

POÓR József – LÁSZLÓ Gyula – BEKE Jenő –  
– ÓHEGYI Katalin – KOLBE Tamás

## A CAFETERIA-RENDSZER TOVÁBBFEJLESZTÉSÉNEK LEHETŐSÉGEI – MÚLT, JELEN ÉS JÖVŐ

A cikkben a szerzők először áttekintik a cafeteria-rendszer legfontosabb jellemzőit (célját, tipikus „stakeholdereit” és HR-stratégiai kérdéseit). Ezt követően megvizsgálják, milyen átalakuláson ment át a béren kívüli juttatások rendszere 1996-tól – az első ilyen rendszerek magyarországi megjelenésétől – napjainkig. Áttekintik azt is, milyen mozgatórugók idézték elő a főbb változásokat, és ezekhez a piaci szereplők hogyan alkalmazkodtak. Szintén vizsgálják a 2012-re vonatkozó legfőbb változásokat, és ezek lehetséges kihatásait a cégek juttatási politikájára, valamint felmutatnak néhány alternatívát az új feltételek közötti lehetőségekre és kihívásokra. Empirikus felméréseik tükrében kitérnek arra is, hogy főleg a szervezeti méret és kisebb részben a tulajdonforma szignifikánsan befolyásolja a cafeteria-rendszerek alkalmazását<sup>1</sup>.

**Kulcsszavak:** béren kívüli juttatások, rugalmas ösztönzés, cafeteria, Magyarország

A 90-es évek elején megjelent cafeteria-rendszerek mára széles körben elterjedtek, a munkáltatók többsége alkalmazza kompenzációs csomagjának elemeként. A cafeteria-rendszert működtető cégek számára fontos, hogy a rendszer hozzájáruljon a jövedelemcsomag versenyképességéhez, ezzel a munkatársak elkötelezettségének növeléséhez, illetve a dolgozók megtartásához. Emellett nem elhanyagolható szempont a költséghatékonyság, ezért a munkáltatók folyamatosan alakítják rendszereiket a mindenkori adóváltozások folyamánként, hogy a juttatásokat a legalacsonyabb költségek mellett biztosíthassák dolgozóiknak. A munkavállalók elsődleges figyelme továbbra is a nettó munkabérré esik. A cafeteria-csomag – bár számukra fontos elemeket is tartalmaz – a mindennapi megélhetéshez csak korlátozott mértékben, időben és tárgyában egyaránt kötött felhasználást lehetővé téve jelenik meg. A 2012-es év elejétől ismét jelentős átalakulás következett be a cafeteria-rendszerek szabályozásában, és ennek nyomán a vállalati gyakorlatban is. Ez ad aktualitást annak, hogy megvizsgáljuk, milyen átalakuláson ment át a béren kívüli juttatások rendszere 1996-tól – az első ilyen rendszerek magyarországi megjelenésétől – napjainkig. Fontos annak áttekintése is, hogy milyen mozgatóru-

gók idézték elő a főbb változásokat, és ezekhez a piaci szereplők hogyan alkalmazkodtak. Szintén vizsgáljuk a 2012-re vonatkozó legfőbb változásokat, és ezek lehetséges kihatásait a cégek juttatási politikájára, valamint felmutatunk néhány alternatívát az új feltételek közötti lehetőségekre és kihívásokra.

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 rendszer *rugalmatlan*, mert nem veszi figyelembe a (változó) környezeti feltételeket és munkavállalói igényeket. Ha meg is próbálnak igazodni a dolgozói elvárásokhoz, az is szükségszerűen általános érvényű lesz, mert az „azonosság” elvét követő juttatási rendszerek csak olyan megoldásokra törekedhetnek, ami „*megfelel mindenkinek*”. Ez viszont gyakorlatilag lehetetlen, mert – például – ami jó volt egy olyan dolgozónak, aki rendszeresen használta a cég üdülőjét, nem volt megfelelő annak, aki életkora vagy szokásai folytán soha nem vette igénybe a vállalat által kínált ilyen lehetőségeket. A fiatal, család nélküli alkalmazottak számára az életbiztosítás nem fontos juttatás, mivel az ő esetükben még kisebb jelentőségű a családtagjaikról való későbbi

gondoskodás, viszont a családos, utazó munkavállalók számára nagyon is fontos lehet ez a vállalati juttatás.

Ezt kívánja áthidalni az ún. *cafeteriamodell*, az „önkiszolgáló” rendszer. Ebben egyrészt megjelenik egy „étlap”, a vállalat 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 költségek és a keretösszeg alapján a munkavállalók saját preferenciáskálájuk szerint határozhatják meg, hogy mit választanak (mit tartanak fontosnak, mit vesznek igénybe).

A munkavállalók ezen keresztül egyrészt pontos képet alkothatnak arról, hogy az egyes felkínált juttatási elemek közül mi, mennyibe kerül (ténylegesen mennyit fordít ilyen célokra a vállalat), másrészt megkapják a választás lehetőségét. Mindkét elem jelentős mértékben javíthatja az elégedettség határfokát. Nehéz lehet viszont magának a kínálati listának az összeállítása, illetve ezen belül az összehasonlíthatóság, egyenértékűség megteremtése, a különböző ajánlatok közötti „cserearányok” megállapítása.

### A cafeteria-rendszerek „stakeholderei”

A cafeteria-rendszerben egyértelműen összekapcsolódik mind a két (sőt három és négy) érintett oldal támogatása és egyetértése, mert ebben egyaránt megjelenhetnek:

- a cégek céljai,
- a munkavállalók céljai,
- a kormány egyetértése és (változó) támogatása,
- a cafeteriaágazat (pl. szolgáltatók) befolyása.

Hangsúlyoznunk kell, hogy a HR-folyamatok, így a motivációs rendszerek is, alapvetően kétszereplősek: abban a munkaadó érdekei és céljai jelennek meg úgy, hogy figyelembe kell vennie a munkavállalók érdekeit is (adott esetben az érdekképviselletekkel egyeztetve). Milkovich és szerzőtársai (2011) a két fél szempontjait az alábbiakban foglalják össze:

#### Munkaadói szempontok:

- a juttatások aránya a teljes kompenzációs költséghez viszonyítva,
- a költségeknek a juttatások értékéhez viszonyított értéke,
- a versenytársak ajánlatai,
- a juttatások szerepe a munkatársak vonzásában, megtartásában és motivációjában,
- a jogszabályoknak való megfelelés.

#### Munkavállalói szempontok:

- méltányosság (korábbi időszakhoz, illetve a többi dolgozóhoz viszonyítva),

- személyes szükségletek, amelyek kapcsolódnak az életkorhoz, nemhez, családi állapothoz és az eltartottak számához.

A cafeteria-rendszerek különös sajátossága az, hogy az eredeti, két szereplő mellett további két, nagyon fontos érintett is megjelenik, így „négszereplős” játszmává alakulnak át. Bár ezek nem mindig jelennek meg direkt módon, mégis meghatározó tényezőkké válnak az eredeti, két szereplő kapcsolatában is. A két újabb szereplővel további célok és érdekek kerülnek felszínre, újabb kapcsolatokat és ütközéseket indukálva.

1) A cégek kinyilvánított célja a felmérések alapján a munkáltató által nyújtott ellenszolgáltatás mennyiségi és minőségi kiterjesztése, a munkahely attraktivitásának javítása, és ezzel a számára fontos munkavállalók elégedettségének elérése, azok megtartása. Emellett – kimondva vagy kimondatlanul – minden cafeteria-rendszer háttérében ott áll az a munkáltatói megfontolás, hogy a cafeteriaival – szemben más javadalmazási megoldásokkal – lényeges adózási, járulékfizetési előnyöket is el lehet érni. A béren kívüli juttatások ösztönző, motiváló szerepükön kívül, elsősorban a költséghatékonyság miatt lettek egyre kedveltebb elemei a kompenzációs csomagoknak. 2006-ig a béren kívüli juttatások szinte korlátlan lehetőséget nyújtottak közteher nélküli extra bevételek szerzésére és juttatására. Ebben az évben vezették be azt a csoportos, négyszázezer forintos értékhatárt, melyen belül adó- és járulékkerhek fizetése nélkül lehetett juttatásokban részesíteni a dolgozókat. Bár ezt a korlátozó rendelkezést a törvényhozók később hatályon kívül helyezték, néhány, a korábban konkrét limitekhez nem kötött adómentes természetbeni juttatás esetében újabb egyéni értékhatárokat határoztak meg az adómentesség feltételéül. A béren kívüli juttatások térhódításának 2009-ig gyakorlatilag csak az adómentességet szabályozó újabb és újabb kritériumok, illetve az ezzel járó komoly adminisztrációs terhek szabtak határt. Viszont 2010. január 1-jétől megszűnt a béren kívüli juttatások adómentessége.

2) A munkavállalók alapvető célja a felmérések alapján az, hogy a jövedelmi pozíciójukat javítsák. Ha ez nem érhető el a bérek oldalán, akkor jók a juttatások is. A munkavállalók nagy többsége számára mindig is a bér, ezen belül is a havi fix bér a leginkább igényelt és megkívánt forma, mert ez az, ami biztonságot jelent, rendszeres bevételt az ugyancsak rendszeres létfenntartási (megélhetés, rezszi, család stb.) költségekkel szemben. Csak közbevetőleg jegyezzük meg, hogy minél kiélezettebb a munkáltató munkaerő-piaci versenyhelyezete, annál fontosabb

lesz a juttatások munkatársakat vonzó és megtartó szerepe, illetve a versenytársakhoz viszonyított pozíciója. A juttatásoknál adott esetben ez a szempont nem teljesen érvényesül, de ezt kompenzálhatja a stabilitás (biztonsággal lehet számítani rá) és a nagyobb nettó haszon. Egyes szolgáltatásokat olcsóbban lehet elérni, ugyanannak a bruttó keresetnek nagyobb lesz a nettó, elkölthető hányada. A munkavállalók annak alapján értékelik a juttatási csomagot, hogy ez számukra egyénileg mekkora hasznosságot biztosít. A juttatások hasznosságának egyedi megítélése nagymértékben függ a munkavállaló korától, nemétől, családi állapotától és az általa eltartottak számától. A munkavállalók számára emellett szempontként megjelenik a méltányosság, mind időbeliségben (pl. korábbi évekhez viszonyítva), mind a többi munkavállalóhoz viszonyítva (Milkovich et al., 2011).

- 3) Kellett hozzá a *kormány* támogatása is, amelyik az adómentességgel, járulékfizetési kedvezményekkel próbálta terelni a jövedelemfelhasználást. A tanulmánynak a szabályozás változásait bemutató második részéből jól látható lesz, hogy mikor, melyik juttatási forma kapott kormányzati preferenciát valamilyen adó-/elszámoláskönnyítéssel. A 2008–2009-es szabályozás esetében a cafeteria-rendszer 33,5% költségmegtakarítást is eredményezhetett a munkáltatónak, miközben a dolgozóktól további levonás nem történt, így a munkavállalók ugyanolyan összegű bérhez képest nagyobb nettó értékű jövedelemhez jutottak.
- 4) Idővel egy egész *szolgáltatóiparág* szerveződött ezek köré: egyrészt megszorodtak a cafeteria-szervező, -nyilvántartó, -tanácsadó vállalkozások. Másrészt egyes ágazatok meglátták benne a keresletnövekedés lehetőségét (szálloda, vendéglátás, étkeztetés, wellness, biztosítók, egészségügy, gyógyszer-kereskedelem). Ezek a szervezetek egy önálló oldallá és lobbierővé szerveződtek. Egyre több üzleti szolgáltatás tekinti kitérési pontnak azt, hogy szolgáltatását már „puha pénzért” is igénybe lehet venni (pl. üdülési csekket nyelvtanulásra).

Az, hogy ez nemcsak két- (munkaadó és munkavállaló), hanem többszereplős rendszer, elsősorban ott bukik ki, amikor valamilyen okból változik a 3. és 4. szereplői csoport magatartása, és már mások pl. a kormányzati preferenciák és adózási szabályok, vagy új, esetleg diszfunkcionális juttatáselköltségi lehetőségek jelennek meg (pl. az üdülési csekket másodlagos piacán, ahol szabadon elkölthető készpénzzé váltható a célzottan tervezett juttatás).

Mára már az is nyilvánvaló, hogy mindez egy sokmilliárdos, viszonylag stabil üzlet a cafeteria-rendszer

szervezőinek, lebonyolítóinak, és a kedvezményes forgalmat lebonyolító szolgáltatóágazatoknak is. Ebből következően külön versenypiaci elemzést igényel majd – ez egyelőre meghaladja jelen tanulmány kereteit –, hogy egyes juttatási formák átalakítása, a juttatások új hordozói (Erzsébet-utalvány, SZÉP-kártya), az új szereplők (közvetítők és szolgáltatók) megjelenése, milyen új szempontokat és érdekeket jelenítenek majd meg, és milyen mértékben és módon járulnak hozzá az egész rendszer költséghatékonyabbá és átláthatóbbá tételéhez.

### A cafeteria jövedelemstratégiai kérdései

Az előzőekből egyértelműen következik, hogy a felszínen nagyon egyszerűnek tűnő cafeteriakérdés (kis ráfordítással lényeges előnyök érhetők el, és mindenki jól járt) messze nem ilyen egyszerű és egyértelmű. Nagyon sokféle cél rakódik egymásra, sokféle (egyéni és céges vagy országos társadalompolitikai, jövedelem és költség, HR és juttatás stb.) szempont, „optimalizálási” kritérium jelenik meg a rendszer kialakítása és működtetése során. Vannak tagadhatatlan előnyök, de ezek mellett minden esetben mérlegelni kell a korlátokat is, ezért érdemes és szükséges alaposan végiggondolni az egész cafeteria-modellt.

A következőkben ehhez emelünk ki néhány sajátos szempontot. Sem rábeszélni, sem visszatartani nem akarunk senkit, csak a körültekintő mérlegeléshez és a megalapozott döntéshez szeretnénk hozzájárulni, ebben a részben elsősorban vállalati jövedelempolitikai aspektusból, a következőben pedig a HR-funkciók oldaláról.

### Motiváció, elégedettség

Általános vélekedés, hogy a cafeteriajuttatásokkal alapvető munkavállalói igények elégíthetők ki, a cafeteria-rendszer jelentős mértékben képes hozzájárulni a munkahely vonzerejéhez, a munkatársak elégedettségéhez. Ez igaz lehet, magunk is így véltük, és véljük ma is. Ugyanakkor ezzel az alapvető állítással szemben is megfogalmazhatók fenntartások, vagyis nem feltétlen igaz, hanem csak akkor, ha ennek a cég megteremti a hátterét is.

Ha a bér mellett a munkavállalók jelentős összegű juttatásokat is kapnak, az biztosan emeli a munkahely értékét akár belépésnél, akár egy fluktuációs dilemma esetén, a munkahelyek egymással való összevetésében. Ez ugyanakkor csak egy *általános elégedettségerzet* kelthet, mert nem kötődik konkrét, aktuális teljesítményhez, vagyis korlátozott a motivációs hatása. Ha működik mellette konkrét teljesítményösztönző rendszer is, akkor a cafeteria természetesen jó kiegészítő

eszköz, de egyébként *önmagában nem biztos, hogy elég* a munkavállalók megtartásához.

Mivel nem kötődik konkrét teljesítményhez, bármennyire is jók a cafeteria egyes elemei, könnyen válhatnak megszokottá. Mivel „úgyis” megkapjuk, úgyis „jár nekünk”, *idővel elveszítheti elégedettséget kiváltó erejét*. Ezért nagyon fontos a cafeteria-rendszert olyan *belső kommunikációs eszközökkel kísérni/kiegészíteni*, amelyek folyamatosan ébren tartják ezt a tudatot, emlékeztetnek arra, hogy van még külön juttatás is, és ez miért fontos, miért jelent előnyt, hasznot.

Ebből a szempontból a *havonta ismétlődő* juttatási formák (akár egy étkezési jegy, amit át kell venni, egy egészségpénztári átutalás, amit alá kell írni) tartósabb hatásúak, mint pl. egy egyszeri üdülési csekk, kultúrrautalvány, aminek hatása hamar elolvad azzal, ahogy egyszer átvesszük és hamarosan el is költjük.

### **Rugalmasság, választhatóság**

Alapvető dilemma minden motivációs rendszernél, hogy valódi hatást akkor érhetünk el, ha az ellenszolgáltatás igazodik a motiválandó személy egyéni igényeihez; ezek viszont egyénenként, és azon belül is korcsoportok, családi állapot, gyermeknevelési feladatok stb. függvényében nagyon változatosak. Az egyélesen kialakított eszközöknél (akár csomagoknál) mindig számolni kell azzal a kockázattal, hogy a vállalat által nyújtott – egyébként a munkavállalók átlagos teljesítményével arányosan kialakított – ellenszolgáltatás azért értékelődik le az érintettek szemében, mert lehet, hogy nekik éppen nem az adott formában lenne szükségük a juttatásra. A cafeteria ezt a problémát jól képes kezelni, mert *megadja a választás lehetőségét*, legalábbis egy adott juttatáscsoporton belül.

Azt viszont sajnos nem tudja kezelni, ha a munkavállalói érdek kifejezetten a – közvetlen elkölthető – jövedelemre irányulna, és *ehelyett kap valamilyen más dimenziójú juttatást*. A munkavállaló által kifejtett szolgáltatás és a munkáltató által nyújtott ellenszolgáltatás lehet, hogy forintértékben arányos, de hasznosságban nem, mert nem a konkrét igények kielégítési lehetőségét biztosítja. Ez annál jelentősebb, minél erősebb – a jövedelem alacsony szintje, adózási vagy egyéb okok miatt bekövetkező leértékelődése miatt – a megélhetési nyomás, a jövedelem létfenntartási jelentősége (amivel jelenleg sok alacsony keresetűnél reálisan kell számolni).

Jobb esetben a munkavállaló megtalálhatja annak a módját, hogy ezt rövidebb távon szinkronba tudja hozni – a meleg étkezési jegyet is be tudja esetleg váltani az ismerős boltban élelmiszerre –, más juttatásoknál viszont ez nem biztos, hogy ugyanilyen könnyen megoldható (akár egy üdülési csekknél, SZÉP-kártyánál,

vagy pláne egy biztosításnál). Ez sajnos kiválthatja a munkavállalókban azt a törekvést, hogy a számára kevésbé fontos célokra fordítandó juttatást *akár veszteséggel is készpénzzé tegye, átváltsa* számára hasznosítható formára. Az eredetileg pozitív szándékkal nyújtott juttatás így végül *rossz lett* az adományozó cégnek (mert nem teljesül a célja), rossz az érintett személynek (mert kevesebb pénzhez jut hozzá). Még leginkább a „beváltó” nyerhet rajta, ha megtalálja a teljes értékű hasznosítás lehetőségét. A megszűnt üdülési csekket kiváltó SZÉP-kártya részben ennek a szürke piacnak a kiszűrését is célozza.

### **Szociális/jövedelmi helyzet**

A cafeteriajuttatás célzott formában, általában koncentráltabban jelenik meg, mint a bér. Valamilyen felhasználási jogcímhez kötődik (üdülés, regenerálódás, utazás, étkezés stb.), havi egy összegben, vagy akár évente fizetik (pl. csekkfüzet, kupon, biztosítási vagy pénztári számlára átutalás formájában). Ennek nyilvánvalóan megvan a maga *előnye*: nem igényli a havi, hőközi takarékoskodást, mert egy összegben, biztosan megjelenik a kuponfüzet vagy a pénz a számlán. Adott esetben jó befektetést is jelent a havi folyamatos bevétel és kiadás elhalasztása és koncentrálása egy nagyobb akcióra (szabadság a SZÉP-kártyával, wellness az egészségpénztári megtakarítással).

Ez viszont azt is jelenti, hogy ott lesz megfelelő a cafeteriaival szembeni fogadókészség munkavállalói oldalon, ahol *elfogadható az – átmeneti – lemondás* a fix bérről, folyamatos jövedelemről az egyszeri, nagyobb értékű fogyasztás érdekében (pl. egy üdülés, vagy akár csak egy elegáns vacsora egy étteremben). Az a munkavállalói réteg viszont, amelyiknek napi megélhetési (étkezési, közműdíj-fizetési, hiteltörlesztési) gondjai vannak, ezt nem tudja értékelni. Lehet, hogy hosszabb távon jövedelemtöbbletet tudna elérni a SZÉP-kártyával, de számára ennél keményebbek a napi problémák. Vagyis – összhangban azzal, amit már említettünk – alacsony munkajövedelmek mellett a munkavállalók természetes módon a mindennapi megélhetés fedezésére felhasználható formákat fogják preferálni (amiből bevásárolhatnak, kiválthatják a gyógyszereket, fizethetik a rezsizámlákat), és csak a magasabb jövedelmű munkavállalói csoportoknál kerülnek előtérbe a hosszabb távú – érdemibb mérlegelést és választást igénylő juttatási elemek.

Ezért a cafeteria-rendszerek használhatósága és hatékonysága az adott szervezet munkavállalóinak szociális/jövedelmi helyzetétől, rétegződésétől is függ: nem tudják majd értékelni az alacsony, és kedvelni fogják a magasabb jövedelmi szintű munkavállalói csoportokban.

### ***A teljes költség-haszon forrás aránya***

Valljuk be őszintén, hogy a cafeteria népszerűsége jelentős részben abból (is) fakad, hogy a bérfizetéshez képest *jelentősen javítja a költség/haszon arányt*. A vállalat jóval kevesebb összköltséggel tudja a munkavállalóinak ugyanazt a nettó forintmennyiséget biztosítani, ha a munkáltató és a dolgozó kötelezettségeit egyaránt tekintetbe véve kevesebb közteher rakódik erre a kifizetésre, és lehet, hogy az egyébként azonos bruttó összegből is még több lehet a nettó, elkölthető kereset, a különböző adókedvezmények, visszatérítések miatt.

Ezáltal nagyon jól „eladhatóvá” válik a cafeteria, látványos táblázatok, prezentációk készíthetők arra, hogy ezer forint vállalati teljes munkaerő-ráfordításból mennyi marad elkölthető forrásként a munkavállaló kezében akkor, ha bért kap, és akkor, ha valamilyen cafeteriaelemet vesz igénybe. Látható és jól láttatható a munkáltató törekvése, jó szándéka arra, hogy a munkavállalói javát keresse, munkavállaló-barát beállítottságát hangsúlyozza. Ez teljesen racionális „üzleti” magatartás a munkáltató részéről, ugyanakkor itt is számolni kell kockázatokkal.

A vállalat itt lényegében *az állami juttatási rendszert adja el kvázi sajátként*. Azt hangsúlyozza, hogy ő mennyivel többet ad, holott valójában az állam az, amely többet enged el. Klasszikus példa, amikor a vállalat az általa számfejtett bruttó bér egy részét, vagy a béremelésre szánt keretet teszi át a cafeteriaába, hangsúlyozva, hogy mennyivel több marad így a munkavállalóknak. A dolgozók szempontjából rövid távon akár előnyös is lehet ez a megoldás, ha a cafeteriaiban olyan választási lehetőségek is rendelkezésre állnak, amelyek a dolgozók rendszeres havi kiadásait csökkentik (pl. bérlet, étkezési utalvány). Ugyanakkor a cafeteria nem része a garantált jövedelemnek (vagyis a munkáltató akár meg is szüntetheti) és a nyugdíj járulék alapjába sem számít bele, tehát hosszabb távon a dolgozók szempontjából inkább hátrányos a munkabér juttatásokkal történő kiváltása. Hátrány a munkaadók szempontjából, hogy a cafeteria a béremeléssel vagy jutalommal szemben nem alkalmas a különböző egyéni teljesítmények differenciált elismerésére. Eltérő céljai és szerepe miatt a bérjellegű jövedelmek kiváltása bérrel kívüli juttatásokkal hosszabb távon nem célravezető sem a munkáltató, sem a munkavállaló szempontjából, az ilyen gyakorlat a későbbiekben feszültséghez, elégedetlenséghez vezet. Persze még ez is elfogadható lenne, mert a vállalat nem tesz mást, mint okosan és jogszerűen él a kormány által tudatosan felkínált lehetőséggel. Ha szűkülnek a kedvezmények, szidható ugyan a kormány, de *a vállalat sem nagyon tud pozitív imázssal kikerülni ebből a szituációból*. Megteheti,

hogy átvállalja a kedvezmény csökkenésének hatását, és a munkavállalói számára változatlan szinten biztosítja a juttatásokat, de ennek ára a juttatások költség-előnyének csökkenése, a ráfordításszint növekedése, ami a profit szempontjából kedvezőtlen, lehet, hogy nem is engedhető meg. Ha viszont áthárítja mindezt a munkavállalókra, vagyis a cafeteriaforrást változatlan szinten tartva csökkenti a munkavállalók által felhasználható összeget, a munkavállalók valószínűleg nemcsak a kormányt fogják szidni, hanem a munkáltatóra is úgy tekintenek majd, mint aki a kisujját sem mozdítja az érdekükben. Ha a munkatársak évek óta megszokták, pláne, ha különös vívmánynak tekintik az adott juttatást (amit pl. a legutóbbi kollektív tárgyalás során harcoltak ki, és ez pozitív megkülönböztetést jelen más szakmabeliekkel szemben), akkor ez biztosan kihat a belső elégedettségre és az elköteleződésre is.

Az adózási, járulékfizetési szempontoknak tehát komoly előnyük, de kockázati hatásuk is van.

### ***Állami és vállalati preferenciák***

Az államnak megvannak a maga preferenciái, amiért egy cafeteria-rendszert, illetve annak egyes elemeit támogatja. Ösztönzi az egészségesebb táplálkozást (még munkahelyi étkeztetést), és ehhez kedvezményt biztosít azért, hogy érje meg a cégeknek ezzel foglalkozni. Vagy legalább egy büfét üzemeltetni (hideg étkezési utalvány), kedvezményesen, megfelelő kínálattal. Ösztönzi az öngondoskodást (életbiztosítás), segíti a munkahely elérését (tömegközlekedés támogatása) stb.

Ezek a célok, preferenciák adottak. Jobb esetben a cég megtalálja ezek között azt, ami illeszkedik egyúttal az ő HR-céljaihoz is (wellness, közlekedés), így *a két célrendszer harmonikusan egymásra építhető, egymást erősítő hatást fejt ki*.

Ezt azért korlátok közé szorítja az, hogy *a kormány nyilvánvalóan más dimenziókban gondolkodik*, más szinten fogalmazza meg saját preferenciáit, mint a vállalati/intézményi szféra. Az, ami makroszintről nézve állami érdek és probléma, nem biztos, hogy hasonló súllyal jelenik meg vállalati szinten is. A már korábban említett üzemi konyha támogatása, vagy a tömegközlekedési bérlet árának csökkentése közös érdek lehet, de a belépőjegy egy sporteseményre, vagy a korábban adómentesen hozzáférhető kultúrautalvány egyébként valószínűleg nem lett volna része egy HR-stratégiának.

Annak pedig különösen *kiszolgáltatót* lehet egy vállalat, ha *neki kell magyarázkodnia* és váltania a juttatási rendszerében, mert egy kormányzati fordulat lecsökkentette az egyik, és esetleg megnövelte egy másik juttatás támogatottságát.

Ha viszont nem, vagy csak nagyon-nagyon áttételesen teremthető ilyen tartalmi kapcsolat a kormányzati és vállalati célok között – a cafeteria elemeit viszont meghatározza az adó- és járulékkedvezmény, amelytől nem lehet eltérni – az egész cafeteria távol kerül a HR-től, és a *juttatások kialakításánál pénzügyi megfontolások kerülhetnek előtérbe*, ami azért érezhetően mérsekli az azonosulást, támogatottságot a vállalat, majd idővel a munkavállalók részéről is.

Értelemszerű módosításokkal egyébként ugyanez mondható el a *kormányzati szándékok és egyéni preferenciák kapcsolatáról* is. A kormányzati szándék adott, általában véve biztosan egyet is érthet vele az érintettek nagy többsége, de a konkrét megítélés erősen függhet az adott személy (család) pillanatnyi szociális, anyagi helyzetétől. Lehet alacsony a család egy főre jutó jövedelme, lehet erős a megtakarítási kényszer pl. egy lakáshitel törlesztési kötelezettsége miatt: ebben az esetben az illető személy szerint nem fogja értékelni az egészséges életmód, a wellness-kényeztetés lehetőségét.

### Adminisztráció

Látni kell azt is, hogy egy cafeteria-rendszer kialakítása és működtetése többnyire bonyolultabb, mint egy egyszerű havi bér számfejtése és kifizetése, különösen akkor, ha választási lehetőséget kínál, vagy az egyes elemekhez eltérő szorzókat rendel, vagy differenciált értéksávokat alkalmaz. Több (más, speciális) szakértelmet igényel, mint amire anélkül szükség lenne.

Ez a tudás, szolgáltatás, informatikai háttér önmagában általában nem jelent komoly akadályt, beszerezhető a piacon, nem megfizethetetlen áron. Ezzel együtt is számolni kell azzal, hogy egy ilyen rendszer *többlettörődést* és valamilyen költségtöbbletet azért minden esetben igényel.

Ha a munkáltató nem rendelkezik a szükséges belső kapacitással, és egy közvetítőt vesz igénybe, számíthat arra, hogy szakszerű szolgáltatást kap, tájékoztatást, adminisztrációs segítséget, jogsegélyt stb. (lehet, hogy nem is túl drágán). Számolni kell ugyanakkor azzal is, hogy a közvetítő egy *ügynök*, aki valamit el akar adni, vagyis nem biztos, hogy olyan szép a portéka (ideértve a statisztikákat, összehasonlításokat is), mint ahogy azt az eladó állítja. (Ha a cafeteria szervezője egyúttal pl. egy adott pénztár, kártyaforgalmazó stb. üzletkötője is, neki az lesz az érdeke, hogy oda lépjenek be minél többen, akkor is, ha nem feltétlen az a legjobb termék.)

### A szolgáltatók szempontjai

Egy piacgazdaságban a vállalkozó természetesen keresi azokat a piaci réseket, ahova be tud törni. Ez valóban magától értetődő, sőt, a rendszer működésé-

nek alapfeltétele, hogy legyen vállalkozás, szolgáltató, amelyek nyújtja majd a cafeteria-ban megkapott szolgáltatásokat.

Másik oldalról – ugyancsak természetes módon, a piac negatív velejárájaként – számolni kell ennek az eredeti céloktól eltérő, esetleg diszfunkcionális hatásaival is.

Ha a jövedelem megélhetést biztosító funkcióját nézzük, az egyéni számlára átutalt fizetés nagyobb eséllyel szolgálja az adott személy (család) jobb megélhetését, mint egy egészségpénztári hozzájárulás vagy egy sportbelépő. Egyrészt azért, mert ez utóbbiaknak *kötöttebb a felhasználási lehetőségük*, a haszon esetleg csak közvetetten, áttételesen érhető el, és nem is feltétlen anyagi természetű. Másrészt annak is nagyobb az esélye, hogy a nem bérjellegű, nem közvetlen munkához kötődő juttatást az adott személy *„puhább pénznek” tekint*, mint azt a bért, amiért „megdolgozott”, ezért könnyebben költi el, esetleg olyan célokra, amelyre egyébként nem költene ennyit. (Bár ez természetesen jelentős mértékben függ az egyén, a család helyzetétől, körülményeitől stb.)

A juttatás így inkább tekinthető állami fogyasztás-ösztönzésnek, mint egy vállalati javadalmazási rendszer részének.

A szolgáltatók pedig igyekeznek élni ezzel a lehetőséggel, és minél több szolgáltatást elismertetni az állammal, illetve felkínálni a fogyasztóknak. Ebben az esetben pedig számolni kell az állami szándék és a vállalkozás üzleti érdeke közötti ütközéssel. Így azoknak a szolgáltatásoknak a köre, amelyet pl. egy adott kuponfüzet elköltésére kínálnak a szolgáltatók, adott esetben *már eléggé el is távolodhatnak az eredeti céltól*. L. a mára már megszűnt üdülési csekk esetét, amelynek elköltéséhez egy idő után már biztosan nem kellett szabadságra menni, számtalan más helyen is fel lehetett használni (utazás, nyelvtanulás, tanfolyam díja stb.).

### A juttatás nyújtója

A klasszikus béralkurendszerekben a bérek szintje (a bértételek) és azok növekedése a munkáltató és a szakszervezet közötti tárgyalási folyamatban alakul ki. Ha sikerül megállapodni, azt akár az egyik, akár a másik, akár mindkét oldal a maga sikereként kommunikálhatja. A munkavállalók is igazolva érezhetik a szakszervezet létét, szűkességét, mert látható, hogy milyen béremelést harcolt ki a munkavállalók számára. Elvileg a juttatásoknak (a cafeteria-nak) is ebbe a rendszerbe kell belesimulniuk, hiszen a juttatások is részei annak a teljes keresetnek (és munkaerő-költségnek), amiről a kollektív tárgyalás szólhatott.

A sajátos juttatási formák megjelenése két szempontból színezi tovább ezt a palettát. Egyrészt az alku egy külön dimenzióját teremti meg az, hogy a különböző jövedelmi/juttatási formák költség/haszon tartalma, aránya eltérő lehet. A taktikai repertoár is bővíthet azaz, hogy ha valami bérként nem érhető el (mert nem finanszírozható), esetleg mégis kialakítható, megszereshető a cég számára is olcsóbb, kedvezményeket tartalmazó juttatás formájában.

Másrészt, ha a bér, a tarifa alku tárgya is, a munkáltató és a szakszervezet közötti harc eredményeként alakulhat, a juttatás más pályán (is) futtatható. Adott esetben könnyen kivethető ebből a közegebből, és akár külön munkaadói juttatásként, munkavállaló-barát gesztusként is megadható. (Ismerünk példát arra, amikor a menedzsment keményen ellenállt a szakszervezet béremelési igényének, majd a tárgyalások lezárulása után egyoldalú gesztusként – „nem kell ehhez a szakszervezet” – adott különböző béren kívüli juttatásokat a munkavállalóknak.)

### A cafeteria HR-stratégiai kérdései

A cafeteria-rendszerek háttérben általában – kimondva, kimondatlanul – valamilyen jövedelempolitikai, illetve elégedettségteremtési cél áll. Az adott szervezet így szeretné növelni az adott összköltség-ráfordítás mellett elérhető nettó (elkölthető) jövedelmet a munkavállalói számára, és természetesen saját gazdaságossági szempontjainak megfelelően. A munkavállalók pedig értelemszerűen akkor, amikor munkahelyet választanak, vagy mérlegelik az adott munkahelyen nyújtandó teljesítmény (szolgáltatás) ellenében megszereshető hasznot (ellenszolgáltatást), akkor ebbe beleszámítják a juttatásokat is. Ezzel kompenzálható – mindkét fél nézőpontjából – az esetleg alacsonyabb bérekből adódó elégedetlenség, gyengébb munkaerő-piaci pozíció, így egészében megteremthető a munkavállalók elégedettsége.

A rendszer egyfajta valós „sikere”, tényerése jelenik meg abban, hogy a munkaerőpiac egyre több helyen – mint ahogy korábban említettük, az inkább igényes, nagyobb arányban kvalifikáltabb, relatíve magasabb jövedelmű, illetve a bértarifában erősebb kötöttségekkel küzdő közszférában – már „beárta” ezt, a kereset természetes részének, a bérek szükséges kiegészítőjének tekinti.

Az viszont még ma is eléggé háttérbe szoruló szempont, hogy vajon a cég – miközben adózási, járulékfizetési szempontból jól optimalizál – a saját és sajátos

HR-szempontokat is képes-e érvényesíteni (és ha igen, milyen módon, milyen mértékben). A cégek legtöbbször csak az előbbi szempontokat veszik figyelembe – ami érthető is abból a szempontból, hogy a korábban idézett 4 szereplő közül legalább 3 biztosan ezt tartja fontosnak –, és nem mérlegelik a „mögöttes” HR-szempontokat.

### A juttatások adó/HR mátrixa

Egy cafeteria-rendszer kialakításakor nagyon fontos alaposan mérlegelni azt, hogy az egyes cafeteriaelemek milyen adó- és járulékfizetési, költségelszámolási kedvezménnyel járnak, és milyen mértékben szolgálnak konkrét vállalati HR-célokat. Érdekes és szükséges lenne ezt részletesen és tételesen, az adott szervezet sajátos helyzete alapján megvizsgálni.

Ennek során felállítható egy portfólió-mátrix, amelyik egyrészt az adózási előnyök nagysága, másrészt a HR területén elérhető belső előnyök nagysága alapján osztályozza (és ábrázolja, l. 1. ábra) a különböző juttatási elemeket. (Egy ajándékutalványt a vállalat adózási szempontból egy ideig igen előnyösnek tekinthetett, HR-szempontból viszont értéktelennek. Egy saját sport/tenisz, kispályás foci-/pálya fenntartása adózási szempontból nem hoz semmit, de a HR a rekreációs értéke alapján magasra tarthatja. Erre a továbbiakban majd még részletesen kitérünk.) (1. ábra)

1. ábra

#### A juttatások adó/HR mátrixa

magas	○	○
	○	○
alacsony	○	○

HR-célok érvényesülése  
alacsony                      magas

Adó-,  
járulék-,  
költség-  
megtakarítás

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

### Teljesítménytől függő differenciálás, ösztönzés

A cafeteria-rendszerek rugalmasak abból a szempontból, hogy lehetővé teszik a munkavállalóknak azt, hogy a rendelkezésükre álló keretösszeget az igényeik szerinti juttatási formákra költsék, figyelembe véve esetenként azt is, hogy a juttatási csomag egyes elemeinek más és más lehet az adóvonzata, nettójövedelemtartalma.

Ezen túlmutató kérdés, hogy milyen szempontok alapján, hogyan határozzuk meg az egyes személyek által felhasználható keretösszeget. A két, tipikusnak tekinthető megoldás:

1. *a teljes nivellálás*: mindenki azonos keretösszegeből költhet. Ez a megoldás inkább a szociális, gondoskodó, megélhetési szempontokat hangsúlyozza, élesen elkülönítve a juttatásokat a szervezeti szerepektől és teljesítményektől.
2. *a hierarchikus/értékelvű differenciálás*: az elkölthető keretösszeget a szervezeti hierarchiában elfoglalt helytől függően differenciálja, vagy ami ezzel többé-kevésbé egyenértékű, a juttatás keretösszegét az alapbér százalékában határozza meg, vagyis az alapbér differenciáltságát vetíti ki a juttatásokra. Ebben az esetben a szociális szempontok mellett megjelenik – bár igen mechanikusan – az értékszempont is, erősebb és differenciáltabb a lojalitást, morált alakító hatása. Ez a modell azt is tételezi, hogy a magasabb értékű munkatársak bére a magasabb (és fordítva), az ő megőrzésük, elégedettségük fontosabb, ezért erre többet is kell áldoznia a szervezetnek, mint az alacsonyabb bérű/értékű munkatársak esetében.

Eleve HR-stratégiai döntést igényel, hogy az adott szervezet melyik elvet akarja követni (mindkettőnek megvan a maga szerepe, előnye és korlátja is).

Azzal viszont nemigen lehet találkozni – bár ez is stratégiai döntési kérdés –, hogy a differenciálás a hierarchikus és/vagy munkakör-értékelési elv mellett, azon túl vegye-e figyelembe a tényleges teljesítménykülönbségeket is. Ez annak függvényében válik fontossá, ahogy az arányok a teljes kereseten belül eltolódnak a juttatások irányába. Nem mindegy, hogy ez a növekvő kereseti rész

- szociális (jóléti),
- munkaerő-piaci (általános cégimázst növelő, munkaerő-megtartó),
- motivációs (ösztönzési)

célok, illetve *ezek milyen összetételű kombinációját* érvényesíti. A toborzási és ösztönzési funkció mozgásteret ezek függvényében szűkül vagy tágul.

### **Elégedettségvizsgálat**

Fontos lenne, hogy a – szerencsére egyre szélesebb körben alkalmazott – *belső elégedettség-vizsgálatok* (ismert angol szóval employee satisfaction survey) keretében a súlyának megfelelő részletességgel vizsgálják a cafeteria-rendszerrel kapcsolatos munkavállalói véleményeket is. Egyik oldalról a munkatársak hogyan ítélik meg a juttatások nagyságrendjét, a kínálat differenciáltságát, választhatóságát, a rendszer rugalmasságát (és méltányosságát, szociális szempontjait)? Mennyire versenyképes az ágazat (szakma) más intézményeihez viszonyítva, mennyire segíti elő az egész kompenzációs csomag piacképességét? Másrészt a központi és

területi HR-szakértők, illetve -vezetők véleménye szerint mennyire képesek elősegíteni a HR-célok megvalósulását, valamint a költséghatékonysági szempontok érvényesítését?

## **A cafeteriaszabályozás változásai (1996–2011)**

### **A kezdetek**

A cafeteria-rendszerre vonatkozó külön jogszabály nincs, a béren kívüli juttatások alapvető jogszabályi hátterét a személyi jövedelemadóról szóló törvény adja. Mivel e juttatások sok esetben – bár nem kizárólagosan – természetbeni juttatásként kerülnek meghatározásra, így az ezt szabályozó 69. § rendelkezései mindenképpen irányadók. Ezt támasztja alá Törő (2005) jogi aspektusú írása is.

A hazai szabályozás értelmében a munka elvégzéséért a munkavállalónak ellenérték (azaz munkabér) jár, a munkabérnek, illetve a munkabérjellegű juttatásoknak azonban három csoportját különbözteti meg.

Az *első* a közvetlen juttatás, a *második* a közvetett juttatás, a *harmadik* pedig a nem anyagi ösztönző elemek kategóriája. Ahogyan haladunk az elsőtől a harmadik felé, úgy fokozatosan csökken a jogszabályi kötöttség és szabályozottság, és folyamatosan teret kap a munkáltató szabad döntése a juttatási formák biztosításában vagy megvonásában. Az első kategória a közvetlen bérelem, vagyis az a juttatás, amelyet a munkáltató a munkavégzésre tekintettel mérlegeléstől függetlenül ad a munkavállalónak, azon egyszerű oknál fogva, hogy ezt adnia kell, ennek biztosítása törvényi kötelezettsége.

Ide tartozik maga a munkabér, illetve a munkabérhez kapcsolódó valamennyi bérkiegészítés, így például a munkabérrel kapcsolatos pótlékok is. Vitatott ugyan, de talán ide sorolható a prémium is. Igaz ugyan, hogy ennek biztosítása nem a munkáltató kötelezettsége, hanem a munkáltató mérlegelésétől függ, hogy kíván-e prémiumot adni, azonban, ha egyszer a prémium mellett döntött, akkor azt minden munkavállalónak biztosítania kell, aki az ehhez előírt feltételeket teljesíti.

A *második kategória* a közvetett jellegű juttatás. Az ilyen jellegű juttatások lényege, hogy a munkáltatónak nem kötelessége, hogy ezt nyújtsa munkavállalója számára, azonban a munkáltató saját mérlegelésének megfelelően dönthet úgy, hogy munkavállalóját ezekben a juttatási formákban részesíti. Ide sorolhatjuk a jutalmat is, ami anyagi természetű, és a munkáltató mérlegelésétől függően adható a munkavállalónak a munkavállaló által elvégzett munka elismeréseként. A közvetett juttatási formák közé sorolható a magyar vállalkozásoknál gyakran alkalmazott forma, a természetbeni juttatás, melynek keretében minden munka-



vállaló részesül ugyanabban a természetbeni, s éppen ezért általában adókedvezményt jelentő juttatási formában. Ez utóbbi juttatási forma legnagyobb kihívója maga a cafeteria-rendszer, mely az adókedvezmények és a természetbeni juttatások mellett azzal a kellemes tulajdonsággal is rendelkezik, hogy szabad döntést enged a munkavállaló számára a juttatási formák kiválasztásánál.

A *harmadik csoport* a nem anyagi ösztönző elemeket foglalja magában, melyek között olyan pszichológiai szempontból fontos dolgokat találhatunk, mint a szóbeli elismerés, vagy a sokkal jobban forintosítható előléptetés, illetve magasabb pozícióba kerülés. Ennek tényleges alkalmazása és kidolgozottsága inkább az állam által alkalmazott közalkalmazottak és köztisztviselők esetében érezhető és alkalmazható, s ott jár tényleges anyagi ösztönzéssel (Ember, 2008). Herczeg (2004) kutatásában a cafeteria-rendszer megjelenését a munkatársak egymás közötti kapcsolatrendszerének tükrében is vizsgálja. Azonosulni tudunk Bencsik (2004), Badak – Begella (2007) és Malatyinszki (2009) humánpolitikai hatásvizsgálataiban felbukkanó cafeteriaelemek kedvező vonásaival is.

Hazánkban 1996-ban jelent meg először az 1995. évi CXVII. tv. szabályozásában a természetbeni juttatások intézménye. A természetbeni juttatások közül különösen a munkáltató által preferáltak közé tartoznak az adómentesek. Az első évben, 1996-ban, a következők tartoztak ebbe a kategóriába:

- az állami, helyi önkormányzati, a társadalombiztosítási, továbbá az egyházi forrásból nyújtott oktatási, egészségügyi és szociális ellátás, azzal, hogy az üdültetés és a gyógyüdültetés nem minősül egészségügyi, illetve szociális ellátásnak,
- a Magyar Nemzeti Üdülési Alapítvány által kibocsátott üdülési csekk, az 1995. évi CXVII. törvényben foglalt összeghatárig,
- a kifizető által működtetett iskolai, bölcsődei, óvodai, művelődési intézményi szolgáltatás, diákotthoni ellátás, foglalkozás-egészségügyi ellátás, kegyeleti ellátás,
- a munkáltató által természetben nyújtott étkezés értékéből legfeljebb havi 2000 forint, vagy a kizárólag fogyasztásra kész étel vásárlására feljogosító ingyenes vagy kedvezményes utalvány értékéből legfeljebb havi 1200 forintig terjedő összeg, a természetben nyújtott étkeztetés alatt
  - a munkahelyen vagy a törvényes munkaközi étkezési szünet idejében a munkahely elérhető körzetében melegítkeztetést biztosító szolgáltatónál – a munkavégzés napján elfogyasztott ételt kell érteni,

- a munkáltató által a magánszemély nyugdíjba vonulásakor természetben adott egyszeri ajándék értékéből a tízezer forintot meg nem haladó összeg,
- a kifizető által állami és egyházi ünnephez, továbbá családi eseményhez kapcsolódóan a magánszemélynek kifizetőnként legfeljebb évi három alkalommal adott ajándék értékéből alkalmanként az ötszáz forintot meg nem haladó összeg, valamint annak a terméknek és szolgáltatásnak az értéke, amelyet a magánszemély a tevékenységének a végzésével szoros összefüggésben üzleti, hivatali, diplomáciai esemény alkalmával reprezentáció címén kap.

Reprezentációnak minősül a juttató (kifizető) tevékenységével összefüggő üzleti, hivatali, szakmai, diplomáciai, hitéleti rendezvények, események, továbbá az állami, egyházi ünnepek keretében nyújtott vendéglátás és a kapcsolódó *szolgáltatások* (utazás, szállás, szabadidőprogram). A reprezentációra okot adó alkalmak lehetnek például: az üzleti tárgyalások, közgyűlések, taggyűlések, felügyelőbizottsági vagy igazgatósági ülések, sajtótájékoztatók, a kifizető által rendezett fogadások, kongresszusok, konferenciák, továbbképzések, kiállítások, bemutatók stb.

Nem tartozik a reprezentáció fogalomkörébe viszont a dolgozóknak biztosított napi rendszeres kávé, tea, italautomata vagy étkezés. Szintén nem reprezentációs költség egy nőnap megvendéglés, névnapi köszöntő alkalmából nyújtott vendéglátás vagy munkahelyi újévi koccintás, a dolgozók és családtagjaik közös kirándulása, hétvégi sportrendezvények stb. Hogy miért nem? Mert a reprezentáció definíciójából adódik, hogy elsődleges a rendezvény célja és a résztvevők köre. Tehát elsősorban annak megfelelően szelektáljunk, hogy a rendezvény összefügg-e a kifizető tevékenységével, annak érdekében történik-e, és kik a meghívottak!

### **A folytatás – 2003**

Az új évezred elejétől, különösen a 2003. évtől hatályos módosításokkal egybeszerkesztett 1995. évi CXVII. tv. 69. §-a által lényegesen bővült a cafeteria elemei közül is az adómentességet élvezők köre. A reprezentáció éves összege az elszámolt összes éves bevétel 0,5%-áig válik adómentessé. Az üzleti ajándékok egyedi értékében az adómentesség határa tízezer forintra növekedett. Új elemmel is bővült, például a belföldi illetőségű magánszemélynek a Magyar Nemzeti Üdülési Alapítvány által kibocsátott, névre szóló üdülési csekk ellenértékéből legfeljebb az adóév első napján érvényes havi minimálbér összegének megfelelő rész. Emelkedett a munkáltató által természetben

nyújtott étkezés értékének adómentes összege, amely négyezer forint/hó. A kizárólag fogyasztásra kész étel vásárlására feljogosító ingyenes vagy kedvezményes utalvány értékéből legfeljebb kétezer forintig terjedt az adómentes értékhatár. A munkáltató által a magánszemély nyugdíjba vonulásakor természetben adott egyszeri ajándék értékéből már tizenötezer forintot meg nem haladó összeg, továbbá a társadalmi szervezettől, egyháztól évente egy alkalommal kapott, valamint a vetélkedő és a verseny díjaként kapott tárgyjutalom értékéből az ötezer forintot meg nem haladó összeg, valamint az összeghatártól függetlenül a versenyen vagy vetélkedőn nyert érem, trófea is adómentessé vált. Adómentes természetbeni juttatássá vált a nyugdíjas magánszemélynek – a villamosenergia-iparban eltöltött munkaviszonyával összefüggésben –, illetve özvegyének villamos energia formájában nyújtott juttatás, az ilyen nyugdíjas magánszemélyre vonatkozó ármegeállapító jogszabály szerinti díj mértékéig, továbbá a munkába járással kapcsolatos utazási költségtérítésről szóló kormányrendelet szerinti munkába járás céljából juttatott bérlet, menetjegy értéke is.

### **Újabb változások (2007–2010)**

Az évtized második felében – különösen 2007-től hatályos és módosításokkal egybeszerkesztett változatú 1995. évi CXVII. tv. XIII. fejezete által – tovább emelkedett az étkezési utalványok adómentes része. Bevezették az iskolakezdési támogatást, az iskoláskorú gyermekekre tekintettel tanévenként, gyermekenként egyszeri, tanévkezdés előtt húszezer forintot meg nem haladó összegben vált adómentessé. Az internetutalvány otthoni internetezés esetén a szerelési, belépési díjban és a havidíjban maximális összegre való tekintet nélkül adómentes lett. Életbe lépett viszont az adómentesen adható természetbeni juttatások éves maximált keretösszege négyszázezer forint összegben. A kultúraulvány formájában a bérlet, színházjegy, operabérlet, könyvtári tagsági díj vált adómentessé az éves keretösszeg erejéig.

Az egészségpénztári juttatások termék, szolgáltatás, gyógyszer, fogorvos, gyógykezelés formájában a minimálbér 20%-ának megfelelő összegig váltak adómentessé. Az önkéntes nyugdíjpénztári juttatás, amelyet egy összegben vagy járadékban lehetett felvenni, a mindenkori minimálbér 50%-áig vált adómentessé.

A 2008. január elsejétől hatályos 1995. évi CXVII. tv. 69–70. §-ai által szabályozottaknak megfelelően a hidegétkeztetési támogatás adómentes értékhatára havi hatezer forintra emelkedett. A melegétkeztetésnél tizenkétezer forintra, a beiskolázási támogatás összege 20.700 Ft/gyermek/év-re, a csekély (kis) értékű aján-

dék összege 6900 Ft-ra, az önkéntes nyugdíjpénztári munkáltatói hozzájárulás összege 34.500 Ft/hó-ra, az önkéntes egészségbiztosítási munkáltatói hozzájárulás havi összege 20.700 Ft/hó-ra, hasonlóan az önkéntes önszegélyező pénztári munkáltatói hozzájáruláshoz. Bevezették a lakáscélú támogatás egymillió forint/fő/5 év adómentes juttatást is.

A 2009. január elsejétől hatályos 1995. évi CXVII. tv. 70–71. §-ai eltörölték a négyszázezer forintos maximált értékhatárt is.

A 2010. január elsejétől hatályos 1995. évi CXVII. tv. XIII. fejezetében megfogalmazottak alapján a gazdasági válság következtében megszűnt a korábbi természetbeni juttatások adómentessége, így többek között az étkeztetési, üdülési szolgáltatás, az iskolarendszerű képzési támogatás, az iskolakezdési támogatás, a nyugdíj-előtakarékosági és önkéntes pénztári támogatás. Továbbra is adómentesek a szociális alapon nyújtott juttatások. Megmaradtak a lakáshoz kapcsolódó adómentességek is (kivételek a munkáltatói lakáscélú támogatás, amely adóterhet nem viselő járandósággá változott). Így a külföldi tartózkodásra tekintettel külföldről kapott ösztöndíj, a nemzetközi szerződés alapján belföldi nevelési és oktatási tevékenységet végző, nem magyar állampolgár által, vendégtanári tevékenység ellátásáért kapott jövedelem, a felsőoktatásról szóló törvény, illetve a felsőoktatásban részt vevő hallgatók juttatásait szabályozó kormányrendeletek alapján külföldi felsőoktatási intézményben tanuló belföldi hallgató, illetve a külföldi hallgató részére folyósított juttatás, nyújtott kedvezmény. Adómentes a társadalmi szervezettől, egyháztól évente egy alkalommal kapott tárgyjutalom értékéből az ötezer forintot meg nem haladó összeg, továbbá a munkaruházati termékek, valamint a céges személygépkocsi magáncélú használata, illetve az azzal összefüggésben juttatott úthasználatra jogosító bérlet, jegy. Továbbra is adómentes a munkáltató által kedvezményesen vagy ingyenesen biztosított számítógép- és internethasználat. Új rendelkezés 2009. évre is visszamenőleg a kifizető által fizetett védőoltás.

### **Napjaink – 2011**

A béren kívüli juttatások palettáján gyakorlatilag évek óta szűkül azoknak az elemeknek a listája, melyeket – alapvetően a külső feltételek változása miatt, kényszerűen – valóban elérhetővé tesz egy-egy munkáltató a cafeteria portfóliójában. Ez ellentétes a nemzetközi trendekkel, ahol inkább a széles választék és az elemek bővülése jellemző. A Towers Watson Egyesült Királyságban végzett 2011-es felmérése szerint a rugalmas juttatásokat biztosító cégek 59%-a tíznél több

elemből álló cafeteriát kínál alkalmazottainak. A leggyakoribb a 11 és 15 közötti elemszám (39%-ánál), szemben a három évvel ezelőtti 5 és 10 közötti elemet kínáló csomagok dominanciájával szemben (38%). Ez az egyéni választás fontosságának felértékelődését támasztja alá.

Néhány juttatási elem a hazai adóterhek megjelenése, néhány pedig az adminisztrációs terhek miatt esett ki a választható elemek csomagjából. Új elem viszonylag kevés van. Még 2010 augusztusában jelent meg a sporteseményre szóló belépő támogatása.

2011 januárjában állt elő az egyik pénzintézet a magyar piacon egyedülálló termékkel, a foglalkoztatói nyugdíjpénztárral, mely nagyban különbözik a nyugdíjrendszer jól ismert második és harmadik pillérjétől (önkéntes és magánnyugdíjpénztár). A foglalkoztató eldöntheti, hogy a munkavállalók mely csoportjaira kíván olyan modern szemléletű, rugalmas feltételekkel kialakítható foglalkoztatói nyugdíjkonstrukciót létrehozni, mely valóban motivációs és megtartó javadalmazási eszközként szolgál. A munkáltató a személyre szabható befizetések után a minimálbér 50%-áig a kedvezményes adókulccsal adózik. Az időskori öngondoskodás elvére épülő juttatás – a nyugdíjprogramok akár munkavállalónként különböző egyedisége miatt – alapvetően nem lehet a cafeteria része.

A másik újdonság a Széchenyi Pihenő Kártya, mely 2011 második felétől érhető el a valóságban, és célja az üdülési csekk teljes körű leváltása. Nagy előnye, hogy a munkáltató viszonylag nagy összegben, éves szinten legfeljebb háromszázezer Ft-ig juttathatja munkavállalónként. A SZÉP-kártya első változatával számos szolgáltatás fizethető, azonban fontos tudni, hogy mindezek csak és kizárólag szálláshely-szolgáltatás egyidejű igénybevételével valósulhatnak meg, ezzel fizetőképessé kerestet generálva a belföldi turizmus számára. 2012-től a SZÉP-kártya már három külön alszámlát tartalmaz, amelyek szálláshely, étkezés és szabadidős szolgáltatások igénybevételét teszik lehetővé.

A SZÉP-kártyával együtt egyre szélesebb körben jelennek meg a piacon a hagyományos, papír alapú utalványokat felváltó elektronikus utalványok. Néhány szolgáltató már évekkal ezelőtt előállt az elektronikus utalványozás korszerűnek tűnő ötletével, az elterjedést azonban szinte mostanáig számos bizonytalansági tényező akadályozta. Mára már intézményesített szinten tisztázódott, hogy az elektronikus utalvány nem minősül készpénz-helyettesítő fizetőeszköznek, valamint az elektronikus pénzeszköz kategóriába sem tartozik, így a kártyák egyre nagyobb elterjedtségnek örvendhetnek. Az elektronikus utalványok térhódítása területén, az infrastruktúra fokozatos kiépítésével (főleg vidéken

vannak hiányosságok), a további években mindenképpen számolnunk kell.

A 2010-ben megjelenő, szinte az összes jellemző cafeteriaelemet terhelő adó teljesítése szintén döntést kívánt a juttatásokat nyújtó szervezetektől. Bár a jogszabályok értelmében az adóterhek egyértelműen és kizárólag a munkáltatót terhelik, de semmi nem tiltja, hogy ezeket az adóterheket a munkáltató áthárítsa a munkavállalóra, ezzel megteremtve az egyes juttatás-elemek nettó értékének és adóval növelt bruttó „árának” a különbségét.

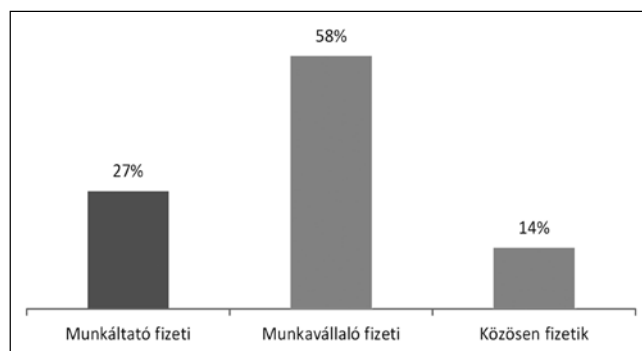
Felmérésünk alapján kiderült, hogy a vállalatok döntő többsége 2011-ben élt is ezzel a lehetőséggel:

- a válaszadók csupán 27%-a vállalta az adóterhek egészét,
- 14%-uknál a költségeken a felek egyaránt osztoztak,
- míg 58%-uk a juttatás-elemeket ún. költségszorzóba beépítve, a jogosultak keretösszegének terhére „fizettette meg” az adót.

Az adóterheket magukra vállaló szervezetek nagy része kis- és középvállalkozás, közülük átlagosan minden harmadik egyoldalúan fedezte a költségeket (2. ábra).

2. ábra

Az adóterhek teljesítése



Forrás: a szerzők saját szerkesztése

A juttatásokat terhelő adók megjelenésével és növekedésével sok vállalat bizonytalanodott el a béren kívüli juttatások, ezen belül is a cafeteria-rendszerek fenntartásának létjogosultságával, vagy éppen kialakításának megtérülésével kapcsolatban.

### A költségszemponatok és a HR-célok kielégítése

A következőkben ebből az alcímben felvetett két szempontból vesszük sorra a legfontosabb juttatási elemeket (nyilvánvalóan inkább jelzésértékkel, mert a pontos megítélés minden esetben csakis az adott, konkrét helyzet függvényében alakulhat ki) (1. táblázat).

**Költség- és HR-célok érvényesülése a leggyakoribb cafeteriaelemek esetében**

Juttatás	Költségszempont	HR-célok megvalósulásának elősegítése
SZÉP-kártya (üdülési csekk)	kedvezményes járulékkal adható	erős, ha biztosított a rekreációs cél megvalósulása, amilyen arányban másra is fordítható, csökken a HR-fontossága
üzemi étkeztetés / Erzsébet-utalvány, étkezési utalvány	kedvezményes járulékkal adható	erős, ha van egy üzemi (üzemközei) étkezde, ahol ez felhasználható, és biztosított a munkavégző képesség megőrzését támogató funkció, gyengébb, ha ez nem csak ilyen céllal használható fel, gyenge, céltalan, ha ezt a családban mások használják fel, ha egy ünnepi vacsorára költik, ha továbbértékesítik
ajándékutalvány	2010-től 54% szja + járulékok terhelik	nincs mögötte szervezeti HR-cél, egyéb kormányzati és lobbicélokot követ, az adókedvezmény megszűnésével jelentősége minimálisra csökkent
kedvezményes belépő sport- és kulturális eseményre	adó- és járuléktmentes	a kultúra általános cél, a szervezetnek is érdeke, hogy munkatársainak kulturális szintje emelkedjen, a sportbelépő nem a dolgozó sportolását segíti elő, csak a nézőként való kikapcsolódást, szórakozást segíti, és egyébként nincs mögötte szervezeti HR-cél, egyéb kormányzati és lobbicélokot követ
önkéntes egészség-pénztári hozzájárulás	kedvezményes járulékkal adható	megteremthető a kormányzati cél (az egészség támogatása) s a hasonló vállalati cél egysége, a vállalatnak is célja a dolgozók rekreációja, illetve egészségmegőrzése
önkéntes nyugdíjpénztári hozzájárulás	kedvezményes járulékkal adható	kormányzati cél, de egyúttal munkahelyi értéket növelő tényező is, hogy itt gondoskodnak a jövőmről is, azonosulást, imázst erősítő, HR-szempontból megtartó erő lehet, különösen a nyugdíjhoz közelebb álló korosztályok esetében
iskolakezdési támogatás	kedvezményes járulékkal adható	elsősorban szociális szempont, amilyen mértékben enyhíti az adott munkatárs gondjait, segíti a munkavégzést is
helyi közlekedés (bérlet)	kedvezményes járulékkal adható	segíti a lakó- és munkahely közötti mozgást, közös cél (mert csak a tömegközlekedésre érvényes) és vállalati cél is
iskolarendszerű képzés támogatása	kedvezményes járulékkal adható	az életen át tartó tanulás általános cél, ezen belül a szervezeti belső képzést a HR maga szervezi, a nem ilyen célú képzés viszont közömbös a szervezet számára, inkább szelektíven alkalmazzák, ritkán része a cafeteriaának

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

**2012–2013**

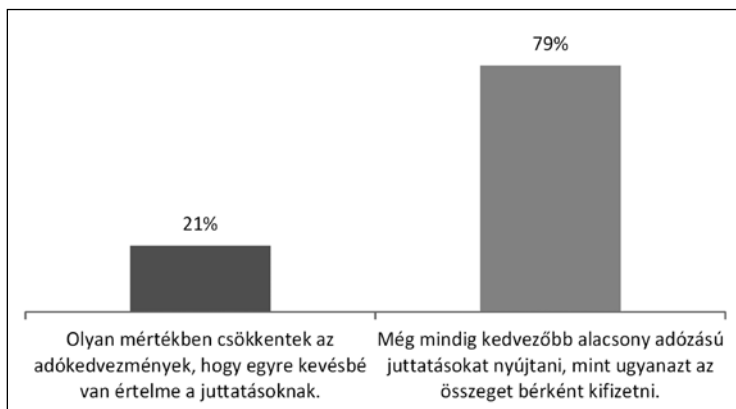
A 2012. évben lebonyolított felmérésünk alátámasztja fenti felvetésünket: *a válaszadók 79%-a gondolja úgy, hogy még mindig van értelme a juttatásoknak, hiszen a béren kívüli juttatás nettó összege a munkáltató és a dolgozó közterheit egyaránt figyelembe véve költséghatékonyabban biztosítható.* Úgy tűnik azonban, hogy a kis- és közép-vállalatok kevesebb jelentőséget tulajdonítanak a juttatások nyújtásával realizálható haszonnak a felmérésben részt vevő nagyvállalatoknál (3. ábra).

2012-ben további jelentős változások következtek be a béren kívüli juttatások körében és igénybevételeinek lehetőségeiben is. A módosítás egyik fontos szempontja, hogy az adókedvezmények ösztönző (vagy visszatartó) hatásait a jelenlegi gazdaságpolitikai célok szolgálatába állítsák. A jogszabály az adóked-

vezményt fogyasztásösztönzés, szociális célok, illetve az öngondoskodásra való ösztönzés megvalósulása érdekében tartja kívánatosnak. Az állam a korábbiál jóval nagyobb mértékben fog részt venni a cafeteriaival kapcsolatos utalványforgalomban.

3. ábra

**A juttatások jövőbeli szerepének megítélése**



Forrás: a szerzők saját kutatásai

**VEZETÉSTUDOMÁNY**

Azon kompenzációs elemek, amelyeket ösztönzési szempontból a juttatások körébe sorolunk, adójogilag négy csoportba sorolhatók. Az első kategóriába tartozók nem adóköteles bevételnek minősülnek, ezeket személyi jövedelemadó vagy járulék nem terheli. Itt az adómentes bevételek széles körén belül megtalálhatók olyanok, amelyeket a munkáltatók juttatásként kezelnek. Leginkább szociális típusú, vagy a munkavégzés előfeltételeit biztosító, esetenként más jogszabályban kötelezően előírt elemek tartoznak ide (pl. élet- és betegségbiztosítás, lakáscélú támogatás, munkaruha juttatása), amelyek tipikusan nem részei a cafeteria-rendszernek. Ebben a kategóriában a sporteseményre szóló (2013-tól kulturális eseményre is felhasználható) belépőjegy vagy egyes biztosítási formák lehetnek a cafeteria-be illeszthető elemek.

A második és harmadik kategóriát az szja-törvény által is kifejezetten juttatásként kezelt elemek alkotják. A törvény két kategóriát különít el: béren kívüli juttatások (70. §), illetve az egyes meghatározott juttatások (71. §). A két kategória személyi jövedelemadója megegyezik (a nettó juttatás 1,19-szeresének 16%-a), eltérés az egészségügyi hozzájárulásban van: a nettó juttatás 1,19-szeresének 10%-a vonatkozik a béren kívüli juttatásokra és 27%-a az egyes meghatározott juttatásokra, valamint a béren kívüli juttatások meghatározott keretösszegein felüli, illetve az éves ötszázezer forint összeretet meghaladó részére. Mindkét juttatási kategória feltétele, hogy meghatározott munkavállalói csoportokon belül mindenki számára egyenlő feltételekkel legyen hozzáférhető.

A béren kívüli juttatások között található a leggyakoribb cafeteriaelemek. Ilyenek például az étkezést vagy üdülést támogató juttatások, illetve az önkéntes pénztári juttatások (2. táblázat). Ezek személyi jövedelemadója az elmúlt évhez képest nem változott, de a 2012-ben kivetett egészségügyi hozzájárulás a juttatás összeretét 19,04%-ról 30,94%-ra, 2013-tól pedig 35,7%-ra növelte. Ez lényeges változás, amely kihatással lehet a teljes keretösszeg nagyságára, ugyanakkor még mindig kedvezőbb a bérkifizetés költségeihez képest.

Az szja-törvény 71. §-a által az „egyes meghatározott juttatások” közé sorolt elemeket gyakran a cafeteria-rendszerrel elkülönítve, külön munkáltatói szabályzat alapján vehetik igénybe a dolgozók (pl. mobiltelefon magáncélú használata), de bizonyos elemek beilleszthetők a cafeteria-be is, pl. a béren kívüli juttatások keretösszegét meghaladó értékben igénybe vett juttatások is. (3. táblázat). A közterhek mértéke ebben a kategóriában megegyezik a 2011. évvel (a nettó juttatás értékének 51,17%-a).

**Béren kívüli juttatások**

Béren kívüli juttatások	Éves keretösszegek (együttesen legfeljebb évi 500 000 Ft összértékig)	
	2012	2013
üdültetés a munkáltató tulajdonában, vagyonekezelésében lévő üdülőben (közeli hozzátartozó részére is)	a minimálbér egyhavi összegéig	
munkahelyi (üzemi) étkeztetés	150 000 Ft	
Erzsébet-utalvány	60 000 Ft	96 000 Ft
Széchenyi Pihenő Kártya szálláshely-szolgáltatás	225 000 Ft	
Széchenyi Pihenő Kártya étkezési szolgáltatás	150 000 Ft	
Széchenyi Pihenő Kártya szabadidős szolgáltatás	75 000 Ft	
iskolakezdési támogatás	a minimálbér 30%-a	
helyi közlekedési bérlet	a bérlet ára	
iskolarendszerű képzés	a minimálbér 2,5-szöröse	
önkéntes egészségpénztári vagy önszegélyező pénztári hozzájárulás	a minimálbér 30%-a	
önkéntes nyugdíjpénztári hozzájárulás	a minimálbér 50%-a	
foglalkoztatói nyugdíjpénztári hozzájárulás	a minimálbér 50%-a	

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

**Egyes meghatározott juttatások  
tipikus példái\***

Juttatás	Éves keretösszeg (Ft)
a béren kívüli juttatások egyes elemeinek keretösszege felül biztosított része vagy az ötszázezer Ft összértéket meghaladó összeg	–
csekély értékű ajándék	évente max. három alkalommal a minimálbér 10%-ának összegéig
mobiltelefon magáncélú használata	az összköltség 20%-a vagy az elkülönített magánhasználat teljes összege után
kedvezményes vagy ingyenes vállalati termék	

\* A felsorolás nem teljes körű, kiemelés a szerzőktől.

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

A korábban forgalmazott cafeteriautalványok (étkezési, kultúra, internet stb.) továbbra is elérhetőek, ha megfelelnek a juttatások adótörvényben előírt kritériumainak, ezeket 2012-től 30,94% vagy 51,17% adó és járulék terheli, attól függően, hogy az általuk megvásárolható szolgáltatás mely kritériumokat elégíti ki. Pl. az iskolakezdési támogatás a keretösszegen belül kedvezményes, ez vonatkozik arra az esetre is, ha a dolgozók ezt utalvány formájában kapják, míg pl. az internetutalvány vagy kultúrautalvány az 51,17%-os közteher megfizetése mellett adható.

Kikerült a kedvezményes juttatások közül a korábbi években a dolgozók körében népszerű internet-előfizetés, amely jól példázza, hogy a gazdaságpolitikai prioritások változása hogyan nyilvánul meg az adókedvezmények változásában. Bevezetése idején markáns cél volt a lakosság internetelérésének elősegítése, ezért a juttatást 2010-ig felső korlát nélkül, adómentesen lehetett igénybe venni. 2011-ben már keretösszeg korlátozta és adó is terhelte, 2012-ben pedig már a kedvezményes körből is kikerült, vélhetően abból a megfontolásból, hogy az internet jelenlegi elterjedtségi szintjénél már nem fűződik az államnak érdeke a kedvezmény további fenntartásához.

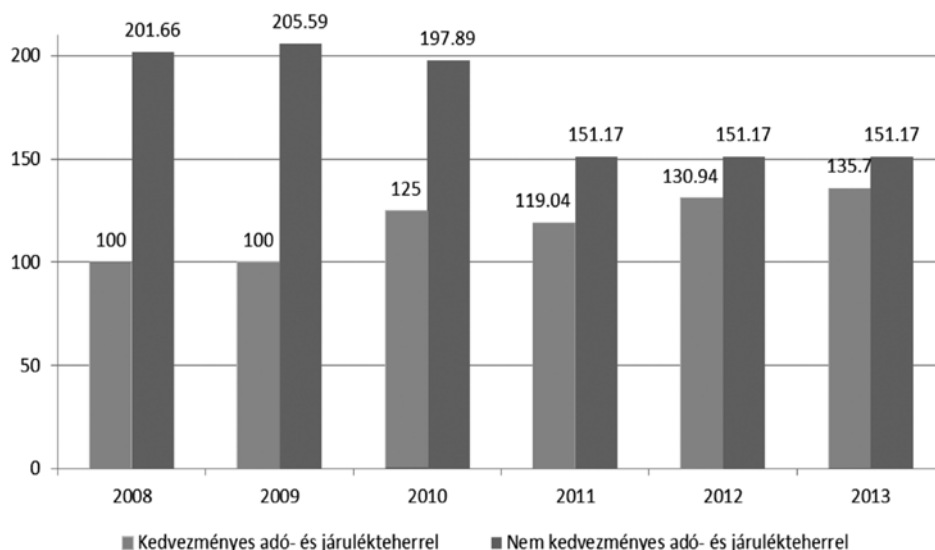
A fenti három kategóriába nem tartozó elemeket (negyedik kategória) az szja-törvény nem különbözteti meg más bérjellegű jövedelmektől, és a bérkifizetéssel egyenértékű adó és járulék megfizetése mellett adható a munkatársaknak. Emiatt elterjedtségük korlátozott, mert ilyen esetben a munkáltatók inkább a bérkifizetés eszközével élnek, amely a munkavállalók részére is rugalmasabb felhasználást biztosít.

A cafeteriaelemek összeállításánál jelentős szerepe van az adó- és járulékkedvezmények kihasználásának mind munkavállalói, mind munkáltatói oldalról. A béren kívüli juttatásokra 2012-ben kivetett EHO-val a korábbi 19,04%-ról 30,94%-ra növekedtek a közterhek, míg az egyéb juttatásokra kivetett adó és járulék változatlan szinten maradt (51,17%). 2013-tól az egészségügyi hozzájárulás mértéke a béren kívüli juttatásokra tovább emelkedik (10-ről 14%-ra), ezzel 30,94-ről 35,7%-ra

emelve a juttatások után fizetendő közterheket. Ezzel tovább folytatódott a kedvezményes és nem kedvezményes elemek összköltsége közötti különbség szűkülése, bár a kedvezményes elemek még mindig lényegesen kedvezőbb feltételeket jelentenek (4. ábra).

4. ábra

A 100 Ft nettó juttatás teljes költsége



Forrás: a szerzők saját szerkesztése

2013-tól a béren kívüli juttatások körében a munkahelyi étkeztetés szabályai több rugalmasságot adnak. A munkaadó telephelyén működő étkeztetés már nemcsak a munkáltató dolgozói számára kizárólagosan elérhető étkezőhelyekre vonatkoznak, és a működtető által kibocsátott kártya vagy utalvány is beszámítható az étkeztetés támogatásába. Az Erzsébet-utalvány pedig a korábbi havi ötezer Ft helyett havi nyolcezer Ft értékben lesz adható. A többi étkezési utalványt viszont a nem kedvezményes járulék terheli, ezzel az állam további teret szerez az étkezési utalványok piacán.

A SZÉP-kártya szabadidő alszámlájának felhasználhatósága kibővül, elsősorban bizonyos humánegészségügyi és sportszolgáltatások igénybevételét is lehetővé teszi.

Az iskolakezdési támogatást a benyújtott törvényjavaslat értelmezése alapján 2013-tól mindkét szülő igénybe veheti majd, ha az egyéni kritériumoknak megfelelnek.

Az adómentesen adható sportbelépőkeret (évi ötvenezer Ft) felhasználhatósága 2013-tól kibővül kulturális szolgáltatások igénybevételével is, beleértve a múzeumi, kiállítási, koncert- és színházjegyeket és -bérleteket, valamint egyéb kulturális szolgáltatásokat (pl. könyvtári beiratkozási díj).

A kockázati biztosítás feltehetően adómentes marad, de a módosító javaslatok között felmerültek korlátokat megállapító elemek. A befektetési elemet tartalmazó életbiztosítások átkerülnek a magasabb járulékteherrel adható egyéb juttatások közé. A cikk lezárása idején a 2013-ra vonatkozó végleges törvény és rendeletek még nem jelentek meg a Magyar Közlönyben, ezért a fentiekhez képest kisebb eltérések is lehetnek.

### A szervezeti méret és a tulajdonforma hatásai

Ebben az alponthban azt szeretnénk bemutatni a korábban már említett 2011-ben és 2012-ben 302 magyarországi vállalatnál elvégzett vizsgálataink adatbázisa alapján, hogy a külföldi tulajdon és a vállalat mérete milyen hatással van a cafeteria-rendszer alkalmazására. (Megjegyzés: Itt nem célunk a teljes felmérés minden részletre kitérő bemutatása (Poór, 2012). Csak a téma szempontjából fontos kérdéseket emeljük ki.)

#### A vizsgált szervezetek bemutatása

A felmérésben részt vevő vállalatok 67%-a hazai, míg 33%-uk külföldi tulajdonú volt. Létszám alapján a vizsgált vállalatok közel 70%-a 250 főnél kevesebb létszámot foglalkoztatott. A hazai tulajdonú cégeknek több mint 56%-a, míg a külföldiek alig 15%-ának volt az árbevétele tízmilliárd forint alatt.

A felmérésben részt vevő vállalatok közel kétharmada (68%) az ipar különböző ágazataiban működött. Kisebb arányban (32%) voltak a mintánkban kereskedelmi és szolgáltató cégek.

A 302 vizsgált szervezet 33%-ánál működik cafeteria-rendszer. A külföldiek 43%-a, míg a hazaiak 23%-a alkalmazza a rugalmas juttatási rendszer valamilyen formáját.

#### Kapcsolatvizsgálat

A Khi-négyzet próba egyaránt szignifikáns kapcsolatot mutat a cafeteria-rendszer és mindkét vizsgált változó vonatkozásában, azaz a tulajdonforma és a létszám alapján értékelt cégnagyság is összefüggést mutat azzal, hogy van-e egy cégnél cafeteria-rendszer vagy sem ( $p=0,000$  – mind a két esetben). A kapcsolat erősségét mutató Cramers'V együththató a külföldi/hazai tulajdon esetében (0,216) gyenge, míg a létszám esetében (0,480) közepes erősségű kapcsolatot jelez (Antalóczy – Sass, 2005; Sass, 2007 stb.).

A vizsgált 302 szervezet összetétele és elemszáma következtében – nem teljesen reprezentatív Magyarországra nézve, viszont a felmérésben részt vevő szervezetek listája elég széles ahhoz, hogy megfelelő következtetéseket vonjunk le a vizsgálatunk alapján.

### Következtetések

A gyakorlati tapasztalatok azt mutatják, hogy a veszteséges, illetve a kevésbé tőkeerős vállalkozások évről évre csökkentett mértékben alkalmazzák a béren kívüli juttatásokat. A versenyszférára kormányzati oldalról törvényben megfogalmazott elvárások irányulnak, hogy az alapfizetés felülvizsgálata során vegyék figyelembe az alacsonyabb jövedelemmel rendelkező dolgozóknak az adójóváírás miatti nettó bércsökkenését, azt a munkáltatók béremeléssel kompenzálják. Ezen elvárásnak való megfelelés, illetve az ebből adódó bérköltség-növekedés tovább csökkentheti a keretösszeget. Emellett megnőtt a kedvezményesen adható juttatások összértéke, ugyanakkor a járulék bevezetésével emelkedett a kedvezményes juttatások összköltsége. További kutatást igényel annak vizsgálata, hogy mind ezen tényezők hogyan hatnak a 2012-es keretösszegek megválasztására.

Azonban érdemes a cafeteriaelemekkel továbbra is számolni, és nem feltétlenül csak a költséghatékonysági szempontok miatt. A cafeteriaelemek hozzájárulnak a munkavállalók munkahelyen kívüli kikapcsolódásának, pihenésének, szabadidő-eltöltésének sokszínűségéhez, és továbbra is megfelelően rugalmas választékot biztosítanak ahhoz, hogy a munkavállalók egyéni igényeik szerint választhassák ki a számukra legmegfelelőbb elemeket.

Egyes munkavállalóknak – élethelyzetüktől függően – esetleg ésszerű lehet, hogy a kedvezményes kereten túl is igényeljenek számukra fontosabb vagy előnyösebb juttatáselemeket a kedvezményes adózású, de számukra kevesebb értékkel bíró lehetőségekkel szemben. A gyakorlatban elsősorban a magasabb jövedelemmel rendelkező és speciális képzettségű munkavállalók részéről jelenhet meg erre az igény. Ebben az esetben a munkáltatónak érdemes megfontolnia, hogy a cafeteriaválasztékot kiegészítse a kedvezményes kereten vagy juttatási körön kívül eső választási lehetőségekkel is. Ez a megoldás olyan rendszerben működtethető, ahol a munkatársak egy bruttó keretösszegeből a megfelelő (kedvezményes, illetve kedvezmény nélküli) adó- és járulékteher-szorzóval tudják kiválasztani az egyes elemeket.

A munkáltatók számára fontos tényező a juttatások költségeinek tervezhetősége. Ez nemcsak az adó- és járulékteherreket érinti, hanem az adminisztráció költségét is. Ha tehát az adminisztráció költségei (pl. rendszerek átprogramozása, adminisztrációval foglalkozó munkatársak képzése, szolgáltatókkal való szerződéskötés költségei stb.) aránytalanul nagy terhet jelentenek a munkáltatónak, az a rugalmas juttatáspolitikát működtetése ellen hat. Ugyanakkor, ha a rendszer hosszú tá-

von egyszerűsödik, az inkább ösztönzi a munkáltatókat a kedvezményes juttatások szélesítésére, illetve a rugalmas választás biztosítására.

A cafeteria-rendszer folytonos átalakulásban van mind a nemzetközi arénában, mind Magyarországon. A hazai rendszerek változásának legfőbb mozgatórugója az adó- és járulékkedvezmények érvényesülése. A cégek leginkább ezek alapján igazodnak a szabályozó környezethez.

A 2012-ben érvényesülő tendenciák között megtalálhatók a közterhek további növekedése, a növekvő állami szerepvállalás, az elektronikus felhasználási formák további szélesedése, valamint új elemek megjelenése.

A cafeteriaelemek hozzájárulnak a munkavállalók munkahelyen kívüli kikapcsolódásának, pihenésének, szabadidő-eltöltésének sokszínűségéhez, és továbbra is megfelelően rugalmas választékot biztosítanak ahhoz, hogy a munkavállalók egyéni igényeik szerint választhassák ki a számukra legmegfelelőbb juttatásokat. Összességében elmondható, hogy a cafeteriaát jelenleg biztosító cégek továbbra is a kompenzációs csomag fontos elemének tartják a cafeteriajuttatásokat, és alkalmazkodnak majd a változó jogszabályi környezethez, a költséghatékonysági és HR-szemponatok ésszerű optimalizálásával.

## Köszönet

<sup>1</sup> A szerzők külön köszönik dr. Sinka Róbertnek (informatikai tanácsadó, Szent István Egyetem) áldozatos és szakszerű segítségét.

## Fehaszánt irodalom

- Adóködex* (1996): Pénzügyminisztérium Adóigazgatási Főosztálya, Budapest
- Antalóczy K. – Sass M.* (2005): A külföldi működőtőkebefektetések regionális elhelyezkedése és gazdasági hatása Magyarországon. Május: p. 494–520.
- Begella Z.-né – Badak B.* (2007): Bérek kívüli juttatások rendszere. Budapest: Opten Kft.
- Bencsik N.* (2004): A béren kívüli juttatások. Humánpolitikai Konferencia, Budapest

*Előterjesztés* a kormány részére a béren kívüli juttatások rendszerének átalakításáról. Budapest, 2011. szept.

*Ember A.* (2008): A választható béren kívüli juttatások rendszere. Jogi Szemle, Miskolc, 3. évf., 2. sz., p. 120–141.

*Flexible Benefits Research* (2011): Employee Benefits. March 2011, Supplement

*Herczeg D.* (2004): A béren kívüli juttatások és a munkatársi elkötelezettség összefüggései. Munkaügyi Szemle, 3. sz., p. 54–69.

*HVG különszám* (1996): HVG. Budapest

*Malatyinszki Sz.* (2009): A válság hatása az emberi erőforrásokra. Tanulmány. Gödöllő: Szent István Egyetem

*Milkovich, G.T. – Newman, J.M. – Gerhart, B.* (2011): Compensation. New York: McGraw-Hill International

*OHE Cafeteriafelmérés* (2011): A felmérés eredményeinek összefoglaló tanulmánya (2010): Országos Humánpolitikai Egyesület, Budapest

*Poór J.* (ed.) (2007): Rugalmas ösztönzés – rugalmas juttatások. 2. kiadás, Budapest: Complex Kiadó

*Poór J. – Kolbe T. – Marjai B.* (2009): Változások a juttatások és a cafeteria-rendszerek menedzselése területén Magyarország 2010. Kutatási tanulmány. Pécs: PTE Menedzsment és HR Kutató Központ

*Poór J. – Beke J. – László Gy. – Marjai B. – Kolbe T. – Óhegyi K.* (2011): Juttatások – Magyarország 2011 Múlt – Jelen – Jövő. Kutatási tanulmány. Gödöllő: SZIE Menedzsment és HR Kutató Központ – Nexon Magyarország Kft.

*Poór J. – Beke J. – Óhegyi K.* (2012): Juttatások Magyarország. Kutatási tanulmány. Gödöllő: SZIE Menedzsment és HR Kutató Központ – Nexon Magyarország Kft.

*Poór J.* (2012): Nemzetköziesedés az emberierőforrás menedzsmentben. Kézirat. Budapest

*Sass M.* (2007): Hogyan befolyásolják a külső szereplők a magyar vállalatok versenyképességét? Külgazdaság, július-augusztus, p. 37–57.

*Személyi jövedelemadóról szóló törvény* (1995. évi CXVII.), illetve annak módosításai

*Törő E.* (2005): A magyar cafeteria-rendszer az adójogi változások tükrében. Tanulmány. Debrecen: Debreceni Egyetem kiadványa

Cikk beérkezett: 2012. 5. hó

Lektorai vélemény alapján véglegesítve: 2012. 9. hó