

VIRÁG IMRE

A BÉR SZEREPE A MEGTARTÁSBAN

„Fizessünk nekik többet, jobban fognak dolgozni, és nem akarnak majd elmenni sem” – vagy mégis.

A magyar munkaerőpiacot teljesen átalakítják napjaink trendjei. Nincs olyan szervezet – legyen az állami, magán, nonprofit, forprofit –, amelyet ne érintenének a munkaerőbiztosítás vagy a -megtartás kihívásai. Az elmúlt években egyre jobban megértettük azt, hogy az elkötelezettség valós termelési tényező, és a vállalatok munkaerőmegtartó képessége a működés hosszútávú kockázatcsökkentésének az eszköze.

Minden vállalatvezetőben felmerül a kérdés: „hogyan menedzseljem a munkatársak elkötelezettségét, hogyan biztosítsam azt, hogy hosszú távon is számíthassak rájuk?”. Tapasztalatom szerint 5 vállalatvezető közül legalább 3 azonnal azt válaszolja: „fizessünk nekik többet, jobban fognak dolgozni, és nem akarnak majd elmenni sem”.

Jelen munkámban ezt a kérdést elemzem - az elmúlt évek témához kapcsolódó kutatási eredményeit, saját vezetői, tanácsadói tapasztalataimat rendszerbe szedve a vállalatok és a vezetők nézőpontjából, nem pedig összetársadalmi vagy szociológiai szempontokat figyelembe véve. Célom, hogy bemutassam a fenti állítás korlátait: milyen körülmények között igaz és mikor nem, mely körülmények befolyásolják, és vezetőként hol tudunk beavatkozni.

A munkaerőpiac

A 2000-es évek első évtizedében a munkaerőpiacot a demográfiai változásokon alapuló és az IPAR 4.0-hoz kapcsolódó trendek határozták meg. Elsősorban a keresett szakmák, másodsorban a kínálatként megjelenő és a más szektorokban elhelyezkedő munkaerővándorlás és a képzési rendszerek átalakítása szempontjából. Ezek a trendek előre jelezhetőek voltak, és így a munkaerőpiac mind a négy szereplőjének (a vállalatoknak, a munkavállalóknak, az állami szabályozóknak és a képző intézményeknek) volt lehetősége az alkalmazkodásra, a felkészülésre, a szerkezet- és a struktúraváltásra.

Ezeket a trendeket változtatta meg a 2008-09-es válság, amelynek hatására felgyorsultak az IPAR 4.0-hoz kapcsolódó vállalati folyamatok (tudásigényes beruházások, létszámbővülés nélküli technológiaváltások stb.). Már ezeket a trendeket is nehezen tudta követni a munkaerő oldal alkalmazkodási képessége, majd a COVID19 változtatta meg a játékszabályokat, és generált teljesen új munkaerőpiaci trendeket. Jelen tanulmányban a nemzetközi munkaerőpiacot jelenleg alakító trendek közül azzal a négygel és következményeivel fogok foglalkozni, amelyek a magyar munkaerőpiacot leginkább determinálják.

Az Ipar 4.0 az oktatás kibocsátóképességénél gyorsabban változtatja meg a munkaerővel szembeni elvárásokat. Ez a tendencia generál olyan szervezeti jelenségeket, mint az egy generáción belüli technológiai ugrás, amely a munkatársak tanulási, alkalmazkodási képességeinek

határát feszegeti (online oktatás, IoT, stb.), vagy az állami képzések struktúrájának lemaradása, aminek következtében nem tudtak lépést tartani a gyorsan változó tudásigénnyel, és a vállalatoknak ismét maguknak kell képezni a szakembereiket. Így a technológiai beruházások, fejlesztések megtérülése kerül veszélybe azért, mert nincs elvárt tudású munkatárs a piacon. Egyre erőteljesebben jelenik meg tudás, mint az újérték-teremtés szűk keresztmetszete. (Boda & Virág 2010).

A technológiaváltás és a munkatársak generációváltása egyszerre történik, így a technológiai és generációváltási problémák is egyszerre jelennek meg. Számos hazai kis és közepes méretű vállalatnál az elmúlt években nem történt meg a termelési technológiaváltás, vagy az áttérés a munkaerő-intenzív technológiáról a tudásintenzív technológiákra. Ezeknél a vállalatoknál figyelhetjük meg azt a szervezeti jelenséget, hogy az idősebb generáció által preferált munkaerő-intenzív technológiát a fiatalok nem fogadják el / nem akarják használni – ugyanakkor a nyugdíjkorhatár emelkedése miatt az aktív dolgozók egy része már nehezen tanulja meg az új technológiát.

A szabad munkaerő eltűnt a magyar munkaerőpiacról. Ez különösen igaz a fizikai munkaerőre: "Miskolcon az utolsó munkatársat az utcáról 2019-ben vettük fel, azóta csak csábított, kölcsönzött vagy külföldről jött új munkatárs van a fizikai területen" - nyilatkozta az egyik több ezer főt foglalkoztató cég külföldi ügyvezetője.

A szabad munkaerő eltűnése korábban soha nem látott mértékben erősíti fel az iparágak közötti munkaerőáramlást. Ezt az teszi lehetővé, hogy az alap digitális tudás (irányítástechnika, vezérléstechnika stb.), az alapvető együttműködési kompetenciák (kommunikációs, ügyfélszolgálati, konfliktuskezelési stb.) iparágfüggetlenek, a vállalatspecifikus ismereteket pedig egy jól felépített betanítási program során kell elsajátítaniuk az új munkatársaknak.

Ennek a keresleti (munkáltatói) oldali trendnek nap mint nap látjuk a kínálati (munkavállalói) oldali párját: a magas kilépési szándékú munkatársak már nemcsak az eredeti szakmájuk szerinti iparágakban (lásd: tanárok, egészségügyi dolgozók, mezőgazdasági dolgozók stb.) keresnek új munkalehetőséget, hanem más, eredeti szakmájuktól eltérő iparágakban is. Ezeknek az új lehetőségeknek a felismerése, a magas kilépési szándékú munkatársak számára sokszorosára növeli a potenciális új munkahelyek számát.

A szabályozói környezet változásai a munkavállalók szubjektív jóllétük finanszírozására fordítható jövedelmét szignifikánsan növelték.

Ilyen, a munkáltatóktól független szabályváltozás például a személyi jövedelemadó átalakulása vagy a minimálbér-emelés (és ehhez kapcsolódóan a magasabb munkaköri kategóriákban megjelenő béremelések), illetve az egyes szolgáltatások, termékek árszabályozása.

A szabályozó változások egyfelől azt eredményezték, hogy az újérték-teremtésből a tőke alapú és bér alapú jövedelmek eloszlási aránya változott. Valamint azt tapasztaljuk, hogy az elmúlt 8-10 évben a munkavállalók – a korábbiakhoz képest - lényegesen nagyobb nettó összegeket tudtak saját magukra fordítani, ez pedig minden jövedelemkategóriában emelte a szubjektív jólétet.

Ez eredményezte azt a munkaerőpiaci trendet, hogy a munkavállalók szubjektív jólétük növelésére fordítható jövedelmének nagyságára nemcsak a munkával összefüggő és az újérték-teremtéssel arányos keresetüknek van szerepe, hanem felerősödött a munkáltatóktól és az újérték-teremtéstől független, szabályozási rendszereknek a „szabadon felhasználható jövedelmet képző hatása” is.

A megtartással kapcsolatos kép átalakul

Az elkötelezettség és a kilépési hajlandóság

Évtizedek óta foglalkoztatja a vezetőket és humánerőforrás szakembereket az a kérdés, hogy ha valaki, aki jól teljesít a kiválasztás során, rendelkezik a munkakör betöltéséhez szükséges kvalifikációkkal, a megfelelő tapasztalata is megvan, látott már hasonló szituációt, miért nem teljesít úgy, ahogyan azt korábban gondoltuk. Ilyenkor a könnyű - de néha a helyes - válasz az, hogy „gyenge volt a kiválasztási folyamat”. Azonban, azokra a helyzetekre, amikor a teljesítményromlás az alkalmazás után 6-8 hónappal történik meg, ez a válasz nem megfelelő. Ugyanígy nem jó ez a válasz azokban az esetekben sem, amikor egy munkatársunk évekig kiválóan teljesít, majd egyszer csak azt vesszük észre, hogy „már nem ő az első az irodában és nem ő kapcsolja le villanyt”, „elfogytak az ötletei” és „csak azt csinálja meg, amit vezetőként mondunk neki”. Mi az, ami megváltozott?

Ami megváltozott, az a munkatárs elkötelezettsége.

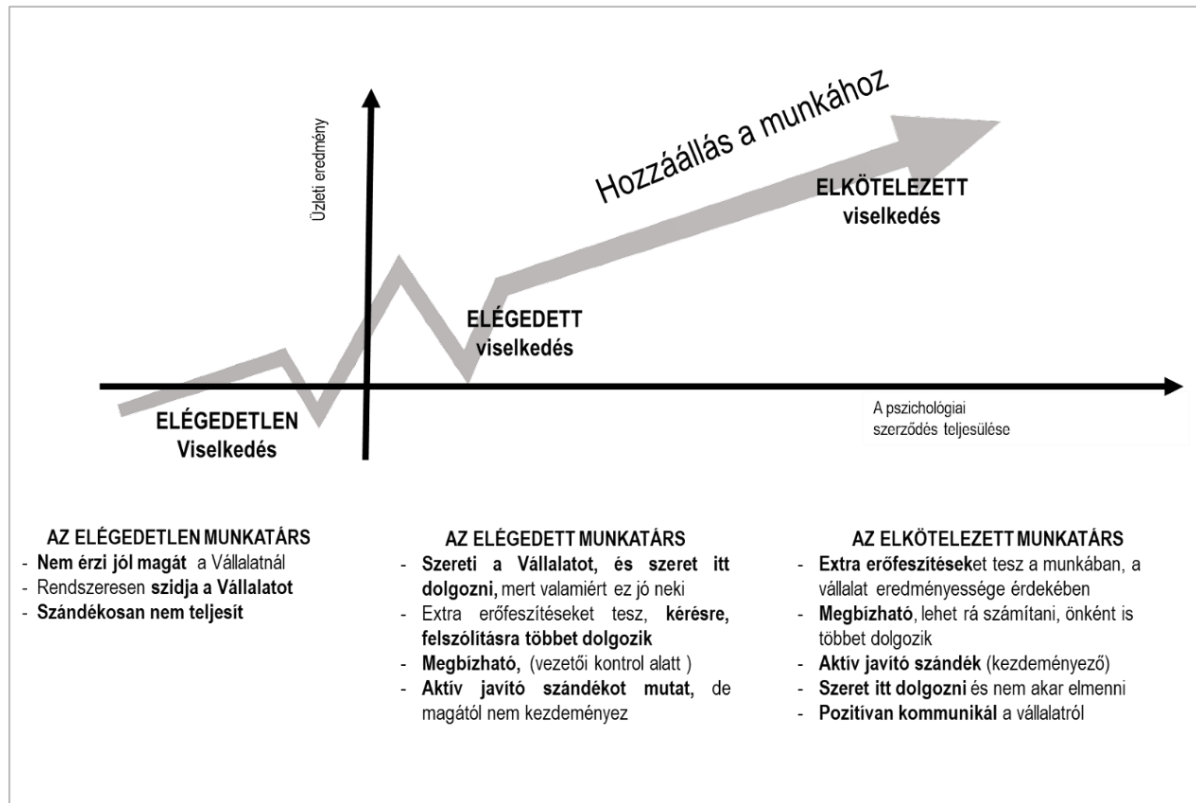
Több mint 12 éve foglalkozunk elkötelezettség- és szervezeti szintű megtartási potenciálméréssel. Az általunk kialakított és folyamatosan fejlesztett DSE modell azon az elkötelezettségi fogalmon alapszik, mely szerint az elkötelezettség annak a mértéke, hogy milyen mértékben bocsátja a munkatárs a vállalat részére a tudását és képességeit, vagyis milyen a hozzáállása a munkához (Szaniszló, 2015), (Virág & Szaniszló, 2016).

A DSE modell a következő négy pillérré épül:

1. **Az elkötelezettségi szintek használata:** a munkatársak munkához való hozzáállásának jellemzésére. Az elkötelezettségi szintek viselkedési mintákkal írhatók le, az elégedetlen, elégedett, elkötelezett viselkedési minták. (1. ábra)
2. **Az elkötelezettségi szint és az üzleti eredmény kapcsolata:** Az elkötelezetten viselkedő munkatársak nagyobb mértékben járulnak hozzá az üzleti eredményességhez, az újérték-teremtéshez. Vagyis az azonos kompetenciákkal (tudással és gyakorlattal, képességekkel) rendelkező munkatársak közül az képvisel nagyobb értéket a vállalat számára, akinek nagyobb az újérték-teremtő képessége. Annak nagyobb a hozzájárulása az üzleti eredményességhez, akinek nagyobb az elkötelezettsége. Azért, mert ő az, aki nagyobb mértékben bocsátja a vállalat rendelkezésére tudását, jártasságát. (Virág, Szaniszló, 2016)
3. **Az elkötelezettségi szintet befolyásoló tényezők különbsége:** Munkavállalói (és munkavállalói csoport szinten) lényeges különbségek vannak az elkötelezettséget és a kilépési szándékot befolyásoló szervezeti jelenségek fontossága között. Ez a gyakorlatban azt jelenti, hogy más miatt lesz elkötelezett (vagy akar elmenni ugyanattól a vállalattól) egy indiai, mint egy magyar vagy olasz munkatárs. Ugyanannak a vállalatnak a fővárosi vagy kelet-magyarországi munkatársait teljesen más okok teszik elkötelezetté, illetve erősítik/gyengítik a kilépési szándékát. Azért, mert a pszichológiai szerződésének más és más eleme fontos a számukra.
4. **Az elkötelezettségi szint alapja a pszichológiai szerződés.** Akkor, amikor munkavállalóként csatlakozunk egy szervezethez, tulajdonképpen kétféle szerződést kötünk. Az egyik egy kötelező formai elemeket tartalmazó jognyilatkozat: a munkaszerződés. A másik egy „informális szerződés”, arról, hogy én, mint munkavállaló mit adok a szervezetnek (a tehetségemet, az időmet, az ötleteimet, a rugalmasságomat stb.), és ezért cserébe mit várok el a vállalattól (munkahelybiztonságot, karriert, fejlődési

lehetőséget, munka-magánélet egyensúlyát, olyan kompenzációt, amely biztosítja számomra az általam elvárt szintű jólétet, olyan feladatokat, amelyeket szeretek stb.).

1. ÁBRA: AZ ELÉGEDETLEN, ELÉGEDETT ÉS ELKÖTELEZETT MUNKATÁRSOK VISELKEDÉSI MINTÁI ÉS ÜZLETI HATÁSAI



Forrás: Virág & Szaniszló (2016)

A pszichológiai szerződés egyfajta „le nem írt megállapodás” a munkáltató és a munkavállaló között a kölcsönös elvárásokról, jogokról és kötelezettségekről (Schein, 1978), (Armstrong, Muris, 2005). A munkatársak elkötelezettségi szintje - azaz munkához való hozzáállásának mértéke - attól függ, hogy milyen a pszichológiai szerződésükben megfogalmazott elvárásainak teljesülési szintje. Vagyis: mit nyújt a munkavállaló a munkáltató részére, és cserébe mit vár el; mit nyújt a szervezet a munkavállaló számára, és azért megkapja-e azt, amit elvár. Ez azt jelenti, hogy a pszichológiai szerződés teljesülése alapvetően meghatározza a munkavállalók elkötelezettségét és kilépési szándékának erősségét.

Az elmúlt 12 évben a szakértői munkáink során világossá vált, hogy a munkatársak pszichológiai szerződésének vannak közös vonásai: mindenki pszichológiai szerződésében fellelhető ugyanaz a hat fejezet, de különböző fontossággal (Virág&Szaniszló, 2014) (Szaniszló, 2015), (Virág & Szaniszló, 2016).

Ezeket a fejezeteket tekintjük az elkötelezettségi szintet alapvetően befolyásoló tényezőkné, úgymint: a feladatok, a juttatások, a lehetőségek, a vezetés, a szervezettség, és maga a szervezet (Virág & Szaniszló, 2014) (Szaniszló, 2015), (Virág & Szaniszló, 2016).

„A munkatársak a pszichológiai szerződésünket nap mint nap megélik” (Németh et al., 2018, p.58). Naponta tapasztalják azokat a szervezeti jelenségeket, hogy hogyan beszél velük a főnökük, el

tudnak-e menni a gyerekért, milyen munkarendbe osztják be őket, mennyi fizetést visznek haza, hogyan tudják összehangolni a munkát és a magánéletet stb.

Ugyanakkor minden pszichológiai szerződés dinamikus. Változik a munkatársi elvárás (férjhez megy, megnősül, más hobbija lesz stb.). De változik a vállalati oldal is (átszervezések, új termékek, új folyamat, új életpályamodell, új munkarend, új kompenzációs rendszer stb.). Ezek a változások jelenthetnek akár negatív, akár pozitív fordulópontot a munkatársak pszichológiai szerződésében.

A negatív fordulópontok mindig az elkötelezettség szint csökkenésével járnak. A tapasztalat szerint ezek a negatívumok egymásra épülnek a pszichológiai szerződés megélésében, és egy-egy pozitív fordulópont nem semlegesíti a korábbi negatívumokat. Azt a negatív fordulópontot például, ha valaki nem kapja meg a szerinte megérdemelt kinevezést, nem lehet semlegesíteni néhány főnöki dicsérő szóval vagy nőnap virágcsokorral. Ahogyan a negatív fordulópontok egymásra rakódnak, úgy egyre kevésbé érzi teljesültnek a pszichológiai szerződését, és ezzel arányosan csökken a munkatárs elkötelezettségi szintje.

Majd eljön az a pont, amikor – a sok negatív fordulópont után – megjelenik a kilépési szándék. A kilépési szándék megjelenése nem feltétlenül jelenti az azonnali kilépést. A növekvő kilépési szándékból általában akkor lesz munkavállalói felmondás, amikor az álláskereső munkatárs megtalálja azt az új munkahelyet, ahol úgy gondolja, inkább meg fogja kapni azt, ami számára fontos. Tehát azt feltételezi, hogy az új munkahelyén a jelenleginél magasabb szinten fog teljesülni a pszichológiai szerződése.

A BÉR SZEREPE A MEGTARTÁSBAN

A kilépési küszöbön alapuló megtartási politikák

Minden vállalatnak van valamilyen megtartási politikája. Még akkor is, hogy ha ezt a vezetők tudatosan nem fogalmazták meg. A legegyszerűbb megtartási politikát, amivel találkoztam, így fogalmazta meg az ügyvezető: „ne fizessünk többet, mint a konkurencia”. Ezek mögött a szavak mögött jól átgondolt gazdasági és működési érdekek vannak. Különösen egy munkaerőintenzív ipari/termelő vállalati, mezőgazdasági környezetben.

Ha kevesebbet fizet, mint a munkaerőpiaci konkurenciája, elmennek a munkatársak - ha többet fizet, akkor a termelési költségszerkezet fog kárt szenvedni, és túl drága lesz a működés. Ez pedig csökkenti a nyereséget vagy a cég versenyképességét.

Ez a megközelítés a kilépési küszöbön alapuló megtartási politika.

A kilépési küszöb alatt azt a bérnövekedést értjük, amennyiért egy munkatárs vált és átmegy egy másik munkahelyre. Ez a bérnövekedési határérték a munkatárs élethelyzetétől, a szervezettől, a munkavégzés helyétől és a bérpiaci viszonyoktól függ. Ugyanakkor a kilépési küszöb nem egy univerzális állandó, hanem a vállalatot és a munkakörcsoportot, az adott időszakban, jellemző szám.

A munkaerőben bőséges munkaerőpiaci környezetben a kilépési küszöbön alapuló megtartási politikák két alapelve épülnek. Az egyik a bértömegek „kordában tartása” és ezzel a munkaerő intenzív termelés versenyképességének biztosítása az alacsony bérköltségen keresztül. A másik a kivételek elvének alkalmazása azokra az esetekre, amikor „meg kell szerezni vagy meg kell tartani valakit”. A kivételek elvének alkalmazása fontos eleme ennek a megtartási politikának mert „mindig van olyan cég, aki egy-egy jó embert jobban meg tud fizetni, mint mi”. De ha már elment tőlünk valaki, akkor nekünk is csábítanunk kell (vagy meg kell tartanunk) valakit, a megtartás eszköze ezekben az esetekben a pénz és csakis a pénz.

A kilépési küszöbön alapuló megtartási politikák jól működtek azért, mert:

- Könnyen tervezhető volt a bérköltség. a képlet egyszerű: bértömeg = átlag létszám szorozva átlagbér.
- Munkaerőpiaci bőség volt, és egy-egy „elcsábított munkatársat” könnyen lehetett pótolni. Kívülről -magasabb bérért felvenni, vagy belülről előléptetni egy munkatársat, és az alacsonyabb szinten lévő üresedést pótolni kívülről.
- Termelésbővülés esetén (egy-egy nagy létszámigényű üzem, új üzletág, telephely megnyitásakor) elegendő volt „a toborzási bért megnyomni 10-15 százalékkal” a környékhez képest, és máris volt jelentkező. El tudott indulni a termelés, de mindenki tudta, hogy ez a bérelőny két-három év alatt el fog olvadni, középtávon érvényesülni fog a „ne fizessünk többet, mint a konkurencia” elv.
- Mivel a bértervezés átlagbér és átlagléttség alapú, ezért a tervezésben mindig van annyi tartalék, hogy egy-két kulcs munkatársat jobban meg lehetett belőle fizetni a bértömeg emelése nélkül. Könnyen meg lehetett gátolni a kulcsmunkatársak kilépését azzal, hogy olyan magas alaphért fizetünk nekik, amely messze felette volt/van annak, amit a tudásuk, gyakorlatuk, kompetenciáik alapján bárhol máshol megkereshetnének.

A kilépési küszöbön alapuló bérpolitikák tömeges alkalmazása volt jellemző Magyarország ipari centrumaira az 1990-es években és a 2000-es évek elején. Ez a megközelítés volt az egyik oka, hogy egy-egy ipari központ földrajzi körzetében szinte teljesen homogén bérpiaci környezet alakult ki.

A 2010-es években a kilépési küszöbön alapuló megtartási gyakorlatoknak Magyarországon két jelenség vetett véget.

Az első jelenség, hogy a munkaerő intenzív bővülésének alapját jelentő szabad munkaerő elfogyott.

A második jelenség, a „konkurens munkáltató” fogalmának kiszélesedése. A külföldi munkavállalás egyre népszerűbbé és könnyebbé vált, illetve a más iparágba való elhelyezkedési lehetőségek egyre népszerűbbek lettek. Így a ne „fizessünk többet a konkurenciánál” átalakult folyamatos bér-emeléssé, ami a munkaintenzív tevékenység versenyképességét folyamatosan csökkentette.

Az új helyzetre a vállalatok tipikusan két különböző módon reagáltak:

A vállalatok egy része az új helyzethez a régi gyakorlat szerint próbál alkalmazkodni: elengedik azokat, akik menni akarnak (Bartha, 2020), és olyan humán erőforrás menedzsment eszközöket kezdenek el alkalmazni, amelyek csak kicsit rontották a profitabilitásukat. Tipikusan ilyen eszközök az új belépőkkel szembeni elvárási szintek csökkentése, a más kulturális környezetből származó munkatársak kölcsönzése, a munkaidőkeret nem megfontolt alkalmazása, túlórák maximalizálása, a betanulási idő rövidítése. Ezek az eszközök - a munkatársak túlhajszolásával, a betanulás hiányosságain alapuló hibák miatt, a nem kezelt kulturális konfliktusokon keresztül - jelentősen megnövelték a humán erőforrás okozta üzleti kockázatot. Tehát ezek a vállalatok a rövid távú profitabilitás szinten tartása mellett tudomásul vették a hosszú távú humán kockázat növekedését. De, mint tudjuk, a kockázatnak csak akkor van hatása a pénzügyi kimutatásokra, ha a kockázati esemény bekövetkezik.

De, voltak olyan vállalatok is, akik újszerűen kezdtek gondolkodni a megtartásról. Ezek a vállalatok a munkaerőbiztosítással kapcsolatos gondolkodásuk középpontjába - a „több fizetés = jobban dolgozik és itt marad” megközelítés helyett - két új elemet állítottak.

Az egyik: a vezetők megértették, hogy megváltozott a világ, és nincs munkaerőpiaci bőség, ezért a „megtartás az új toborzás” (Minto, 2019).

A másik, hogy a munkatársak bonyolultabban viselkednek, mint egy "ha-akkor" függvény az Excelben.

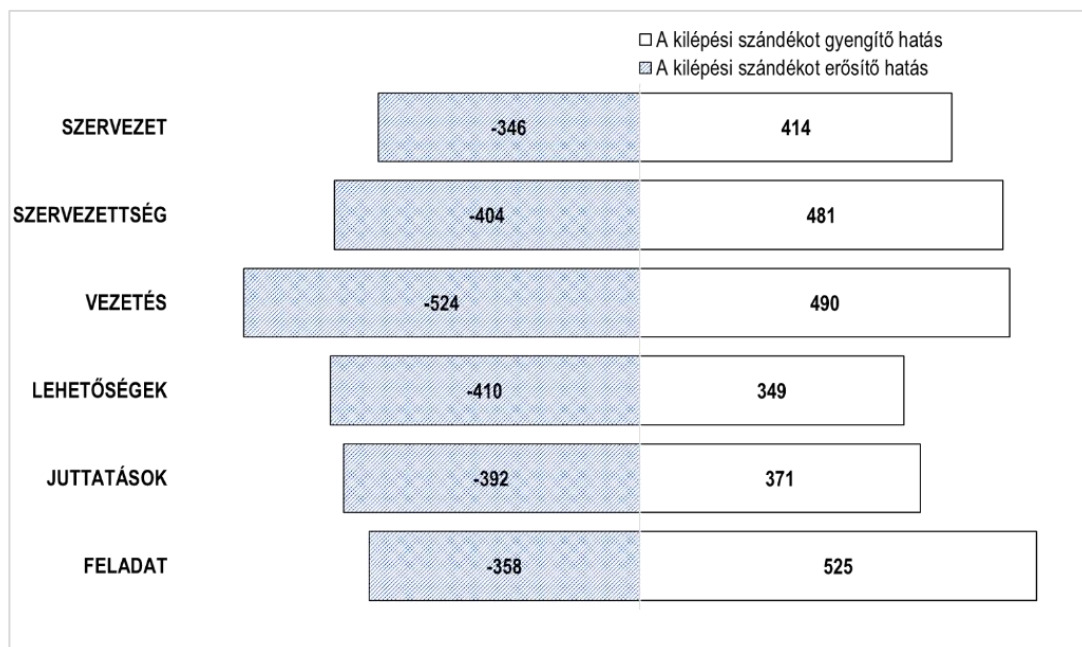
A pszichológiai szerződés szerepe a megtartásban és a kilépési szándék kialakulásában

Amint korábban tárgyaltuk, a munkatársak önkéntes kilépéséhez hosszú és több negatív forduló-pontos út vezet. Az elmúlt 14 évben több száz, az elkötelezettség- és megtartásmenedzsmenthez kapcsolódó tanácsadási projektben kerestük arra választ, hogy a munkatársak miért mennek el, és mértük a kilépési okok erősségét. Vagyis azt, hogy az egyes szervezeti jelenségek milyen mértékben növelik a kilépési hajlandóságot.

Először 2018-ban készítettünk olyan országos elemzést, amelyben a kilépési okok erősségét is vizsgáltuk. Az országos összesített adatok alapján azt láttuk, hogy a pszichológiai szerződés fejezetei közül leginkább a vezetéshez kapcsolódó elvárások nem teljesülése erősítette a kilépési szándékot, a juttatások a negyedik legfontosabb kilépési szándékot erősítő tényező volt (2. ábra). Ha megnézzük a különböző típusú munkavállalók esetében a kilépési szándékot erősítő szervezeti jelenségeknek a sorrendjét, már szignifikáns különbségeket tapasztaltunk.

Először ebben az elemzésben tűnt fel, hogy a különböző munkatársi csoportok között a vezetésnek a kilépésre gyakorolt hatása minden esetben azonos módon az első helyen van. Tehát itt is igaznak bizonyult az az állítás, hogy „az ember egy vállalathoz csatlakozik és egy vezetőt hagy ott.” (Hill, 2016)

2. ÁBRA: A PSZICHOLÓGIAI SZERZŐDÉS EGYSZÉREINEK HATÁSA A KILÉPÉSI SZÁNDÉK ERŐSSÉGÉRE (2018 ÉVI MÉRÉS ORSZÁGOS MINTA)



Forrás: Szaniszló & Virág (2019)

A vezetés kilépésben játszott szerepének megítélésében egységes a kép: mindig az első helyen van. Az azonban, hogy mennyire erős a juttatásoknak a kilépésre gyakorolt hatása, eltérő a különböző beosztású dolgozók esetén: a fizikai munkatársak esetében az első-második helyen, a

szellemiek és a vezetők esetében pedig a negyedik helyen van a kilépési hajlandóságra gyakorolt hatások sorrendjében. (1. táblázat)

1. TÁBLÁZAT: A KÜLÖNBÖZŐ SZERVEZETI JELENSÉGCSOPORTOK HATÁSSORRENDJEI A MUNKA-KÖR JELLEGÉT FIGYELEMBE VEVŐ MINTÁKBAN A 2018 DSE MÉRÉS SOROZATBAN

| ORSZÁGOS MINTA | | FIZIKAIK MINTÁJA | | SZELLEMIK MINTÁJA | | VEZETŐK MINTÁJA | |
|----------------|---------------|------------------|---------------------|-------------------|---------------|-----------------|---------------|
| 1 | Vezetés | 1-2. | Vezetés/ Juttatások | 1 | Vezetés | 1 | Vezetés |
| 2 | Lehetőségek | | | 2 | Lehetőségek | 2 | Lehetőségek |
| 3 | Szervezettség | 3 | Lehetőségek | 3 | Szervezettség | 3 | Szervezettség |
| 4 | Juttatások | 4 | Feladat | 4 | Juttatások | 4 | Juttatások |

Forrás: saját szerkesztés

A hatássorrendek között földrajzi különbségeken alapuló eltéréseket is találtunk: a nyugat-magyarországi vállalatok esetében szignifikánsan (a vizsgált vállalatok 82%-ában) voltak a juttatások a negyedik vagy annál alacsonyabb helyen a fizikai területen dolgozó munkatársak esetében is (a vezetés minden esetben az első helyen volt).

Meglepetésre - nagy (több ezer fős) vállalatok esetében is találtunk különbségeket a kilépési hajlandósági sorrendben a különböző szervezeti egységek vonatkozásában. Az egyik szervezeti egységénél az 1-2. helyen, a másikonál a 4-6. helyeken voltak a juttatások.

Miért? Mik azok a szervezeti jelenségek, amik a fenti azonosságokat, különbségeket okozzák? Miért mértük azt, hogy vannak, akiknél a pénz az egyik legfontosabb kilépési ok, és vannak, akiknél a mérések azt mutatják, hogy nem a pénz miatt mennek el.

A juttatások megváltozott szerepe a megtartásban

A bérelégedettség

A DSE alapú elkötelezettségi szint és megtartási potenciál mérések azt mutatják, hogy a fizetéseknek van szerepe az elkötelezettségi szint kialakulásában és a munkatársak megtartásában, de nem olyan egyszerű a kép, hogy egy „többet fizetek és itt fog maradni és jobban fog dolgozni” mondattal le lehessen írni a lényegét.

Gyakorló humánerőforrás vezetőként mindannyian tapasztaltuk, hogy a bérelégedetlenség mindig és mindenhol jelen van, még a legjobban fizető vállalatoknál is. A bérelégedettség megértési vágya régóta központi témája a kompenzáció management irodalmának.

A pénz instrumentális szerepét először Gellerman (1963) fogalmazta meg: a pénznek mint tárgynak önmagában nincs jelentése az ember számára. A munkával az ember nem pénzt akar keresni, hanem a pénzért megvehető javakat akarja megszerezni. Tehát Gellerman szerint a pénz hatékony motiváló erő (munkára, teljesítményre, a munkaviszony fenntartására stb.), hiszen közvetve vagy közvetlenül az összes alapvető és nem alapvető szükséglet kielégítéséhez kapcsolódik/kapcsolódhat.

Adams (1965) szerint a bérelégedettség két dologtól függ. Egyfelől függ a munkatárs jövedelmének és a munkatárs munkaráfordításának az arányától, másfelől attól az összehasonlítástól, hogy a munkatárs referenciacsoportjában mekkora munkaráfordítással mekkora jövedelmet lehet

elérni. Adams hangsúlyozza, hogy a munkaráfördítés alatt nem csupán az aktuális munkavégzési mennyiségét, hanem a munka elvégzéséhez szükséges tudás, képességek, kompetenciák megszerzésébe fektetett energiát (a korábbi befektetést) is érteni kell. Ebben a megközelítésben, akkor elégedettebb valaki a jövedelmével, ha úgy gondolja, hogy kevesebb munkaráfördítással (kevesebb napi munkával, kevesebb tanulással stb.) nagyobb jövedelmet ér el, mint a többiek, ugyanakkora munkaráfördítással. Vagy kevesebb befektetéssel ér el akkora jövedelmet, mint a többiek.

Lawler (1971) szerint a bérelégedettség attól függ, hogy a munkatársak mennyit keresnek, és mennyit szeretnének keresni.

Mind Lawer, mind Adams megközelítésének közös és hangsúlyos eleme, hogy rávilágítanak a bérelégedettség kettősségére: egyfelől az aktuális bér objektivitására („mennyit visz haza”), és az elégedettséget szintén befolyásoló összehasonlítás szubjektivitására („szerinte mennyit kellene, hogy keressen – vagy mennyit keres a többiekhez képest”). Ez a „szubjektivitás” az oka annak a sokunk által tapasztalt jelenségnek, hogy a munkatársak a folyamatos béremelések mellett objektíven többet visznek haza, de mégis elégedetlenek a bérükkel.

*„A **szubjektív jóllét** fogalmát leggyakrabban az élet különböző területeinek átfogó értékeléseként definiálják, azaz a fogalom az étellel való általános elégedettségre utal. A szubjektivitás abban nyilvánul meg, hogy az egyének a saját értékeik, igényeik, szükségleteik és vágyaik szerint értékelik az életüket, így nem egy objektív, külső mércéhez, hanem a saját belső elvárásaikhoz viszonyítva mérik az élet minőségét.”* (Hajdu, 2014, p.16)

Kutatások igazolják a szubjektív jóllét és az anyagi jólét (pontosabban a jövedelem) közötti kapcsolatokat. Az étellel való általános elégedettséghez - a szubjektív jólléthez - nyilvánvalóan szükség van bizonyos anyagi javak birtoklására (ház, autó, minőségi ruha, mobiltelefon stb.) illetve szolgáltatások igénybevételére (színház, mozi, szórakozás, nyaralás, tanulásra fordítható idő stb.). Ehhez pedig jövedelemre van szükség. Ez a jövedelemmennyiség **a szubjektív jóllét finanszírozásához szükséges jövedelem**. Amikor valaki ennek megfelelő összeget képes költeni életvitelének fenntartására, akkor azt mondjuk, hogy az ő „**szubjektív (anyagi) jólétének**” megfelelő jövedelemmel rendelkezik, vagyis úgy érzi: „most jól él”.

Az utóbbi évtizedek kutatásainak eredményeként pontosabb képet kapunk a bérelégedettséggel kapcsolatos objektív és szubjektív befolyásoló tényezőkről.

A bérelégedettséggel kapcsolatos objektív elemeket számokban mérhetjük. Az objektív mennyiségi jellemzőknek két típusa van:

- Az első a munkatárs jelenlegi jövedelme (“mennyit visz haza”), az az összeg, amit a jóllétének finanszírozására költhet el.

Valójában ez az az „elkölthető pénzmennyiség”, amit a munkatárs az életminőségének a javítására, az általa elvárt életszínvonalának biztosítására tud fordítani. A szubjektív jóllét finanszírozásához szükséges és elkölthető pénz mennyisége nemcsak a munkáltatótól függ, hanem több tekintetben az állami és kollektív szerződési szabályoktól is. Egyfelől a minimálbér szabályozás definiálja a legkisebb mennyiséget. Másfelől a személyi jövedelemadó szabályok (pl.: a 25 év alattiakra, többgyerekes anyákra stb. vonatkozó szabályok) a termékek, szolgáltatások árának maximalizálása (üzemanyagár-szabályozás, rezsicsökkentés stb.) növelik vagy csökkentik a szubjektív (anyagi) jólétre elkölthető pénz mennyiségét.

- A második objektív elem az, hogy mennyi volt a munkatárs múltbeli jövedelme (“mennyit vitt haza korábban”), azaz nőtt vagy csökkent a jövedelme az elmúlt időszakban.

Az objektív elemekre vonatkozóan Easterlin (2005), Di Tella és munkatársainak (2010) kutatásai alátámasztották, hogy a jövedelem folyamatos emelkedése nem eredményezi hosszú távon a bérelégedettséget azért, mert egy idő után a magasabb jövedelem válik a viszonyítás alapjává (ezt a jelenséget nevezzük a jövedelmi szint adaptációjának). Vezetőként ezt úgy tapasztaljuk, hogy a munkatársaink 2-3 hétig örültek a bérfeljesztésnek, utána természetesnek vették, hogy magasabb a bérük, és „szerzett joggá” vált a számukra.

A **bérelégedettség szubjektív elemei** nem számokon, hanem ismereteken és várakozásokon, elvárásokon alapulnak. A legtipikusabb szubjektív elemek:

- A munkatárs referenciacsoportjának bére (Hajdú, 2014). Mit gondol a munkatárs arról, hogy a „másik gyárban, a másik üzemben, másik országban, egy most felvett munkavállaló, illetve az 5 éve itt, egy hasonló munkakörben dolgozó munkatárs mennyit keres, az ő béréhez képest. Ugyanez a referenciacsoportok közötti szubjektív bérösszehasonlítás jelenik meg a tanárok és diákjaik szüleinek a bérösszehasonlításakor.
- A várható jövedelme. (Hajdú, 2014) Vagyis mit gondol arról a munkatárs, hogy mennyivel fog emelkedni a bére a jövőben, összevetve azzal, hogy mit hallott arról, hogy mennyit fognak emelni a szomszéd gyárban. Vagy például, mint gondol arról, hogy megéri-e előre lépni a ranglétrán, a növekvő felelősséggel arányosan fog-e nőni a jövedelme.
- A szubjektív jólléti szint finanszírozásához elegendő-e a jövedelem? Mit gondol a munkatárs arról, hogy jövedelme (amit hazavisz) elegendő-e ahhoz, hogy a szubjektív jólléti szintjén elvárt anyagi javakat, szolgáltatásokat megvehesse, keres-e annyit, amennyiből ő úgy gondolja: „én most jól élek”.
- Szintén a bérelégedettség szubjektív eleme a jövedelem minőségi jellemzője. Ami egyfelől a teljesítményarányos bérezés korrektségének a megítélését jelenti (vagyis úgy gondolja-e, hogy „ha többet dolgozik, azzal arányosan többet visz haza”) másfelől a munkakörök közötti béarányok korrektségének a megítélésével van összefüggésben (vagyis úgy érzi-e, hogy „ha ő oldja meg a nehezebb feladatokat, övé a nagyobb felelősséggel járó döntés, akkor ezzel arányosan magasabb a jövedelme”).
- A bérelégedettség ötödik szubjektív eleme a jövedelembiztonság (vagyis: mennyire biztos abban, hogy megkapja a pénzét a jövő hónap elején, illetve két, három, hat hónap múlva hosszú távon nem megy csődbe a cég).

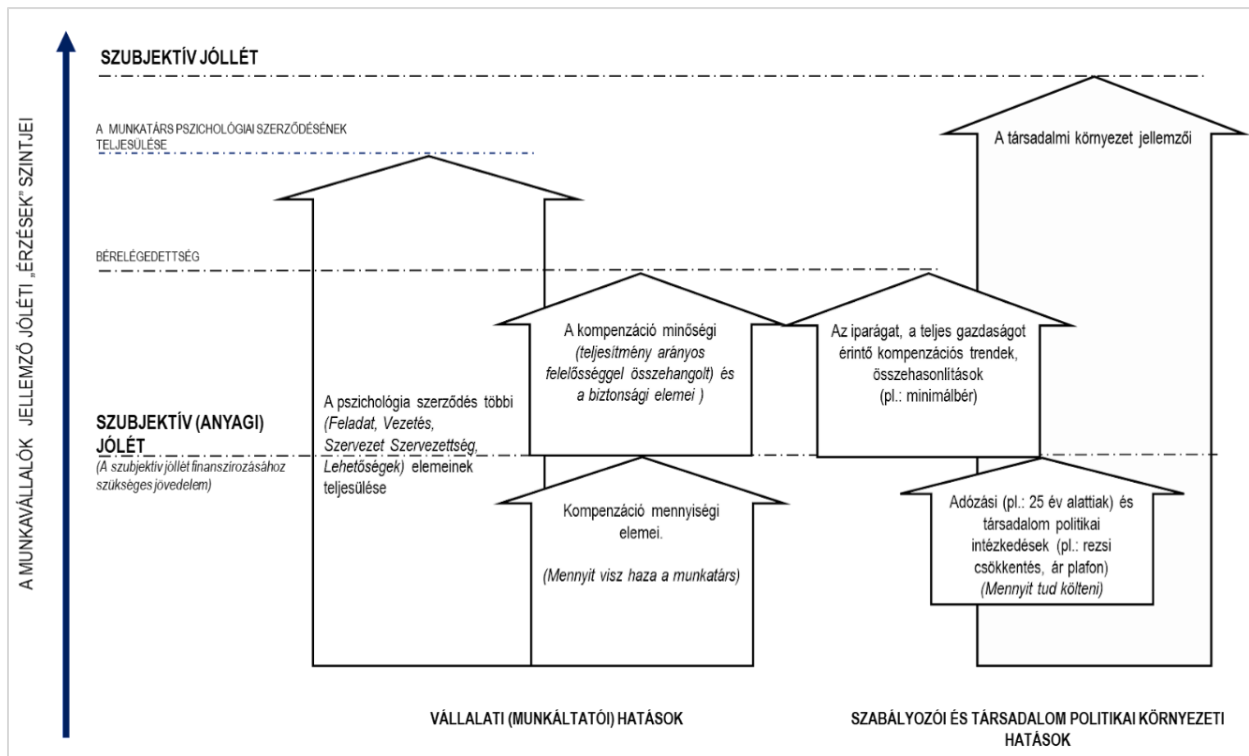
Összegezve tehát: a munkatársak jóllétét egyfelől vállalati, másfelől társadalmi szabályozó elemek befolyásolják (3. ábra). A munkatársi jóllét érzésének növelésekor két kiemelten fontos szintről kell beszélnünk.

1. Az alacsonyabb szint a **szubjektív (anyagi) jólét érzésének** szintje. Ekkor a munkatárs rendelkezik annyi szabadon elköltethető jövedelemmel, ami az általa elvárt életszínvonalának (szubjektív jóllétének) fenntartáshoz szükséges. Ekkor a munkatárs:
 - Nem feltétlenül elégedett a bérével, hiszen a minőségi és biztonsági kritériumok nem feltétlenül teljesülnek, illetve jellemző lehet a jövedelemszint-adaptáció jelensége is.
 - Nincs a munkatárs a szubjektív jólét szintjén. Igaz, hogy keres annyit, hogy az általa elvárt életszínvonalat finanszírozni tudja, de nem feltétlenül tekinti a szubjektív jólét érzéséhez szükséges összes feltételét teljesültnek. Hiszen nem biztos, hogy teljesülnek a pszichológiai szerződésének számára fontos további elemei (lehetőségek, munka – magánélet összhangja stb.) és az sem biztos,

hogy teljesülnek egyéb (jelen tanulmányban nem tárgyalt) társadalmi és a munkáltatótól független feltételek.

2. A magasabb szint a **szubjektív jóllét érzésének szintje**: ami az étellel való általános elégedettségi szintet jelenti. E szint elérésének szükséges, de nem elégséges feltétele a bérelégedettség és a munkáltatóval való „elégedettség”, vagyis a munkatárs pszichológiai szerződésének a teljesülése.

3. ÁBRA: A MUNKAVÁLLALÓK JELLEMZŐ JÖLLÉTI SZINTJEI ÉS A BÉRELÉGEDETTSÉG KAPCSOLATA



Forrás: saját szerkesztés

A széles társadalmi csoportokat átfogó, társadalmi csoportokat vizsgáló szubjektív jólléti és bérelégedettségi kutatások fókuszában a teljes bérelégedettségi függvény (objektív, szubjektív elemek) vizsgálatának van kiemelt szerepe.

Ezzel szemben a vállalati működés szűkebb nézőpontjából – az elkötelezettségre, illetve a megtartásra fókuszálva - három szubjektív elemnek van kiemelt jelentősége. Az elkötelezettségi szint erősítésével kapcsolatosan a minőségi és a biztonsági szubjektív elemeknek, a megtartás szempontjából pedig - a szubjektív (anyagi) jólléti szinthez szükséges jövedelem elérésének van kiemelt szerepe és nem a bérelégedettségnek. Mint azt látni fogjuk, a megtartás szempontjából a szubjektív jólléti szint finanszírozásához szükséges jövedelem elérése vagy nem elérése esetén teljesen más szervezeti jelenségek lesznek fontosak a munkatársaink megtartása szempontjából.

A szubjektív jóllét finanszírozásához szükséges jövedelem és a kilépési szándék erősségének kapcsolata

Az általunk kialakított és használt DSE kérdőívben 2018-tól szerepel a szubjektív jóllét finanszírozására vonatkozó kérdés. Ez alapján csoportosítottuk az egyes szervezeti egységeket és vizsgáltuk a kilépési szándékot. (2. táblázat.)

Azokban az esetekben, amikor a munkatársak úgy érzik, hogy nem elegendő a bérük ahhoz, hogy az általuk elvárt szubjektív jólléti szintjüknek megfelelő anyagi javakat, szolgáltatásokat megvehessék, akkor a kilépési hajlandóságot - a vezetés után, vagy azzal közel azonos mértékben - az anyagi juttatások mennyiségi jellemzője növeli. Ebben az esetben a juttatások minőségi jellemzői kevésbé vannak hatással a kilépési szándékra, és a munkatársak kilépési küszöbe is szignifikánsan alacsonyabb.

Azokban az esetekben, amikor a munkatársak az általuk elvárt szubjektív jólléti szintjüknek megfelelően képesek finanszírozni az anyagi javak megszerzését, a szolgáltatások igénybevételét, akkor a jövedelem mennyisége - mint a kilépési hajlandóságot leginkább befolyásoló tényező - visszaesik a 4-6. helyre. Ekkor a kilépési hajlandóságot legerősebben a vezetők people management gyakorlata, illetve a feladathoz és a lehetőségekhez kapcsolódó szervezeti jelenségek erősítik. Ebben az esetben tapasztalataink szerint megnő munkatársak kilépési küszöbe is. A tapasztalatokat összegezve:

1) Ha a munkatársak olyan szintű fizetést kapnak, ami alapján azt érzik, hogy az általuk elvárt szubjektív jólléti szintjüknek megfelelően képesek finanszírozni az anyagi javak megszerzését, akkor csak lényegesen nagyobb, fix jövedelem felkínálásával lehet elcsábítani őket.

A megtartásukban lényegesen nagyobb lesz a juttatások minőségi jellemzőinek fontossága: fontosabb lesz számukra, hogy a teljesítményüket korrekten értékeljék, és a különböző szintű munkakörök között a feladatokon/felelőségeken alapuló különbségek legyenek az alapbér szintekben, és megnő a vezetés minőségének stb. jelentősége (2. táblázat).

2. TÁBLÁZAT: JELLEMZŐ VISELKEDÉSI MINTÁK A SZUBJEKTÍV JÓLLÉTHEZ SZÜKSÉGES KERESLET ALATTI, ILLETVE FELETTI BÉRSZÍNVONALAK ESETÉBEN

| | SZUBJEKTÍV JÓLLÉTHEZ SZÜKSÉGES KERESLET ALATTI BÉRSZÍNVONAL | | SZUBJEKTÍV JÓLLÉTHEZ SZÜKSÉGES KERESLET FELETTI BÉRSZÍNVONAL | |
|--|--|---|--|--|
| A FIX KOMPENZÁCIÓS ELEMREKRE VONATKOZTATOTT KILÉPÉSI KÜSZÖB | Alacsonyabb (akár plusz 5-10%) | | Magasabb (legalább 15-30%) | |
| A KILÉPÉSI OKOK SORRENDJE | 1. | Vezetés | 1. | Vezetés |
| | 2. | Juttatások | 2-3. | Feladat / Lehetőségek |
| | 3-4-5-6. | Feladat – Lehetőségek – Szervezet – Szervezettség | 4-5-6. | Juttatások – Szervezet – Szervezettség |
| A PSZICHOLÓGIAI SZERZŐDÉS JUTTATÁSOK ELEMÉNEK HANGSÚLYOS TÉNYEZŐJE | A mennyiségi (mennyit viszek haza) és a biztonsági elemek a kiemelten fontos szempontok. | | A minőségi (teljesítményarányos felelősséggel összehangolt) elemek a kiemelten fontosak. | |
| A VEZETÉS SZEREPE | A rossz vezetési gyakorlat sietteti a munkahelykeresést (erősíti a kilépési szándékot, és csökkenti a kilépési küszöböt). A jó vezetési gyakorlat nem gátolja meg a kilépést. | | A rossz vezetési gyakorlat sietteti a munkahelykeresést (erősíti a kilépési szándékot, csökkenti a kilépési küszöböt). A jó vezetési gyakorlat lényegesen csökkenti a kilépési szándékot (nem hagyja kialakulni). | |

Forrás: saját szerkesztés

2) A szubjektív jóllét finanszírozásához szükséges kereseti szint változik időben és földrajzi régióként. Az az összeg, ami korábban elfogadható színvonalat jelentett, mára már nem biztos, hogy elegendő (lásd: Magyarországon a 2022. január – júniusi inflációs változások hatását vagy a

rezsicsökkentés mértékének változását); illetve az az összeg, ami az adott régióban megfelelő a lakhatáshoz, étkezéshez, szórakozáshoz, nem biztos, hogy egy másik régióban is az lesz.

3) A vezetés gyakorlata a legnagyobb (vagy az egyik legnagyobb) hatású szervezeti jelenségcsoport a munkatársak kilépési hajlandóságának tekintetében. Ez a gyakorlatban azt jelenti, hogy abban az esetben, amikor a vezetés nincs rendben, akkor hiába „fizet sokat” a szervezet, a munkaerő-megtartó képesség nem fog erősödni, a munkatársak kilépési hajlandósági szintje nem fog csökkenni.

4) A nagyvállalatok szervezeti egység szinten gyakran alkalmaznak eltérő bérpolitikákat. Más a bérpiaci referenciaszint a szellemiek/fizikaiak/vezetők esetén, vagy eltérő bérpiaci referenciapontot tekintenek irányadónak az operátorok, a karbantartók, a minősített hegesztők, beállító lakatosok stb. esetében. Ez azt jelenti, hogy egy-egy szervezeten belül mind a két jelenség jelen lehet: vannak, akik a szubjektív jóllétük finanszírozásához szükséges szint alatt keresnek, és vannak, aki felette.

A teljesítménybérezés trilemmája

Jó néhányan ismerjük a történetet arról, hogy „A Mester” az árajánlat adása előtt megkérdezi a megrendelőt, hogy mit szeretne: olcsó legyen, vagy gyorsan csinálja meg, vagy jó minőséget akar? De csak kettőt választhat. Ha olcsó lesz és jó minőségű, akkor nem lesz gyorsan kész, ha gyorsan és olcsón kell, akkor nem lesz jó minőségű, ha jó minőséget akar és gyorsan, az nem lesz olcsó. Ezt a "háromból kettőt választhatsz" jelenséget hívjuk trilemmának.

A teljesítménybérezési trilemma elemei

A hazai munkaerőpiaci változások következtében egy ilyen trilemmával találjuk magunkat szembe - különösen a munkaintenzív termelő vállalatok esetében - amikor feltesszük a kérdést, mi számukra fontosabb:

1. a kiemelten teljesítő munkatársak megtartása (akik nélkül nincs fejlődés),
2. a nem kiemelt munkatársak megtartása (akik nélkül nincs termelés),
3. a kiemelkedő teljesítmény pénzbeli jutalmazása.

Napjaink fejtörését az okozza, hogy azok a vállalatok, melyek három lehetséges cél közül bármelyik kettőt teszik a megtartási / kompenzációs politikájuk középpontjába, elbuknak a harmadik cél teljesítését illetően.

A **kiemelt munkatársak** azok a munkatársaink, akik elkötelezettek, akikre mindig számíthatunk, akik kiemelkedő egyéni teljesítményt nyújtanak és munkájukkal nagy hozzáadott értéket teremtenek, így fontosabbak a vállalatnak, mint a többiek. Köztük vannak a tehetségek, a stratégiai munkaköröket betöltők. Ők a kulcsemberek, akik ha holnap nem jönnek be dolgozni, akkor nagy problémák elé nézünk nélkülük. Általában ők azok, akik bármelyik munkáltatónál jól tudnának teljesíteni.

Egy-egy kiemelten teljesítő munkatárs egyéni hozzájárulása az újérték-teremtéshez magas, elvesztése (egyéenként) magas üzleti kockázattal jár. Vezetőként ezt az üzleti kockázatot kezeljük azzal, hogy sokkal jobban odafigyelünk ezekre a munkatársakra, és gyakran kivételezünk is velük.

A **nem kiemelt munkatársaink** azok a munkatársak, akik a munkaintenzív technológiákat működtetik. A munkaintenzív technológiából adódóan ők teszik ki a foglalkoztatotti létszám döntő többségét. Munkájuk általában egyszerűen tanulható, és előbb-utóbb gépesíthető lesz. Az elmúlt

évek munkaerőintenzív iparfejlesztéséből adódóan nagyon megnőtt irántuk a kereslet, és elfogytak a hagyományos magyar ipari centrumok környékéről.

Egy-egy munkatársnak az egyéni hozzájárulása az újérték-teremtéshez alacsonyabb, egy munkatárs hiánya nem jelent komoly üzleti kockázatot, de ha sokan hiányoznak, az már nem kockázat, hanem a bekövetkezett kockázati esemény. Az ő pótlásukra gyakran a humán kockázatokat növelő megoldásokat alkalmaznak a vállalatok.

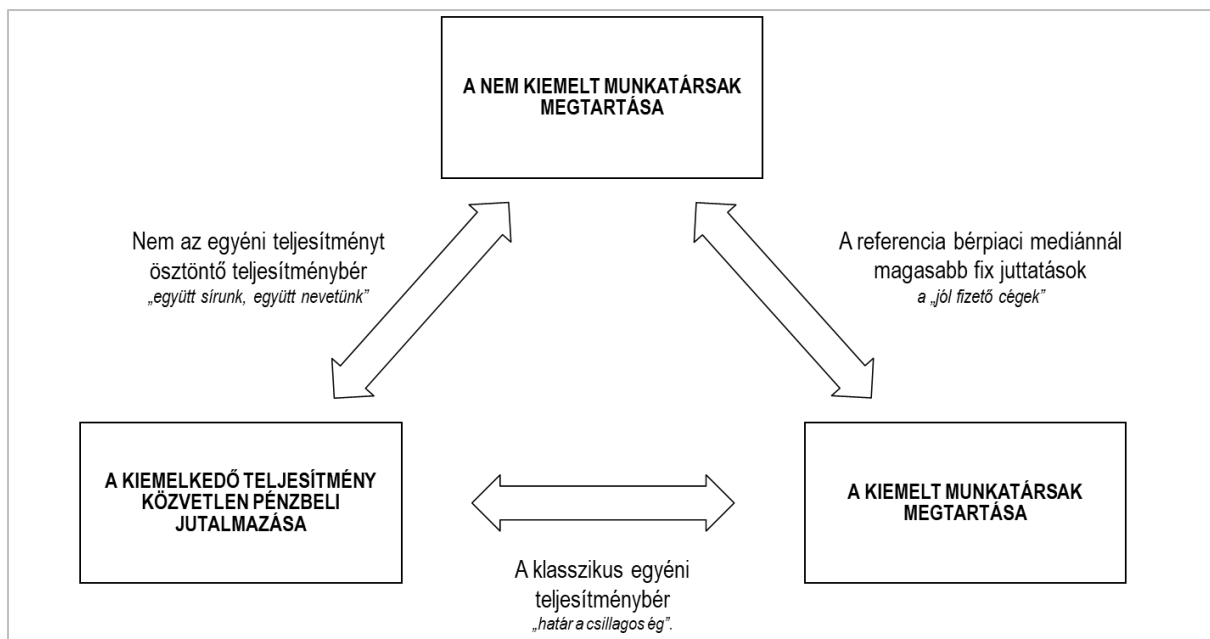
A **kiemelkedő teljesítmény pénzbeli jutalmazása** azt jelenti, hogy az egyéni (és/vagy csoportos) teljesítményt valamilyen számszerűsíthető üzleti cél vagy esemény bekövetkezéséhez kapcsolódó jellemzővel mérjük. A cél elérése (vagy nem teljesülése) alapján értékeljük a munkatársat, aki a béremelést, a teljesítménybónuszt ez alapján kapja. A kiemelkedő teljesítmény pénzbeli jutalmazását előtérbe helyező teljesítménybérezési rendszer azt jelenti, hogy a jól teljesítők szignifikánsan többet keresnek, ha a célok teljesülnek, mint a gyengén teljesítők.

A teljesítménybérezés trilemma választási lehetőségei

A háromból kettőt választhat

A vállalatok a helyzetüktől (munkaerőpiaci környezet, technológia, jelenlegi profitabilitási szint stb.) és a környezetüktől (tulajdonosi elvárások, nemzetközi szintű politikák, alapelvek, munkaerőpiaci környezet stb.) függően választanak alapelveket a teljesítmény és a bérezés összefüggésével kapcsolatban (4. ábra). A tapasztalatom az, hogy amikor a vezetők szembesülnek választásuk korlátaival, „átlépik” saját szabályaikat.

4. ÁBRA: A TELJESÍTMÉNYBÉREZÉS TRILEMMÁJA



Forrás: saját szerkesztés

Azok a vállalatok, amelyek a „kiemelt munkatársak megtartására” és „a kiemelkedő teljesítmény közvetlen pénzbeli jutalmazására” törekszenek, a **klasszikus egyéni teljesítmény bérezési** módszereket választják. Az a meghirdetett céljuk, hogy kiemelten jutalmazzák a jól teljesítők munkáját. Közvetlen és rendkívül erős kapcsolatot teremtenek a munkatárs egyéni eredményessége és juttatásai között. Vagyis a kiemelt munkatársaiknak lehetőséget adnak arra, hogy „aki többet

teljesít, az sokkal többet visz haza: határ a csillagos ég”. Ekkor a kiemelt munkatársak jól érzik magukat: többet kereshetnek, többet vihetnek haza, és látják a különbségtételt a jól és rosszul teljesítők között.

Ugyanakkor, ezeknél a vállalatoknál vannak olyan – nem kiemelt – munkatársak, akiknek nincs arra lehetőségük, hogy a teljesítményük arányában többet keressenek (nincs bónusz kiírásuk, vagy rosszabb esetben teljesíthetetlen feltételei vannak). Ők azok, akik gyakran hangoztatják: „a mi munkánk nélkül a kivételezettek nem tudnának teljesíteni, ők kapnak érte pénzt, mi pedig nem”. Elégedetlenek lesznek a helyzetükkel, romlik a pszichológiai szerződésük teljesülése, és nő a kilépési hajlandóságuk. Tehát nem teljesül a harmadik szempont

Azok a vállalatok, amelyek a „kiemelkedő teljesítmény közvetlen pénzbeli jutalmazását” és a „nem kiemelt munkatársak megtartását” tartják fontosnak, **nem az egyéni teljesítményt ösztönző teljesítménybér-rendszereket** használnak. Az ilyen ösztönzési rendszerek gyakran megfogalmazott célja az „együtt sírunk együtt nevetünk”, azaz: ha jó az üzleti eredmény, akkor mindenki részesül belőle, ha rossz, akkor senki nem kap semmit. Ez az elv azt jelenti, hogy az egyéni kiválóságot nem jutalmazom. A húzó, elkötelezett munkatársak ugyanúgy, ugyanannyit visznek haza (pl.: egyhavi jutalmat év végén), mint azok, akik „helyett” is ők dolgoztak. Mivel nem teszünk különbséget a jól és a rosszul teljesítők között, ezért a kiemelt, elkötelezett munkatársak nem érzik magukat megbecsültnek, csökken az elkötelezettségük, romlik a pszichológiai szerződésük megvalósulási szintje, és nőni fog a kilépési hajlandóságuk. Ezek a vállalatok tudomásul veszik, hogy nem tudják megtartani, illetve nem tudják hosszú távon fenntartani a kiemelt munkatársaik elkötelezettségét. Tehát nem teljesül a harmadik szempont.

Azok a vállalatok, amelyek a „nem kiemelt munkatársak megtartását” és a „kiemelt munkatársak megtartását és elkötelezettségének fenntartását” választják, a megtartási/kompenzációs politikájuknak a központi elemévé teszik **a referencia béрпиaci mediánnál magasabb alapbért**. Ebben a megközelítésben annyit fizetnek fix juttatásként, alapbérként, amiből a munkatársaik korrektül megélnék. Ezeknek a vállalatok a „jól fizető cégek”. Ezek a vállalatok olyan bérrendszer kialakítására törekednek, amelyben a szubjektív jóllét finanszírozásához szükséges jövedelem megszerzéséhez nem kell az alapbér feletti „extra” teljesítménybért megszerezni. Azért, mert szubjektív jóllét finanszírozásához szükséges kereset feletti juttatást adnak a munkatársaknak, függetlenül azok teljesítményétől. Ezeknek a vállalatoknak közös tulajdonsága, hogy külön figyelmet fordítanak az elkötelezettség- és megtartásmenedzsment eszköztáruk fejlesztésére és a vezetők fejlesztésére. Az extra teljesítményre nem anyagi, hanem people management vezetői eszközökkel motiválják a munkatársaikat. Ez viszont azt jelenti, hogy kiemelkedő teljesítményhez nem kapcsolódik kiemelkedő pénzbeli juttatás. Tehát nem teljesül a harmadik szempont.

A trilemma komplexitását mi sem bizonyítja jobban, mint hogy:

- a vállalatok gyakran, a különböző munkaköri csoportokra (vezetők, szellemi munkatársak, fizikai munkatársak, értékesítők, back-office munkatársak stb.) eltérő oldalát választják a trilemmának.
- a trilemma oldalait jelentő kompenzációs stratégiák nem örök érvényűek: Amikor megváltozik a környezet, akkor alkalmazkodni kell (pl.: 2022. 2-3. negyedévének munkaerőpiaci változásai alapvetően változtatták meg egyes vállalatok kompenzációs és megtartási stratégiáit).
- amikor a tulajdonos (vagy a TOP vezetés) kiválaszt egy, valamely oldalt jelképező kompenzációs stratégiát, akkor azt a közvetlen munkairányító vezetők gyakran meghekkelik, és szabotálják a végrehajtását, ha nem értenek vele egyet.

Nem az egyéni teljesítményt ösztönző teljesítménybér rendszerek használata

A nem az egyéni teljesítményt ösztönző teljesítménybér-rendszerek közös jellemzője, hogy a teljesítménybér megkapását olyan célokhoz kötik:

- amelyek elérése nem vagy csak kis mértékben függ az érintett munkatárs egyéni teljesítményétől (csoportos teljesítménybérek, csoportos jutalmak), vagy
- a cél teljesülése nem vagy csak kis mértékben járul hozzá az üzleti eredményességhez (kvázi fix bérelemek)

A csoportos teljesítménybér, csoportos jutalmak. A csoportos teljesítménybér rendszerek tipikus eszközei például a szervezeti egység szintű célokhoz kötött havi kifizetések, az év végi üzleti eredményhez, mint feltételhez kötött 13. havi fizetés, a feltételhez kötött pulykapénz vagy az év végi jutalom, amit mindenki egyenlő arányban kap, „a hozzájárulásáért a jó üzleti eredményhez”, de ilyen hatású az egyéni szintű és indoklás nélkül történő jutalomosztás is.

A csoportos teljesítménybérek alkalmazásának előnye, hogy erősíti a munkatársak együttműködését, viszont hátránya, hogy lehetőséget ad a közepesen, gyengén teljesítő munkatársaknak arra, hogy „elbújhassanak a csoport teljesítménye mögé”. Vagyis abban az esetben is megkapják, ha ők maguk személyesen nem tettek meg mindent ennek a célnak az elérése érdekében. Ugyanez igaz az év végén kiosztott egyenlő mértékű karácsonyi jutalmak esetén is.

Ezeket a teljesítményösztönzéseket, jutalmakat a kiemelten teljesítő munkatársak gyakran csalódásként és a megbecsülés hiányaként élik meg. Azért, mert a gyengén teljesítő kevesebbet tett hozzá az eredményhez, mint ő, mégis ugyanannyit visz haza. Tehát nem teljesül a trilemma harmadik célja („a kiemelt munkatársak megtartása”), hiszen a megbecsülés (pozitív megkülönböztetés) hiánya rontja a kiemelt munkatárs pszichológiai szerződését, így csökkenti az elkötelezettségét, és erősíti a kilépési szándékot.

A **kvázi fix bérelemek** olyan bérelemek, amelyek csak a nevükben teljesítményfüggő juttatások. Valójában olyan viselkedési minták, célok teljesülése esetén járnak, amelyek nem kapcsolódnak közvetlenül az üzleti eredményesség javulásához. Tipikusan ilyenek a jelenléti bónusz, a vezetői hatáskörben „elvehető mozgó bér” vagy az alacsonyra kitűzött teljesítményindikátorhoz kapcsolódó cél eléréseért járó teljesítményjuttatás (amely cél mindig teljesül, és a kapcsolódó teljesítményjuttatást mindig kifizetik). Ezek a juttatások nem tesznek különbséget az üzleti eredményesség szempontjából jól vagy rosszul teljesítő munkatársak között. Így az, hogy a jól teljesítő munkatársak erőfeszítése jutalom nélkül marad, sérti a pszichológiai szerződésük teljesülését. Nő a kilépési hajlandóságuk: nem teljesül a trilemma harmadik eleme.

A kvázi egyéni teljesítménybér-rendszerek – különösen a konfliktuskerülő, a vezetői szerepre nem felkészült vezetők szempontjából – „kényelmes eszközök”. Azért, mert használatuk minimalizálja a vezetők önálló döntési mozgásterét a munkatársaik teljesítményének megítélésében. Ezzel csökkenti a háborgások és konfliktusok lehetőségét, azoknak a kérdéseknek a számát, hogy „miért nem kaptam, vagy miért csak ennyit”.

Minden, a nem az egyéni teljesítménybér-rendszert használó szervezetben fellelhető „a jól teljesítőknak kedvező kivételezési” gyakorlat is. Ennek az az oka, sok vezető csapdában érzi magát: egyfelől nincs más választásuk, mint a tulajdonos által meghatározott eszközrendszer használata, másfelől viszont a saját napi munkájukhoz és a szervezet eredményes működtetéséhez szükségük van a kiemelt munkatársak megtartására, elkötelezettségük fenntartására. Ezért – mivel más people management eszköz nincs a kezükben – kivételeznek a kiemelten teljesítő munkatársakkal azért, hogy a kiemelten teljesítő munkatárs érezze: vezetője különbséget tesz a jól és a rosszul teljesítők között.

Ezek a kivételező vezetők tudatosan „hekkelik” meg a rendszert azért, mert számukra fontos a trilemma harmadik célja is, viszont a kivételezésen kívül nincs más eszközük ahhoz, hogy teljesüljön.

Klasszikus egyéni teljesítménybérezési gyakorlat

Klasszikus egyéni teljesítménybérezési gyakorlatot jelent azoknak az ösztönző rendszereknek az alkalmazása, amelyek abból a feltételezésből indulnak ki, hogy a munkatársat a magasabb bér elérési lehetősége nagyobb egyéni erőfeszítésre ösztönzi.

Ennek érdekében az egyéni teljesítménybérezési rendszerek HA-AKKOR típusú kapcsolatot állítanak fel az egyén erőfeszítése (egyéni feladatvégzés: minősége, pontossága, számossága, darabszám stb., az egyéni tevékenység, az egyéni viselkedése stb.) és a hozzá kapcsolódó kifizetés között. Tipikusan klasszikus egyéni teljesítménybérezési gyakorlatok: a darabbér, az egyéni minőségi kritériumhoz kötött teljesítménybér, az egyéni értékesítéshez kötött teljesítménybér, vagy az éves vezetői bónusz, a nyereségrészesedés.

A klasszikus egyéni teljesítménybérezési gyakorlatoknak közös strukturális és működési elveit a 3. táblázat szerint lehet összegezni.

3. TÁBLÁZAT: A KLASSZIKUS EGYÉNI TELJESÍTMÉNYBÉREZÉSI GYAKORLATOK ALAPELVEI

| STRUKTURÁLIS JELLEMZŐK | MŰKÖDÉSI JELLEMZŐK |
|---|---|
| A célkonzisztencia elve A célok egymásra épülésének elve A teljesíthetőség elve | Kapcsolat a napi feladatokkal elve A jutalom észszerűsége elve Az Igazságosság elve A kiszámíthatóság elve |

Forrás: saját szerkesztés

A strukturális jellemzők:

- **A célkonzisztencia elve:** világos kapcsolatokat jelent az egyén feladatai/felelősségei/munkavégzése, a számára kitűzött teljesítmény és az üzleti eredményesség között.
- **A célok egymásra épülésének elve** azt jelenti, hogy a teljesítménybér kifizetéséhez kötött célok azonosításakor figyelembe kell venni a célok teljesülését és egymásra épülését (pl.: KPI Piramis, stratégiai térkép stb.) azért, mert ezen keresztül válik átláthatóvá a munkatársak együttműködésének szükségessége.
- **A teljesíthetőség elve** azt jelenti, hogy a teljesítmény elvárások, normák korrektül vannak beállítva, a vállalatra jellemző munkaszervezettségi és az eszközellátottsági szintjén.

A működési jellemzők:

- **Kapcsolat a napi feladatokkal elv.** Ez egyfelől azt jelenti, hogy a munkatársnak világosan kell értenie, hogy az egyéni erőfeszítéseiből (amit csinál és ahogyan csinálja) milyen anyagi előnyei származnak, ha csinálja, vagy milyen hátrányai, ha nem. Másfelől a munkatársnak tisztában kell lennie azzal, hogy az ő tevékenysége melyik társa tevékenységével függ össze, vagyis ha valamit megcsinál (vagy nem csinál meg), akkor az melyik kollégája célteljesítését segíti elő (illetve akadályozza nem teljesítés esetén).

- **A jutalom észszerűségének elve** azt jelenti, hogy teljesítményarányos bérelem nagyságának arányosnak kell lennie a cél elérésének nehézségével és a cél elérésének üzleti hatásával. Minél nehezebb és fontosabb elérni a célt, annál nagyobb a jutalom.
- **Igazságosság elve** azt jelenti, hogy a nagyobb teljesítményből, a nagyobb egyéni erőfeszítéstől nagyobb kifizetés lesz, vagyis aki jobban teljesít (magasabb szinten éri el a célokat) többet visz haza, aki kevésbé (gyengébbek a célteljesítési mutatói) az pedig kevesebbet.
- **A kiszámíthatóság elve** azt jelenti, hogy egyfelől a cél elérését követően a kifizetés minél gyorsabban történjék meg, másfelől a teljesítménycél eléréséért járó pénz kiszámításának átláthatónak és mindenki számára érthetőnek kell lennie.

Ezeknek az alapelvek konzekvens alkalmazásából az következik, hogy a „kiemelkedő teljesítmény közvetlen pénzbeli jutalmazása” és a „kiemelt munkatársak megtartása” megvalósul a trilemma három eleméből. Azonban a „nem kiemelt munkatársak megtartása” nem. Ugyanis azok a munkatársak, akik kiemelkedő teljesítményt nyújtanak, „nagyon meg vannak fizetve” és szívesen maradnak, azonban akik nem tudják teljesíteni a kiírt célokat, nem fogják megkapni a teljesítményarányos juttatásokat, ezért keresnek egy olyan helyet, ahol nincs teljesítménybér, vagy magasabb a fix jövedelmük.

Ez a klasszikus teljesítménybérezési megközelítés – a vezetők felkészültségétől és a rendszer minőségétől, a strukturális és működési jellemzőitől függően - jól is működött, addig, amíg munkaerőpiaci bőség volt. Azért, mert a bér miatt kilépő munkatársakat nem volt gond pótolni. Ez a helyzet azonban megváltozott akkor, amikor megszűnt a munkaerőpiaci bőség, és a kilépő nem kiemelt munkatársak pótlása piaci akadályokba ütközött.

Klasszikus egyéni teljesítménybérezési gyakorlatot azok a vállalatok működtetnek, ahol a felső vezetők és/vagy a tulajdonosok hisznek a kiemelkedő teljesítmény közvetlen pénzbeli jutalmazásának fontosságban és abban, hogy a jól teljesítő munkatársak megtartásának a legjobb eszköze a magasabb bérezés.

Ezek a vállalatok azonban hiába tartják meg a kiemelt munkatársaikat, ha tömegesen veszítik el az üzemben dolgozó többi munkatársat.

Azok a vezetők, akik napi szinten találkoznak ezzel a munkaerőhiánnyal, a helyzet kezelésére igyekeznek „meghackelni a rendszert”. Például azzal, hogy az egyéni teljesítmény kritériumokból csoportos kritériumokat csinálnak, és így a „jól teljesítők felhúzzák a gyengék pénzét”, vagy olyan alacsonyra teszik a kifizetéshez kapcsolt teljesítmény célértéket, hogy mindenki meg tudja csinálni, vagy csökkentik a teljesítménybér – fix bér arányát, kvázi egyéni ösztönző eszközöket vezetnek be (jelenléti bónusz, méltányossági évvégi jutalom stb.). Tehát egy olyan tendencia figyelhető meg, hogy a néhány évvel ezelőtt „klasszikus teljesítménybérezési” gyakorlatokat felváltják – a trilemma másik szára jellemző – „kvázi egyéni teljesítménybérezési” módszerek.

Subjektív jóllét finanszírozáshoz szükséges kereset feletti fix juttatások

Azok a vállalatok, amelyek egyszerre törekednek a kiemelt (magas hozzáadott értéket termelő és a fejlődést biztosító) és a nem kiemelt (a mindennapi működést, biztosító) munkatársak megtartására, elkötelezettségi szintjük fenntartására, a kompenzációs menedzsmentjük fókuszába a „tisztességes és biztonságos bért” teszik. Ezt azzal érik el, hogy magas (a subjektív jóllétükhöz szükséges kereset feletti) fix juttatást és alacsonyabb arányú üzleti eredményességhez kötött, teljesítményarányos bért adnak.

Látszólag könnyű azoknak a szervezeteknek, amelyek olyan magas alaphért tudnak fizetni, ami meggátolja a kilépést. De ha jobban belegondolunk, nem könnyű a megtartás költsége és a profitabilitás közötti egyensúlyi pontot megtalálni. Ennek az egyensúlynak a kialakításához ezek a vállalatok két tipikus irányítási gyakorlatot használnak:

- A magas fix juttatásokon alapuló kompenzációs stratégia (a szubjektív jóllét finanszírozásához „már elegendő” juttatási szintű fix kompenzáció.)
- Magas szintű people management gyakorlat.

A magas fix juttatásokon alapuló kompenzációs stratégiák valós veszélye, hogy olyan költség-szerkezet alakul ki, amely veszélyezteti a működés profitabilitását.

Sajnos a szubjektív jóllét finanszírozáshoz elegendő jövedelem összegére a vállalat vezetői gyakorlatban is használható kutatási adatokat nem találtam. Ugyanakkor az elmúlt évek humán erőforrás vezetői gyakorlata kialakított egy, „a bértervezésre elfogadható” tapasztalati számot, a munkatársak kilépési kockázatának csökkentésére.

A tapasztalat azt mutatja, hogy a fix jövedelem bérpiaci mediánja felett 10-15%-kal (a továbbiakban: FxMED+10%) célszerű fizetni az adott munkakör besorolási kategóriában ahhoz, hogy a munkatárs úgy érezze: „keresek annyit, amiből tisztességesen meg tudok élni”.

Ahhoz, hogy az FxMED+10% értelmezhető és használható legyen egy adott vállalatnál, három feltételnek kell teljesülnie:

- a munkaköröket értékelni kell, hiszen a munkakör kategóriaértékéhez viszonyítva kapjuk a bérpiaci adatokat, és ez alapján lehet ráilleszteni a bértervezést és a kompenzációs stratégiát az egyes munkaköri kategóriákra,
- bérpiaci adatokra van szükség, vagyis részt kell venni valamilyen bérfelmérésben a vállalatnak,
- a vállalatnak jól kell meghatározni a releváns bérpiacot, vagyis, hogy jellemzően milyen területről (iparág, földrajzi terület stb.) toborozza a leendő munkatársait, illetve hogy azok, akik elmennek tőlük, jellemzően hova, milyen iparágba mennek el. Természetesen a különböző munkaköri kategóriákra más és más releváns célpiac lehetséges.

Valójában ez az „FxMED+10%” szintű fixbér akkor igazán hatékony a megtartásban, ha alkalmazása magas szintű people management gyakorlattal párosul. Azért, mert a jó people management gyakorlat esetén a kilépési küszöb 15-30%-kal magasabb, mint a gyenge people management gyakorlat esetén (lásd 2. táblázat). Ez a valóságban azt jelenti, hogy a 15-30%-os kilépési küszöb hozzáadódik a 5-10%-kal a medián feletti fizetési szinthez, ami a releváns piaci medián felett 20%-40% os új fixbér elvárást jelentene az elcsábításhoz. Szokott ilyen ajánlat lenni a piacon, de nem gyakran.

A magas szintű people management gyakorlat egy vezetői eszköztár, ezen eszközök használatának a minőségét - a vezetői stílust - jelenti.

A vezetői eszköztárat (a vezetési eszközöket, folyamatokat, módszereket) általában a vállalat adja, része a kultúrájának, működési gyakorlatának. Ezek gyakorlatok lehetnek például a munkakör-elemzés, a munkakörértékelés, szervezeti felelősségek kialakításának módszerei, home office-ban lévő irányításának eszközei, a feladatkiadás, teljesítménymenedzsment stb. rendszerei, eszközei.

Azonban a kapott vezetési eszközök alkalmazásának minősége magától a vezetőtől függ. Attól, hogy milyen ismereti szinten használja ezeket az eszközöket: azaz érti azt, hogy miért kell

csinálnia, vagy csak az adminisztrációt látja benne, másfelől attól, hogy milyen vezetői stílusban irányítja a munkatársait.

Ugyanakkor nem szabad elfeledni, hogy a rossz people management siettetni a munkahelykeresést (erősíti a kilépési szándékot, csökkenti a kilépési küszöböt), és a jó people management gyakorlat: épp ellenkezőleg. (2. táblázat)

Azok a vállalatok, melyek a bérpolitikájuk középpontjába a magasabb anyagi biztonságot és stabil jövedelmet nyújtó kompenzációt teszik, egyfelől szakítanak azzal a gyakorlattal, hogy csak a kiemelkedően jó teljesítményt nyújtó munkatársak kompenzációja érje el a szubjektív jóllétünk eléréséhez szükséges jövedelmet. Másfelől feladják azt a lehetőséget, hogy az igazán kiválóan teljesítő munkatársak sok pénzt keressenek, ez pedig demotiválóan hathat a kiemelt munkatársakra. Fontos hangsúlyozni, hogy „hathat”. Abban az esetben, amikor a vállalat nem biztosít a teljesítmény menedzselésére más eszközöket, mint a pénz, vagy a vezető nem ismer más motiváló eszközt, mint a pénzt.

*

Napjainkban teljesen átalakult a magyarországi vállalatok elkötelezettség- és megtartásmenedzsment gyakorlata.

20 év alatt eljutottunk a kilépési küszöbön alapuló megtartási politikától a pszichológiai szerződés megértésén keresztül egy összetett modellhez, amelynek figyelembevételével menedzselhetővé vált a munkatársak elkötelezettsége és megtartása. Megértettük, hogy valamikor a pénz megtartó ereje számít, van, amikor a vezetői stílus és a munkakörülmények, van, amikor pár ezer forint többletért kilépnek a munkatársak, és valamikor másfélszeres fizetésért sem fognak elmenni. Ennek az átalakulásnak a következménye, hogy napjaink teljesítménybérezéssel foglalkozó döntéshozóinak az okoz fejtörését, hogy a trilemma három eleme közül bármelyik kettőt választja is a vállalat vezérelvéként, a vezetők gyakran meghekkelik azt, élve a „kivételezés” lehetőségével.

Irodalomjegyzék

- Adams, J (1965). Injustice in social exchange, *Advances in Experimental Social Psychology*, 65(2), 267-299. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
- Armstrong, M., & Muris, H. (2005). *Javadalmazás-menedzsment*, KJK Kerszöv, Budapest
- Baran, M., & Sypniewska, B. (2020). The Impact of Management Methods on Employee Engagement Sustainability, 12(1), 426-441. <https://doi.org/10.3390/su12010426>
- Bartha L. (2020). Mindenkinek joga van ott dolgozni, ahol akar - mondja a Svédországba orvosokat toborzó magyar vállalkozó. <https://novekedes.hu/interju/mindenkinek-joga-van-ott-dolgozni-ahol-akar-mondja-a-svedorszagba-orvosokat-toborzo-magyar>
- Boda Gy., & Virág I. (2010). Ütemvakság, *Közgazdasági Szemle*, 52(12), 1087-1104.
- Brickman, P., Coates, D., & Janoff-Bulman, R. (1978). Lottery Winners and Accident Victims: Is Happiness Relative? *Journal of Personality and Social Psychology*, 36(8), 917-927. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.36.8.917>
- Clark, A. E., Kristensen, N., & Westergård-Nielsen, N. (2009). Job Satisfaction and Co-worker Wages: Status or Signal? *The Economic Journal* 119(536), 430-447. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0297.2008.02236.x>
- Di Tella, R., Haisken-De New, J., & MacCulloch, R. (2010). Happiness adaptation to income and to status in an individual panel. *SSRN Electronic Journal*, 76(3), 834-852. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2010.09.016>
- Diener, E., & Biswas-Diener, R. (2002). Will Money Increase Subjective Well-Being?: A Literature Review and Guide to Needed Research? *Social Indicators Research*, 57(2), 119-154. http://dx.doi.org/10.1007/978-90-481-2350-6_6
- Easterlin, R. A. (1995). Will raising the incomes of all increase the happiness of all? *Journal of Economic Behavior & Organization*, 27(1), 35-47. [http://dx.doi.org/10.1016/0167-2681\(95\)00003-B](http://dx.doi.org/10.1016/0167-2681(95)00003-B)
- Easterlin, R. A. (2005). A puzzle for adaptive theory. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 56(4), 513-521. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jebo.2004.03.003>

- Gellerman, S. (1963). *Motivation and Productivity*, American Management Association, New York
- Hajdu G. (2014). *Tanulmányok a szubjektív jóllét és a társas környezet kapcsolatáról: az összehasonlítás, a kultúra és a normák szerepe*, Doktori (PhD) értekezés ELTE TTK, Szociológia Doktori Iskola
- Hajdu T. (2015). *Tanulmányok a szubjektív jóllét és az anyagi helyzet kapcsolatáról: jövedelem, fogyasztás és egyenlőtlenség* Doktori (PhD) értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem, Közgazdaságtani Doktori Iskola. <https://doi.org/10.14267/phd.2016001>
- Hill, T. (2016). How to keep your best people: develop a “level 4” mindset in your line managers, *Development and Learning in Organizations*, 30(5), 3-6. <https://doi.org/10.1108/DLO-04-2016-0035>
- Lawler, E. E., (1971). *Pay and Organizational Effectiveness: a Psychological View*, McGraw-Hill
- Medlin, B., & Green Jr., K. W. (2014). Impact of management basics on employee engagement, *Academy of Strategic Management Journal* 13(2), 21-36.
- Meister, J. (2022). Top Ten HR Trends For The 2022 Workplace, *Forbes, Leadership* <https://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2022/01/05/top-ten-hr-trends-for-the-2022-workplace/?sh=31fdebfe3006>
- Milli, D. (2021). 5 HR Challenges of 2021: What You’ll Face This Year; *Globalization and HR Challenges*, <https://www.globalization-partners.com/blog/5-hr-challenges-of-2021-what-youll-face-this-year/#gref>
- Minto, C. (2019). Retention is the new Recruitment, <https://www.linkedin.com/pulse/retention-new-recruitment-colin-minto>
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment, *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- Németh G., Szűcsné Szaniszló Zs., Virág I., & Magos A. (2018). *SMART HR*, Budapest NKE és MOME (kézirat)
- Perrin, T. (2003). Working Today: Understanding What Drives Employee Engagement. *The 2003 Towers Perrin Talent Report*, http://www.towersperrin.com/tp/getwebcachedoc?webc=hrs/usa/2003/200309/talent_2003.pdf
- Perrin, T. (2008). ű. Closing the Engagement Gap, A Road Map for Driving Superior Business Performance, *Towers Perrin Global Workforce Study, 2007-2008*, <http://www.towersperrin.com/tp/getwebcachedoc?webc>
- Redlich, S. (2022). 5 HR trends to watch in 2022; *Unlocking Global Talent*, https://www.lano.io/en/blog/5-hr-trends-to-watch-in-2022/?gclid=EAAlQobChMIgP7s5N6e-IV4oxoCR23ZAvhEAAAYASAAEgLKdvD_BwE
- Robinson D., Perryman S., & Hayday S. (2004). *The Drivers of Employee Engagement. Report 408*, Institute for Employment Studies, Brighton, UK
- Schein, E. H. (1978). *Career dynamics: Matching individual and organizational needs*, Addison-Wesley Publishing Company, Boston.
- Stevenson, B., & Wolfers, J. (2008). Economic growth and subjective well-being: Reassessing the Easterlin paradox. *Brookings Papers on Economic Activity*, 2008(Spring), 1-87. <https://doi.org/10.3386/w14282>
- Stevenson, B., & Wolfers, J. (2013). Subjective Well-Being and Income: Is There Any Evidence of Satiation? *American Economic Review*, 103(3), <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2265690>
- Szűcsné Szaniszló Zs. (2015). Elkötelezettség a gyakorlatban “Balance and Challenges” 9th International Scientific Conference, (pp. 746 -759). Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi Kar =HRS/USA/2008/200803/GWS_Global_Report20072008_31208.pdf
- Virág I., & Szűcsné Szaniszló Zs. (2014). Rejtett tartalék, az elkötelezettség, *Munkaügyi Szemle*, 58(5), 33-49.
- Virág I., & Szűcsné Szaniszló, Zs. (2016). What is important for engaging people? *EAPM Newsletter* 2016 (June) (7-10)
- Virág I., & Szűcsné Szaniszló Zs. (2019). „Útközben ne torpanj meg” előadássorozat; Miskolc, Budapest, Szeged, Gödöllő, Székesfehérvár, Debrecen, Pécs, Győr