

SZAKDOLGOZAT

Jánka Eszter
2021

BUDAPESTI GAZDASÁGI EGYETEM
KÜLKERESKEDELMI KAR
NEMZETKÖZI GAZDÁLKODÁS SZAK
LEVELEZŐ TAGOZAT
KÜLGAZDASÁGI VÁLLALKOZÁS SPECIALIZÁCIÓ

A JUTTATÁSI ELEMELK SZEREPE AZ ÖSZTÖNZÉSI RENDSZERBEN - A
CAFETERIA RENDSZER JELENTŐSÉGE

Konzulens: Dr. Marosán György

Készítette: Jánka Eszter

BUDAPEST, 2021

1. Tartalom

2.	BEVEZETÉS	5
3.	AZ ÖSZTÖNZÉS ALAKULÁSA A TÖRTÉNELEMBEN	5
4.	A BÉREN KÍVÜLI JUTTATÁSOK SZEREPE A JAVADALMAZÁSON BELÜL	8
3.1.	Motivációs elméletek.....	9
3.2.	A motiváció folyamatelméletei	10
3.3.	A motivációs folyamat elemei.....	10
5.	AZ ÖSZTÖNZÉSI RENDSZER	12
4.1.	A hatékony ösztönzés ismérvei	13
4.2.	A hatékony ösztönzési rendszer jellemzői.....	13
4.3.	Alkotó elemei:	13
4.4.	A szervezet érdekeltségi rendszere.....	13
4.4.1.	Elemei.....	13
4.4.2.	Kombinációi.....	14
4.4.3.	Egyéb típusai.....	15
6.	TELJES KÖRŰ ÖSZTÖNZÉSI, JAVADALMAZÁSI RENDSZER.....	16
5.1.	A javadalmazási politika a vállalat gazdasági helyzetével összefüggésben.....	16
5.2.	Bérrendszer - közvetlen javadalmazás	17
5.3.	Béren kívüli juttatások - közvetett javadalmazás	18
5.3.1.	Béren kívüli juttatás alkalmazásának céljai	18
5.3.2.	A hagyományos béren kívüli juttatások fajtái.....	18
7.	RUGALMAS JUTTATÁSI RENDSZER - CAFETERIA	19
6.1.	Választható béren kívüli juttatások rendszerének jellemzői:	19
6.2.	A választható béren kívüli juttatások rendszere felé támasztott munkavállalói elvárások.....	19
6.3.	A választható béren kívüli juttatási rendszer elosztási alapelvei.....	20
6.4.	A cafeteria rendszer előnyei-hátrányai	21
8.	ADÓZÁS ALAKULÁSA MAGYARORSZÁGON A BÉREN KÍVÜLI JUTTATÁSOK TEKINTETÉBEN 2010-2021. KÖZÖTTI IDŐSZAKBAN	22
7.1.	Béren kívüli és egyes meghatározott juttatások 2021-ben:	24
7.2.	Adómentes juttatások:	25
8.	VOLÁNBUSZ ZRT. BEMUTATÁSA A JUTTATÁSI RENDSZERÉN	27
8.1.	Volánbusz Zrt. juttatási rendje, és a választható cafeteria elemek	27
8.2.	A Volánbusz Zrt. által meghatározott feltételek a juttatásokra való jogosultsághoz: 28	
8.3.	A felhasználható keretösszeg meghatározása és kifizetése	29

8.4.	A Volánbusz Zrt juttatási elemeire vonatkozó eljárási rendje.....	30
8.5.	Bérrendszerek és bérformák	30
8.6.	Volánbusz Zrt-nél elérhető juttatási formák.....	31
8.6.1.	Adómentes juttatások	31
8.6.2.	Béreként adózó juttatások	32
8.6.3.	Munkából távol töltött idő elszámolása, távolléti díj	32
8.6.4.	Jutalmak, kitüntetések	34
8.6.5.	Szociális és jóléti támogatások és juttatások.....	35
8.6.6.	Egyéb juttatások	35
8.6.7.	Béren kívüli (kedvezményes) juttatások	36
8.7.	Volánbusz Zrt. munkavállalóinak elégedettség mérése	38
9.	Összegzés	40
10.	Felhasznált irodalom	41

2. BEVEZETÉS

Azért választottam szakdolgozati témámnak a cafeteria rendszer keretén belül meghatározott különféle juttatásokat, mert ahogy engem, úgy minden munkavállalót foglalkoztatja ez a téma a cafeteria rendszer létezése óta, valamint a mai világban valamilyen formában már minden munkavállalót érint. Valakit azért foglalkoztat, mert szeretne a munkabéren felül egyéb juttatásokban részesülni, valakit pedig azért, mert nem elégedett a meglévő béren kívüli juttatásaival. Esetleg reménykedik, hogy a meglévőn felül további juttatásokban részesülhet még, vagy a cafeteria keretösszege tovább emelkedhet.

3. AZ ÖSZTÖNZÉS ALAKULÁSA A TÖRTÉNELEMBEN

A juttatások szerepének folyamatos erősödése már az 1940-es évektől megfigyelhető volt. Kezdetben a juttatás a II. világháborúban fellépő munkaerőhiány csökkentésére szolgált az Egyesült Államokban, majd idővel már egyre erőteljesebben meghatározta a javadalmazási rendszert. Ez a tendencia a mai napig tart, de már az egész világra kiterjedve.

A kelet-európai térségben – ezáltal Magyarországon is - a rendszerváltás hozott változást a juttatási rendszerben, amelyet addig az állam irányított, és a juttatások legnagyobb részét ők biztosították. A rendszerváltás után ez már ilyen formában nem volt elegendő, hiszen új munkaerő piaci helyzet állt fenn. A munkáltatónak a nézeteiben egyre inkább afelé kellett nyitnia, hogy a munkavállalókat egyéni szempontok szerint kell a juttatásokkal ösztönöznie. Mivel a piac egyre sokrétűbb lett, egyre több cég jelent meg, így a munkaerőpiacon is egyre jobban kiéleződött a verseny. Fontos volt a cégek számára a legjobb munkaerők megszerzése, azonban a további cél természetesen a megszerzett munkavállalók hatékonyságának, motiváltságának fenntartása, majd növelése lett. Ennek a hatásnak a fokozására jött létre a rugalmas juttatási rendszer - amit az angolszász országokból vett át a térség - amely biztosítja a munkavállalóknak, hogy maguk határozzák meg a számukra legmegfelelőbb juttatási csomagot. A cégek ebben látták a megoldást arra, hogy a versenyszférában kedvező, kimagasló pozícióba kerüljenek, sereghajtók legyenek. Ilyen sereghajtó Magyarországon kezdetben a MOL volt, aki először alakította ki a saját juttatási rendszerét. MOL példáján keresztül kezdték fokozatosan felismerni más cégek, pénzüzetek is az új rendszerben megfigyelhető lehetőségeket. Ez a munkavállalóknak, mint egyéneknek nagyobb szabadságot nyújtó rendszer a Magyarországon már létező, vagy újonnan megjelenő magyar és külföldi cégeknek is növelte a versenyképességét. (Poór – Kovács – Szabó – Szüts – Fata – Beke, 2020.)

1. táblázat

A juttatások szerepének átalakulása az elmúlt három évtized során

1989 után:	<ul style="list-style-type: none">• A juttatások szerepének átértékelődése és egy sor juttatás kikerült az állam fennhatósága alól.
1996-2009:	<ul style="list-style-type: none">• Új juttatási modellek jelentek meg, beleértve a rugalmas ösztönzést (cafeteria).
2009:	<ul style="list-style-type: none">• Megkezdődött a különböző rugalmas juttatási elemekre vonatkozó magasabb adókulcsok alkalmazása.• Állam szerepének növelése került előtérbe a magán szolgáltató cégekkel szemben.
2012:	<ul style="list-style-type: none">• Állami szolgáltató megjelenése, amely fokozatosan kiszorította a magán szolgáltatókat a cafeteria juttatások területén.• Két új, meghatározó juttatási elem (Széchenyi Pihenőkártya és az Erzsébet utalvány) jelent meg.
2017:	<ul style="list-style-type: none">• Bizonyos juttatások kivezetése.• Megjelent a készpénz adásának a lehetősége juttatásként.
2018:	<ul style="list-style-type: none">• Új adómentes juttatás bevezetése (pl. mobilitás célú lakhatási támogatás)• Egyes juttatások feltételeinek módosítása
2019:	<ul style="list-style-type: none">• Béren kívüli juttatásként a SZÉP Kártya adható, míg az adómentes juttatások köre is nagy mértékben szűkült.• Néhány szektorban kivételt (pl. közszféra juttatásainak az adózása) alkalmaztak.

Forrás: Új Munkaügyi Szemle 2020 / 2. SZ.: Poór József – Kovács Ildikó Éva – Szabó Szilvia – Szűts Ildikó – Fata László – Beke Jenő: Cafeteria-juttatások Magyarországon egy 2020. januári kutatás tükrében, 68. old., a szerzők saját szerkesztése alapján

2020. évben a koronavírus megjelenése okozott a juttatási rendszerekben némi változást, amely a 2021. év elejét is befolyásolta. A járványügyi helyzetre hivatkozva, az állam által hozott rendelkezések miatt a SZÉP kártya még gazdaságosabbá vált, mivel 2021. június 30-ig mentesül a szociális hozzájárulási adó fizetési kötelezettség alól, közben pedig az éves keretösszeget is emelték. Eközben az otthoni munkavégzés is, mint juttatási forma, terjedésnek indult. (Hypercortex.hu, 2021)

A versenyképesség elérésére, valamint növelésére, a béren kívüli juttatások biztosítása nem minden esetben hoz egyértelmű sikert, hiszen több környezetet befolyásoló tényező is alakítja:

- **Gazdaság:** A jelen gazdasági helyzet, főleg a Magyarországon tevékenykedő külföldi cégek számára kedvező, mivel az Európai Unió országaihoz képest szinte itt a legolcsóbb a munkaerő. Ezáltal a külföldi cégek szívesen települnek Magyarországra, nem kevés külföldi tőkét behozva az országba. Ez tovább fokozza a versenyhelyzetet és a gazdasági stabilitást, valamint fokozza a kereslet/kínálatot.
- **Demográfia:** Magyarország lakosainak száma az évek folyamán fokozatosan csökkent, és nem csak a negatív halálozási ráta miatt, hanem rengeteg - nem csak fiatal – munkaképes ember a magasabb bérek, és ezzel a jobb anyagi helyzet elérésének lehetősége miatt külföldre költözik.
- **Foglalkoztatás és munkaerőpiac:** Hiába csökkent 2020. elejéig a munkanélküliség, sajnos egyre több magyar vállalat munkát külföldön, ezzel munkaerőhiányt. Ez a folyamat bevételkiesésekhez vezet a piaci szektorokban.
- **Jogi szabályozás:** A rugalmas juttatási rendszer sikere nem csak abban nyilvánul meg, hogy a munkavállaló egyéni igények alapján alakíthatja a juttatási csomagját, hanem hogy ezek után a juttatási elemek után kevesebb adót kell fizetni, mint a bérek után. Az adózási rendszer folyamatos változása miatt a juttatások adóterhei is folyamatosan csökkentek.

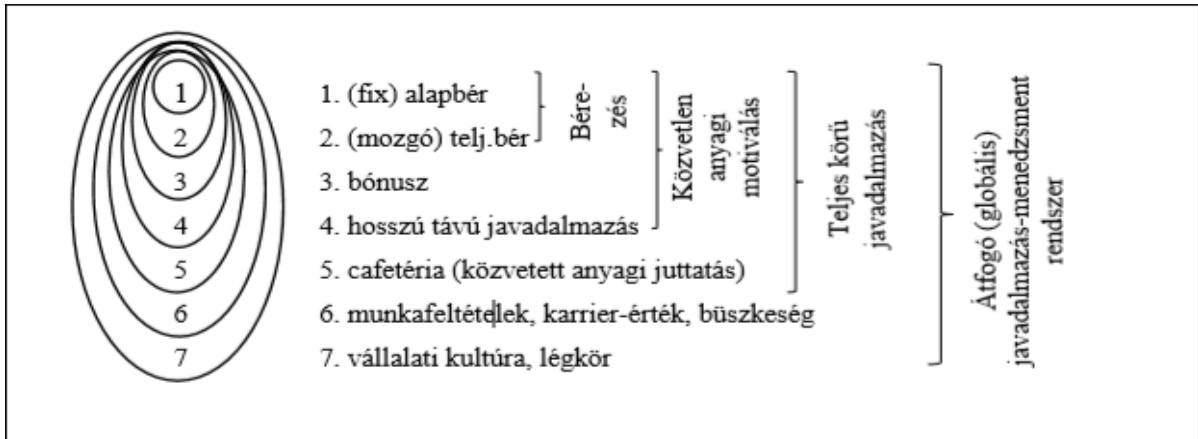
Effron és szerzőtársai által meghatározott modell a javadalmazási rendszerben történt változást szemlélteti, amely megkülönböztet négy orientációt.

Ez a négy orientáció a következőképpen néz ki:

- bérezés: alap- vagy fixbér, vagyis javadalmazás
- közvetlen anyagi motiváció
- teljes anyagi motiváció és javadalmazás + juttatások
- átfogó javadalmazási menedzsment rendsze: vállalati kultúrával és a munkavégzés környezetével összefüggő javadalmazási elemek (Poór – Kovács – Szabó – Szüts – Fata – Beke, 2020.)

1. ábra

A javadalmazás-menedzsment rendszer kiépülésének logikai váza



Forrás: Effron, M. – Gandossy, R. – Goldsmith, M. (2004): HR a 21. században. HVG Kiadó Rt., Budapest alapján László Gy.-Poór –Sipos N.: Javadalmazás menedzsment rendszerek. In Karoliny M-né. - Poór J. (2017): Emberei erőforrás menedzsment rendszerek. Wolters Kluwer, Budapest. 250. o. alapján: Új Munkaügyi Szemle 2020 / 2. SZ.: Poór József – Kovács Ildikó Éva – Szabó Szilvia – Szűts Ildikó – Fata László – Beke Jenő: Cafeteria-juttatások Magyarországon egy 2020. januári kutatás tükrében, 67. old.

4. A BÉREN KÍVÜLI JUTTATÁSOK SZEREPE A JAVADALMAZÁSON BELÜL

A javadalmazás mércéje manapság nem csak az a munkabér, amit a munkáltatók a munkavállalóknak fixen ígérnek, hanem ezen felül egyéb olyan juttatások, amik a munkavállalók elégedettségét fokozzák, amik biztosításával a munkavállaló úgy érzi, hogy a mindennapjait megkönnyíti azzal, hogy nem a munkabéréből kell egyéb költségeket kigazdálkodnia. Mivel a béren kívüli juttatások rendszere eléggé elterjedt az elmúlt években, ezért a vállalatok rá is kényszerülnek, hogy az egymás között kialakult versenyben minél versenyképesebb juttatási csomagokat tudjanak kínálni a munkavállalóiknak. Manapság lehet egy munkavállalónak csábítóbb a korábbi munkahelyén kapott fizetésénél felkínált alacsonyabb fizetés is, amennyiben emellé társul béren kívüli juttatás, vagy az addigi juttatásainál jóval kedvezőbb cafeteria csomagban részesülhet. Ez függ a munkavállalók személyes megítélésétől, igényeitől is, hiszen amennyiben az ajánlott cafeteria elemek nélkülözhetőbbek a szabadon felhasználható pénzeszegnél, vagy számára nem megváltható vele a fix bérben történt negatív összeg különbség, akkor a juttatások általi motiváció nem éri el a célját, a cég nem biztos, hogy sikerrel nyeri meg magának a munkavállalókat. Gondoljunk csak arra, hogy hiába kaphatunk a munkába járáshoz ingyen bérletet, ha mi minden nap kerékpárral járunk. Ilyenkor a munkavállaló nem fogja úgy érezni, hogy a fizetésén felül jut hozzá olyan dologhoz, amire amúgy a hónapban a fix béréből mindenképp költene. Az ilyen esetekből kifolyólag a cégek

igyekeznek minél széleskörűbb cafeteria elem kínálattal szolgálni az anyagi, és egyéb lehetőségeikhez mérten.

A cégek elsődleges célja a cafeteria általi ösztönzéssel az, hogy a munkavállalók motiváltak és hatékonyak legyenek, lehetőségük legyen olyan képzésekben részesülni, ami elősegíti a folyamatos fejlődésüket, hasznosnak és elégedettnek érezzék magukat annak érdekében, hogy a szervezeti célok minél zökkenőmentesebben és gyorsabban megvalósulhassanak. A cég akkor profitál ebből, és akkor éri meg neki ez a fajta ösztönzés, amennyiben képes a munkavállalók magatartását ezáltal pozitívan befolyásolni. Amennyiben ez nem sikerül, akkor hiába a háttéreszközök biztosítása a munkához, soha nem éri el a cég hatékonyságának a csúcát.

A javadalmazási rendszer tehát két csoportra osztható:

- munkabér
- béren kívüli juttatások

A munkabér kifizetés minden esetben jogszabály által előírt kötelezettség, ennek elmaradásával a cég jogszabályt sért, azonban a béren kívüli juttatások a munkáltató szabad akaratától függően rugalmasan adhatóak, természetesen bizonyos törvényi előírásoknak itt is megfelelően, pl. némelyik cafeteria elem adózásával kapcsolatban. (Poór – Kovács – Mázásné Dinnyés – Fehér, 2018.)

A javadalmazási rendszerben szereplő két csoporton túl azonban egyéb megközelítés, szemlélet, besorolás is létezik ezekre vonatkozóan, melyekre különböző motivációs elméletek léteznek.

1.1. Motivációs elméletek

A következő kettőt érdemes kiemelni:

- Maslow hierarchia piramisa - ha az emberi szükségleteket vesszük alapul - ezeket a következőképpen szemlélteti, a piramis aljától felfelé haladva:
 - Fiziológiai szükségletek
 - Biztonság
 - Szociális szükségletek
 - Az elismerés szükséglete
 - Önmegvalósítás

Maslow az elmélete alapján a munkabért az emberi szükségletek hierarchiájában csak a fizikai szükségletek kielégítésének tekinti.

Azonban ez nem jelenti azt, hogy a munkavállalók többi szükségletének kielégítésére nincsen szükség. A vállalatok sikerességének eléréséhez a munkavállalók ezen igényeit is ki kell elégíteniük, amelyre a cafeteria rendszer adhat megoldást.

- Herzberg – féle két tényezős elmélet:

A munkavállalók elégedetlenségét és elégedettségét nem azonos tényezők befolyásolják, ezek külön bonthatók egymástól.

- Higiénias tényezők befolyásolják az elégedetlenséget, amely a fizetést, a munkafeltételek alakulását, az adott munkavállalói státuszt foglalja magába, befolyásolja, hogy adott munkahelyet mennyire érezzük biztosnak, valamint milyen a kapcsolat a cégen belül beosztott-beosztott vagy vezető-beosztott között.

- Motivációs tényezők befolyásolják az elégedettséget, amely tényezők arra hivatottak, hogy a munkavállalók az elvégzett munka által képesek legyenek fejlődni, lehetőségük legyen karriert építeni, és önmegvalósítani.

1.2. A motiváció folyamatelméletei

A motiválás, mint a viselkedésünket befolyásoló tényező, lehetőséget ad a motiválási folyamat kapcsán kialakult magatartásaink, reakcióink megfigyelésére, vizsgálatára, annak értékelésére, hogy a motiválás milyen hatást ért el. Erre vonatkozó elméletek a következők:

- Méltányosság elmélet: Azt vizsgálja, hogy adott munkavállaló a munkába vetett energiái, erőfeszítései szerint lesz-e értékelve más munkavállalók munkába fektetett erőfeszítéseikhez képest.
- Célkitűzés elmélet: Amennyiben a munkavállaló a cég által megvalósítandó célok eléréséhez hozzá szeretne járulni, azzal a saját teljesítményének növekedését érheti el, tehát ösztönzőleg hat rá.
- Megerősítési elmélet: A munkáltató feladata, hogy munkavállalónak bizonyos munkaszakaszokban, az elvégzett feladat után pozitív vagy negatív megerősítéssel iránymutatást adjon a további feladatok végzéséhez, amely megerősítés befolyásolja a munkavállaló magatartását.
- Elvárás elmélet: A munkavállaló teljesítménye függ attól, hogy mennyire motivált. A motiváltságból adódik a kitűzött célokért tett erőfeszítés, amely végül az egyénre és a cégre nézve is pozitív következményekkel jár.

1.3. A motivációs folyamat elemei

- Input tényezők:

- Emberi tényezők: motivációnkat a személyes érdekeink, szükségleteink, beállítottságunk, vagy a csoport hatásából adódó érdekek határozzák meg.
- Szervezeti tényezők: ezeket a tényezőket a szervezet felépítése, struktúrája határozza meg, vagy az adott technológia.

Összességében, a munkánkba vetett erőfeszítéseink jelenthetik mindazon tényezőket, amik az eddigi munkavégzéseinkből, munkatapasztalatainkból adódó gyakorlatból ered, magában foglalja a munkával töltött időt, szakértelmünket. Azáltal, hogy ezeket a képességeinket, erőfeszítéseinket hozzáteesszük egy feladat elvégzéséhez, cserébe valamilyen jellegű kompenzálást várunk a munkáltató részéről. (Bakacsi, 2010)

- Vezetői motivációs stratégiák:

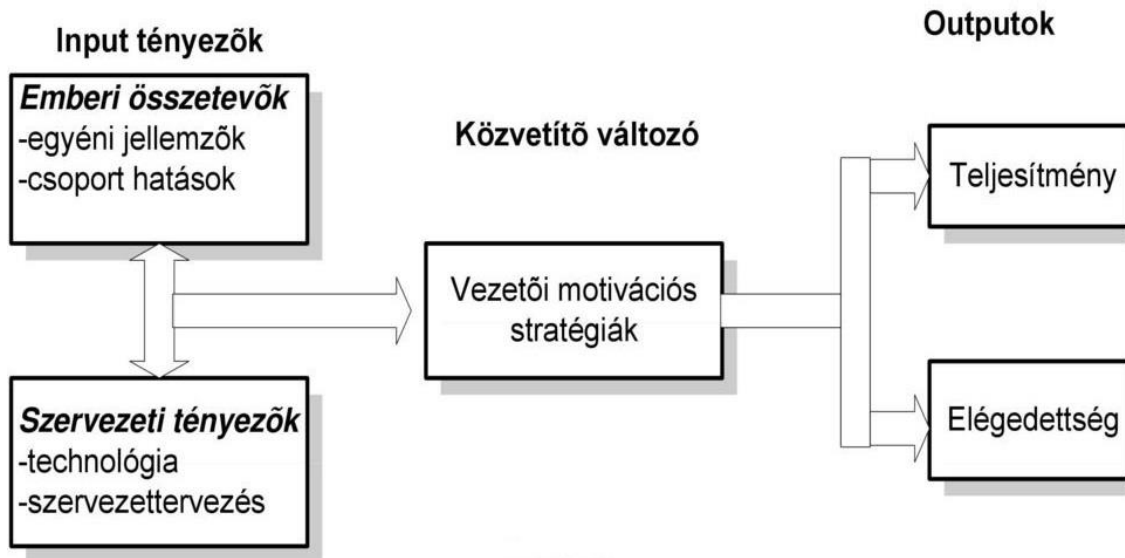
Munkavállalók befolyásolása, ösztönzése, motiválása a szervezet megítélésének, igényének megfelelő magatartás kiváltására, aminek eléréséhez a munkavállaló az erőfeszítése miatt, elvégzett munkáért cserébe vár valamiféle – lehetőleg pozitív – visszajelzést, vagy valamiféle anyagi juttatást.

- Output tényezők:

A munkáltató által elvárt teljesítmény összefüggésben áll a munkavállaló elégedettségével. Ez azt vizsgálja, hogy a munkáltató által elvárt, vagy a feladat típusából, összetettségéből, nehézségi fokából adódóan nyújtott kiemelkedő munkavállalói teljesítmény, az ehhez mérten megérdemelt juttatást, elismerést vonja-e maga után. A munkavállaló saját megítélése alapján, a követelményeknek megfelelően nyújtott erőfeszítéseinek mértéke, valamint a másokhoz mért munkavállalói elbírálás kapcsán tudja felmérni a saját, a követelményeknek megfelelés céljából tett erőfeszítéseinek arányát. (Dr. Tóthné dr. Sikora, 2011)

2. ábra

Motivációs folyamat modellje



Forrás: Tosi és társai (1986) motiváció-eredmény modellje alapján: Dr. Tóthné dr. Sikora Gizella közgazdaságtudomány kandidátusa, Ph.d.: Emberi erőforrás gazdálkodás tantárgy „Motiváció, ösztönzés, javadalmazás” témakörben összeállított saját szerkesztésű diásora, 2011

5. AZ ÖSZTÖNZÉSI RENDSZER

Az ösztönzés rendszere nem csak az anyai javakból épül fel, hanem meghatározza az is, hogy az adott cégek szervezeti felépítésébe, kultúrájába mi illik bele, milyen típusú munkavállalókat foglalkoztat. Ez azért kiemelkedően fontos, mert a munkavállalók értékrendje, igényei alapján lehet őket csoportosítani. Ahhoz, hogy a szervezetek leghatékonyabb működésének eléréséhez a munkavállalók igényei megfelelően legyenek meghatározva, a cégeknek előzetes vizsgálatokat, felméréseket kell végeznie, Vizsgálnia kell, hogy a későbbiekben milyen hatásokat érhetnek el. Erre időt és energiát kell fordítania annak érdekében, hogy a jövőben ez mind megtérüljön, és a kitűzött szervezeti célokat elérhessék, túlszárnyalhassák. Ezen célok eléréséhez a munkáltatónak tudnia kell, hogy adott munkakörök ezt mennyire befolyásolhatják, az adott munkakör ilyen téren mennyire értékes. Így tudja a munkáltató meghatározni, hogy neki még munkakörönként, munkavállalónként milyen költségek mellett, és milyen összegben térül meg a juttatás, mint befektetés. Természetesen a cég anyagi helyzetétől is függ, hogy ezeket a munkáltató mekkora mértékben tudja biztosítani a munkavállalóknak, a piaci helyzet által kialakult igényeket mennyire tudja maximálisan kielégíteni. A piaci versenyképességet ez nagyban befolyásolja, és meghatározza. Annak a cégnek, aki az adott piaci elvárások szerint

kevesebbet tud beleinvestálni a juttatásokba, a versenyképességet meghatározó célok elérésében is elmaradhat. Ezért a cégeknek kiemelkedően fontos az előzetes felmérések alapján meghozni a prioritásaikat. Amennyiben a költségvetésüket aszerint rendezik át, hogy az ösztönzésre szánt összegek növelésével a munkavállalóknál megfelelő célt érjenek el a juttatásokkal, akkor a versenyképesség növelésével a jövőben a juttatások összegének megemelése sem okoz gondot. Tehát előrevetíthető a munkáltató és a munkavállaló részére is egy pozitív láncreakció. (Poór – Kovács – Mázásné Dinnyés – Fehér, 2018.)

2.1. A hatékony ösztönzés ismérvei

- A külső munkaerő-piaci helyzetet vegye figyelembe.
- A szervezeti célok elérését tegye lehetővé.
- A munkakörök piaci értékének piaci besorolása helyénvaló legyen.
- A munkakörben elvárt teljesítmény mértéke szerinti kompenzáció megtörténjen.

2.2. A hatékony ösztönzési rendszer jellemzői

- Az alapvető munkavállalói szükségleteket képes kielégíteni. Ilyen szükségletek például a munkáért kapott fizetés és egyéb juttatások, valamint a munkavállaló saját maga igényének megfelelően felhasználható szabadnapok.
- Hatékony, ha összehasonlításban más, de hasonló típusú szervezeteknél nyújtott ösztönzési elemekkel, nincsenek nagy eltérések a fizetésekben, vagy a cég által nyújtott juttatásokban. Viszont ezek mértéke függ a területi elhelyezkedéstől.
- Az ösztönzési rendszer akkor éri el a célját, ha a munkavállalót az érdemeinek, erőfeszítéseinek megfelelően díjazza, valamint a munkavállalók egységes elbírálásban részesülnek.
- Az ösztönzési rendszer különböző javadalmazási formákból épül fel.

2.3. Alkotó elemei:

- Ösztönzési politika: magába foglalja többek között a fizikai és szellemi jellegű igények kielégítésére vonatkozó nézeteket, alap- és mozgó bér arányának megítélését.
- Ösztönzési stratégia: ösztönzést az üzleti stratégiába olvasztja.
- Ösztönzési gyakorlat: a kialakított ösztönzési stratégia véghezvitele.

2.4. A szervezet érdekeltségi rendszere

4.4.1. Elemei

- Vertikális:

A szervezet egészének érdekeltége - amely a vállalat stabilitását, vagy versenyképességének növekedését foglalja magába - lebontható:

 - Szervezeti egységek (üzletágak, gyárak, üzemek): Az egész szervezetre vonatkozó célok elérésében érdekelt.
 - Csoportok (vezetők, munkavállalói csoportok): Nem a teljes szervezetet takarja, hanem például vezetői csoportok, vagy konkrét feladatok elvégzésére összeállított munkacsoportok érdekeltségét jelenti.
 - Egyének (munkavállalók): Saját mindennapi feladataik teljesítésében érdekeltek.
- Horizontális:
 - A teljesítménykövetelmények abból adódnak, hogy a munkakörökkel összefüggő követelmények milyen mértékűek, valamint a csoportszinten - a szervezeti egységeken, csoportokon belül - milyen követelmények rajzolódnak ki.
 - Az ösztönzési rendszer azt teszi lehetővé, hogy a szervezeten belüli célok elérése ne csak a munkáltató, hanem a munkavállaló célja is legyen. Ez különböző szinteken (egyéni, csoport, szervezeti), különböző formában igényel irányítást, ösztönzést.

4.4.2. Kombinációi

- Az ösztönzés iránya szerint:
 - Termelés vagy eredmény-centrikus, illetve kombinált modell. A vállalat az ösztönzésben azt az irányt követi, amelyik a működéséből adódó célok eléréséhez segíti.
- Viszonyítási alap szerint:
 - Tervtípusú: A juttatás a terv teljesítésétől függ.
 - Bázis típusú: Mindig az adott évet megelőző év eredményeit veszik alapul, és ehhez viszonyítják az adott év kitűzött és elérendő céljait, melyek teljesítését díjazták.
 - Normatív típusú: Tevékenységekhez kapcsolt különböző normák által kerül meghatározásra a plusz juttatás.

A szervezetek, csoportok ösztönzése tehát aszerint választható meg, hogy mihez viszonyítjuk a feladat teljesítését.

- Eredmények mérhetősége a belső elszámolási lehetőségek szerint: mérhető, részlegesen mérhető, nem mérhető

4.4.3. Egyéb típusai

- Elszámolás módja szerint:

Elkülönített, eredmény-centrikus és kapcsolt típusú. Mindegyik módszernél a lényegi kérdés az, hogy a feladat elvégzésétől, ezáltal a kitűzött cél teljesítésétől a bér vagy juttatás teljes egésze, vagy annak csak a növekménye függjön. Ezért is fontos nem a külső környezeti tényezőktől függővé válható, függővé tehető feladatokat választani.

- Mutatószám típusa szerint:

- Részmutató:

A szervezeti működés folyamán felmerülő olyan rész költségek, amik akár egy teljes gyártási folyamaton belül, egyetlen gyártási részfolyamathoz kapcsolódó költség. Ez csak az összköltség egy részét képezi, ennek meghatározására szolgál. Ilyen költségek lehetnek például a fajlagos anyagmegtakarítás költségei, készletek forgási sebességéből adódó költségek, vagy akár az egy főre jutó forgalom, árbevétel is.

- Költségmutató:

- Önköltség alakulása, változása: Ide tartoznak például egy termék előállításánál keletkezett közvetlen költségek.
- Rezsiköltségek változása: Olyan üzemen megjelenő költségek, amelyek a terméktől függetlenek.
- Késedelmi kamatok csökkentése

- Eredményből részesedés: Felsővezetők díjazásához, illetve önálló szervezeti egységekhez kapcsolható mutatók. Működtetéséhez egy belső elszámolási rendszerre lehet szüksége.
- Vagyonból való részesedés: Szintén főként felsővezetők ösztönzési formája, például a cég által kibocsátott részvényekből való részesedés. (Dr. Tóthné dr. Sikora, 2011)

6. TELJES KÖRŰ ÖSZTÖNZÉSI, JAVADALMAZÁSI RENDSZER

A javadalmazási rendszer meghatározza a vállalatok versenyképes működéséhez szükséges anyagi ösztönző, kompenzációs és juttatási elemeket. Ezek az elemek összevonhatók a munkavállalók azon érdekében, hogy a munkájukért megfelelő javadalmazásban részesüljenek. A javadalmazási rendszer, mint ösztönzési csomag tartalmazza a közvetlen és közvetett javadalmazást, amely a személyek anyagi ösztönzését teszi lehetővé. Azonban ahhoz, hogy ez teljes körűnek minősüljön, társulnak mellé nem anyagi jellegű ösztönzők is, amelyek a munkából és a munkakörnyezetből adódnak.

Versenyképes kompenzáció elemei:

- Alapbér
- Rövid távú ösztönzők (bónusz)
- Hosszú távú ösztönzők (részvényopciók)
- Teljesítményalapú jutalmazás (Poór, 2013)

3.1. A javadalmazási politika a vállalat gazdasági helyzetével összefüggésben

- „Sztár”
 - Gazdasági helyzet: jelenlegi helyzet megfelelő, és a jövőre nézve is ugyanez vetíthető előre.
 - Javadalmazási politika: közvetlen javadalmazás magas szintű, és ehhez kapcsolódik teljesítmény után járó juttatások.
 - Ösztönző hatás: adott a hosszú távú célok elérésének lehetősége.
- „Fejőstehén”
 - Gazdasági helyzet: jelenlegi helyzet megfelelő, és a jövőre nézve már borús előrejelzés.
 - Javadalmazási politika: a magas szintű közvetlen javadalmazás rövidtávra vonatkozik, azonban versenyképes juttatási csomaggal.
 - Ösztönző hatás: attól függ, hogy milyen mértékű sikereket tud elérni.
- „Csipkerózsika”
 - Gazdasági helyzet: ennél a típusnál a jelenlegi helyzet nem megfelelő, de a jövőben várható javulás.
 - Javadalmazási politika: a magas szintű javadalmazás kockázatos, ezért a béren kívüli juttatások is a biztonság kedvéért csökkennek.

- Ösztönző hatás: a sikert a hosszú távú célok elérésében látja.
- „Feneketlen dézsa”
 - Gazdasági helyzet: az rossz aktuális helyzetben nem várható javulás a jövőben sem.
 - Javadalmazási politika: a közvetlen javadalmazás mértéke minimális, és emellett még a béren kívüli juttatásokat is megszünteti.
 - Ösztönző hatás: ezzel az ösztönző hatás is megszűnik. (Dr. Tóthné dr. Sikora, 2011)

3.2. Bérrendszer - közvetlen javadalmazás

A bérrendszer különböző formában társítja egymáshoz az alapbért, és az egyéb adható juttatásokat.

Bérezési rendszerek típusai:

- Hagyományos bérrendszer
 - Szenoritás: a munkavállalók bérezése, bérük emelkedésének gyakorisága és mértéke, a munkahelyükön eltöltött szolgálat idő alapján kerül meghatározásra.
 - Érdem szerinti bérezés:
 - Sávos: magánszférára jellemző bérezési forma, ami lehet keskeny vagy széles sávú, melyek között létrejöhet akár átfedés is.
 - Osztályos: állami szférára jellemző bérezés, amely a béreket fizetési osztályokba sorolja.
- Teljesítményalapú ösztönző bérezés

Itt nem a munkakörből adódó norma alapján meghatározott teljesítménybért értjük, hanem a következő formáit:

 - Egyéni teljesítmény alapú ösztönzés: tartalma az alapbér, és az egyéni bónusz.
 - Csoportos teljesítmény alapú ösztönzés: tartalma szintén az alapbér, de ehhez már csoportos bónusz kapcsolódik.
 - Vállalati teljesítmény alapú ösztönzés: szokásos javadalmazáshoz kapcsolódó nyereségrészesedés, amely lehet például készpénz, részvény.
- Teljesítménytől függő bónuszok típusai

Az alapbér bizonyos százalékában meghatározott bónusz. Ez lehet differenciált felosztású a teljesítményszázalék függvényében:

 - Standard bónusz – lineárisan növekvő
 - Minőségi bónuszgörbe – lineáris, majd degresszíven növekvő
 - Agresszív bónuszgörbe – lineáris, majd progresszíven növekvő

- Kompetencia alapú bérrendszer
 - Kombinált bérezési forma: munkába vetett erőfeszítéseink, és azok következményéből adódik.
 - A bérezést alapvetően a munkavégzéshez szükséges kompetenciákhoz köti.
 - A munkaköröket a szükséges kompetenciák alapján széles fizetési sávokba sorolják. A bér a kompetenciasávon belüli mozgása függ a teljesítménytől.

3.3. Béren kívüli juttatások - közvetett javadalmazás

Olyan javadalmazás, amely az alap- és mozgóbéren, és a hozzájuk kapcsolódó kiegészítéseken túl nyújtható a munkavállalók részére, mint juttatások.

A munkavállalók béren kívüli juttatásokból való részesedésének jogcímei:

- a szervezeti tagság
- a szervezeten belül elfoglalt magas pozíció.

5.3.1. Béren kívüli juttatás alkalmazásának céljai

- A munkavállaló szervezet iránti elkötelezettségének erősítése a cél.
- A munkaerő-piaci pozíció megerősítésére szolgál, a jó munkaerő megszerzése, és megtartása érdekében.
- A munkavállaló szociális igényeit hivatott kielégíteni.
- A munkavállalók egyéni igényeinek, szükségleteinek kielégítését szeretné elérni.
- Adózás szempontjából a juttatás ilyen formában kedvezőbb.

5.3.2. A hagyományos béren kívüli juttatások fajtái

- Magán nyugdíjbiztosítás: A munkavállaló jövőjére vonatkozó anyagi biztonság növelését szolgálja.
- Személyes biztonság növelése: a munkáltató részéről olyan juttatások biztosítása, amely a munkavállalóról való gondoskodásra hivatott. (Ilyen juttatás lehet például az élet- és baleset biztosítás, végkielégítés stb.)
- Pénzügyi támogatás: Ez a juttatási forma a munkavállaló életben való előre jutását, anyagi biztonságérzetét növeli azáltal, hogy egy többnyire rendszeres, kötelező jelleggel fizetendő összeg fizetési kötelezettségéről leveszi a terhet. (Lehet például lakásvásárlási kölcsön, utazási költségtérítés stb.)

- Személyes szükségletek kielégítése: Kifejezetten egyéni jellegű segítségnyújtás. Ezek közé tartozik például a tanulmányi szabadság, jogi tanácsadás, sport, szabadidő stb.)
- Vállalati gépkocsi.
- Egyéb juttatások: szintén személyes szükségletek kielégítésében van szerepe. Akár lehet étkezési hozzájárulás, ruhapénz, mobiltelefon stb. (Dr. Tóthné dr. Sikora, 2011)

7. RUGALMAS JUTTATÁSI RENDSZER - CAFETERIA

4.1. Választható béren kívüli juttatások rendszerének jellemzői:

- Rugalmasságából adódóan lehetőséget ad arra, hogy a munkavállalók a saját igényeiknek megfelelően választhassák meg a juttatásaikat.
- Minél ösztönzőbb a munkavállalókra nézve a juttatás, annál nagyobb hatást gyakorol a vállalati célok, és a növekedő költséghatékonyság elérésében.
- A rendszer lehetővé teszi a munkáltató által nyújtott juttatások ellenőrzését, a juttatási összegek tervezését.
- A rendszer fenntartásához hozzátartozik, hogy az ide sorolható juttatási elemek igénybevételének szabályai - az évente változó adózási feltételek miatt - folyamatosan változnak, ez pedig magasabb adminisztrációs költségekkel jár. (Dr. Tóthné dr. Sikora, 2011)

4.2. A választható béren kívüli juttatások rendszere felé támasztott munkavállalói elvárások

Az elmúlt évek folyamán a bérezés rendszere folyamatosan változott, egyre sokrétűbb és változatosabb lett. Kezdetben a munkavállaló a munkája elvégzésére, a munkáltatóval kötött bérmegállapodása szerint alapbérben részesült. Ahogy a piac folyamatosan változott, és egyre több piaci szereplő jelent meg, kialakult egy piaci versenyhelyzet, mely már megkövetelte a bérek rendszerének tovább gondolását. Ebből adódóan jutott el a rendszer átalakítása arra a szintre, hogy az alapbér mellett a munkavállaló egyéb juttatásokban is részesülhessen, ezáltal pedig lehetősége legyen az éves jövedelme összegének növelésére. Mivel a munkavállalók egyéni igényei eltérőek, ezért a juttatások felé irányuló elvárások is különböznek. A munkáltatónak, hogy ezeknek az elvárásoknak minden munkavállalónál, minden esetben eleget tudjon tenni, a választható juttatási elemeket olyan módon kell

kínálnia, hogy a munkavállaló maga állíthassa össze az igényeinek megfelelő juttatási csomagot. Ahhoz, hogy a juttatási csomag a tényleges igények szerint álljon össze, a munkavállaló részére biztosítani kell, hogy bőven legyen számára különféle választható juttatási elem. Fontos, hogy a juttatási elemek a munkavállaló munkához való viszonyulását, teljesítményének növekedését úgy befolyásolja, hogy azzal a szervezeti célok teljesülése elérhetővé váljon. Tehát egy olyan rugalmas béren kívüli juttatási rendszerre van szükség, ami a munkavállalónál kellő motiváló erővel bír, a feladatvégzésbe aktívan bevonja. A munkakörének megfelelő elismerésként értelmezheti, valamint a juttatási keretösszeg határáig a felhasználható összeg, vagy az elvégzett munkával járó erőfeszítések szerinti, meghatározott juttatások a munkavállalók között differenciálható legyen. Fontos, hogy a cafeteria elemeknek nem csak a szervezeti kultúrához kell igazodnia, hanem követnie kell a külföldi és hazai tendenciákat is, naprakészen kell őket tartani. Ezzel már elhangzik egy, a szervezet részéről felállított választható juttatási elemek felé támasztott elvárás, mégpedig hogy piacképes legyen, ezzel a szervezet versenyszférában elfoglalt előkelő helyét biztosítani tudja. Természetesen a piaci versenyszférában való fennmaradás több tényező függvénye is, de mindenképp meghatározó a szervezeti felépítés aljáról indulva, a munkavállalók – mint a szervezeti célok elérésében fontos szerepet játszó fő mozgatórugók – elégedettségének biztosítása, és folyamatos fenntartása. Tehát a juttatásokra fordított költségeket úgy kell meghatározni, hogy ösztönző erejét hatékonyan kifejtse. Nem csak a munkavállalónak, hanem a munkáltatónak is érdeke a választható juttatási rendszerének átláthatósága, követhetősége, naprakészen tartása, mellyel a cafeteria elemek tervezhetőségét is elősegíti. Mivel a választható juttatási rendszer fenntartása és működtetése a szervezet számára nem kevés adminisztrációs, és egyéb költséggel jár, így mindenképp szükséges megelőző felmérések, vizsgálatok alapján a munkavállalókból a legjobb hatékonyságot kiváltó cafeteria elemeket betervezni, elérhetővé tenni, amik segítségével a szervezeti és egyéni célok végül találkozhatnak.

4.3. A választható béren kívüli juttatási rendszer elosztási alapelvei

A munkavállalók elégedettségének növeléséhez manapság elengedhetetlen az alapbéren felül biztosított egyéb juttatási elemek megléte, azonban nem csak az lényeges, hogy ezek a juttatások változatosak legyenek, és mindenki megtalálja benne a számára legmegfelelőbbet, valamint a munkavállalók egy cafeteria elemekben bővelkedő listából állíthassák össze a juttatási csomagjukat, hanem magának az egyénekre vonatkozó juttatási keretösszegnek a mértéke is meghatározó. A keretösszeg felosztása megtörténhet aszerint, hogy a

munkavállalók munkakörének piac, és ezáltal a szervezet szerint meghatározott értéke milyen szinten helyezkedik el. Tehát ha a munkavállaló egy felelősségteljesebb, több szakértelmet igénylő, több és nehezebb munkával járó munkakört lát el, akkor a juttatások mértéke felé támasztott elvárásai is magasabbak. Ebből kiindulva, az ilyen munkakört ellátó munkavállalók részére eszerint történhet az éves keretösszeg megállapítása, amely munkavállalói szinten nem csak a munkakör és az ellátott munka típusában, hanem ezzel egyenes arányosan a keretösszeg mértékében is megnyilvánul, különbségeket teremt. A keretösszeg nem csak munkaköri szintenként egységesen meghatározva, hanem az alapbér %-ában megadva is történhet. Amennyiben a munkáltató nem a választható juttatási elemek keretösszegének mértéke alapján kívánja a munkavállalója erőfeszítéseit honorálni, így keretösszeg megállapítása történhet minden munkavállalót figyelembe véve azonos mértékben.

Tehát a cafeteria rendszer fő elemei összegezve lehetnek:

- Fejkvóta: a már említett bruttó keretösszeg megállapítása munkavállalóként azonos módon történik.
- Juttatási kínálati skála: a munkavállalók egyéni igényeinek megfelelően, egy széleskörű juttatási elemekből álló listából választhat.
- Választási lehetőség módszere: történhet a választás egyénileg, csoportos rendszerben, vállalati szinten meghatározva, de előre összeállított juttatási csomag biztosítása által is.
- A választott juttatási elemekre biztosított bruttó keretösszegnek tartalmaznia kell az egyes elemekre kivetett adókat és járulékokat, tehát ezt tekintve a munkavállaló állja ezeket a felmerülő terheket.

4.4. A cafeteria rendszer előnyei-hátrányai

„A bevezetési szándék előtt, bármilyen újító szándék, a vállalati vezetés részéről meglévő elkötelezettség, vagy a munkavállalók oldaláról meglévő igény esetén is mindenképpen széleskörű elemzést igényel, valamint a rendszer előnyeinek-hátrányainak feltérképezése. Ezek jellemzői következőképpen foglalhatók össze az eddigi tapasztalatok alapján:

- Előnyök:
 - Szélesebb körben vonja be a juttatások rendszerébe a munkavállalói kört
 - lehetőséget ad a munkavállalók részére a keret saját igényeik szerinti felhasználására

- kiegyenlítődnének a juttatások igénybevételeben is tetten érhető nemi, nemzedékbeli, életkor szerinti különbségek
 - az egyéni keretkialakítás lehetőségével érvényesül a juttatások ösztönző, munkaerő megtartó szerepe
 - a szervezet stratégiájától függően lehetőség van differenciálásra a munkakörök értéke szerint
 - a munkakörök értékeit leképező bérkülönbségek árnyalására
 - rugalmas rendszer
 - a munkáltató "gondoskodó" szerepe helyett érvényesül a munkavállalók szabadsága
 - mivel juttatási forma, ezért adókímélő mind a munkáltató, mind a munkavállaló számára
- Hátrányok:
 - Új filozófiai alapokon nyugvó, esetleg a szervezet addigi kultúrájától teljesen elütő szemléletű változás a juttatások terén
 - Új típusú alkalmazotti önállóság
 - Nagy adminisztrációigény” (HR Portál)

8. ADÓZÁS ALAKULÁSA MAGYARORSZÁGON A BÉREN KÍVÜLI JUTTATÁSOK TEKINTETÉBEN 2010-2021. KÖZÖTTI IDŐSZAKBAN

2010. évben a béren kívüli juttatások rendszerében a személyi jövedelemadó törvény okozott gyökeres változást. A közterhek a következőképpen változtak:

2009-2011: a kedvezmény nélküli juttatások közterhei csökkentek.

2010-2013: a kedvezményesen adható juttatások közterhei 2010 és 2013 között növekedtek.

2012-től egészségügyi hozzájárulás (EHO) is terheli a legtöbb juttatást, amely 27%.

2016. évben a SZJA 16%-ról 15%-ra csökkent. Ezzel pozitívan befolyásolta a cafeteria elemek adóterhelését is úgy, hogy a teljes mértékű, kedvezmények nélküli adó- és járulékteher 49,98% lett, illetve a kedvezményes adóteher 35,7%-ról 34,51 %-ra csökkent. (Poór – Kovács – Szűts – Fata – Beke - Sinka, 2020.)

2017. évre az egészségügyi hozzájárulást (EHO) 22%-ban határozták meg. 2017-től a kedvezményes adózású, béren kívüli juttatások csoportját szűkítették, amellyel az Erzsébet-utalvány, a munkahelyi étkeztetés, a helyi közlekedést biztosító bérlet, az iskolakezdési támogatás, az önkéntes egészségpénztár és nyugdíjpénztár is kikerült a kedvezményes adózási

körből. (Poór – Imre – Molnár – Beke – PhDR. Szeiner – Szüts – Fata – Dr. Sinka – Dr. Kolbe, 2020.) A munkáltató köteles fizetni az adót, amennyiben a béren kívüli juttatások nem haladják meg a meghatározott keretet.

2018-tól az egészségügyi hozzájárulás (EHO) kulcsa 22%-ról 19,5%-ra csökkent, ami a közterhek mértékében újabb csökkenést hozott. A juttatás összegének 1,18-szorosára kell az SZJA-t és az EHO-t megfizetni. Ugyanebben az évben még az adómentes juttatások csoportja kibővült a diákhitel törlesztés támogatással, havonta a minimálbér 20%-áig nyújthatták a munkáltatók ezt a juttatást adómentesen. (Poór – Kovács – Szüts – Fata – Beke - Sinka, 2020.)

2019. január 1-jétől normál jövedelemként adóznak az önkéntes nyugdíjpénztári, egészség- és önszegélyező pénztári hozzájárulások, a munkahelyi étkeztetés, Erzsébet-utalvány, helyi bérlet, iskolakezdési támogatás, pénzösszeg-juttatás, lakhatási támogatás (mobilitási célú), lakáscélú és a diákhitel támogatás stb. Az előző juttatások munkavállalót terhelő közterhe adókedvezmények nélkül 33,5% (15% szja + 18,5% nyugdíj- és egészségbiztosítási járulék), munkáltatót terhelő közterhe pedig a 19,5% szociális hozzájárulási adó és 1,5% szakképzési hozzájárulás. Adómentes juttatás marad továbbra is a kulturális belépő, sportrendezvényekre szóló belépő, és az óvodai, bölcsődei szolgáltatás és ellátás.

Speciális helyzetet teremtett, hogy 2019-ben az év közben csökkent a juttatások közterhe. (Poór – Imre – Molnár – Beke – PhDR. Szeiner – Szüts – Fata – Dr. Sinka – Dr. Kolbe, 2019.)

2019-től a béren kívüli juttatásokat terhelő egészségügyi hozzájárulás (EHO) megszűnésével bevezetésre került a 19,5 %-os szociális hozzájárulási adó (SZOCHO). A személyi jövedelemadó mértéke változatlanul 15 % maradt, amellyel együtt, közteher megfizetése mellett, az évente nyújtható juttatások a következőképpen alakultak:

- Széchenyi Pihenőkártya (SZÉP kártya) szálláshely alszámla évi 225.000 Ft-ig
- Széchenyi Pihenőkártya (SZÉP kártya) vendéglátás alszámla évi 150.000 Ft-ig
- Széchenyi Pihenőkártya (SZÉP kártya) szabadidő alszámla évi 75.000 Ft-ig.

A SZÉP kártyán az egyes alszámlákra meghatározott keretösszegen felül (költségvetési szerveknél 200.000 Ft/év, más munkáltatóknál 450.000 Ft/év) adott juttatás, a pénztárakba nyújtott célzott szolgáltatás, valamint a csekély értékű ajándék (minimálbér 10%-át meg nem haladó értékben juttatott termék, illetve szolgáltatás évente egy alkalommal) közterhe a cafeteria-juttatás értékének 1,18-szorosára utáni 15% szja és 19,5% szociális hozzájárulási adó, összesen 40,71%.

2019. január 1-től megszűnt a készpénzes kifizetés évi 100.000 Ft-ig terjedő összege is. (Poór – Kovács – Szüts – Fata – Beke - Sinka, 2020.)

2020. évben nem történt lényeges változás a juttatásokkal kapcsolatos adójogszabályokban, azonban a koronavírus-járvány megjelenése több szükséges lépést is megkövetelt. A szocho mértéke 17,5%-ról 15,5 %-ra csökkent, kivéve a SZÉP kártya egyes alszámláira béren kívüli juttatásként adott összegeket, melyek a jelen jogszabályi környezet alapján 2021. június 30. napjáig mentesek a szocho alól. Lényegében tehát a béren kívüli juttatások közterhe 30,5 % (az előbb említettek szerint a SZÉP kártya kivételével), míg az egyes meghatározott juttatásoké 35,99 %. (dr. Wirth-Velkei, 2021.)

5.1. Béren kívüli és egyes meghatározott juttatások 2021-ben:

- Széchenyi pihenőkártya (SZÉP kártya), melynek három alszámlája van:
 - vendéglátás alszámla támogatás: évi 150 ezer forint.
 - szálláshely alszámla támogatás: 225 ezer forint.
 - szabadidő alszámla támogatás: maximum évi 75 ezer forint.

A meghatározott összegkeretelig béren kívüli juttatásnak minősül, amely után a munkáltató közterhe 15% személyi jövedelemadó. A 15,5% szociális hozzájárulási adót 2021.június 30-ig nem kell megfizetni.

Amennyiben az adott alszámla összegkereteket meghaladja a juttatás összege, úgy a munkáltató közterhe a juttatás összegének 1,18-szerese után fizetendő 15% személyi jövedelemadó és 15,5% szociális hozzájárulási adó. (Poór – Kovács – Szűts – Fata – Beke - Sinka, 2020.)

Szintén a járványhelyzetből adódóan 2020. április 22. és 2021. június 30. között a munkáltató az alábbiak szerinti összegben adhat juttatást a SZÉP kártya egyes alszámláira:

- szálláshely alszámlára legfeljebb évi 400 ezer forint,
 - vendéglátás alszámlára legfeljebb évi 265 ezer forint,
 - szabadidő alszámlára legfeljebb évi 135 ezer forint.
- Rekreációs keret: Szintén a 2020. április 22. és 2021. június 30. közötti időszakban az éves rekreációs keretösszeg a költségvetési szervek munkavállalói esetében 200 ezer forintról 400 ezer forintra, míg más munkáltatók dolgozói tekintetében 450 ezer forintról 800 ezer forintra emelkedett. 2021. július 1-jétől az éves rekreációs keretösszeg egységesen – mind a költségvetési szervek, mind más munkáltatók munkavállalói vonatkozásában – 450 ezer forint lesz. Amennyiben a munkavállaló munkaviszonya nem a teljes évben áll fenn, akkor a rekreációs keretösszeg a munkavállaló által az

adóévben munkajogviszonyban töltött napokkal arányos összege. (dr. Wirth-Velkei, 2021.)

A következő esetekben a kifizető közterhe, a juttatás összegének 1,18-szerese után fizetendő 15% személyi jövedelemadó és 15,5% szociális hozzájárulási adó.

- Cégtelefon magáncélú használata
- Hivatali, üzleti utazáshoz kapcsolódó étkezés vagy más szolgáltatás
- Évi egy alkalommal csekély értékű ajándék (a minimálbér 10%-át meg nem haladó értékű termék vagy szolgáltatás)
- Szabadidő, vendéglátásra szervezett rendezvényen átadott, a minimálbér 25%-át meg nem haladó értékű ajándéktárgy

5.2. Adómentes juttatások:

- Bölcsődei, óvodai ellátás, szolgáltatás: amennyiben a díj megtérítése olyan számla alapján történik, ami a magánszemély nevére van kiállítva, akkor is adómentesnek minősül.
- Munkáltató által biztosított ingyenes vagy kedvezményes számítógéphasználat: Nem feltétlenül szükséges a munkavállaló számára a tulajdonszerzés, elég, ha csak a munkaviszony meglétének idejére használatba kapja.
- Magáncélú cégautó-használat, továbbá azzal összefüggésben az úthasználatra jogosító bérlet, jegy juttatása: Juttatás mértéke adómentes formában korlátlan.
- A kifizető által fenntartott vagy használt sportlétesítményben szervezett sportrendezvényen nyújtott szolgáltatás, valamint a saját fenntartású, vagy akár bérelt sportlétesítmény ingyenes, vagy kedvezményes használata. Az ide tartozó sportrendezvények sportszövetség, vagy sportszervezet által rendezett versenyeket, mérkőzéseket jelenti. A sportrendezvénnyel kapcsolatos utazást, vagy a rendezvényhez nyújtott szállás nem tartozik bele az adómentes kategóriába.
- Lakáscélú hitelfelvétel: „A hitelfolyósítás évét megelőző négy évben lakáscélú hitelként nyújtott összegekkel együtt a 10 millió forintot meg nem haladó összegű, és ugyanazon magánszemélynek adott kölcsön kamatkedvezménye, ha azt a munkáltatója hitelintézet vagy a Magyar Államkincstár útján, annak igazolása alapján saját lakás építéséhez, építtetéséhez, vásárlásához, bővítéséhez, korszerűsítéséhez, akadálymentesítéséhez, vagy bármely említett célra hitelintézettől vagy korábbi munkáltatótól felvett hitel visszafizetéséhez, törlesztéséhez kapcsolódott.”

- Munkabérelőleg: legfeljebb a folyósítás napján érvényes minimálbér havi összegének ötszörösét meg nem haladó értékben van rá lehetőség. Ezek a munkáltató által folyósítása legfeljebb hat havi visszafizetési kötelezettség mellett történik. Adómentesnek minősül az ehhez kapcsolódó kamatkedvezmény is.
- Munkásszállás biztosítása a munkavállalók részére: munkáltató a saját maga által fenntartott, saját tulajdonban lévő vagy bérelt épületben, lakásban biztosíthat elhelyezést a munkavállalóinak. Ennek szabálya, hogy ha egy lakóhelyiséggel rendelkezik az önálló ingatlan, akkor a lakóhelyiségben egynél több, vagy az önálló ingatlan több lakóhelyiséggel rendelkezik, akkor legalább egy, a munkáltatóval munkaviszonyban álló munkavállaló elszállásolását biztosítja, aki nem rendelkezik haszonélvezeti joggal terhelt lakás 50%-ot meghaladó mértékű tulajdonjogával, haszonélvezeti jogával azon a településen, ahol a munkahelye van. (Poór – Kovács – Szűts – Fata – Beke - Sinka, 2020.)
- „A munkáltató költségtérítést fizethet a minimálbér 10 %-áig havonta azoknak a munkavállalóknak, akik home office keretében, távmunkában dolgoznak. Ha nem minden munkanap valósul meg a home office, úgy az összeg arányosan jár.” (Hypercortex.hu, 2021)
- Sportrendezvényre szóló belépő: évente a minimálbér összegéig igényelhető a munkavállaló számára, amit a cége nevére kiállított számla alapján érvényesíthet.
- Kulturális belépő: szintén évente a minimálbér összegéig igényelhető a munkavállaló számára, amit a cége nevére kiállított számla alapján érvényesíthet.

A sportrendezvényekre szóló és a kulturális belépők a SZÉP kártya terhére is megvásárolhatók, azonban ebben a formában nem adómentes. Annak érdekében, hogy az így megvásárolt jegyek után kiállított számlákat ne lehessen benyújtani az adómentes juttatás érvényesítésére, a SZÉP kártya által megvásárolt jegyekre csak magánszemély nevére szóló számlát lehet kiállíttatni.

A béren kívüli juttatások vizsgált időszakát figyelembe véve 2017-ig a munkáltatói közteher (szociális hozzájárulási adó) évenkénti 2 százalékos csökkenése figyelhető meg, ami kedvezően hatott a cafeteria juttatások gyakorlatára, azonban 2017-től az adómentes ösztönzési elemek választéka nem változott jelentősen, maradt a lecsökkentett változatban. Mivel a vállalkozások béren kívüli juttatások nyújtásának befolyásoló tényezője a munkabérhez viszonyított közterhek nagysága, ezért az a juttatások ösztönzési funkciója egyre csökkenő tendenciát mutat.

„A cafeteria bevezetésének „kevésbé fontos” és „legkevésbé fontos” indokaként jelentek meg a dolgozók felől történő juttatások értékelése, a dolgozók motivációinak növelése és a munkáltatói versenyképesség növelése.

Az utóbbi időkben egyre inkább jellemző az a munkáltatói felfogás, hogy egy vonzó munkahely olyan versenyképes javadalmazási csomagot kínál, melynek alapeleme a cafeteria rendszer, ami a dolgozói motiváció szempontjából nem jelent egyértelmű értéktöbbletet. A juttatások, ezen belül is a cafeteria egyre inkább olyan „alapkövetelmény”, amelynek megléte vagy hiánya inkább a dolgozói elégedettségre van kihatással.” (Poór – Kovács – Szűts – Fata – Beke - Sinka, 2020.)

9. VOLÁNBUSZ ZRT. BEMUTATÁSA A JUTTATÁSI RENDSZERÉN KERESZTÜL

„A Volánbusz Közlekedési Zártkörűen Működő Részvénytársaság egy több, mint 90 éves múlttal rendelkező személyszállító busztársaság. A MAVART néven 1927-ben alapított vállalat kezdetben mindössze 30 autóbusszal rendelkezett. Ma országos szinten közel 6500 járművel biztosítja szolgáltatásait, mivel 2019-ben a Volán társaságok a Volánbusz Zrt-vel egybeolvadtak, és a munkavállalók számát tekintve Magyarország harmadik legnagyobb állami társaságává nőtte ki magát. Az autóbuszok javítását, karbantartását az egész országot lefedő járműjavító üzemeikben végzik. A Volánbusz Zrt. integrált irányítási rendszert működtet, és rendelkezik az összes szükséges minősítéssel, szabvánnyal. A vállalat alaptevékenysége a menetrend szerinti autóbusz-közlekedési közfeladat ellátása: biztosítja az utasok számára a mindennapos utazási, munkába és iskolába járási lehetőséget, valamint a létfontosságú intézmények megközelítését. A hatékony működés és a magas színvonalú szolgáltatás a cég közel 19 ezer kollégájának együttes munkájának eredménye. A Volánbusz Zrt. országos szinten gondoskodik a megyeszékhelyek, a legfontosabb régiók és kirándulóközpontok napi, közvetlen és rendszeres kapcsolatáról egymással és a fővárossal. Pest megyében elővárosi járataik több, mint 120 város és község számára biztosítják az utazási kapcsolatot Budapest felé. A Társaság évtizedek óta közlekedtet nemzetközi járatokat. Jelenleg is több szomszédos országba indulnak menetrend szerinti autóbuszjárataik, amelyekkel Ausztria, Románia, Szlovákia és Szerbia érhető el.” (Volánbusz Zrt. portálja)

6.1. Volánbusz Zrt. juttatási rendje, és a választható cafeteria elemek

A Volánbusz Zrt. és az ország különböző régióinak Közlekedési Központjai egymástól független működésük folyamán eltérő cafeteria rendszert és keretösszegeket határozott meg, és

ezen alapján részesítették munkavállalóikat az általuk meghatározott juttatásokban. A szervezetek 2019.10.01-én megtörtént egyesítése maga után vonta, hogy ezeket az eltérő cafeteria szabályozásokat egységesítse, ezzel pedig biztosítsa, hogy a munkavállalók egyenlő feltételekkel, azonos keretösszegekből részesülhessenek, és a vállalat által alkalmazott cafeteria elemek mindenki által elérhetőek legyenek. A cég a juttatási rendszerének meghatározását kollektív szerződésben, választható juttatási rendszeréről szóló szabályzatban, valamint egyéb munkáltatói szabályzatokban rögzíti. A munkavállalók azonos bruttó összértékben egy választható elemeket tartalmazó juttatási csomag eltérő felhasználásáról dönthetnek az egyéni igényeiknek megfelelően. A munkavállalók a saját juttatási csomagjukat minden év elején kötelesek összeállítani, és az így megválasztott cafeteria elemeket, az adott elemekhez tartozó – időarányosan igényelt – összegeket a munkáltató felé köteles megszabott határidőig, elektronikus rendszeren keresztül lenyilatkozni, mely rendszeren belül egy cafeteria összesítő táblázat nyújt segítséget. A táblázat a munkavállaló helyett kiszámol minden felhasznált összeg – juttatási elemtől függően - után fizetendő adót, és azt is jelzi, hogy az adott hónapra, időszakra igényelt összeg az addig az időpontig maximálisan igényelhető összeget nem lépi túl. Mivel minden munkavállaló azonos táblázatban nyilatkozza le cafeteria igényét, így lehetőség van az igénylések rendszerezésére és megfelelő kezelésére, valamint követésére.

6.2. A Volánbusz Zrt. által meghatározott feltételek a juttatásokra való jogosultsághoz:

Elsődleges feltétel, hogy a munkavállaló a munkáltatóval munkaviszonyban álljon, akár rész-, akár teljes munkaidőben, azonban többes jogviszony esetén kizárólag egy, a magasabb óraszámú jogviszony után jogosult a juttatásokra. Amennyiben a munkaviszony fennáll, ez esetben ezen feltételen belül további feltételeknek kell megfelelni:

- A munkavállaló hivatalosan a munkaviszony első napjától válik jogosulttá a juttatási csomagra, amennyiben a munkaviszonya a munkaviszony kezdetétől számított 31. napon is fennáll. A választott juttatás kifizetése ezt követően történhet meg. Amennyiben a munkaviszony hamarabb szűnik meg, a juttatásra nem lesz jogosult.
- Általánosságban elmondható, hogy a munkavállaló munkaviszonya év közben kezdődik, vagy szűnik meg, amely a cafeteria keretösszeg megszabásának új helyzetet állít az adott évre. Ez esetben a munkavállalót időarányosan megillető keretösszeget az éves keretösszeg és a jogosultság időtartamára eső naptári napok alapján kell megállapítani. Amennyiben a munkaviszony teljes naptári évben fennáll, illetve egyéb keretet csökkentő feltétel nem valósul meg, a teljes munkaidős munkavállalók a keret teljes összegére jogosultak. Ez a részmunkaidős munkavállalóknál annyiban módosul,

hogy a teljes munkaidő és a részmunkaidő arányában jogosultak a keret felhasználására. Természetesen, ha a munkaidő mértékében az év közben történik változás, a rendelkezésre álló keretösszeg mértékét a változás első napjától módosításra kerül az újonnan megállapított munkaidő mértékének figyelembevételével. Az esetben azonban, ha a munkavállaló igazolatlanul van távol, az igazolatlan távollét hónapjában a jogosultsága a teljes havi juttatás vonatkozásában megszűnik.

- Amennyiben a munkavállalónál betegség okozta keresőképzelensége áll fenn, abban az esetben a folyamatos betegállomány első 90 napján az időarányos juttatás 100%-ára, a 91. naptól a távollét 180. napjáig terjedő időszakára az időarányos juttatás 50%-ára jogosult. Amennyiben 6 hónapot meghaladó folyamatos keresőképzelenség áll fenn, úgy a 180. naptól időarányos juttatásra nem jogosult. Munkaállományba visszatérés esetén a munkavállaló ismét jogosulttá válik az időarányos juttatásra. Ebben az esetben a keretösszeg módosítása miatt a munkavállaló köteles újra nyilatkozni. Kivételt képez, ha a munkavállalót üzemi baleset éri, mert ez esetben a balesetet szenvedett munkavállaló a betegállomány egész időtartama alatt teljes összegű juttatásra jogosult.
- Azon munkavállalóknak, akik szülési szabadságon vagy a gyermek gondozása céljából fizetés nélküli szabadságon lévő távollét miatt az adott évre vonatkozó, a társaság által kiadott utasítás hatálya alá tartozó juttatás tekintetében kapott bruttó juttatás az adott év október 31. napjáig nem éri el a bruttó 26.500 Ft-ot, esetükben a választható juttatás összege bruttó 26.500 Ft-ra egészül ki Széchenyi Pihenőkártya Vendéglátás alszámlára történő, a november havi választható juttatási kifizetési időszakban történő utalással. Amennyiben a munkavállaló GYED/GYES/GYET mellett foglalkoztatott, akkor a GYED/GYES/GYET-es jogviszonyában a SZÉP kártya juttatásra nem jogosult.

A munkaviszony megszüntetése esetén, amennyiben a munkavállaló az időarányos keretösszeget nem használta fel, a fel nem használt összeget járandóságával egyidejűleg, jövedelemként adózó juttatásként átutalással kell kifizetni.

6.3. A felhasználható keretösszeg meghatározása és kifizetése

A felhasználható teljes munkaidős éves juttatási keret minden munkavállaló esetében azonos. A keretösszeg havi kifizetéssel történik, időarányosan. Amennyiben a munkavállaló úgy dönt, hogy a keretösszeghez nem 12 havi lebontásban szeretne hozzájutni, vagy nem a maximális havi keretösszeget szeretné adott hónapban megkapni, arra olyan módon van lehetőség, hogy az összeg kivételének hónapjáig görgetett - havonta rendelkezésre álló, és a kivétel napjáig még

fel nem használt – összeget a saját maga által választott rugalmas juttatási elemek által igényli meg. A havi keret az éves alap egy hónapra jutó összege.

6.4. A Volánbusz Zrt juttatási elemeire vonatkozó eljárási rendje

A cég által biztosított juttatások igénybevétele egy éves időtartamra szól, a keret csak tárgyévben használható fel, a következő évre nem vihető át. A munkavállalónak az év elején tett, a választott juttatásaihoz leadott nyilatkozatát év közben nem módosíthatja. Ez csak kizárólag különösen indokolt esetben, a Humánerőforrás Gazdálkodási Igazgató engedélye alapján, az erre vonatkozó nyilatkozat benyújtása mellett lehetséges. A megállapított keret év közben időarányosan használható fel, túlfizetés nem megengedett. A munkavállaló által leadott nyilatkozatban igényelt juttatások az igénylés hónapját követő hónapban, legkésőbb 20-ig kerülnek átutalásra. A december havi juttatások kifizetésének időpontjairól legkésőbb november hónapban a „humán erőforrás gazdálkodási igazgató” külön utasításban rendelkezik. A cég munkavállalói a KONTOLINE elektronikus rendszeren keresztül nyilatkoznak a választható juttatási csomagban szereplő elemek vonatkozásában. A rendszer használatához szükséges információkat a munkavállalók részére a juttatási elemek eljárási rendjét tartalmazó utasításban teszik elérhetővé. A munkavállalóknak a kinyomtatott és aláírt nyilatkozatot, illetve a különböző juttatásformák kifizetéséhez tartozó, esetlegesen szükséges egyéb dokumentumokat, a területileg illetékes HR ügyfélszolgálati kollégáknak kell leadniuk.

HR ügyfélszolgálat feladata:

- A juttatási rendet tartalmazó utasításban meghatározottak szerint a munkavállalói nyilatkozatok és kapcsolódó dokumentumok összegyűjtése.
- Az összegyűjtött munkavállalói nyilatkozatok és a kapcsolódó dokumentumok mindenkori jogszabályi előírásainak való megfelelésének ellenőrzése.
- A cafeteria elem havi számfejtése előtt az alapbizonylatok bekérése és szabályszerűségének ellenőrzése.
- Az év közben mégis módosítást igénylő nyilatkozatok elkészítése.

6.5. Bérrendszerek és bérformák

A Volánbusz Zrt. alapvetően az időbérezés formáit alkalmazza, ami nem zárja ki az egyes területek sajátos feladataihoz igazodva a teljesítménybér használatát.

Alkalmazható bérformák:

- Időbér + teljesítményhez kötött prémium

- Időbér+ teljesítménybér
- Időbér + prémium
- Időbér (napi alapbér) + teljesítménybér (mennyiséghez és minőséghez kötött bér)

6.6. Volánbusz Zrt-nél elérhető juttatási formák

8.6.1. Adómentes juttatások

- Bölcsődei, óvodai ellátásról szóló számla térítése:

A munkáltató a munkavállaló, vagy a munkáltató nevére szóló számla alapján térítheti meg a bölcsődei és óvodai költségeket. A költségtérítés kiterjedhet az étkezés költségeire is. Legkisebb igényelhető összeg nincs. Az elszámolás számla ellenében havonta, a leadott számlák szerint történhet, de lehetőség van az évi egyszeri – decemberi – elszámolásra is. Az igénylés feltétele a cég által meghatározott, munkavállaló által kitöltött nyilatkozat.

- Kulturális rendezvényre szóló belépő/bérlet, továbbá könyvtári beiratkozási díj

A munkáltatónak lehetősége van kulturális szolgáltatás igénybevételére szóló belépőjegy vagy bérlet árát, továbbá a könyvtári beiratkozás díját megtéríteni a munkavállalónak a csomag terhére. Az elszámolás a munkáltató nevére és címére szóló – akár elektronikus – számla ellenében havonta, illetve a leadott számlák összege szerint történik. A minimum elszámolható számlaérték havi szinten 5.000 Ft, kivéve, ha az éves könyvtári beiratkozási díj ennél alacsonyabb összegű. Az igénylés feltétele a munkavállaló által kitöltött nyilatkozat.

- Sportrendezvényre szóló belépő/bérlet

A munkáltatónak lehetősége van a sportról szóló törvény hatálya alá tartozó sportrendezvényre szóló belépőjegy vagy bérlet árát megtéríteni a munkavállalónak a csomag terhére. A cég kiemeli, hogy nem a munkavállaló sport tevékenységének támogatására szolgál, hanem a sporteseményen nézőként való részvételének finanszírozására. Az igénylés feltétele a munkavállaló által kitöltött nyilatkozat. Az elszámolás a munkáltató nevére és címére szóló – akár elektronikus – számla ellenében havonta, a leadott számlák összege szerint történik. A legkisebb elszámolható számlaérték havi szinten 5.000 Ft.

- Üzemanyag megtakarítás térítése

8.6.2. Bérként adózó juttatások

- Önkéntes pénztári tagdíj hozzájárulás:

Önkéntes nyugdíjpénztár, önkéntes egészségpénztár. Az önkéntes kölcsönös pénztári tag, a munkavállaló pénztári tagdíjának munkavállaló által meghatározott részét, a munkáltató tagdíj-hozzájárulás címén a megjelölt pénztárba, a munkavállaló javára, a juttatási keret terhére, havonta átutalja. Új belépők esetén a naptári év tört időszakára választott összeget a kifizetés megkezdésétől az adott naptári év végéig hátralévő hónapok alapján kell a pénztárba utalni. Amennyiben a munkavállaló még nem pénztártag, a választott pénztárba való belépést minden esetben a munkavállalónak személyesen kell intéznie. A munkavállaló a pénztárak szolgáltatásairól az egyes pénztárak Szolgáltatási Szabályzatából kaphat tájékoztatást. Megemlítendő, hogy a munkáltatói hozzájárulás pénztárba utalt nettó összege után 20% adókedvezmény vehető igénybe az önkéntes pénztári befizetésre vonatkozó 150.000 Ft-os kereteken belül, amely a naptári év jövedelemadó bevallási időszakában érvényesíthető, a pénztártól kapott igazolás alapján. A kedvezmény összege a bevallásban megjelölt önkéntes pénztári számlára igényelhető vissza.

- Adóköteles étkezési költségtérítés:

Adóköteles étkezési költségtérítés választása esetén a munkavállaló által meghatározott összeget a munkáltató a munkavállaló javára, a juttatási keret terhére, az aktuális havi bérkifizetéssel egyidejűleg átutalja. Új belépők esetén a naptári év tört időszakára választott összeget, a kifizetés megkezdésétől az adott naptári év végéig hátralévő hónapok alapján kell egyenlő részletekben utalni. Az adóköteles étkezési költségtérítés maximum bruttó 200.000 Ft/év értékben választható.

8.6.3. Munkából távol töltött idő elszámolása, távolléti díj

A munkavállaló munkabérét távolléti díjra ki kell egészíteni, illetve munkavégzés hiányában távolléti díjat kell fizetni a következő esetekben:

- a szakszervezeti tisztségviselők munkaidő kedvezményére, valamint a munkáltatóval való konzultáció tartama
- az üzemi tanács elnökének és tagjának munkaidő kedvezménye
- üzemi tanács választásakor a választási bizottság tagja tevékenysége ellátása tartama
- az apának járó munkaidő-kedvezmény (2013. január 1-jétől: pótszabadság) időtartamára (Mt. 118. § (3), 2012)

- ha a munkavállaló által elkövetett kötelezettségszegés körülményeinek kivizsgálása miatt indokolt, a vizsgálat lefolytatásához szükséges, de legfeljebb harminc napos időtartamra történő, munkavégzés alóli mentesítés időtartamára
- a munkaviszony megszüntetése esetén a munkavállalót megillető felmentési idő tartamára

A távolléti díj tartalma, illetve számításának módja az alább felsorolt esetekben megegyezik a Munka Törvénykönyvéről szóló 1992. évi XXII. törvény 2012. június 1-jén hatályos 152. §-ában foglaltakkal:

- „ha a munkavállaló az utasítás teljesítésének jogszerű megtagadása miatt nem végez munkát, a kieső időre,
- kötelező orvosi vizsgálatra négy óra időtartamra vagy – amennyiben a munkavállaló igazolja, hogy az orvosi vizsgálat ennél hosszabb időt vett igénybe – annak tényleges időtartamára Mt. 55. § (1) c)
- a véradáshoz szükséges, legalább négy óra időtartamra, (Mt. 55. § (1) d), 2012)
- egész napos ismeretfelújító oktatás, továbbképzés a járművezetők esetében,
- hozzátartozó halála esetén 2 munkanapra, (Mt. 55. §, (1) f), 2012)
- általános iskolai tanulmányok folytatása, továbbá a felek megállapodása szerinti képzés, továbbképzés esetén, a képzésben való részvételhez szükséges időre, (Mt. 55. § (1) g), 2012)
- bíróság vagy hatóság felhívására, vagy az eljárásban való személyes részvételhez szükséges időtartamra, (Mt. 55. § (1) i), 2012)
- munkaszüneti napra, (Mt. 102. §, 2012)
- szabadságra, (Mt. 116-120. §, 2012)
- egyéb munkavégzés alóli felmentés esetére,
- szoptatási munkaidő-kedvezmény idejére, (Mt. 55. § (1) e)
- óra- vagy teljesítménybérezés esetén a napi munkaidőre, ha az általános munkarend szerinti munkanapra eső munkaszüneti nap miatt csökken a teljesítendő munkaidő, ha munkaviszonyra vonatkozó szabály, munkavégzés nélkül munkabér fizetését annak mértéke meghatározása nélkül írja elő.”

8.6.4. Jutalmak, kitüntetések

A Volánbusz Zrt. munkavállói részére különböző jutalmakat és kitüntetéseket tesz elérhetővé, amelyek a munkavállalók teljesítményeiktől függ. Az ehhez tartozó jutalomösszegeket évente felülvizsgálják.

- Törzsgárda tagok erkölcsi-, anyagi elismerése

A törzsgárda tagság a társaság egyik elismerési formája azon munkavállalók számára, akik hosszú ideje, tartósan a Volánbusz Zrt.-nél végzik tevékenységüket. Feltételeit, anyagi és erkölcsi elismerési rendszerét, valamint az ezzel összefüggésben lévő feladatok eljárásrendjét munkáltatói szabályzat tartalmazza. A szabályzat tartalmazza a törzsgárda tagságért járó jutalomösszegeket is.

- Balesetmentes közlekedés elismerése

A Volánbusz Zrt. a munkavállalóit egységes juttatásokban részesíti, kivéve az autóbusszvezető munkakört betöltőket, akiknek - külön nekik szóló - további ösztönző juttatást is biztosít. A munkáltató éremmel, oklevéllel és pénzjutalommal ismeri el a meghatározott kilométert balesetmentesen teljesítő autóbusszvezetőket, a meghatározott kilométereket (250.000 km, 500.000 km, 750.000 km, 1.000.000 km, 1.250.000 km, 1.500.000 km, 1.750.000 km, 2.000.000 km) a hozzájuk tartozó pénzösszegekkel a munkáltatói szabályzat tartalmazza. Az elért balesetmentes kilométer nagyságától függően a hozzá tartozó pénzjutalom is egyre magasabb. Ennek az ösztönzésnek a fontossága nem csak a munkavállaló anyagi elismerésében rejlik, hanem a jutalom elérését megkívánó fokozottan figyelmes közlekedésben is, amellyel nem csak a cég tulajdonában lévő autóbusszok, hanem a munkavállalók és a közlekedés további résztvevőjének testi épségének megóvásában is.

- Kitüntetések

A Volánbusz Zrt.-nél végzett kiemelkedő tevékenység, illetve magas színvonalú szakmai munka elismeréseként a következő kitüntetések adhatók:

- Elnök-vezérigazgatói dicséret
- Vezérigazgató-helyettesi dicséret
- Igazgatói dicséret
- Vezetői dicséret

A kitüntetések feltételrendszerét, valamint az egyes dicsérekhez kapcsolódó pénzjutalom mértékét munkáltatói szabályzat tartalmazza.

8.6.5. Szociális és jóléti támogatások és juttatások

- **Jogsegélyszolgálat**

A jogsegélyszolgálat jogi védelmet, jogi tájékoztatást, tanácsadást, a szükséges mértékű segítségnyújtást és jogi képviseletet ad a cég összes munkavállalójának és nyugdíjasának. Rendeltetése, hogy a munkavállalók mind a munkahelyen belüli vitákban, mind a különböző állami szervek előtti ügyeikben, eljárásokban és perekben ingyenes jogsegélyben részesüljenek. A jogsegélyszolgálat működésének szabályait a felek megállapodásban rögzítik, a jogsegélyszolgálat költségeit a cég fedezi.

- **Segélyezés**

A Volánbusz Zrt. méltányossági alapon (szülés, temetés stb.) segélyt biztosít a munkavállalók, valamint a cég nyugdíjasai részére a vonatkozó munkáltatói szabályzat rendelkezései szerint. A társasági segélykeret mértékét a társasági terv részeként az éves Szociális Terv tartalmazza

- **Szabadidő sporttámogatás**

A Volánbusz Zrt. a közösségi kirándulásokat és a tömegsportot, amennyiben úgy ítéli meg, támogathatja.

- **Önkéntes biztosító pénztári támogatás**

Az önkéntes biztosító pénztári támogatási rendszer meghatározása egységesen történik, amelyet évente, külön megállapodásban rögzítenek.

- **Munkásszálló biztosítása**

Volánbusz Zrt. azon autóbuszvezetőinek biztosít a cég által fenntartott munkásszállón szálláshelyet, akik Magyarország területén belül, nem a lakóhelyéhez közeli régióban végzi munkáját. Ezzel a különböző régiókban állandó problémaként megjelenő autóbuszvezető hiányt kívánja csökkenteni.

8.6.6. Egyéb juttatások

- **Munkabér előleg**

A munkáltató munkavállaló részére munkabér előleget adhat.

- **Ruhaellátás:**

A cég azokban a munkakörökben dolgozó munkavállalóit, ahol a munkavégzés a ruházat nagymértékű szennyeződésével jár, munkaruha ellátásban részesíti. A társaság gazdasági érdekeinek megfelelően a juttatást bérelt ruházat formájában is biztosíthatja, ez esetben a mellékletekben található kihordási időket nem kell figyelembe venni. A cég az utazó

közönséggel közvetlen kapcsolatban álló munkavállalóit formaruha ellátásban részesíti. A jogosultak körét, juttatás mértékét, a ruházat leírását, a kihordási időket, a viselési szabályokat, az ügyviteli előírásokat munkáltatói szabályzat is rögzítheti.

- Foglalkozás-egészségügy

Volánbusz Zrt. biztosítja a foglalkozás-egészségügyi alapellátást, és részben az ahhoz kapcsolódó kiegészítő szakvizsgálatokat.

- Utazási kedvezmények

Volánbusz Zrt. természetbeni juttatásként utazási kedvezmény igénybevételére jogosító igazolványt biztosít. Utazási kedvezményt a munkavállalókon kívül, a velük egy háztartásban élő családtagoknak is biztosítja mérsékelt formában. A munkavállalók a Volánbusz Zrt. tulajdonába és üzemeltetése alá tartozó buszjáratain biztosítja az ingyenes utazást, helyi és helyközi járatoktól függetlenül. A már említett, kedvezményre jogosult családtagok részére helyközi buszjáraton történő utazást az adott naptári évben meghatározott alkalommal lehet igénybe venni, ennek követhetőségéhez a cég által kiadott igazoló lapon az autóbuszvezető tesz minden ilyen alkalommal bejegyzést. A munkavállaló családtagja helyi buszjáratokra az alapján kap éves, korlátlan utazásra felhatalmazó bérletet, hogy melyik város lakója. Az utazási kedvezmények jogosultjait, mértékét és feltételeit munkáltatói szabályzat tartalmazza.

- Választható juttatások

Volánbusz Zrt. választható juttatási rendszert működtet munkavállalói még nagyobb elégedettségének eléréséhez. A munkavállalók által évente felhasználható keret bruttó – a juttatásokat terhelő adókat, járulékokat és egyéb költségeket is tartalmazó – összege az éves üzleti és fejlesztési terv részét képező Szociális Tervre alapozottan, az éves bérmegállapodásban kerül meghatározásra.

A választható béren kívüli juttatások rendszere egységesen kerül meghatározásra, amely évente – a tárgyévet követő évi jogszabályváltozások ismertté válása után – felülvizsgálva, az éves bérmegállapodásban rögzítenek.

8.6.7. Béren kívüli (kedvezményes) juttatások

- Széchenyi Pihenőkártya (SZÉP kártya)

A cég munkavállalói számára az éves juttatási keretük terhére vehető igénybe. A SZÉP kártya segítségével a munkavállaló egyszerűen, gyorsan, kényelmesen, és biztonságosan használhatja fel az üdültetési, és rekreációs célú béren kívüli juttatását. SZÉP kártya

előnye, hogy a kártya tulajdonosának a szolgáltató online vagy applikáción keresztül elérhetővé, ezzel ellenőrizhetővé teszi az alszámlákon külön-külön szereplő, még fel nem használt összegeket. A keretösszeg 3 alszámla között oszlik meg, amelyre a kedvezményes kereten felül is igényelhető juttatás: Szálláshely, vendéglátás és szabadidő alszámla. A kedvezményes kereten felül igényelt összegek a cég által megszabott keretösszeg mértékéig korlátlan.

Amennyiben a munkavállaló, a részére megállapított éves keretösszeget nem használja fel, a maradvány összeget a december havi járandóságával egyidejűleg, jövedelemként adózó juttatásként átutalással kapja meg. A keretösszegek akkor sem léphetők túl, ha a magánszemélynek több munkáltatója van, és a fenti jogcímeken több munkáltató is nyújt juttatást, ezért a munkavállalónak minden esetben nyilatkoznia kell az esetleges másik munkáltatótól kapott juttatásról, jogcíméről és mértékéről.

A SZÉP kártya feltöltése év közben az éves cafeteria keret időarányos összegének figyelembevételével, annak mértékéig lehetséges.

A korlátozott rendeltetésű fizetési számlán kizárólag a Széchenyi Pihenő Kártya juttatásként utalt pénzeszközök írhatók jóvá. A korlátozott rendeltetésű fizetési számlán belül alszámlánként kell nyilvántartani az egyes Széchenyi Pihenő Kártya juttatásokat azzal, hogy az alszámlákra utalt pénzeszközök másik alszámlára nem utalhatók át, azokat kizárólag a munkáltató általi utalásban megjelölt alszámlán lehet nyilvántartani, és csak az alszámlának megfelelő szolgáltatás ellenértékének megfizetésére lehet felhasználni. A szolgáltató - a Széchenyi Pihenő Kártyával kezdeményezett fizetés elfogadás esetén - kizárólag a szolgáltató tevékenységi körébe tartozó, a Széchenyi Pihenő Kártya juttatás felhasználásnak jogszerűen megfelelő és az alábbi felsorolásban szereplő belföldi szolgáltatást nyújthat a munkavállaló és társkártyával rendelkező közeli hozzátartozója részére.

A Széchenyi Pihenő Kártya kibocsátásával, használatával és a Széchenyi Pihenő Kártya juttatások igénybevételével kapcsolatban, valamint a Széchenyi Pihenő Kártya visszavonásával és a korlátozott rendeltetésű fizetési számlaszerződés megszüntetésével összefüggésben a munkavállalónak díjat, egyéb fizetési kötelezettséget a pénzforgalmi szolgáltató semmilyen jogcímen nem állapíthat meg, kivéve:

- az elveszett, ellopott vagy megrongálódott Széchenyi Pihenő Kártyák pótlása,
- a Széchenyi Pihenő Kártya juttatásként átutalt, az utalás évét követő második naptári év május 31-éig fel nem használt pénzeszköz erejéig és annak terhére felszámított díj, amelyet a pénzforgalmi szolgáltató a Széchenyi Pihenő Kártyával közvetlenül összefüggő

marketingköltségeire fordít. A felszámított havi díj a fel nem használt pénzeszköz legfeljebb 3%-a lehet.

A Széchenyi Pihenő Kártyával történő fizetésnél az elszámolás során a legrégebben jóváírt pénzösszeg terhére kell a felhasznált összeget elszámolni. A fel nem használt egyenleg és az arra felszámított havi díj megállapítása során is így kell eljárni. A pénzforgalmi szolgáltató a kártyabirtokos figyelmét felhívja az utalás évét követő második naptári év május 31. időpont előtt legalább 2 hónappal arra, hogy milyen mértékű díjat számít fel a fel nem használt pénzeszközre, a tájékoztató kiküldésekor rendelkezésre álló adatok alapján a fel nem használt pénzeszköz összegének megjelölésével.

Széchenyi Pihenő Kártyát a munkavállaló a közeli hozzátartozói részére is igényelhet (a továbbiakban: társkártya). Az élettársi kapcsolat fennállását a munkavállaló nyilatkozattal igazolja a pénzforgalmi szolgáltató számára. A társkártyával rendelkező közeli hozzátartozót a munkavállalóval megegyező jogosultságok illetik meg a Széchenyi Pihenő Kártya juttatásként utalt pénzeszköz felett. A társkártya előállítási és kézbesítési költségeit a pénzforgalmi szolgáltató a munkavállalóra háríthatja. A munkavállalóra hárított költség nem haladhatja meg társkártyánként az 1500 forintot. A jelen alcím szerinti maximális költségek, összegek mértéke az áthárítható általános forgalmi adót nem tartalmazza.

A munkáltatók közvetlenül nem igényelhetnek dolgozóiknak SZÉP Kártyát, hanem a munkavállalónak SZÉP Kártya alszámlánként (szálláshely, vendéglátás, szabadidő) egy-egy korlátozott rendeltetésű, GIRO-képes fizetési számlát kell nyitnia a pénzforgalmi szolgáltató kibocsátónál.

A munkavállaló kötelezettsége a munkáltató számára a SZÉP Kártyás pénzforgalmi számlaszámai alszámlánkénti megadása. A SZÉP Kártyás pénzforgalmi számlaszám hiányában a munkáltató nem tud SZÉP Kártyás juttatást adni munkavállalója részére.

A Széchenyi Pihenőkártya választása esetén minden választott alszámla vonatkozásában kötelező megadni az alszámla számlaszámát is az esetleges más munkáltatóktól kapott juttatásra vonatkozó nyilatkozattal egyidejűleg. Ennek hiányában a juttatás a megfelelően kitöltött nyilatkozat pótlásáig nem fizethető ki. (Volánbusz, KSZ és VJRSZ, 2020.)

6.7. Volánbusz Zrt. munkavállalóinak elégedettség mérése

A Volánbusz Zrt. a fentiekben meghatározott juttatásokat teszik elérhetővé a munkavállalóik számára, azonban ezek közül, amit a cafeteria keretösszegük terhére évente választhatnak, azoknak az elemeknek a száma az elmúlt években igencsak lecsökkent. Ez betudható annak,

hogy sajnos a közelmúltban olyan juttatási elemekre vonatkozó adóváltozások történtek, adómentes besorolású juttatási elemek kerültek át adózó kategóriába, aminek a keretösszeg mértékéig történő biztosítása már nem érte meg sem munkáltatói, sem munkavállalói oldalról. A megmaradó választható juttatási elemek így csak részben képesek kielégíteni a cég munkavállalóinak igényeit. Főleg azoknak, akiknek az eddig folyamatosan igénybe vett választható juttatási eleme szűnt meg, vagy a feltételei változtak meg kedvezőtlenül ahhoz, hogy továbbra is igényelje. Ahhoz, hogy erről meggyőződjek, végeztem a Volánbusz Zrt. munkavállalói között egy kis létszámú kutatást. Meg kell jegyezni, hogy ekkora minta alapján nem vonhatunk le az egész szervezetre nézve egyértelmű következtetéseket. A kutatás inkább a kisebb csoportok, régiók véleményének felmérésére alkalmas. Kérdőívben összeállított kérdéssor segítségével kérdeztem meg 42 fő munkavállalót arról, hogyan viszonyul a cégnél igénybe vehető cafeteria elemekhez, és egyéb juttatásokhoz. A válaszadók anonimok, a felmérés szempontjából nem volt lényeges a személyük ismerete. A cég munkavállalói közül vegyesen kerültek ki a válaszadók, nők és férfiak, szellemi és fizikai foglalkoztatott munkavállalók. Tudni kell, hogy a cég által biztosított cafeteria elemek utóbbi években történt csökkentésével már elindult egy elégedetlenkedő megnyilvánulás a munkavállalók részéről. A kérdőívvel arra kerestem a választ, hogy valójában milyen a mostani rendszer megítélése, elégedettek-e. Felmerült, hogy mi alapján választják ki a nekik megfelelő juttatási elemeket, ezek a választott elemek mennyire fedik a tényleges szükségleteiket. Arra is kíváncsi voltam, hogy az elégedettségi szintjük eléréséhez, és fenntartásához, megelégszenek-e a választható juttatásokkal, vagy más jellegű ösztönzőkre is szükségük van. 42 megkérdezett főből 23 nő, és 19 férfi válaszolt, közülük fizikai foglalkoztatott csak a férfi munkavállalók közül került ki, 13 fő. Ez a felosztás arra elegendő, hogy a nem és a foglalkoztatás a cafeteria elem kiválasztásra hogyan hat. A kutatás eredményeként az derült ki, hogy 37 fő választja elsődlegesen a SZÉP kártyát a keretösszegük felhasználására, abból is a vendéglátás alszámlát. Ennek oka, hogy ezzel a juttatással nem csak a saját alap szükségletüket tudják kielégíteni, hanem akár a családtagjaikét is. Mivel az étkezés nem elkerülhető tevékenység, ezért a munkavállalók döntéseit az ésszerűség is meghatározza. Éppen ebből adódóan az a 4 női munkavállaló, aki nem a SZÉP kártyát jelölte meg elsődlegesnek, ők a bölcsődei, óvodai ellátást jelölték meg elsődlegesnek, mivel náluk szintén nem a saját igényeik alakították a választásukat, hanem ami a családon belüli érdek. Ezen felül náluk is a SZÉP kártya dominált. A kultúrára és sporteseményekre szóló adómentes juttatás sajnos a 2020. év járványhelyzete miatt nem volt túl népszerű, azon kívül, hogy a megkérdezett munkavállalókból 28-an ezeket a juttatási formákat a legkedveltebb három közé sorolta. Kiderült az is, hogy az elmúlt időszakban a

megszűnt juttatási elemek közül mind a 42 munkavállaló a 100.000 Ft-ig terjedő készpénz juttatást hiányolja a leginkább. Ennek magyarázata, hogy az az összeg a munkavállaló részéről bármire felhasználható volt. Az anyagi ösztönzőkön kívül a szellemi állomány említette meg, hogy a járványhelyzetből adódó home office lehetőség hatott kedvezően rájuk.

10. Összegzés

A juttatási elemek az évekig tartó folyamatos alakulásából, elterjedéséből, egyre széleskörűbb felhasználásából, valamint a munkavállalók ezekhez a juttatásokhoz kapcsolódó érzelmeikből adódóan megállapítható, hogy a juttatásoknak, főleg, mint anyagi ösztönzőknek, a mai napig erős, pozitívan befolyásoló hatásuk van. A 2020. évben kezdődő koronavírus járvány teremtett néhány új helyzetet a juttatások terén, de összességében ezek a változások a korábbi kedvezőtlen adózási változások mellett, szintén pozitívan hatottak. Mivel a járvány okozta helyzet a cégek hozzáállásán is sokat változtatott, és kénytelenek voltak kilépni az eddig megszokott, biztonságosnak érzett rendszerükből, ezért a jövőre nézve várható, hogy a cégek még inkább rugalmasan fogják kezelni a juttatási rendszereiket, ezáltal pedig a munkavállalók elégedettségi szintjét is folyamatosan növelik.

11. Felhasznált irodalom

könyv:

Poór József: Rugalmas ösztönzés – rugalmas juttatások, Wolters Kluwer Kft., 2013, 65.old.

törvény:

Munka Törvénykönyvéről szóló 1992. évi XXII. törvény 2012. június 1-jén hatályos 118. § (3), 55. § (1) c), d), e), f), g), i), 102. §, 116-120., 152. §

vállalati szabályzat, utasítás:

- Volánbusz Zrt. Kollektív szerződése, 2020. alapján saját szerkesztés
- Volánbusz Zrt. Szabályzata a választható juttatási rendszeréről, 2020. alapján saját szerkesztés

internetes forrás:

- HR Portál: Mi is az a kafeateria? Forrás: <https://www.hrportal.hu/jelentese/mi-is-az-a-kafeateria.html> Letöltve: 2021.05.31.
- Új Munkaügyi Szemle 2020 / 2. SZ.: Poór József – Kovács Ildikó Éva – Szabó Szilvia – Szüts Ildikó – Fata László – Beke Jenő: Cafeteria-juttatások Magyarországon egy 2020. januári kutatás tükrében 66-69. old.
Forrás:<https://www.metropolitan.hu/upload/8e3b64617a0484694e649f238ebe948b85e7bbc4.pdf> Letöltve: 2021.04.12.
- Dr. Tóthné dr. Sikora Gizella közgazdaságtudomány kandidátusa, Ph.d.: Emberi erőforrás gazdálkodás tantárgy „Motiváció, ösztönzés, javadalmazás” témakörben összeállított saját szerkesztésű diasora, 2011
Forrás:http://gti.ektf.hu/anyagok/tananyagok/Matiscsakne/2012-2013-1/okt.%2016/10_ea_motivacio,%20osztonzes,%20javadalmazas%20TSG.pdf
Letöltve: 2021.05.15.
- Dr. Poór József – Dr. Kovács Ildikó Éva PhD – Szüts Ildikó – Fata László – Dr. Beke Jenő – Dr. Sinka Róbert: Juttatások – Magyarország 2020; A vállalati juttatásokban bekövetkezett változások Forrás:
http://www.ohe.hu/wp-content/uploads/2020/04/Cafeteria_kutatas_Magyarorszag_2020.pdf
Letöltve:2021.04.30.
- Dr. Poór József – Imre Nikoletta, BSc. – Molnár Alexandra, BSc. – Dr. Beke Jenő – PhDR. Szeiner Zsuzsanna, Mag. – Szüts Ildikó - Fata László– Dr. Sinka Róbert – Dr. Kolbe Tamás: Juttatások – Magyarország 2019; A vállalati juttatásokban

bekövetkezett változások 2019-ben Forrás:

https://bkik.hu/upload/files/BKIK/Cafeteria-kutatasi-jelentes_Magyarország_2019.pdf

Letöltve:2021.04.18.

- dr. Wirth-Velkei Mónika: Cafeteria-rendszer 2021 Forrás: <https://ado.hu/ado/cafeteria-rendszer-2021/> Letöltve: 2021.05.19.
- Cafetéria 2021 Forrás: <https://www.hypercortex.hu/cafeteria-2021/> Letöltve: 2021.05.31.
- Volánbusz Zrt. portál <https://www.volanbusz.hu/hu/volanbusz/bemutakozas> Letöltve:2021.05.31.
- Bakacsi Gyula: A szervezeti magatartás alapjai, Aula kiadó, 2010 Forrás: https://regi.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/2011_0001_543_07_A_szervezeti_magatartas_alapjai/ch01.html#id475534 Letöltve: 2021.05.15.

NYILATKOZAT

Alulírott JANKA ESTER büntetőjogi felelősségem tudatában nyilatkozom, hogy a szakdolgozatomban foglalt tények és adatok a valóságnak megfelelnek, és az abban leírtak a saját, önálló munkám eredményei.

A szakdolgozatban felhasznált adatokat a szerzői jogvédelem figyelembevételével alkalmaztam.

Ezen szakdolgozat semmilyen része nem került felhasználásra korábban oktatási intézmény más képzésén diplomaszerezés során.

Tudomásul veszem, hogy a szakdolgozatomat az intézmény plágiumellenőrzésnek veti alá.

Budapest, 2021. év 06. hónap 01. nap

Janka Ester

hallgató aláírása