

# MUNKAERŐ ÖSZTÖNZÉS SZEREPE ÉS KIHÍVÁSAI EGY DÉL-ALFÖLDI MEZŐGAZDASÁGI GÉPGYÁRTÓ CÉG VONATKOZÁSÁBAN – ETIKAI NÉZŐPONTBÓL

Zsótér Brigitta<sup>1</sup> – Gorzás Evelin<sup>2</sup> – Deák Dalma<sup>1</sup>

## THE ROLE AND CHALLENGES OF WORKFORCE INCENTIVES IN RELATION TO AN AGRICULTURAL MACHINERY MANUFACTURING COMPANY IN THE SOUTHERN GREAT PLAIN – AN ETHICAL POINT OF VIEW

<sup>1</sup>Szegedi Tudományegyetem Mérnöki Kar Mérnöki Menedzsment és Ökonómiai Intézet, 6724 Szeged, Mars tér 7.

<sup>2</sup>Szegedi Tudományegyetem Mérnöki Kar, 6724 Szeged, Mars tér 7.

**Abstract:** A megfelelő munkaerő ösztönzés egy mindenkit érintő, kiemelt fontosságú téma a munka világában, akár munkavállalóként, akár munkaadóként vagyunk jelen. Az érdekek eltérőek lehetnek, ám mégis össze kell hangolni annak érdekében, hogy egy sikeresen működő vállalkozás részei lehessünk, élvezhessük a kialakult pozitív helyzetet. Arra keressük a választ, hogy miért és milyen ösztönzők kerülnek kialakításra egy cég életében, illetve milyen eredményeket érnek el általuk, természetesen, ha az etikai szempontokat is figyelembe vesszük.

**Abstract:** Adequate workforce motivation is a topic of great importance to everyone in the world of work, whether we are present as an employee or an employer. Interests may differ, but they must be coordinated in order to be part of a successfully operating business and to enjoy the positive situation that has developed. We are looking for the answer to why and what kind of incentives are created in the life of a company, and what results they achieve, while also taking ethical aspects into account.

*Kulcsszavak:* munkaerő ösztönzés, etika, agrárgazdaság

*Keywords:* workforce, ethics, agricultural economy

### 1. Bevezetés

A tanulmány célja, hogy bemutassa mennyire fontos egy szervezet sikeres működéséhez, hogy olyan munkavállalókkal rendelkezzen, akik megfelelő szaktudás, tapasztalat birtokában vannak, és ennek felhasználásával segítik a cég minél eredményesebb, etikus működését a mindennapokban. Nem elég egy ilyen csapatot összeállítani, azt meg is kell tartani, motiválni annak érdekében, hogy tudását az adott cég javára fordítsa. Ez korántsem olyan egyszerű feladat, minthogy az elsőre látszik, ugyanis az emberek nagyon különböznek egymástól és mégis olyan rendszert kell kialakítani, ami mindenki igényeit igyekszik kiszolgálni maximálisan, mégis igazságos, etikus és egyértelmű. Az irodalmi áttekintés segít szemléltetni az adott témát, majd egy mezőgazdasági gépgyártással foglalkozó, több száz munkavállalóval rendelkező vállalat példáján keresztül bemutatni az elmélet gyakorlati megvalósulását, nehézségeit, következményeit, szükségességét.

## 2. Irodalmi áttekintés

Erőforrásnak nevezhetünk bármit, ami elősegíti az értékteremtést (Nagy, 2018). Ezen megközelítés alapján az emberi erőforrás vagy emberi tőke jelentős szereppel bír egy szervezetben belül az értékteremtő folyamatok lezajlásában. Az emberi tőke olyan idő- és pénzbefektetés által megtanult tudás, amelyet oktatás révén szerzünk, és amelyekkel képesek vagyunk anyagi javak és szolgáltatások előállítására és azok értékeinek továbbnövelésére (Tóthné Sikora, 2000). Az elmúlt évtizedekben megfigyelt társadalmi-gazdasági fejlődés során a tudás és a képességek szerepe jelentős mértékben felértékelődött, s ilyen módon a tudás bővülése és a képességek növekedése a fejlődést alapvetően meghatározó tényezőkké váltak. Ezt szimbolizálják, illetve erre utalnak az olyan kifejezések is, mint például a tudásalapú társadalom vagy a tudásgazdaság (Kis, 2020). Az emberi tőke egyfajta tudás, tapasztalat, ami a szervezet részét képezi és amelynek folyamatos működtetése és fejlesztése mind az egyén, mind a szervezet részéről komoly költségvonzattal jár (Kővári, 1991). A szakképzett munkaerő helyben maradásának fontosságát nem lehet eléggé hangsúlyozni. A jelentősebb vándorlás elkerülhetetlenül érinti a helyi, de az egész társadalom működését is (pl.: az elvándorlásban, különösen az elmaradt területeken, többnyire a magasabb képzettségű fiatalok vesznek részt, ami gyorsíthatja az elhagyott település hanyatlását), ezzel más áruforgalmi-logisztikai folyamatokat is lényegesen módosít (Gál, 2006). Tehát az emberi tőke nem csupán azon emberek összességét jelenti, akiket egy szervezet foglalkoztat, hanem az emberek egyfajta képességét, tudását, amellyel kollektív értéket képviselnek a szervezet működése során. A munkavállalók, mint a szervezet erőforrásai vannak jelen, így azokat megfelelő rendszerben kell kezelni a szervezet sikeres működése érdekében (Karoliny, 2008).

Minden szervezet biztosít juttatásokat az alkalmazottainak, ami a munkavállaló számára óriási jelentőséggel bír, ezért a szervezeteknek nagy hangsúlyt kell fektetniük a dolgozók ösztönzésére. Fontos, hogy ösztönözni nem csak bérezéssel lehet. Ösztönzés lehet a motiváció, a pénzbeli juttatások és a nem pénzbeli ösztönzők. Az ösztönzésmenedzsment három fő része az ösztönzési politika, az ösztönzési stratégia és az ösztönzési gyakorlat, melyek az ösztönzési rendszerben valósulnak meg. Az ösztönzésmenedzsment azonban tágabb fogalomban értelmezendő, mint csupán a bérezés, az annál sokkal összetettebb, melynek lefedésére a teljes kompenzációs eszköztár (továbbá TKE) kifejezést használjuk. A TKE kifejezés magába foglalja mind a külső, mind a belső eszközöket, továbbá a gazdasági és a nem gazdasági tényezőket (Gulyás, 2012).

Az ösztönzésmenedzsment célja, hogy a szervezet hatékony működését és céljainak elérését biztosítsa. Emiatt a cégeknek olyan ösztönzési politikát kell kialakítaniuk, amelyben a munkáltató és munkavállaló érdekeit összehangolják, hiszen egy megfelelőképpen motivált munkavállaló mindig több és jobb minőségű munka elvégzésére képes, mint az a munkavállaló, akit nem motiválnak (Krauss, 2015). Minden dolgozónak vannak szükségletei és képességei is, amelyek mentén alakulnak ki az egyén érdekei. Az érdek egyfajta szükséglet is, amely alakítható, tehát egy jól megtervezett motivációs stratégiával érdekeltté válik, amely

megfelel a szervezet céljainak (Tóthné Sikora, 2000). A motiváció az egyéni és cégérdekek közelítésére irányuló olyan törekvés, amely során a vezető ráveszi az alkalmazottat olyan feladatok ellátására, amelyek a szervezet érdekeit hivatottak szolgálni (Fábián, 2008), természetesen az etikus módszerekkel. A vállalati etika egy része foglalkozik kimondottan ezzel a területtel (Csurgó, 1994). A vállalati etika a gazdaságetika mezo szintjét képezi (Szegeci, 2001). A motiváció minden esetben akkor éri el leghatékonyabban a célját, ha a munkavállaló azon szükségleteire és érdekeire hatnak, amiknek a kielégítése a munkavállalót az adott időpontban a leginkább foglalkoztatja (Tóthné Sikora, 1981).

Az ösztönző rendszerek vonatkozásában három típust különböztetünk meg: gazdasági, pszichológiai és szociális rendszereket. Bár napjainkban nemcsak a pénz számít motivációs eszköznek, ám a dolgozók mégis a bért tekintik az egyik fő motiváló tényezőnek. Ezt mi sem bizonyítja jobban, minthogy a munkavállalók jelentős többsége a továbbtanulásra, mint az anyagi elismerés lehetőségére tekint. Ennek ellenére a vezetők ezt olykor figyelmen kívül hagyják, nem tulajdonítanak neki akkor jelentőséget, mint amit a munkavállalónak ez valójában jelent. Pszichológiai ösztönző lehet egy olyan cél kitűzése, amely elég kihívás jelent a dolgozónak, mégis teljesíthető, ezáltal érzi az előrehaladás lehetőségét. A vezető tájékoztatja a dolgozót az elért eredményéről, munkája fontosságáról és indokolt esetben dicséretet, elismerést intéz irányába (Juhász, 2012). Ahhoz, hogy egy elismerés képes legyen kifejezni a kívánt hatást, ezen feltételeknek teljesülnie kell (Barakonyi, 1991):

- a munkavállalóban tudatosítani kell, hogy a nagyobb teljesítménye nagyobb elismerést von maga után,
- a munkavállaló tegyen meg minden tőle telhetőt az elismerés megszerzése érdekében,
- a munkavállaló által elért nagyobb teljesítmény a jövőben ne váljon alapkövetelménnyé.

A szociális ösztönzők hozzájárulnak a jobb munkahelyi légkör kialakításához, ideális munkakörülményeket biztosítanak az ott dolgozók számára, ezzel ösztönözve a minőségi munkavégzést. Ahhoz, hogy az ösztönző rendszerek jól működjenek fontos, hogy a vezetők átfogó képet kapjanak a munkafolyamatokban bekövetkező ok-okozati összefüggésekről, majd az eredményeket és a teljesítménymutatókat oly módon határozzák meg, hogy azok egyértelműek, kifejezők legyenek a munkavállaló számára. Ez azért fontos, mert a cég döntéshozói ezen mutatók alapján kapnak képet arról, hogy miként járul hozzá az egyéni munka a szervezet céljainak eléréséhez. Fenn áll annak a veszélye, hogy a dolgozó a munkavégzés során nem veszi figyelembe azokat a jellemzőket, amikre a teljesítménymutatók nem terjednek ki (Juhász, 2012).

Az ösztönzés irányulhat egy gyártási folyamatban a termék minőségét javító fejlesztésekre (Fabulya-Hampel, 2018), de a dolgozók teljesítményének mérésével, információs rendszerekben nyilvántartásával (Hampel, 2018) is segíthető, mely sokszor speciális alkalmazásokkal (Fabulya, 2018a, 2018b) valósítható meg.

### 3. Anyag és módszerek

A tanulmány tartalmaz primer és szekunder adatokat is annak érdekében, hogy átfogó képet lehessen alkotni a téma vonatkozásában. A vállalati etika alkalmazott és leíró volta (Török, 2002) miatt használtuk ezen módszereket.

A szekunder vagy úgynevezett másodlagos adatok mások által már előzőleg végzett kutatások, felmérések eredményei, melyek könyvek, szakcikket publikációja révén álltak rendelkezésre. Ezen források az irodalomjegyzékben kerültek feltüntetésre.

A primer, más néven az elsődleges adatok viszont saját kutatási eredmények. Jelen esetben strukturált interjúról beszélünk, melyet a céget vezető egyik szakember adott, aki az adott témával foglalkozik nap, mint nap. A vele készített interjúhoz használt kérdéssor az általános kérdésektől haladva a konkrét ösztönzőmenedzsmenttel kapcsolatos kérdésekig terjedt. A következő fejezetben az eredmények ismertetésére kerül sor.

### 3. Eredmények és értékelésük

Az interjú során kiderült, hogy a cég nagy hangsúlyt fektet a munkaerő ösztönzésre, amelyet misem támaszthatna jobban alá, mint az a rengeteg ösztönző, ami ez idáig már kialakításra és bevezetésre került. Az ösztönzők főként a teljesítmény alapján kerülnek kialakításra, folyamatos mérések és visszajelzések tükrében. Az ösztönzők használatára leginkább azért van szükség, hogy a munkásokat érdekeltté tegyék a termelésben, az értékteremtő munkavégzésben.

Az egyik ösztönző az úgynevezett célprémium, amely úgy kerül kialakításra, hogy a cég vezetősége meghatároz egy normát, amelyet teljesíteni kell. A munkavállalók részére a kihívást ebben az jelenti, hogy a cégnél dolgozó minden ágazat egyéni eredményeit „egy kalap alá veszik” és ha a végső érték eléri a meghatározott norma 90%-át, akkor mindenki jutalomban részesül. Ebben az esetben az ágazatoknak egymással is együttműködve kell a legjobb teljesítményt produkálni, ugyanis ha csak egy ágazat rosszabbul teljesít, már az is elegendő lehet ahhoz, hogy mindenki más is elessen ettől a plusz juttatástól.

Abban az esetben, ha a cég minden vevője felé időben és minőségben megfelelően teljesíti a megrendeléseket, akkor az összes dolgozó, aki részt vett ennek megvalósításában, arra a hónapra 2%-os fizetésemelésben részesül. A dolgozók ösztönzése abban rejlik, hogy végig kell dolgoznia a hónapot, nem lehet „lógni”, ugyanis a keretösszeg az ágazat vezető döntése alapján kerül szétosztásra. A „lusta” dolgozó nem kapja meg ezt az emelést, így az ellenkező esetben neki járó pénzt a többi, szorgalmasan dolgozó munkás között osztják szét.

Újabb motiváló eszköz a bónuszcekk. Ezek 5 000 és 10 000 forintos címletek, amelyek kiosztását szinté az ágazat vezetője ítéli oda a jól dolgozó alkalmazottnak. Ezt a csekket a munkavállaló a hónap végén válthatja be és a fizetésében került jóváírásra. A bónuszcekk esetében is adott egy keretösszeg, ami a munkavállalók létszámától függően kerül kialakításra.

Ösztönzésként hat az is, ha valaki szombati napon megy be dolgozni, ugyanis akkor a kötelező 50%-os pótlék helyett 65%-os pótléket fizet a vállalat. Továbbá a cég bevezette a „karácsonyi pénzt” is, ami utalvány formájában kerül kifizetésre. Ez egy időarányos jutalom, ugyanis aki már egész évben a cégnél dolgozott természetesen magasabb jutalmazásban kell, hogy részesüljön, mint aki például szeptemberben kezdte a munkát.

Eseti jellegű motiváló tényező is bevezetésre kerül, ha kevés a munkavállaló a cégnél. Ilyenkor úgynevezett „fejpénzt” hirdet meg a cég a munkásai között, ami azt jelenti, hogyha valaki hoz egy munkavállalót a céghez, akkor egyszeri összegként ez az adott hónapban jóváírásra kerül neki.

Folyamatos lehetőségként jelenik meg a kreatív munkavállalók számára az ötlet láda, amelybe bárki bármilyen javító jellegű javaslattal élhet a cég irányába. Célszerű az ötleteket névvel ellátva az ötlet ládába dobni, ugyanis ha a vezetőség jövedelmezőnek ítéli meg az adott ötletet, akkor díjazza is azt egyszeri pénzjutalom formájában.

Ösztönzőként jelenik meg az is, hogy a vezetők döntéseibe bevonják a dolgozókat, kikérik a véleményüket egy-egy munkafolyamattal kapcsolatban. Továbbá a cég úgynevezett dolgozói esteket is szokott tartani, amelyen a vezetők és a legjobb alkalmazottak vesznek részt és részesülnek némi jutalomban is.

Amint látható rengeteg remek ösztönzővel rendelkezik a vállalat, ám mint mindenhol, mindenki számára tökéletes rendszer megalkotása itt sem sikerült. Az ösztönzők az itt dolgozók mintegy 70 %-nál ténylegesen pozitív hatást fejtenek ki, a többieknél viszont nem vagy csak részben teljesülnek sikeresen. Az ösztönzők relatíve gyorsan elérik a kívánt hatást, viszont nem tart sokáig ez az állapot, ugyanis a munkavállalók képesek természetesnek venni az ellenkező esetben nem természetesen járó jutalmakat. Ezért folyamatosan figyelni kell az emberek reakcióit és azokhoz kell fejleszteni a motivációs stratégiát, annak érdekében, hogy az érdekelttség fenntartható legyen.

Napjainkban a legjobb motiváló eszköze a pénz, ám a fiatalok körében észrevehető, hogy a fejlődés lehetősége szinte ugyanolyan vonzónak hat. A vállalat azon emberei, akiknek ez a feladatuk, a jövőben is folyamatosan figyelemmel kísérik a teljesítmények alakulását, hogy újabb ösztönzőket tudjanak bevezetni illetve a régebbieket sikeresen továbbalkalmazni.

#### **4. Következtetések és javaslatok**

A tanulmányban arról írtunk, hogy milyen jelentős szereppel bírnak a különböző ösztönzők a munkavállalók körében és hogy milyen fontos ezek folyamatos figyelése, fejlesztése egy vállalat további etikus és sikeres működéséhez. Nagyon sok példaértékű ösztönzővel találkozhatunk a vizsgált cég vonatkozásában, ám további ösztönzők bevezetésére lenne szükség. Megfontolandó egy olyan bölcsőde kialakítása a munkahelyen, ahová az ott dolgozók a gyermekeiket munkakezdekor vihetnék és a munkaidő végéig ott lehetnének. Mivel több száz ember dolgozik a cégnél, nyilvánvalóan ez merőben segítené a kisgyerekes munkavállalók mielőbbi visszaállítását a munkába. Az interjúban szóba került, hogy a fiatalok körében nem

csupán a pénzjutalom hat ösztönzőként, hanem a fejlődés lehetősége is. Ezt ki kellene használnia a cégnek és helyben, különböző tanfolyamokat, képzéseket indítania, amely során a munkavállalók újabb képességekre tennének szert, amely által jobb és eredményesebb munkavégzés is kialakulhatna. Jó ötlet lenne az is, ha havonta megválasztanák a hónap dolgozóját egy-egy munkakörben és ezt a nyilvánosság tudtára is kellene hozni, ugyanis nagyon sok embert ösztönöz a jobb munkavégzésre, ha nyilvánosan is elismerik a munkájukat. Fontos, hogy ebben az esetben a tényleges elért eredmény kapcsán válasszák ki a munkavállalót, és lehetőleg ne mindig ugyan azt az embert.

## Irodalomjegyzék

- Barakonyi K., Peter L. (1991): *Startégiiai Management*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. Budapest, 279.
- Csurgó Oné (szerk.)(1994): *Üzleti etika*. Saldo, Budapest.
- Fabulya, Z. (2018a): *Access alkalmazás kialakítása dolgozói jelenlét nyilvántartására*. Jelenkori Társadalmi és Gazdasági Folyamatok, 13(3-4), 151–160. <https://doi.org/10.14232/jtgf.2018.3-4.151-160>
- Fabulya, Z. (2018b): *Access alkalmazás kialakítása ügyfélközpontú szolgáltatások nyilvántartására*. Jelenkori Társadalmi és Gazdasági Folyamatok, 13(1-2), 67–76. <https://doi.org/10.14232/jtgf.2018.1-2.67-76>
- Fabulya, Z., Hampel, Gy. (2016). *Biztonság és minőség konzervek hőkezelési folyamatának szabályozásával*. Jelenkori Társadalmi és Gazdasági Folyamatok, 11(1-2), 119–126. <https://doi.org/10.14232/jtgf.2016.1-2.119-126>
- Fábián E. (2008): *A motiváció és az ösztönzésmenedzsment*. Magyar Grafika. 2008/4, 77.
- Gál J. (2006): *Gondolatok a nemzetközi vándorlás és a tudásáramlás logisztikai értelmezéséről*. Agrár- és Vidékfejlesztési Szemle 1 : 1 pp. 75-79. , 5 p.
- Gulyás L. (2012): *A humán erőforrás menedzsment alapjai*. JATEPress Szegedi Egyetemi Kiadó. Szeged, 44.; 169-174.
- Hampel Gy. (2018): *Information and Information Systems as Keys to Success*. QUAESTUS Multidisciplinary Research Journal, 13 (június): pp. 72–83.
- Juhász Cs. (2012): *Ösztönzésmenedzsment, A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására közleményei*, 4. (4): 139-147.
- Karoliny M. (2008): *Az emberi erőforrás menedzsment alapjai*. PTE KTK. Pécs, 10-12.
- Kis K. (2020): *Minőségjavítás és -fejlesztés a vállalati partnerek bevonásával a Szegedi Tudományegyetem Mérnöki Karán*. *Jelenkori Társadalmi és Gazdasági Folyamatok*, 15 (3-4): 25-53. <https://doi.org/10.14232/jtgf.2020.3-4.25-53>
- Kövári Gy. (1991): *Gazdálkodás az emberi erőforrásokkal*. Országos Munkaügyi Központ. Budapest, 10.
- Krauss F. (2015): *Az ösztönzésmenedzsment kihívások a közszolgálati tisztviselők körében*. *Tavaszi Szél Absztraktkötet*. Publio Kiadó, 279.
- Nagy S. (2018): *Szöbéli közlés*. Szeged
- Szegedi K. (2001): *Vállalati etika*. Bíbor Kiadó, Miskolc.
- Tóthné Sikora G. (1981): *A munkaerő gazdálkodás és ösztönzés kérdései*. *NMK Közleményei*. Miskolc, 5 (27): 165-172.
- Tóthné Sikora G. (2000): *Humán erőforrások gazdaságtana*. Bibor Kiadó. Miskolc, 10., 242-243.
- Török A. (2002): *Üzleti etika*. Századvég Kiadó.