pontja a döntés a konkrétan megvizsgálendő személyekről.

##### **4.3.2.1. A vizsgált alapegység kiválasztása (populáció)**

*„Populáció vagy alapsokaság azon egyedek összessége, akikre vonatkozóan általánosításokat akarunk megfogalmazni a kutatás során.”<sup>96</sup>*

---

<sup>93</sup>Lengyelne Molnár Tünde (2013): Kutatástervezés, Eszterházy Károly Főiskola, Eger, p. 89.

<sup>94</sup> <http://mediapedia.hu/kerdoives-kutatas> (letöltés 2018.03.07.)

<sup>95</sup> <http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tkt/marketingkutatas/ch04.html> (letöltés 2018.03.07.)

<sup>96</sup> Lengyelne Molnár Tünde (2013): Kutatástervezés. Eszterházy Károly Főiskola, Eger, p. 142.

A kutatás tárgyát jelentő populációnak, azaz célcsoportomnak a MÁV-START Zrt. szombathelyi munkavállalóit határoztam meg. Azért erre esett a választásom, mert a hat-hetes kötelező szakmai gyakorlatomat itt töltöttem, így jelentős ismertséget tudtam szerezni, mely meglehetősen hasznomra vált a kérdőívek kitöltését illetően.

#### **4.3.2.2. A minta nagyságának meghatározása**

*„Minta a populációnak azon része, melyre a kutatás kiterjed.”<sup>97</sup>*

A minta nagyságát 110 főben határoztam meg, mivel a MÁV-START Zrt. szombathelyi (állományi) létszáma körülbelül 1100 főt tesz ki, ennek a 10%-át vizsgálom.

#### **4.3.2.3. A mintavételi módszer, eljárás**

Reprezentatív mintavételt, egyszerű véletlen kiválasztáson alapuló módszert választottam. A reprezentatív mintavételnél tudjuk kik a válaszadók, illetve hogy milyen körből kerültek ki. A véletlen mintavétel során nincs semmilyen előválogatás, a populáció minden egyede egyforma valószínűséggel kerülhet a mintába. Ezen mintavételi eljárást választottam, hiszen általános érvényű megállapítások csak véletlen mintavételezés esetén tehetők.<sup>98</sup>

### **4.4. A KUTATÁSAIM EREDMÉNYEINEK BEMUTATÁSA**

#### **4.4.1. Kérdőíves felmérés elemzése és az adatok értelmezése**

A teljes kutatásnak a legfontosabb területe, hogy milyen következtetéseket lehet levonni. Nem szerettem volna megállni egyetlen kijelentés szintjén, hanem kérdésenként illetve területenként törekedtem haladni. Az adatokat kis táblázatok formájában ismerttettem és egy-egy diagram beillesztésével szemléltettem az eredményeket. A dolgozatomban foglalt megállapításokat általános statisztikai módszerek (átlag, gyakoriság, eloszlás) felhasználásával készítettem elő. A kapott adatok feldolgozása pedig Excel táblázatkezelő programmal készült.

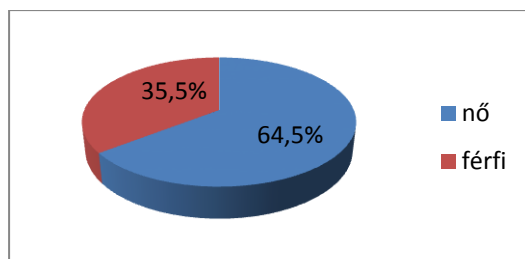
##### **4.4.1.1. Demográfiai adatok**

A kutatás során sikerült 110 értékelhető kérdőívet kapnom. A válaszadók százalékos megoszlása szerint a megkérdezettek 64,5%-a nő és 35,5%-a férfi, tehát a nemi hovatartozás alapján a nők választási döntéseit ismerhetjük meg arányaiban, nagyobb mértékben. A kitöltők nem szerinti megoszlása egyértelműen jelzi a MÁV-START igazgatóságát jellemző nembeli megoszlást, (mely az irodai munkák területen általánosságban is jellemző).

---

<sup>97</sup> Lengyelne Molnár Tünde (2013): Kutatástervezés. Eszterházy Károly Főiskola, Eger, p. 142.

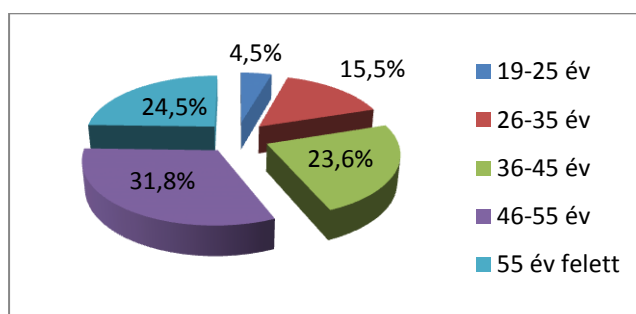
<sup>98</sup> Lengyelne Molnár Tünde (2013): Kutatástervezés. Eszterházy Károly Főiskola, Eger, pp. 141-145.



**2. ábra: A válaszadók nemek szerinti megoszlása**

Forrás: a kérdőív eredményei alapján saját szerkesztés

Az életkor megoszlásból látszik, hogy a MÁV-START dolgozóinak létszám megoszlása meglehetősen egyenlőtlen. A 3. ábrából jól látható, hogy a 35 év alattiak aránya 20%-ot tesz ki, amely összlétszámhoz viszonyítva kevésnek mondható. A 46 és 55 év közöttiek száma a legmagasabb, mely a dolgozók 32%-át teszi ki. Általánosságban elmondható, hogy a válaszadók átlag életkora tehát 46 és 55 év közé tehető, alapvetően ennek a korosztálynak véleményeit tartalmazzák az eredmények. A vállalat 62%-a 46 év feletti, ebből az 55 év feletti aránya 25%, amelyből láthatjuk, hogy 10-15 év múlva nagy számban fognak nyugdíjba vonulni az alkalmazottak. Ami valószínűleg jelentős munkaerőhiányt fog okozni.



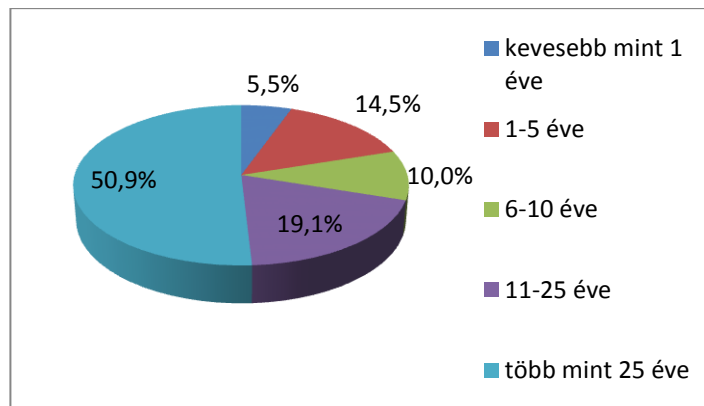
**3. ábra: A válaszadók életkor szerinti megoszlása**

Forrás: a kérdőív eredményei alapján saját szerkesztés

Annak alapján, hogy ki mióta dolgozik a cégnél 5 kategóriát készítettem (4. ábra): az első csoportba azok kerültek, akik kevesebb, mint 1 éve dolgoznak a cégnél, ide 6 ember tartozott. A következő kategória azok számára készült, akik 1-5 éve dolgoznak a cégnél, ebbe a kategóriába 16 fő esett. A harmadik kategória már 6-10 éve a cégnél dolgozók kerültek, ide 11 fő tartozott. Az ötödik kategóriába egy jóval szélesebb skála a 11-25 éve a cégnél dolgozók estek, ide 21 fő tartozik. Az utolsó kategóriába, azaz több mint 25 éve áll a cég alkalmazásában, 56 fő került (a megkérdezetteknek kicsivel több, mint a fele, azaz



50,9%-a). Ezeknek az embereknek a véleménye igen meghatározó lesz majd a későbbiekben, mert azt gondolnám, hogy ha valaki már több mint 25 éve egy cégnél dolgozik, akkor valószínűleg mindenképpen elégedett a munkahelyével, ami persze nem jelenti azt, hogy motiváltak is érzik magát.

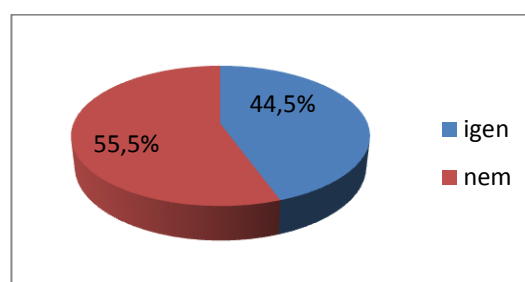


**4. ábra: Mióta dolgozik a cégnél?**

Forrás: a kérdőív eredményei alapján saját szerkesztés

A válaszadók többsége tehát nő (64,5%-a), 46 év feletti (62%-a) és több mint 25 éve (51%-a) dolgozik a cégnél. Megállapítható, hogy vállalt iránti elkötelezettség és lojalitás jellemzi a MÁV dolgozóit. Ezeknek a válaszadóknak a véleménye fogja nagymértékben meghatározni a válaszok alakulását.

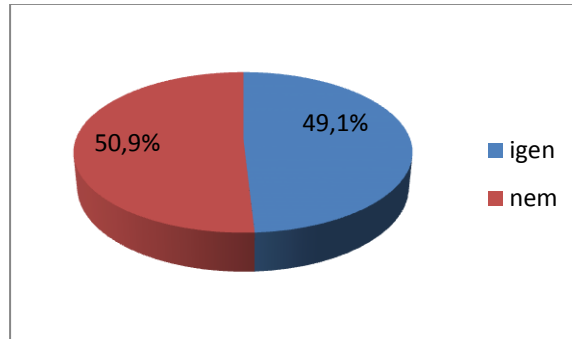
A 4. és 5. kérdéssel arra kerestem a választ, hogy a MÁV dolgozók mennyire elégedettek a bérszínvonalukkal és mennyire érzik magukat motiváltak a munkahelyükön. Egyértelmű válaszokat szerettem volna kapni, ezért erre igennel vagy nemmel lehetett válaszolni. Ebben a kérdésben igencsak megoszlott a válaszadók véleménye. A megkérdezettek 44,5%-a elégedett a bérszínvonalával, viszont több mint a fele, azaz 55,5%-a nem elégedett a bérszínvonalával, melyet a 5. ábrán láthatunk.



**5. ábra: Elégedett a bérszínvonalával?**

Forrás: a kérdőív eredményei alapján saját szerkesztés

A válaszadók 49, 1%-a motiváltnak érzi magát a jelenlegi munkahelyén, a többi 50,9% pedig nem érzi magát motiváltnak. Itt is eléggé megoszlik a dolgozók véleménye ebben a kérdésben, melyet az 6. ábra is jól mutat.



**6. ábra: Motiváltnak érzi magát a jelenlegi munkahelyén?**

Forrás: a kérdőív eredményei alapján saját szerkesztés

Általánosságban elmondható, hogy aki nem volt megelégedve a bérszínvonalával, az a válaszadó nem érzi magát motiváltnak a munkahelyén és ez fordítva is igaz. Aki több mint 25 éve a cégnél dolgozik, azaz a válaszadók 51%-a közelítőleg megegyezik az igenek arányával a bérszínvonalban (45%) és a motiváltságban (49%).

#### **4.4.1.2. A kapott válaszok kiértékelése**

A kérdőív második felében a képet szeretnénk adni arról, hogy a válaszadók hogyan vélekednek a MÁV-START választható béren kívüli javadalmazás jelenlegi szerepéről. Valamint arról, hogy a cafetéria rendszer milyen mértékben motiválja a dolgozókat?

A 6. kérdésnél arra kértem a kérdőívem kitöltőit, hogy rendezzék sorrendbe a felsorolt állításokat, aszerint, hogy melyik mennyire fontos szempont a munkahely kiválasztásánál. A kérdőív összesítése után az az eredmény alakult ki, hogy a legtöbben a „Fizetést” teszik az első helyre. Ez talán nem is annyira meglepő, az viszont már inkább, hogy a második helyen a „Munkatársak” végzett. Míg a harmadik helyen az „Önmegvalósítást” jelelte meg a legtöbb megkérdezett. Az utolsó helyre a válaszadók többsége a Főnök személyét/személyiségét tették. A 12. táblázat illusztrálja a szempontok további sorrendjét.

## 10. táblázat: Fontossági sorrend egy munkahely kiválasztásakor

1.	Fizetés
2.	Munkatársak
3.	Önmegvalósítás
4.	Munkahelyi körülmények
5.	Karrier lehetőség
6.	Munkaidő
<b>7.</b>	<b>Béren kívüli juttatás</b>
8.	Munkahely elhelyezkedése
9.	Szakmai kihívások
10.	Főnök személye/ személyisége

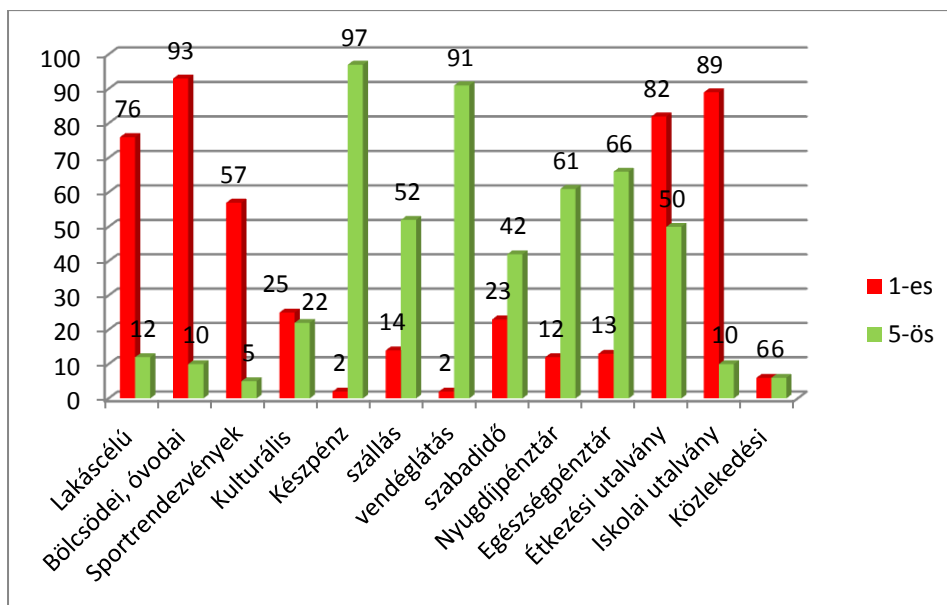
Forrás: a kérdőív eredményei alapján saját szerkesztés

Ezzel a kérdéssel tulajdonképpen az volt a célom, hogy kiderítsem, a válaszadók hányadik helyre sorolják, illetve mennyire fontos szempontnak tartják a „Béren kívüli juttatásokat” a munkahely kiválasztásakor. A válaszadók összességében a 7. helyre sorolták, amely számomra nagyon meglepő volt, mivel jobb helyezésre számítottam. Azt gondolnám, hogy a béren kívüli juttatás a bér mellett ösztönzőleg hathat a munkavállalóra egy munkahely kiválasztásakor.

A 7. kérdésben a VBKJ rendszer elemeit kellett értékelni aszerint, hogy milyen mértékben tudja kihasználni azt az adott elemet.

A válaszadók többsége, azaz 93 fő (84,5%) gondolta úgy, hogy a Bölcsődei, óvodai szolgáltatást és ellátást egyáltalán nem tudják kihasználni. 89 fő (80,9%) vélekedett úgy, hogy Közlekedési hozzájárulást és 82 fő (74,5%) az Iskolai Erzsébet utalványt sem tudja teljes mértékben a hasznára fordítani.

A kérdőívet kitöltők nagy százaléka 97 fő (88,2%) gondolta úgy, hogy teljes mértékben a Készpénzt tudja kihasználni. 91 fővel (82,7%) a Széchenyi pihenőkártya - vendéglátás és 66 fővel (60%) Egészség és önszegélyező pénztári tagdíj hozzájárulás is az első három hely között szerepel. A 7. ábra szemlélteti a VBKJ elemek kihasználhatóságát.

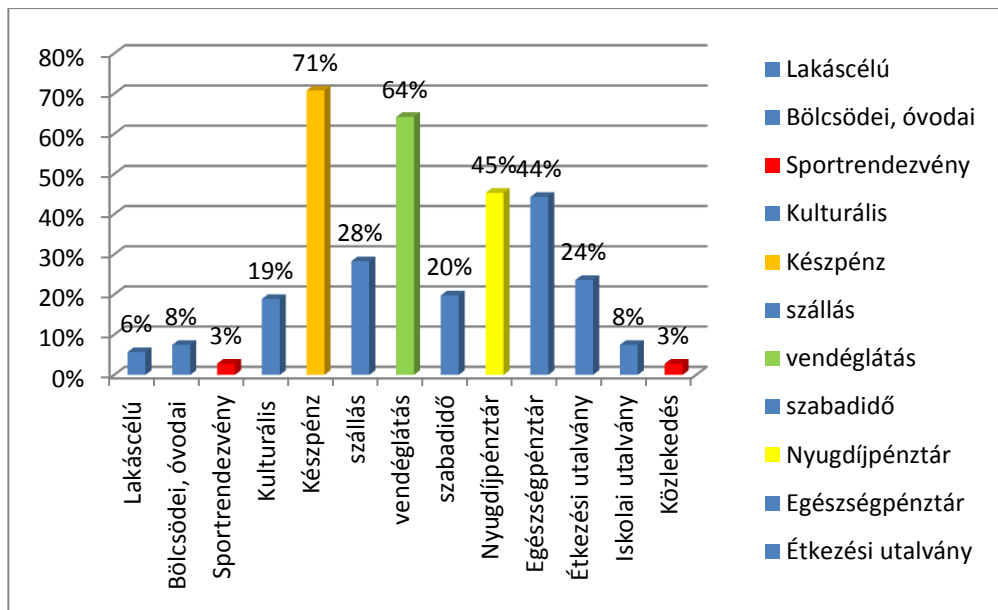


**7. ábra: A VBKJ elemek értékelése, az elemek kihasználtsága szerint**

Forrás: a kérdőív eredményei alapján saját szerkesztés

A továbbiakban látni fogjuk, hogy a 7. ábra eredményei nagymértékben befolyásolják a 8. és a 10. kérdés válaszait.

A 8. kérdésnél a válaszadók által legkedveltebb és leggyakrabban választott elemre voltam kíváncsi. A dolgozók által legnépszerűbb elem torony magasan, 70,8%-kal a Kézpénz volt. A második legkedveltebb elemnek 64,2%-kal a Széchenyi pihenőkártya – vendéglátást jelölték. A harmadik helyen a Nyugdíjpénztári tagdíj hozzájárulást jelölte meg a legtöbb megkérdezett 45,3%-a. Az utolsó helyet 2,8%-kal a Közlekedési hozzájárulás és a Sportrendezvényekre szolgáló belépő érdemelte ki, mely talán annyira nem is meglepő. (8. ábra)

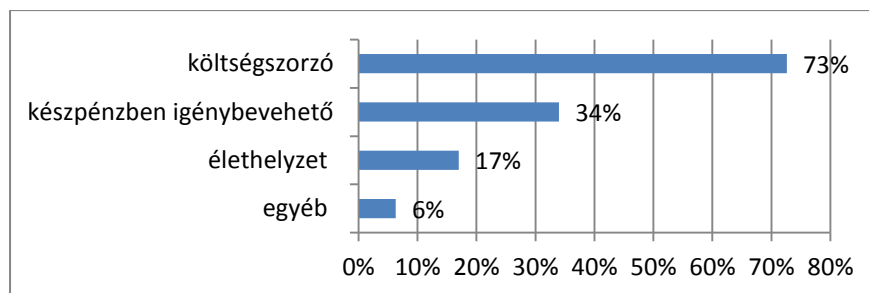


**8. ábra: A legkedveltebb és leggyakrabban választott elem**

Forrás: a kérdőív eredményei alapján saját szerkesztés

A 9-es kérdéssel azt szerettem volna kideríteni, hogy a munkavállalók az elemek kiválasztásakor milyen szempontokat vesznek figyelembe.

A válaszadók 72,6%-a veszi figyelembe az elemek költségsszorzóit választáskor. A megkérdezettek 34%-a tartotta fontos szempontnak, hogy az elemet készpénzben igénybe tudja venni és 17% vélekedett úgy, hogy azaz élethelyzet, amiben épen van, az határozza meg, hogy melyik elemet fogja választani. Például ha közeledik a nyugdíjhoz a dolgozó nagy eséllyel fogja a Nyugdíjpénztárt és Egészség pénztárt választani, ha esetleg lakásvásárlás előtt áll, akkor a lakáscélú támogatást, vagy ha nagycsaládos az illető a Bölcsödei, óvodai ellátást és/vagy az Iskolai utalványt fogja előnyben részesíteni. A kitöltők 6,3%-a az egyéb kategóriát is megjelölte, melyben lehetőség volt saját véleményüket megfogalmazni, (hogy személy szerint Ő milyen szempont alapján választ az elemek közül). Ezek a szempontok a következők voltak: takarékoskodás, öngondoskodás, hasznosság, fontossági sorrend. Illetve volt olyan, aki közel áll a nyugdíjhoz és szereti a hosszú hétvégéket pihenéssel, kikapcsolódással tölteni, ezért szívesen választja a Széchenyi pihenőkártya –szállás és vendéglátást, de volt olyan is, aki gyakrabban jár étterembe, mint nyaralni ezért neki a Széchenyi pihenőkártya – vendéglátás egy jobb választás lehet. Végül egy válaszadó azt nyilatkozta, hogy nyugdíjpénztári és egészségpénztári tag, ezért ezt az elemet részesíti előnybe. (9. ábra)

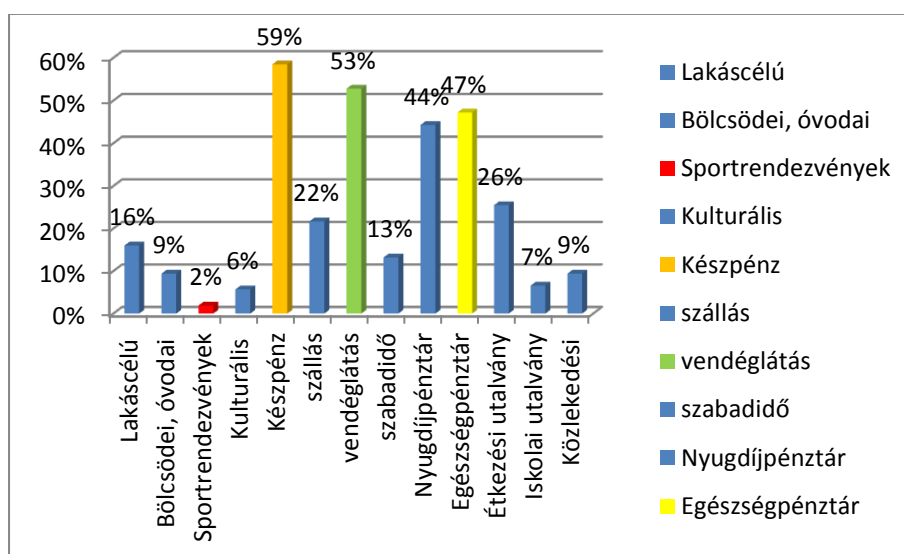


**9. ábra: Az elemek kiválasztásakor milyen szempontokat vesz figyelembe?**

Forrás: a kérdőív eredményei alapján saját szerkesztés

A 10-es kérdés az elemek költségsszorzóira vonatkozott. Választási lehetőség elé állítottam a célcsoportot, hogy ha ők dönthetnék el, melyik elem legyen 1-es költségsszorzó-jú, azaz adómentes, akkor melyik három elemet választanák. Hasonló eredmények születtek, mint a 8-as kérdésnél, valószínűleg azért mert a válaszadók számukra legkedveltebb elemnek örülnének, ha egyes költségsszorzója lenne.

Nem meglepő, hogy az első helyen 58,5%-kal a készpénz áll, második helyen szintén 52,8%-kal a Széchenyi pihenőkártya – vendéglátás és a harmadik helyen 47,2%-kal az Egészség – és önségélyező pénztári tagdíj hozzájárulás, mely most megelőzte 2,9%-kal a Nyugdíjpénztári tagdíj hozzájárulást. Az már sokkal inkább meglepőbb, hogy az amúgy is egyes költségsszorzójú Sportrendezvényre szolgáló belépő kapta az utolsó helyet 1,9%-kal és csak 3,8%-kal előzte meg a Kulturális szolgáltatásra szolgáló belépő, mely szintén egyes költségsszorzóval rendelkezik. (10. ábra)



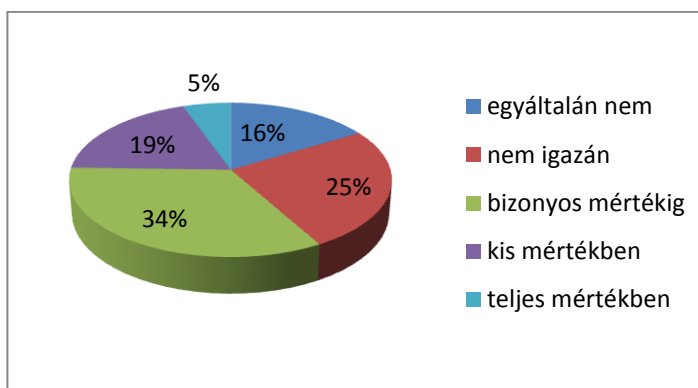
**10. ábra: 1-es költségsszorzó-jú elemek**

Forrás: a kérdőív eredményei alapján saját szerkesztés

A 11-es kérdéssel lényegében arra kérdeztem rá, amellyel a hipotézisem is foglalkozik, hogy személy szerint a kitöltőt, azaz a MÁV dolgozóit milyen mértékben motiválja a cafetéria rendszer.

1-től 5-ig terjedő skálán kellett megjelölni azt a szintet, melyet öt leginkább jellemez. 1-es, ha úgy érzi, egyáltalán nem motiválja; 2-es, ha úgy érzi, nem igazán motiválja; 3-as, ha úgy érzi, bizonyos mértékig motiválja 4-es, ha kis mértékben motiválja; és 5-ös, ha úgy érzi, teljes mértékben motiválja. A 11. ábra mutatja a válaszok százalékos arányát.

A dolgozók 33,6%-a érzi úgy, hogy őt a cafetéria rendszer egy bizonyos mértékig motiválja és sarkallja nagyobb teljesítményre. 25,4%-át pedig nem igazán motiválja és nem sarkallja nagyobb teljesítményre a MÁV VBKJ rendszere és mindössze csak 6 fő, azaz a dolgozóknak 5,4%-a érzi úgy, hogy őt a cafetéria rendszer teljes mértékben motiválja és ösztönzi nagyobb teljesítményre.



**11. ábra: A válaszadók motiváltsága**

Forrás: a kérdőív eredményei alapján saját szerkesztés

Össességében elmondható a MÁV-START dolgozóit nem igazán vagy csak egy bizonyos mértékig motiválja a MÁV Választható Béren Kívüli Javadalmazási rendszere. Ezzel a második hipotézisem a várakozásaimmal ellentétesen alakult, vagyis az a feltevés, hogy a cafetéria rendszer a dolgozókat nagyobb teljesítményre sarkallja, és jobban motiválja nem igazolódott be.

A kérdések sorozatát egy nyitott kérdéssel zártam, mellyel egyszerűen csak arra voltam kíváncsi, hogy a kérdőív kitöltői min változtatnának a VBKJ rendszeren. Erre a kérdésre nem volt kötelező válaszolni így mindössze csak 13 fő élt a véleménynyilvánítás lehetőségével.

A válaszadók többsége írta azt, hogy az éves keretösszeg mértékét megemelné és az elemek költségszoróját csökkentené, sőt volt, aki szerint lehetne az összes VBKJ elem 1-es költségszorójú, vagyis adómentes.

A kérdőívem egyik kitöltője azt nyilatkozta, hogy a VBKJ rendszer felhasználhatóságát „egyéni igényekhez mérten differenciálná”, mely számomra azért meglepő, mert a rugalmas juttatási rendszereknek a lényege főként ebben mutatkozik meg. Ugyanis „a munkavállalók saját preferenciaskálájuk szerint mintegy menüként választva már a saját igényeik szerint határozhatják meg, hogy mit választanak, azaz mit tart fontosnak és mit vesz igénybe, így a számukra legkedvezőbb juttatási formát valósíthatják meg. A cafetéria rendszer egyik előnye, egyben a hátránya is lehet, hiszen a juttatások csak akkor lehetnek hatékonyak és csak akkor képesek elégedettséget kiváltani, ha azok igazodnak az adott munkavállalói kör tényleges, különböző és olykor változó elvárásaihoz. Ezért lehet a rendszer hátránya is, hogy nem mindig alkalmazkodik az igényekhez.

Voltak, akik a cafetéria elemekre vonatkozóan tennének konkrét változtatásokat, mint például a Kulturális szolgáltatást illetően a felhasználható keret összeg 50 000 Ft-os korlátját eltörölné, melyet a legkedveltebb és leggyakrabban választott elemeknél az utolsó helyek közé sorolták. Akadt olyan válaszadó, aki a Készpénz elem kifizetésének módjában módosítana, amelyet a munkáltató jelenleg havonta időarányosan, a jövedelemmel egyidejűleg utalja át. Olyan lehetőséget szeretne, hogy a Készpénzt egy összegben vagy félévente vehetné igénybe.

Egy válaszadó pedig egy új elemet hozna be a VBKJ rendszerbe, melyről már esett szó a „juttatások főbb típusai” részben, mint „kedvezményes vállalati hitel” néven a kamatmentes (0%-os) kölcsön felvételének lehetőségével.

#### **4.4.2. Konklúzió (következtetések, javaslatok)**

Összegzés képen az elemzett adatokról levontam egy végső következtetést és röviden áttekintettem a legfontosabb eredményeket.

A válaszadóknak zöme 46 év feletti nő és több mint 25 éve a MÁV-START Zrt.-nél dolgozik, mely a kitöltők 51%-át teszi ki. Következésképpen elmondható, hogy ez a réteg meg van elégedve a bérszínvonalával és motiváltnak érzi magát a munkahelyén.

A kérdőíves kutatásom során a hangsúly főként a rugalmas, választható béren kívüli juttatáson volt, mely által világossá vált, hogy a dolgozók számára nem olyan fontos szempont és motiváló erő a juttatás, mint ahogy azt gondoltam, (mivel a válaszadók 10 szempontból összességében a 7. helyre sorolták a munkahely kiválasztásakor).



A kérdőívet kitöltő dolgozók 88%-a a Készpénzt teljes mértékben ki tudja használni, ellenben a Bölcsődei, óvodai szolgáltatást és ellátást egyáltalán nem (ez a dolgozók életkorából is adódik). A legkedveltebb és a leggyakrabban választott elem 71%-kal a Készpénz lett, ezzel szemben a Közlekedési hozzájárulás és a Sportrendezvényekre szolgáló belépő mindössze 3%-kal a legritkábban választott elem. Ha tehetnék, a legtöbben a Készpénzt választanák meg egyes költségszorozójúnak és az amúgy is adómentes Sportrendezvényekre szolgáló belépőt mindössze a válaszadók 2%-a jelölte meg.

Mind három esetben egyértelműen a Készpénz lett a legnépszerűbb elem a VBKJ elemek közül. Azért lehet ez a legnépszerűbb, mert egyedül ezt az elemet tudják arra felhasználni, amire akarják és nincs megszabva milyen szolgáltatásra vagy milyen célra fordítható.

A Nyugdíjpénztári tagdíj hozzájárulás és az Egészség- és önszegélyező pénztári tagdíj hozzájárulás harmadik és a negyedik helyen váltakozik, amely a válaszadók korosztályából adódhat, ugyanis a vállalat 62%-a 46 év feletti, mely nagyvalószínűséggel a jelenlegi törvények szerint 10-20 év múlva nyugdíjba vonul.

Végezetül a kérdőíves kutatásomon alapuló hipotézisem nem igazolódott be, mert a cafetéria rendszer a MÁV-START dolgozóit csak egy bizonyos mértékig motiválja, és sarkallja nagyobb teljesítményre, mely azzal magyarázható, hogy *a legjobb és legmagasabb juttatás is egy idő után megszokottá válik és elveszíti értékét*, mivel független a teljesítménytől.

Javaslataimat és záró gondolataimat a következő és egyben utolsó összefoglaló fejezetben fogalmazom meg a jövőre nézve.

## 5. ÖSSZEFOGLALÁS

Szakedolgozatomban megvizsgáltam a Javadalmazásmenedzsment egyik fontos területét a rugalmas juttatási rendszereket. Az általam felállított hipotéziseim eredményei a következőképpen alakultak. A juttatások adó jogszabályi vizsgálata során igazolódni látszott, hogy a cafetéria rendszer a munkáltató szemszögéből nézve igen csak kedvező javadalmazási forma lehet, hiszen *jelentős költségeket és adóterheket csökkenthetnek*. Hiszen, ha a munkáltató egy adott összeget cafetéria juttatásra fordít, többet kap készhez belőle a munkavállaló mintha bért vagy jutalmat kapna.

A kérdőíves kutatásomon alapuló hipotézisem nem igazolódott be, ugyanis a VBKJ rendszer nem motiválja a MÁV-START Zrt. munkavállalóit a teljesítményben, hiszen a juttatások egy idő után megszokottá válnak így elveszítik értéküket. A cafeteria rendszer egyre inkább olyan alapkövetelmény, amelynek megléte vagy hiánya inkább a dolgozói elégedettségre van kihatással, sem mint a motivációra.

A válaszadók fele több mint 25 éve dolgozik a cégnél, ami azt mutatja, hogy ezen munkavállalói réteg elégedett a bérszínvonalával és motiváltnak érzi magát (amennyiben ez nem így lenne, nem töltöttek volna több mint 25 évet ezen a munkahelyen). A felmérés eredményei is alátámasztják azt az elméletet, hogy a MÁV VBKJ rendszere *jelentősen növeli a dolgozók vállalat iránti elkötelezettségét és lojalitását, így elősegíti a munkatársak hosszú távú megtartását*. A juttatásokban a vállalat gondoskodása mutatkozik meg.

A dolgozók ugyanakkor *hajlamosak az egyszer már élvezett juttatásokat járandóságnak tekinteni, mivel gyakran elfelejtik, hogy a juttatás nem része a bérnek, illetve nem jár a munkavállalónak, hanem azt adja a munkáltató, ha akarja*. Viszont azok csökkenését vagy netán elvesztését már nehezen tolerálják.

Véleményem szerint ahhoz, hogy a munkavállalók jobban értékeljék a cafetéria rendszert és az emberekben a juttatások iránt kialakult közömbös kép megváltozzon, egyrészt tudatosítani kellene bennük a rugalmas juttatások fontosságát, jelentőségét, értékét és előnyeit. Másrészt egy sokkal intenzívebb, ismeretterjesztő jellegű kommunikációra lenne szükség (nagyobb hangsúlyt fektetnék a szóbeli tájékoztatásra szervezett előadás formájában). Zárásképpen javasolnám még, hogy a cégek minden évben újítsák meg a cafetéria rendszerüket és használják ki a törvény adta lehetőségeket.

## IRODALOMJEGYZÉK

### Szakirodalom

- Michael A.- Helen M. (2005): Javadalmazás-menedzsment. KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest
- Poór József (2007): Rugalmas ösztönzés rugalmas juttatások. CompLex Kiadó Jogi és Üzleti Társadalomszolgáltató Kft., Budapest
- Gyökér Irén (1999): Humánerőforrás menedzsment. Műszaki Könyvkiadó, Budapest.
- Karoliny M. – Poór J. (2010): Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. CompLex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft., Budapest, pp. 325-355.
- Bokor Attila (2007): Emberi erőforrás menedzsment. Aula Kiadó Kft., Budapest, pp. 301-309.
- Lengyelne Molnár Tünde (2013): Kutatástervezés. Eszterházy Károly Főiskola, Eger  
<http://mek.oszk.hu/14400/14492/pdf/14492.pdf> (letöltve: 2018. 03.11.)
- Lehota József: Marketingkutató az agrárgazdaságban. Mezőgazda Kiadó  
<http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tkt/marketingkutatas/ch04.html> (letöltve: 2018. 03. 07.)

### Források

- Dr. Kópházi Andrea egyetemi docens (2014): Emberi Erőforrás Menedzsment jegyzet alapján, Sopron
- Fodorné Burján Andrea (2017): .../2017.(...MÁV-START Ért. ...)sz. vezérigazgatói utasítás a MÁV-START Zrt. választható béren kívüli javadalmazási rendszer működtetésének szabályozásáról, MÁV-START Zrt., Budapest
- Dr. Lakatos Mária (2016): Adózás I. oktatási segédlet, Budapest  
<http://docplayer.hu/25248504-Dr-lakatos-maria-adozas-i-oktatasi-segedlet-budapest-2013.html> (letöltve: 2018. 01.13.)
- Dr. Poór József (2017): A vállalati juttatásokban bekövetkezett változások 2017-ben (kutatási zárójelentés). Menedzsment és HR Kutató Központ, Szent István Egyetem, Budapest  
[http://www.hszosz.hu/sites/default/files/aktualis/cafeteria-kutatas\\_magyarorszag\\_2017.pdf](http://www.hszosz.hu/sites/default/files/aktualis/cafeteria-kutatas_magyarorszag_2017.pdf) (letöltve 2018. 02.03.)

### Egyéb dokumentumok

- NAV által közzétett tájékoztató a béren kívüli és egyes meghatározott juttatásokra vonatkozó szabályok változásáról.  
[https://nav.gov.hu/nav/ado/szja/Tajekoztato\\_a\\_beren\\_k20170112.html](https://nav.gov.hu/nav/ado/szja/Tajekoztato_a_beren_k20170112.html) (letöltve: 2017.03.28.)
- MÁV-START Zrt. által közzétett Szervezeti és Működési Szabályzat, 2017  
[https://www.mavcsoport.hu/sites/default/files/upload/page/szmsz\\_kozadatnak\\_-2017\\_01.pdf](https://www.mavcsoport.hu/sites/default/files/upload/page/szmsz_kozadatnak_-2017_01.pdf) (letöltve: 2017. 12.14.)
- NAV Információs füzetek 49: A szociális hozzájárulási adófizetési kötelezettség  
[https://www.nav.gov.hu/nav/inf\\_fuz/2017](https://www.nav.gov.hu/nav/inf_fuz/2017) (letöltve: 2018.03.28.)

Szociális és gyermekvédelmi főigazgatóság által közzétett tájékoztató a rehabilitációs hozzájárulásról.  
[http://www.szocialisportal.hu/documents/10181/108673/Tajekoztato\\_a\\_rehabilitacios\\_hozzajarulasrol.pdf/31ec7f9a-b2f5-cc4a-8344-8a62ccb8128d](http://www.szocialisportal.hu/documents/10181/108673/Tajekoztato_a_rehabilitacios_hozzajarulasrol.pdf/31ec7f9a-b2f5-cc4a-8344-8a62ccb8128d) (letöltve: 2017.02.14.)

### **Jogszabályok**

1995. évi CXVII. törvény a személyi jövedelemadóról

1996. évi LXXXI. törvény a társasági adóról és az osztalékadóról 3 számú melléklet  
430/2016. (XII. 15.) Korm. rendelethez

1995. évi CXVII. törvény a személyi jövedelemadóról 1. számú melléklete

### **Internetes források**

Dr Gósi Zsuzsanna: Bérezés és ösztönzés a szervezetekben jegyzetéből:

[http://tf.hu/wpcontent/uploads/2009/07/emberieroforrasmenedzsment\\_osztonzes.pdf](http://tf.hu/wpcontent/uploads/2009/07/emberieroforrasmenedzsment_osztonzes.pdf)  
(letöltve: 2018. 03. 01.)

MÁV-csoport hivatalos honlapja:

<https://www.mavcsoport.hu> (letöltve: 2017. 07. 28.)

Média- és marketing tudástár:

<http://mediapedia.hu/kerdoives-kutatas> (letöltve: 2018. 03. 07.)

Nemzeti Adó- és Vámhivatal hivatalos honlapja:

<http://nav.gov.hu> (letöltve: 2018. 03. 28.)

## **MELLÉKLETEK**



# 1. MELLÉKLET: 2015, 2016, 2017 ÉVRE VONATKOZOLAG KÉSZÜLT BÉRKÖLTSÉG

## SZÁMITÁSOK

2015 Év	%	100 000 Ft bruttó bér mennyi- be kerül a munkáltatónak	100 000 Ft bér költségből mennyi kerül kifizetésre a munkavállaló részére
<b>Bruttó bér</b>		<b>100 000</b>	<b>77 821</b>
Szociális hozzájárulás	27	27 000	21 012
Szakképzési hozzájárulás	1,5	1 500	1 167
Kifizető járulék terhei	28,5	28 500	22 179
<b>Kifizető összes költsége</b>		<b>128 500</b>	<b>100 000</b>
Levonandó nyugdíj járulék	10	10 000	7 782
Levonandó egészségbiztosítási- és mun- kaerő-piaci járulék	8,5	8 500	6 615
SZJA	16	16 000	12 451
Összes levonás	34,5	34 500	26 848
<b>Nettó bér</b>	<b>65,5</b>	<b>65 500</b>	<b>50 973</b>
<b>Összes adó és járulék teher</b>	<b>49,03</b>	<b>63 000</b>	<b>49 027</b>
2016 Év	%	100 000 Ft bruttó bér mennyi- be kerül a munkáltatónak	100 000 Ft bér költségből mennyi kerül kifizetésre a munkavállaló részére
<b>Bruttó bér</b>	<b>%</b>	<b>100 000</b>	<b>77 821</b>
Szociális hozzájárulás	27	27 000	21 012
Szakképzési hozzájárulás	1,5	1 500	1 167
Kifizető járulék terhei	28,5	28 500	22 179
<b>Kifizető összes költsége</b>		<b>128 500</b>	<b>100 000</b>
Levonandó nyugdíj járulék	10	10 000	7 782
Levonandó egészségbiztosítási- és mun- kaerő-piaci járulék	8,5	8 500	6 615
SZJA	15	15 000	11 673
Összes levonás	33,5	33 500	26 070
<b>Nettó bér</b>	<b>66,5</b>	<b>66 500</b>	<b>51 751</b>
<b>Összes adó és járulék teher</b>	<b>48,25</b>	<b>62 000</b>	<b>48 249</b>
2017 Év	%	100 000 Ft bruttó bér mennyi- be kerül a munkáltatónak	100 000 Ft bér költségből mennyi kerül kifizetésre a munkavállaló részére
<b>Bruttó bér</b>	<b>%</b>	<b>100 000</b>	<b>80 972</b>
Szociális hozzájárulás	22	22 000	17 814
Szakképzési hozzájárulás	1,5	1 500	1 215
Kifizető járulék terhei	23,5	23 500	19 028

<b>Kifizető összes költsége</b>		<b>123 500</b>	<b>100 000</b>
Levonandó nyugdíj járulék	10	10 000	8 097
Levonandó egészségbiztosítási- és munkaerő-piaci járulék	8,5	8 500	6 883
SZJA	15	15 000	12 146
Összes levonás	33,5	33 500	27 126
<b>Nettó bér</b>	<b>66,5</b>	<b>66 500</b>	<b>53 846</b>
<b>Összes adó és járulék teher</b>	<b>46,15</b>	<b>57 000</b>	<b>46 154</b>

**2. MELLÉKLET: 2015, 2016, 2017 ÉVRE VONATKOZOLAG KÉSZÜLT CAFETÉRIA ÉS A BÉRKÖLTSÉG ÖSSZEHASONLÍTÁSA**

100 000 Ft nettó juttatás mennyibe kerül a munkavállalónak a különböző adózású jövedelmek esetében				
2015 Év	Adómentes jövedelmek	Béren kívüli juttatások	Egyes meghatározott juttatás	Bér / Jutalom
<b>Nettó juttatás</b>	<b>100 000</b>	<b>100 000</b>	<b>100 000</b>	<b>100 000</b>
Bruttó juttatás	100 000	100 000	100 000	150 376
Szorzó	0	1,19	1,19	1
SZJA, EHÓ alap	100 000	119 000	119 000	150 376
SZA %	0	16%	16%	16%
SZJA összege	0	19 040	19 040	24 060
EHÓ %	0	14%	27%	0
EHÓ összege	0	16 660	32 130	0
Járulékok %				18,5%
Járulékok összege				27 820
Kifizető összes adó és járulék %				28,5%
Kifizető összes adó és járulék összege	0	35 700	51 170	42 857
Munkáltató összes kiadása	<b>100 000</b>	<b>135 700</b>	<b>151 170</b>	<b>193 233</b>
2016 Év	Adómentes jövedelmek	Béren kívüli juttatások	Egyes meghatározott juttatás	Bér / Jutalom
<b>Nettó juttatás</b>	<b>100 000</b>	<b>100 000</b>	<b>100 000</b>	<b>100 000</b>
Bruttó juttatás	100 000	100 000	100 000	150 376
Szorzó	0	1,19	1,19	1
SZJA, EHÓ alap	100 000	119 000	119 000	150 376
SZA %	0	15%	15%	15%
SZJA összege	0	17 850	17 850	22 556
EHÓ %	0	14%	22%	0
EHÓ összege	0	16 660	26 180	0
Járulékok %				18,5%



Járulékok összege				27 820
Kifizető összes adó és járulék %				28,5%
Kifizető összes adó és járulék összege	0	34 510	44 030	42 857
Munkáltató összes kiadása	<b>100 000</b>	<b>134 510</b>	<b>144 030</b>	<b>193 233</b>
2017 Év	Adómentes jö- vedelmek	Béren kívüli juttatások	Egyes meghatá- rozott juttatás	Bér / Jutalom
<b>Nettó juttatás</b>	<b>100 000</b>	<b>100 000</b>	<b>100 000</b>	<b>100 000</b>
Bruttó juttatás	100 000	100 000	100 000	150 376
Szorzó	0	1,18	1,18	1
SZJA, EHÓ alap	100 000	118 000	118 000	150 376
SZA %	0	15%	15%	15%
SZJA összege	0	17 700	17 700	22 556
EHÓ %	0	14%	22%	0
EHÓ összege	0	16 520	25 960	0
Járulékok %				18,5%
Járulékok összege				27 820
Kifizető összes adó és járulék %				23,5%
Kifizető összes adó és járulék összege	0	34 220	43 660	35 338
Munkáltató összes kiadása	<b>100 000</b>	<b>134 220</b>	<b>143 660</b>	<b>185 714</b>

100 000 Ft költségből mennyi juttatás kerülhet a munkavállaló zsebébe				
2015 Év	Adómentes jö- vedelmek	Béren kívüli juttatások	Egyes meghatá- rozott juttatás	Bér / Jutalom
<b>Nettó juttatás</b>	<b>100 000</b>	<b>73 692</b>	<b>66 151</b>	<b>50 973</b>
Bruttó juttatás	100 000	73 692	66 151	77 821
Szorzó	0	1,19	1,19	1
SZJA, EHÓ alap	100 000	87 693	78 720	77 821
SZA %	0	16%	16%	16%
SZJA összege	0	14 031	12 595	12 451
EHÓ %	0	14%	27%	0
EHÓ összege	0	12 277	21 254	0
Járulékok %				18,5%
Járulékok összege				14 397
Kifizető összes adó és járulék %				28,5%
Kifizető összes adó és járulék összege	0	26 308	33 849	22 179
Munkáltató összes kiadása	<b>100 000</b>	<b>100 000</b>	<b>100 000</b>	<b>100 000</b>

2016 Év	Adómentes jö- vedelmek	Béren kívüli juttatások	Egyes meghatá- rozott juttatás	Bér / Jutalom
<b>Nettó juttatás</b>	<b>100 000</b>	<b>74 344</b>	<b>66 676</b>	<b>51 751</b>
Bruttó juttatás	100 000	74 344	66 676	77 821
Szorzó	0	1,19	1,19	1
SZJA, EHÓ alap	100 000	88 469	79 344	77 821
SZA %	0	15%	15%	15%
SZJA összege	0	13 270	11 902	11 673
EHÓ %	0	14%	22%	0
EHÓ összege	0	12 386	17 456	0
Járulékok %				18,5%
Járulékok összege				14 397
Kifizető összes adó és járulék %				28,5%
Kifizető összes adó és járulék összege	0	25 656	29 357	22 179
Munkáltató összes kiadása	<b>100 000</b>	<b>100 000</b>	<b>96 033</b>	<b>100 000</b>
<b>2017 Év</b>				
2017 Év	Adómentes jö- vedelmek	Béren kívüli juttatások	Egyes meghatá- rozott juttatás	Bér / Jutalom
<b>Nettó juttatás</b>	<b>100 000</b>	<b>74 505</b>	<b>69 609</b>	<b>53 846</b>
Bruttó juttatás	100 000	74 505	69 609	80 971
Szorzó	0	1,18	1,18	1
SZJA, EHÓ alap	100 000	87 915	82 139	80 971
SZA %	0	15%	15%	15%
SZJA összege	0	13 187	12 321	12 146
EHÓ %	0	14%	22%	0
EHÓ összege	0	12 308	18 070	0
Járulékok %				18,5%
Járulékok összege				14 980
Kifizető összes adó és járulék %				23,5%
Kifizető összes adó és járulék összege	0	25 495	30 391	19 028
Munkáltató összes kiadása	<b>100 000</b>	<b>100 000</b>	<b>100 000</b>	<b>100 000</b>

### 3. MELLÉKLET: KÉRDŐÍV

## KÉRDŐÍV

Kedves Kitöltő!

Jelen felmérés a munkavállalók elégedettségét méri a béren kívüli juttatásokkal kapcsolatban. A kérdőív kitöltése anonim és kb. 15 percet vesz igénybe, az eredményeket pedig kizárólag a szakdolgozatomhoz fogom felhasználni. Kitöltésével Ön hozzájárul a kutatásaim sikerességéhez.

Kérem, aláhúzással jelölje a választ, amely Önre igaz!

#### 1. Neme:

- a) nő
- b) férfi

#### 2. Életkora:

- a) 19-25
- b) 26-35
- c) 36-45
- d) 46-55
- e) 55 év felett

#### 3. Mióta dolgozik a cégnél?

- a) Kevesebb mint 1 év
- b) 1-5 év
- c) 6 - 10 év
- d) 11 - 25 év
- e) több mint 25 év

#### 4. Elégedett a bérszínvonalával?

- a) igen
- b) nem

#### 5. Motiválnak érzi magát a jelenlegi munkahelyén?

- a) igen
- b) nem

#### 6. Kérem, rendezze növekvő sorrendbe az alábbi szempontokat, annak alapján, hogy melyik milyen fontos volt a jelenlegi munkahelye kiválasztásánál.

(1-legfontosabb, 10-legkevésbé fontos)

Munkahely elhelyezkedése	
Munkatársak	
Munkaidő	
Munkahelyi körülmények	
Fizetés	
Béren kívüli juttatások (mértéke összege összetevője)	
Főnök személye/személyisége	
Karrier lehetőség	
Szakmai kihívások	
Önmegvalósítás	

**7. A Cafeteria elemek közül, kérem, értékelje az alábbi elemeket 1-től 5-ig ! (1, ha egyáltalán nem tudja kihasználni és 5, ha teljes mértékben ki tudja használni)**

Kérem, -el jelölje a választ, amely Önre igaz!

Választható elemek	1.	2.	3.	4.	5.
Lakáscélú támogatás					
Bölcsödei, óvodai szolgáltatás és ellátás					
Sportrendezvényekre szolgáló belépő					
Kulturális szolgáltatásra szolgáló belépő					
Készpénz					
Széchenyi pihenőkártya – szállás					
Széchenyi pihenőkártya – vendéglátás					
Széchenyi pihenőkártya – szabadidő					
Nyugdíjpénztári tagdíj hozzájárulás					
Egészség- és önszegélyező pénztári tagdíj hozzájárulás					
Étkezési Erzsébet utalvány					
Iskolai Erzsébet utalvány					
Közlekedési hozzájárulás					

**8. Melyek a legkedveltebb és az Ön által leggyakrabban választott elemek?**

Választható elemek	X
Lakáscélú támogatás	
Bölcsödei, óvodai szolgáltatás és ellátás	
Sportrendezvényekre szolgáló belépő	
Kulturális szolgáltatásra szolgáló belépő	
Készpénz	
Széchenyi pihenőkártya – szállás	
Széchenyi pihenőkártya – vendéglátás	
Széchenyi pihenőkártya – szabadidő	
Nyugdíjpénztári tagdíj hozzájárulás	
Egészség- és önszegélyező pénztári tagdíj hozzájárulás	
Étkezési Erzsébet utalvány	
Iskolai Erzsébet utalvány	
Közlekedési hozzájárulás	

**9. Az elemek kiválasztásakor milyen szempontokat vesz figyelembe ?**

Kérem, húzza alá!

- költségszorzó
- készpénzben igénybe vehető
- élet helyzet (lakás hiteltörlesztés)
- stb.:.....

**10. Melyik elem költségszorzóját változtatná meg 1-es költségszorzóra?**

Kérem, maximum hármat válasszon!

Választható elemek	X
Lakáscélú támogatás	
Bölcsödei, óvodai szolgáltatás és ellátás	
Sportrendezvényre szolgáló belépő	
Kulturális szolgáltatásra szolgáló belépő	
Készpénz	
Széchenyi pihenőkártya – szállás	
Széchenyi pihenőkártya – vendéglátás	
Széchenyi pihenőkártya – szabadidő	
Nyugdíjpénztári tagdíj hozzájárulás	
Egészség- és önszegélyező pénztári tagdíj hozzájárulás	
Étkezési Erzsébet utalvány	
Iskolai Erzsébet utalvány	
Közlekedési hozzájárulás	

**11. Hogy érzi, Önt a Cafeteria nagyobb teljesítményre sarkallja és jobban motiválja?**

(1, ha úgy érzi egyáltalán nem motiválja és 5, ha úgy érzi Önt teljes mértékben motiválja)

Egyáltalán nem				Teljes mértékben
1.	2.	3.	4.	5.

**12. Ha tehetné, mit változtatna a Cafeteria rendszeren? (Nem kötelező kitölteni!)**

.....

.....

.....

Köszönöm, hogy válaszaival segítette munkámat!

Véleménye és ötletei közlésével nagy segítséget nyújt a szakdolgozatom elkészítésében.