

**ÁROP – 2.2.21 TUDÁSALAPÚ
KÖZSZOLGÁLATI ELŐMENETEL**



**Kompenzáció és javadalmazás
a közszolgálatban**

Paksi-Petró Csilla



MAGYARY PROGRAM

Szerző:

© Dr. Paksi-Petró Csilla

Szakmai lektor:

Dr. Fehér Katalin

2020-ban hatályosította:

Krauss Ferenc Gábor

A hatályosítás szakmai lektora:

Dr. Szakács Gábor CSc.

A hatályosított kézirat lezárási dátuma:

2020. június 22.

Eredeti megjelenés éve:

2014.

Kiadja:

© Nemzeti Közsolgálati Egyetem;
Közigazgatási Továbbképzési Intézet, 2020

Felelős kiadó:

Prof. Dr. Kis Norbert
rektorhelyettes

A mű szerzői jogilag védett. Minden jog, így különösen a sokszorosítás, terjesztés és fordítás joga fenntartva. A mű a kiadó írásbeli hozzájárulása nélkül részeiben sem reprodukálható, elektronikus rendszerek felhasználásával nem dolgozható fel, azokban nem tárolható, azokkal nem sokszorosítható és nem terjeszthető.

TARTALOM

Bevezetés	5
1. A bérezési rendszerek alapvető formái:	
A bérezési rendszerek alaptípusai, a közszolgálatban ismert bérezési rendszerek alapvető jellemzői, modelljei, kialakulásuk eszmei alapjai, indokai	6
1.1. Bevezetés a közszolgálati bérezési rendszerekbe	6
1.2. A közszolgálati személyzeti politika alapmodelljei	8
1.3. A bérrendszerek alaptípusai és jellemzőik	9
1.3.1. <i>Az ösztönzési rendszer alapvető típusai</i>	10
1.3.2. <i>A juttatási rendszerek</i>	14
2. A bérpolitika jelentősége, helye, szerepe a közszolgálatban:	
A közszolgálati bérpolitika jellemzői, illeszkedése a közszolgálati életpályába és az állami költségvetéssel való kapcsolata	17
2.1. A közszolgálat javadalmazási rendszerének fő jellemzői, a rendszerek alapelvei	17
2.2. A javadalmazási rendszer kialakításának követelményei	18
3. A közszolgálat jelenlegi bérbesorolási és javadalmazási rendszere:	
A három hivatásrend bérezési rendszerének alapjellemezői, fő sajátosságai közös és eltérő pontjai	21
3.1. A közszolgálati hivatásrendek bérezési rendszerének alapjellemezői, fő sajátosságai, közös és eltérő pontjai	21
3.1.1. <i>Az alapilletmény</i>	22
3.1.2. <i>Az illetménykiegészítés</i>	24
3.1.3. <i>Pótlékok</i>	26
3.2. A kormányzati és közszolgálati ügykezelők bérezése	29
3.3. A Munka Törvénykönyve alapján foglalkoztatottak bérezése	29
3.4. Az igazságügyi alkalmazottak bérezése	30
3.5. A rendvédelmi igazgatási alkalmazottak bérezése	30
3.6. A honvédelmi alkalmazottak bérezése	30
3.7. A közszolgálati minimálbér és az átlagos bérszínvonal	31
3.8. A besorolásalapú illetményrendszer főbb hátrányai	33
4. Az ösztönzéspolitika, a jutalmazási és elismerési rendszer:	
A bérezés ösztönzésre gyakorolt hatásai, lehetőségei, jelenlegi formációi, kapcsolata az előmeneteli rendszerrel	37
4.1. Teljesítményalapú bérezés a közszférában	37
4.2. Teljesítményalapú jutalmazás a közszférában	39
4.3. A közszolgálati elismerés módjai	40
5. Az állami gondoskodási és juttatási rendszer:	
A javadalmazás egyéb formáinak vizsgálata a három hivatásrend szervezetei esetében	45
5.1. Az adható béren kívüli juttatások	45
5.2. Az alanyi jogon járó egyéb juttatások	46
5.3. Cafeteria-juttatás	48
5.4. A gondoskodási és juttatási rendszerek fejlődési trendjei	50

6. A munkaköralapú közszolgálat kiépítését biztosító munkakör-értékelés jellemzői:	
Eltérő bérmodellek jellemzői, alkalmazási lehetőségeinek bemutatása	52
6.1. Az illetményrendszerek átalakításának követelményei, közös pontjai	52
6.2. Teljesítményalapú díjazás	54
6.3. Munkaköralapú díjazás	55
6.3.1. <i>A munkaköralapú rendszer bevezetésének hazai előzményei</i>	56
6.3.2. <i>Munkaköralapú bérezési rendszer lehetséges felépítésének irányai</i>	57
Hivatkozások jegyzéke	60
Felhasznált irodalom jegyzéke	60
Felhasznált jogszabályok jegyzéke	62
Fogalomtár, rövidítések	66
Mellékletek	68

BEVEZETÉS

A tantárgy oktatásának célja a közszolgálati bérpolitika jelentőségének, helyének, szerepének és jövőbeli fejlődési lehetőségeinek bemutatása. A tananyag ismerteti a jelenlegi bérbesorolási- és javadalmazási rendszereket, valamint az ösztönzéspolitikát, a jutalmazási és elismerési rendszert, illetve elvégzi a cafeteria szolgáltatások számbavételét, az állami gondoskodási és ösztönzési rendszer felépítésének, összefüggéseinek, működtetésének, problémáinak, a szociális, a jóléti, valamint a kegyeleti gondoskodásnak, továbbá a segélyezésnek a megismertetését jogállásonként. A tananyag foglalkozik a jövő bérpolitikai tendenciáival, a teljesítményalapú és a munkaköralapú bérezés lehetőségeivel is.

A tananyag az alábbi fő témaköröket tárgyalja figyelemmel mindhárom hivatásrend (civil közigazgatás, rendvédelmi igazgatás, honvédelmi igazgatás) sajátosságaira:

- A bérezési rendszerek alapvető formái: A bérezési rendszerek alaptípusai. A közszolgálatban ismert bérezési rendszerek alapvető jellemzői, modelljei, kialakulásuk eszmei alapjai, indokai.
- A bérpolitika jelentősége, helye, szerepe a közszolgálatban: A közszolgálati bérpolitika jellemzői, illeszkedése a közszolgálati életpályába és az állami költségvetéssel való kapcsolata.
- A jelenlegi bérbesorolási és javadalmazási rendszerek: A három hivatásrend bérezési rendszerének alapjellemezői, fő sajátosságai, közös és eltérő pontjai.
- Az ösztönzéspolitika, a jutalmazási és elismerési rendszer: A bérezés ösztönzésre gyakorolt hatásai, lehetőségei, jelenlegi formációi, kapcsolata az előmeneteli rendszerrel.
- Az állami gondoskodási és javadalmazási rendszer: A javadalmazás egyéb formáinak vizsgálata a három hivatásrenden belül.
- A munkaköralapú közszolgálat kiépítését biztosító munkakör-értékelés jellemzői: eltérő bérmodellek jellemzői, alkalmazási lehetőségeinek bemutatása (például munkaköralapú bérezés).

1. A BÉREZÉSI RENDSZEREK ALAPVETŐ FORMÁI: A BÉREZÉSI RENDSZEREK ALAPTÍPUSAI, A KÖZSZOLGÁLATBAN ISMERT BÉREZÉSI RENDSZEREK ALAPVETŐ JELLEMZŐI, MODELLJEI, KIALAKULÁSUK ESZMEI ALAPJAI, INDOKAI

Ebben a fejezetben a bevezetést követően bemutatjuk a közszoigálatban ismert bérezési rendszerek alapvető modelljeit, jellemzőit, fejlődési irányait. A témáról való átfogó képalkotáshoz szükséges egy vázlatos kitekintés megtétele a különböző – magánszférában és közszférában egyaránt alkalmazott – bérezési típusokra is.

1.1. Bevezetés a közszoigálati bérezési rendszerekbe

A közszoigálati életpályát a rendszerváltoztatást követő időszakról tekintve mindhárom tárgyalt hivatásrend esetében a klasszikus „zárt” típusú, az előmenetelt a senioritás és az iskolai végzettség alapján biztosító, gyakorlatilag kötött rendszerű szabályozás volt érvényben egészen a közelmúltig. A II. világháború után a „tanácsrendszer” időszakában a köztisztviselők a többi munkavállalóval együtt a Munka Törvénykönyve hatálya alá tartoztak, és csak a rendszerváltás közeledtével (a hetvenes évek vége felé) kezdtek ismét rájuk vonatkozó speciális szabályok fokozatosan elterjedni a foglalkoztatásukban. A rendszerváltáskor a zárt rendszer létrehozásának célja az volt, hogy biztosítsa a hivatalnoki réteg politikasemlegességét, amelyet úgy láttak megvalósíthatónak, hogy a munkáltatói jogkör gyakorlójától elvették, korlátozták a „zsákmányrendszer” szerű állapotokat, vagyis az „urambátyám” típusú viszonyokat előidéző személyzeti politikát lehetővé tévő diszkrecionális jogkört, és törvényi automatizmusokat iktattak be. Így például korábban a vezető szubjektív megítélésétől függött a munkatársak előmenetele, bérezése, amelyet a rendszerváltás környékén felerősödő hangok szakmaiatlannak és a közigazgatás teljesítőképességét csökkentő állapotnak tartottak. Ennek ellenzereként alapelv lett az azonos besorolás, azonos illetmény az iskolai végzettség és a szolgálati idő függvényében, amelyről kis kivételekkel lehetett csak eltérni. Egyébként ha megvizsgálánk a jogállási törvények rendszerváltás óta zajló fejlődését, azt tapasztalánk, hogy több reformfolyamat és az új Kttv. esetében kifejezetten egyre több rugalmasító, kivételtételre lehetőséget biztosító szabály lépett életbe. A kivételek viszont parttalanná válhatnak, destabilizálva a rendszert, gondoljunk csak az illetménykiegészítések, az eltérítések, pótlékok kusza rendszerére és egyes autonóm szervek függetlenedésére (önálló jogállási törvények létrejötte), amelyek mind széttartó állapotot idéztek elő.

Visszatérve a kialakított modellhez, a zárt típusú, úgynevezett klasszikus, a porosz katonai rendszer mintájára bevezetett, szigorú hierarchiát átteremtő megoldás előnye a kiszámítható, tervszerű előmenetel biztosítása. Azonban ez a módszer, mint ismeretes, csak kismértékben teszi lehetővé a kiemelkedő teljesítmény mérését, illetve annak díjazását és a feladatokkal arányos bérezést. Mindhárom életpálya esetében, ha együttesen nézzük az előmeneteli lehetőségeket, a normál, szinte automatikus besorolásban, beosztásban történő előmenetelen kívül a címadományozás és a vezetői karrierút merül fel lehetőségként (esetleg munkaköri pótlék, eltérítés vagy egyéb személyhez kötődő időszakos elismerési formák, pótlékok használatosak). A karrieralapú, teljesítményfüggő előrelépés csak kevesek számára érhető el. A többség az idő múlásához és a szolgálati hűséghez kötött lassú előmenetelre, ezáltal lassú illetménynövekedésre számíthat. A zárt rendszer ellen felhozott érv, hogy demotiváló, és megnehezíti a közigazgatás jó szakemberek megszerzése és megtartása iránti igényének kielégítését.

Természetesen ez nem azt jelenti, hogy a kötött rendszer eredendően rossz lenne, azonban a jelenlegi megoldás tovább folytatása nehézségekbe ütközik, gondoljunk csak a XXI. század munkaerőpiaci tendenciáira, az új generációk változó igényeire, vagy a versenyképes bérek megteremtésének nehézségeire. Ezen a besorolási és bérezési kötöttségen akart enyhíteni a civil közigazgatáson belül a kormányzati igazgatásról szóló 2018. évi CXXV. törvény (a továbbiakban: Kit.), amely a foglalkoztatási szabályok tekintetében jóval közelebb áll a közszolgálat nyitott rendszermodelljéhez, mint a zárt rendszermodellhez.

Másik jellegzetes problémaforrás, hogy egyes szervezeteknél, például a honvédségnél *egy más mellett, eltérő jogviszonyban, de hasonló feladatot ellátva* végzik munkájukat a Hjt. hatálya alá tartozó tisztek, tiszthelyettesek, közalkalmazottak és kormánytisztviselők. Az *eltérő bér- és besorolási, illetve illetményrendszer* eltérő kereseti viszonyokat eredményez, ami jelentős munkahelyi feszültségek forrásává válhat. Ezen az állapoton volt hivatott változtatni például a honvédelmi alkalmazotti jogállás létrehozása (*a honvédelmi alkalmazottak jogállásáról* szóló 2018. évi CXIV. törvény), amely azt célozta, hogy a honvédségi szervezeten belül a nem hivatásos személyi állományt egységesen honvédelmi alkalmazottként foglalkoztassák, mely törekvés azonban a Honvédelmi Minisztériumban foglalkoztatott civilekre nem érvényes.

Évek óta ismeretes, hogy különböző tervek készülnek a három jogállás helyzetének megjavítására vagy megújítására. Ezekből a tervekről és megvalósításukról a tananyag utolsó fejezetében részletesen fogunk szólni. Indokolt tehát kiváltani, legalábbis javítani a jelenlegi rendszereket, mert azok egyre nehezebben képesek az elvárásoknak eleget tenni, a társadalmi, a szervezeti és az egyéni (munkavállalói) igényeket kielégíteni. A korábbi évszázadokban a közszolgálati pályák presztízsét jelentette az élethosszig tartó biztonság megteremtése, olyan különös privilégiumok megadása, mint például a nyugdíj. Ezek a jogintézmények mára már elveszítették versenyképességüket, és az egyéb kedvezmények (többletkötelezettségekért cserébe többletjogokat elv) köre is jelentősen beszűkült.

A közszolgálat foglalkoztatási szabályainak több évtizedes fejlesztése nyomán kialakult helyzet nem nevezhető letisztultnak, egyértelműnek és egyirányba mutatónak. Ezek a gyakori változtatások többféle zárt és nyílt típusú rendszermegoldási elem keveredését eredményezték, amelyek nehezen érthető, magyarázható és alkalmazható állapot elé állították a közszolgálat valamennyi szereplőjét. Nem tisztázottak a pozíciók és a munkakörök, az illetményrendszer egyre több kivételt tartalmaz, amely a bérezés kötöttségét próbálja meg szigetszerűen megoldani, ezzel inkoherenciát és egyenlőtlenségeket eredményezve. Sokan töltenek be azonos munkakört, azonos feladatokkal, de eltérő bérezéssel, ami egy felsőfokú és középfokú végzettségű tisztviselő esetében például kiugró különbséget mutat. Ezt a sort hosszasan lehetne folytatni, azonban mindez egyértelműen kontraszelekcióhoz vezet, aminek köszönhetően végül nem a megfelelő emberek fogják betölteni a megfelelő munkakört. Bár az új közigazgatási foglalkoztatási törvény (Kit.) megteremtette a példaként említett problémák szervezeti szintű kezelésének keretrendszeri feltételeit, annak újdonsága okán a problémák gyakorlati kezeléséről még nem tudunk beszámolni.

Egy, a vállalati szektorból ismeretes út a *munkaköralapú rendszer*, amellyel hatékony emberierőforrás-gazdálkodás folytatható, ahol a munkakör szervezetben elfoglalt helye és relatív értéke alapján jelölhető meg a díjazás formája, ezzel egy nyitottabb rendszert teremtve. A munkaköralapú emberierőforrás-gazdálkodás alapmodellje az adott szervezet igényeihez igazítható, többféle elemet ötvözve is kialakítható. Kombinálható például a szenioritás- és teljesítményelismeréssel is, ezzel akár *megőrizve a zárt karrierpálya előnyeit*, ugyanakkor *rugalmasabb előmenetelt*, teljesítmény- és feladatarányos *javadalalmazást biztosítva*. Egy ilyen komplex rendszer képes többféle karrierpályát biztosítani, és megfelelően, motiválón támogatni a közszolgálati tisztviselők előmenetelét. A közszolgálat ethoszát fenntartó, zárt „életpályán” (tehát hosszú távra tervezetten) tartja a tisztviselőt, azonban az egyes munkakörök (szervezet, ágazat számára fontos) értéke alapján határozza meg a díjazást, amely igazságosabb, a feladatellátással arányos mértékű. Erre építhető rá a teljesítményelem, amely nem feltétlenül kell hogy párosítva szerepeljen a munkakör alappal. A nemzetközi, magánszektorbeli és közszférabeli megoldások vizsgálatával, majd ezeken túllépve a hazai sajátosságokhoz kell igazítani

a kialakítást, hiszen nem létezik egy az egyben adaptálható megoldás. Természetesen ez csak egy lehetőség, amelyről a tananyag utolsó fejezetében szólnunk, de ezt megelőzően még tárgyaljuk az illetményrendszerek alapvető sajátosságait és a három hivatásrend jelenlegi illetményrendszereinek jellegzetességeit.

1.2. A közszolgálati személyzeti politika alapmodelljei

A közszolgálatban alkalmazott bérrendszer gyökereitől történő elinduláshoz a közigazgatás-szervezési alapmodellekhez szükséges visszanyúlni. Megjegyzendő, hogy ezek a klasszikus kategóriák tiszta formáikban sehol a világon nem találhatók meg.

Induljunk ki a stratégiák két alapmodelljéből. A „nyílt” rendszerekben jellemző a *munkajogias szabályozás*, illetménytáblák nem léteznek, a közszolgák bérét a magánszférában szokásoshoz hasonlóan általában *egyénre szabottan* állapítják meg. Az adott személy bérét lényegében a *munkáltatóval kötött alku* szerint alakítják ki. Ennek korlátot például a költségvetés lehetőségei szabnak (erre például a skandináv országokban kvázi „bérvizsgáló testületek” szolgálnak, amelyek folyamatosan szabályozzák az illetményeket).

A hazánkban alkalmazott „zárt” rendszer viszont abból a logikából indul ki, hogy a közszféra struktúrája, működési mechanizmusa alapvetően eltér a piaci szféra viszonyaitól. Ennek megfelelően a közszféra szabályozását, működését, menedzsmentjét alapvetően más szempontoknak kell vezérelniük. Az ilyen közszolgálati rendszerekben a tisztviselők foglalkoztatási viszonyainak szabályozása *részletes, speciális jogi szabályozás* hatálya alatt történik, amely jelentős mértékben eltér az általános és egyéb munkajogi jellegű jogviszonyok szabályozásától. A modellben a jogszabály határozza meg, hogy ki mekkora illetményben részesíthető. Az *illetmény jogszabály által garantált*, az idő múlásához kötődő előmenetelhez *automatikus illetménynövekedés* kapcsolódik, amelynek mértékét szintén jogszabály szabja meg (illetménytábla), illetve garantálja. A tipikus zárt rendszerben a tisztviselőnek munkája minőségétől, hatékonyságától függetlenül jár az illetmény. Ez viszont nem ösztönöz nagyobb teljesítményre, éppen ezért érte kritika ezeket az illetményrendszereket, és született meg az az elgondolás, hogy a *zárt rendszerekben is fokozottabb mértékben kell ösztönözni* a tisztviselőket *a hatékonyabb teljesítményre*. A versenyszféra alkalmazási feltételeinek a közszférában történő felhasználása (alkalmazás kísérletei) nem új keletű elképzelés.

Elterjedőben van az a tendencia, amelyben nem a munkában eltöltött időhöz vagy a betöltött álláshoz kötődően díjaznak a köztisztviselőket, hanem *figyelembe veszik a munkát ellátó személy képességeit, hozzáértését, kompetenciáit és teljesítményét*, majd ezzel összefüggésben alakítják ki az illetményrendszert.

Elég sok közszolgálati rendszerben a *munkakör értékelése alapján* állapítják meg az illetményt, ahogyan arra a bevezető fejezetben már utaltunk. Ennek a közigazgatásban történő alkalmazása régóta vita tárgyát képezi, és legtöbb államban óvatosan bánnak vele. A magyar közszolgálati rendszerben is történtek kezdeményezések a munkaköralapú előmeneteli rendszer kimunkálásához.

Az *Európai Unió tagállamaiban igen eltérő az illetménymegállapítás rendszere*, hiszen a tagállami közigazgatás felépítése a nemzeti szuverenitás része, a tagállam saját ügye, így egységes rendszerek sincsenek. A klasszikus karrierrendszerben az illetmény módosítása a munkáltató egyoldalú aktusa. A gyakorlatban azonban egyre inkább elterjed a kollektív szerződés rendszere a közszolgálatban is. Alapvetően tehát kétféle rendszer működik az EU-ban:

- az egyik csoportba tartozó országokban az illetmény megállapítása a kormány vagy a parlament jogköre az illetményalap vagy index éves rögzítésének formájában;
- a másik csoportba tartozó országokban az illetmény megállapításában a kollektív szerződéseknek van fontos szerepe.¹

¹ BALÁZS István (2007): Az Európai Unió közszolgálati bérrendszerei: tanulságok a magyar bérrendszer fejlesztéséhez. In: *Láttelek a magyar közigazgatásról*, LŐRINCZ Lajos (szerk.) (2007).

Ha a nemzetközi tendenciákat tovább nézzük, a rugalmasítási szándék eredményeként, az 1980-as és az 1990-es évektől kezdődően, a fejlett országok jó része az illetményeket (elsősorban a felső vezetők, főtisztviselők illetményét) általánosan három elembe határozta meg:

- az alapilletmény (szenioritáshoz kapcsolódik);
- a munkakörhöz és beosztáshoz kapcsolódó illetményrész (azt mutatja meg, hogy adott munkakör ellátásához milyen képességekkel, készségekkel kell rendelkeznie a jelöltnek);
- a teljesítményfüggő illetményrész (egyéni teljesítményt mutat, az adott személy hogyan teljesít a feladatellátás során).²

A három elem közti súlyozás döntés kérdése. Általánosan a teljesítmény elem a legkisebb rész, a munkakörhöz kapcsolódó illetményrész a legmagasabb értékű. A teljesítmény főleg a magasabb vezetői posztokon játszik fontos szerepet, ahol az illetmény akár 40%-át is kiteheti, a beosztotti réteg esetében jellemzően 5 plusz néhány százalékban fordul elő.

1.3. A bérrendszerek alaptípusai és jellemzőik

A közsféra szervezeteinek világszerte egyre magasabb színvonalon kell teljesíteniük az állampolgárok által igényelt szolgáltatásokat, és mindezt szűk költségvetési korlátok mellett. Emiatt kulcsfontosságú annak biztosítása, hogy kellő időben megfelelő tudású, képességű, magatartású személyi állomány álljon rendelkezésre az adott munkakörökben, megfelelő színvonalú feladatellátással. A cél eléréséhez körültekintő, professzionális humán erőforrás-menedzsment szükséges. Elengedhetetlen, hogy a munkakörök és az azokat betöltők igényei és jellemzői is összeegyeztethetők legyenek. Integrált formában célszerű működtetni a munkakörelemzést és értékelést, a bér- és ösztönzési rendszert, a teljesítmény-menedzsmentet, a személyzetfejlesztést, valamint a karrier-menedzsmentet. Ezáltal lehet versenyképes a közsféra a munkaerőpiacon a versenyszféra szervezeteivel (magasan képzett munkatársak megnyerése és megtartása a közszolgálat számára). Ebben a tekintetben a versenyszféra szervezetei előbbre tartanak, ugyanakkor meg kell jegyezni, hogy eltérő célok érdekében (profitmaximalizálás) a közszférától eltérő eszközöket alkalmaznak. A munkakörök és a szervezetek felépítése is teljesen eltérő.

Az emberi szükségletek felismerésével, vagyis a javadalom maximalizálása, valamint a szociális motiváció iránti igény felismerését követően a HR-szakma azt a következtetést vonta le, hogy a munkavállaló *elégedettségérzete a kihívásokkal teli munkában keresendő*. Ezek hatására a figyelem áttevődött a munkaköri jellemzőkre, ami szoros kapcsolatban van az ösztönzés-menedzsmenttel (dolgozók javadalmazása). A *hatékony ösztönzés-menedzsment* segít a munkavállalókat *magasabb teljesítmény* felé irányítani. A piaci cégeknek természetesen elsődleges érdeke a profit maximalizálása, hiszen azért indítottak vállalkozást a tulajdonosok, hogy azt minél nyereségesebben működtessék. A profitot – értelemszerűen sok egyéb tényező mellett – akkor tudják sikeresen sokszorozni, ha a vállalkozás humán erőforrás-tőkéje, vagyis az ott dolgozó állomány motivált, elkötelezett, megfizetve és biztonságban érzi magát, stb. A piacon működő vállalkozásnak elemi érdeke, hogy szigorú kordában tartsa a fizetéseket, hiszen a munkaerő megfizetése, a munkabérek az egyik legnagyobb költségvetelt jelenthetik a vállalat jellegétől függően. Eppen ezért érdekeltek abban, hogy odafigyeljenek az elvégzett munka ár-érték arányának megteremtésére, amely alapján a dolgozókat javadalmazzák. Egyrészt célja a vállalkozásnak, hogy a munkabérek költségeket alacsonyan tartsa, viszont meg is kell fizetnie a jó szakembereket, jó munkaerőt.

Ha egy bizonyos méretet és foglalkoztatotti számot elér a vállalkozás, már különböző részlegei, osztályai vannak középvezetőkkel, többszintű hierarchiában, akkor egy idő után nem tudja elkerülni, hogy megteremtse a vállalat belüli bérezési politikát. A termelővállalatok jellegétől függően számos megoldás kínálkozott világszerte az adott *vállalat tevékenységi köréhez, jellegéhez illeszkedő*

² LINDER Viktória: Személyzeti politika- humánstratégia a közigazgatásban (PhD értekezés), Budapest, 2010. 117. o.

béripolitikai rendszerek kialakítására (például vannak olyan területek, ahol a teljesítményt célszerű komolyabban elismerni, ezzel ösztönözni a dolgozót a több üzletkötésre, több termék értékesítésére, stb.). Azonban a szakirodalom szerint azt, hogy *hol milyen rendszert érdemes alkalmazni, nem lehet standardizálni.*

A következőkben nagy vonalakban áttekintjük a közszféra és a versenyszféra területén ismert és használt főbb bérrendszereket, megoldásokat a világ országaiban, ismertetve ezek jellemzőit, előnyeit, hátrányait. A most következők tehát alapmodellek, ezeknek számos variánsa létezik és használatos világszerte.

A modellek bemutatása előtt nézzük, hogy ezek az *ösztönzési rendszerek* általánosan milyen elemeket foglalnak magukban:

- *javadalmazás* (bér és kiegészítő juttatások),
 - *alaphér:* az ösztönzési csomag domináns eleme, formái (időbér, teljesítménybér, ezek kombinációja),
 - *változó bér:* teljesítményalapú ösztönző bérezés, formái (jutalék, bónusz, nyereségrészesedés),
- *juttatások:* pénzbeli és nem pénzbeli kiegészítők (biztosítás, pénzügyi támogatás, vállalati autó stb.),
- *nem anyagi juttatások:* pénzben nem mérhető, de magas ösztönző erejű javadalmazási formák (felelősségteljes munka),
- *az előléptetés lehetősége,* amely a jövőképet vázolja fel,
- *a munkakör gazdagítása,* amellyel elkerülhető a munkaerő demotivációja.

1.3.1. Az ösztönzési rendszer alapvető típusai

A legegyszerűbb csoportosítás szerint két *alapvető ösztönzésrendszer-elvet* különböztethetünk meg:

1. Az első a *munkaköralapú rendszer*, amely a munkakör értékét díjazza, ezt ismeri el. Nagyon fontos célt teljesít, megteremt egy munkakörökre alkalmazható, szervezeten belül érvényes méltányossági rendszert (munkaköri kataszter alapján), egyúttal összehasonlítható egyéb szervezetekben megtalálható ugyanazon munkakörökkel. A munkavállaló számára ez egy átlátható rendszer, amelyben megfelelő fejlődési lépéseket megtéve kiszámítható az előrejutása (előmenetel és karriermenedzsment). Mivel azonban az egyéni teljesítményt a rendszer kevésbé jutalmazza, a munkavállaló nem motivált közvetlenül a nagyobb produktivításban. Strukturális adottságai miatt, a szakirodalom szerint a munkaköralapú ösztönzési rendszer a stabil technológiával és állandó munkakörökkel működő szervezetekre alkalmazható előnyösen.
2. A második, az *egyénalapú rendszer* kiindulópontjai az adottságok, képességek, tudás és teljesítmény. Elsődleges célja, hogy az egyéni teljesítmény fokozásán keresztül érjen el a szervezet nagyobb hatékonyságot. Ezen belül léteznek a szenioritást, a kompetenciákat és a teljesítményt díjazó rendszerek. Általánosságban az egyénalapú ösztönzési rendszer olyan szervtípusnál előnyös, ahol gyorsan változó környezetben van szükség magasan képzett munkatársakra! Az ilyen típusú szervezetre jellemző a lapos szervezeti struktúra, vagyis az előrejutás nem a hierarchiában, inkább tudásgyarapodásban és elismertségben valósul meg.

Objektíven a sokat vitatott *teljesítményalapú rendszerekkel* lehet differenciálni. Itt azonban előfeltétel, hogy a munkavállalók között érzékelhető és mérhető teljesítménykülönbség legyen. A rendszer nehézsége, ha nincs igazán nagy különbség a munkavállalók teljesítménye között, vagy ha ez megvan, ám a bérnek csak jelentéktelen részét teszi ki a differenciált összeg, akkor kevésbé ösztönöz. Ez egy érzékeny rendszer, sikere vagy kudarca személyes emberi tényezőkön is múlik. Az adekvát

működéshez azonban megfelelő célok kitűzésére van szükség, és ezeket a munkavállalónak ismernie kell. A működtetés előfeltétele az értékelők támogató hozzáállása és alapos felkészítése, egyebekben a szubjektum hatására igazságtalan viszonyok, hatalmas viták, és ellenállás alakulhat ki, amely a rendszer sikerességét megakadályozza. A működtetés során elengedhetetlen a világos kommunikáció és a folyamatos utógondozás.

Érdekességként említhető meg, hogy Magyarországon az elmúlt 15-20 évben két vonulat figyelhető meg. A multinacionális cégek hazai leányvállalatainál az anyacég többnyire munkaköralapú rendszerrel működik, lehetővé téve a cégcsoporton belüli összehasonlíthatóságot. Ezeknél a rendszereknél a munkakörök munkaerőpiaci és a belső szervezeti értékrendben elfoglalt helye az irányadó. A teljesítmény itt másodlagos jelentőségű. A magyar tulajdonban lévő vállalatoknál a magyar munkakultúra szerint átalakított ösztönzési rendszerek működnek. Legelterjedtebb a munkakör plusz szenioritás elv. Többnyire a szervezet belső hierarchiája szabja meg az egyén helyét a bérstruktúrában. A munkaerőpiac annyiban fejt ki hatást, hogy elszakadni nem lehet tőle teljesen, különösen néhány szárnyaló (például: IT) munkakör esetében. A béralkunak nagy szerepe van.

Az ösztönzési rendszerek fent felvázolt két fő típusánál összetettebb csoportosítás következik most. A bérrendszerek megszokott alapja a *szenioritás vagy az érdem*, de újabban az egyéni vagy csoportos teljesítménytől függő, illetve a kompetencián, szakértelmen alapuló bérezést is egyre több munkáltató alkalmazza.

1. Szenioritáson vagy szolgálati időn alapuló (hagyományos) bérrendszerek

Ez a bérrendszerek megszokott alapja. A modellben az idő függvényében változik a munkavállalók bérezése, hosszabb szolgálati idő után nagyobb a munkabér. A rendszer abból indul ki, hogy minél régebben van valaki a szervezetnél, annál nagyobb tapasztalatra, szakértelemre tett szert, s hatékonyabban, termelékenyebben dolgozik. Így nagyobb értéket jelent a szervezet számára, amit a javadalmazásban is kifejezésre kell juttatni. A szolgálati idő szerinti bérezés tartós jogviszony létesítésében teszi érdekeltté a dolgozókat, a munkaadó részéről pedig szintén nagy elkötelezettséget kíván meg. A versenyszférán belül már korábban visszaszorult ez a modell, mivel nem járul hozzá hatékonyan a szervezet versenystratégiájához.

A szenioritáson vagy szolgálati időn alapuló modell előnyei:

- kiszámítható és hosszú távra tervezhető az előmenetel;
- tárgyilagos a bérezés megállapítása;
- vitathatatlan, hiszen a munkatársak ismerik egymás bérét, nem vezet bérfeszültséghez;
- egyszerű elkészíteni és adminisztrálni;
- könnyű kommunikálni.

A szenioritáson vagy szolgálati időn alapuló modell hátrányai:

- nem motivál folyamatos önképzésre, teljesítménynövelésre;
- átlagos vagy rosszabb teljesítmény esetén is folyamatos keresetnövekedést biztosít;
- nem igazságos azokkal szemben, akik jobb teljesítményt nyújtanak;
- nincs gyors karrierlehetőség, ezért az alacsonyán motivált, kevésbé lendületes munkaerőt vonzza.

2. Érdemeken alapuló bérrendszerek

Az előzőnél komplexebb megoldás az, amikor a szenioritás alapot kombináljuk fizetési osztályok vagy sávok bevezetésével.

2.1. Osztályos rendszerek

Meghatározott osztályok és hozzájuk tartozó fizetések vannak. Minden dolgozót egy osztályba sorolnak, és a fizetésüket az adott osztály bérszintje határozza meg, és bizonyos szolgálati idő után tud magasabb kategóriába lépni a dolgozó. Ezeket az „osztályos rendszereket” leginkább a közszférában használják.

2.2. *Sávok rendszerek*

Fenti megoldást tovább lehet finomítani, differenciálni, például úgy, hogy már az érdemek is elkezdjenek több szerepet játszani a bérek meghatározása során. Erre megoldást és egy kis mozgásteret jelent, ha teret engednek a teljesítménynek. A munkatársak teljesítményét értékelik, és a jobban teljesítők fizetésemelést, jutalmat kapnak. Habár a rendszer emiatt rugalmasnak mondható, mégsem jár jelentős motivációnövekedéssel, mivel a béremelés mértéke igen korlátozott. Többnyire a versenyszférára jellemző, hogy a bért a teljesítmény függvényében sávban határozzák meg. A sáv minimuma és a maximuma rögzített. Azt a dolgozót, aki maximálisan teljesít, és a sáv maximumánál is többre érdemes, lehet más módon is jutalmazni. A logika hasonló a szenioritás vagy szolgálati idő szerinti bérezéshez, a különbség az, hogy a béremelés az idő múlásával nem automatikusan állandó nagyságú, hanem a teljesítmény függvényében változhat.

Az érdemen alapuló bérrendszer előnyei:

- elismeri és díjazza a teljesítmény és a bér közötti összefüggést;
- a fizetésemelés egyénre szabott, konkrétan a személyhez köthető, és nem csak a munkakörtől vagy egy szervezetnél eltöltött évek számától függ.

Az érdemen alapuló bérrendszer hátrányai:

- az objektív teljesítményértékelés sok energiát és időt követel, és az elnagyolt értékelés nem hatékony, emellett könnyen igazságtalansághoz vezethet;
- demotiválja azokat, akiknek munkája ugyan létfontosságú a szervezet számára, de nem nyújtanak kimagasló teljesítményt;
- a majdani teljesítmény nem biztos, hogy igazolja a fizetésemelés jogosságát;
- csak akkor hatásos, ha a fizetésemelés egyértelműen kötődik a teljesítmény mértékéhez, és nem elenyésző, jelképes összeg.

2.3. *Változó mértékű bérezés*

Az idő múlásával a teljesítmény függvényében kap a dolgozó változó mértékű béremelést. A hagyományos bérrendszerek továbbfejlesztett változata, itt az idő múlásával nem fix mértékű, hanem *teljesítménytől függő, változó mértékű béremelést* adnak.

A fentiekből is látszik, hogy egy fő irányzaton belül hányféle megoldást lehet kialakítani!

3. **Teljesítményen alapuló ösztönző bérezés**

A teljesítmény szerinti ösztönző bérezés alapja az egyén, a csapat vagy a szervezet egészének teljesítményszintje. Célja az, hogy nagyobb teljesítményre ösztönözze a dolgozókat, differenciáljon teljesítmény és teljesítmény között. A modell kiindulási alapja, hogy a pénz motiválja az embereket, és ha a teljesítmény befolyásolja a bérüket, akkor jobban fognak hajtani, keményebben dolgozni. Ezért a modell felételezi, hogy ez a logika a törekvő, lendületes embereket vonzza a szervezethez, és segít is őket megtartani. Egyre nagyobb teret hódít az ösztönzés ezen módja.

3.1. *Egyéni teljesítményen alapuló ösztönző bérezés: egyéni bónusz*

Egyéni bónuszt *az alapfizetésen felül* szoktak adni bizonyos előre kitűzött célok vagy feladatok megfelelő elvégzéséért, például egy projekt sikeres megvalósításáért. Határossága arra alapoz, hogy az ilyen plusz, nagyobb összegű, egyszeri jövedelem megmarad a munkavállalók emlékezetében, és ösztönzőleg hat rájuk, hogy jó teljesítményüket méltányolják.

Az egyéni bónusz előnyei:

- rugalmas eszköz;
- a jól végzett munka jutalmát azonnal odaadják, nem kell év végéig várni;
- erős ösztönző, jövőbeli jó teljesítményekre sarkall;
- nem az alapbér része, nem kötelező adni;
- egyösszegű nagyobb juttatást szívesen kapnak az emberek;
- azokat is lehet motiválni, akik fizetési kategóriájukon belül már elérték a legfelső határt.

Az egyéni bónusz hátrányai:

- nem lehet olyan munkakörökben használni, ahol a teljesítmény nehezen vagy egyáltalán nem mérhető;
- versengéshez és belső munkatársak közti konfliktushoz vezethet az egyenlőtlen bónusz.

3.2. *Csoportos teljesítményen alapuló ösztönző bérezés: csoportos bónusz*

A csoportos bónuszt általában egy csapat sikeres munkavégzéséhez kötik, például egy közös projekt elvégzéséhez.

A csoportos bónuszrendszer előnyei:

- ösztönzi a csapatmunkát;
- igazságos jutalmazást tesz lehetővé olyan esetekben, amikor a teljesítmény nem egy ember, hanem egy közösség munkáján múlik.

A csoportos bónuszrendszer hátrányai:

- csak ott alkalmazható, ahol a csapattagok egyformán kiveszik a részüket a munkából;
- ronthatja a csapatszellemet: egyeseket arra készíthet, hogy büntessék a rosszabbul teljesítő kollégákat.

3.3. *Vállalatiteljesítmény-alapú ösztönzés, nyereségrészesedés*

Ebben a modellben a munkáltató a vállalati *profit meghatározott részét szétosztja* az arra jogosult alkalmazottak körében. Ez természetesen az alapbéren felül történik, valamilyen kimagasló teljesítményért cserébe. A nyereségrészesedés lehet készpénz, részvény vagy egyéb vegyes megoldás. A legelterjedtebb, amikor a profit egy részét készpénzben kifizetik a dolgozóknak. Jellemzően a sok munkavállalót foglalkoztató vállalatok esetében alkalmazzák a nyereségrészesedést mint ösztönzési formát, főként a magas beosztásban lévő alkalmazottak részére.

A nyereségrészesedésen alapuló ösztönzés előnyei:

- fokozza a munkavállalók szervezet iránti érdeklődését, mert így azt a sajátjuknak is tekintik;
- ezáltal erősíti az azonosulást a szervezettel, és előnyös képet alakít ki róla;
- elismeri, hogy a munkavállalóknak joguk van részesedni abból a nyereségből, aminek megteremtésében közreműködtek.

A nyereségrészesedésen alapuló ösztönzés hátrányai:

- nem mindig arányos a befektetett munka és a jutalom;
- a kifizetések későn történnek (sokszor az év végén).

4. **Kompetenciaalapú bérrendszer**

Ezzel a modellel főként a multinacionális vállalati formák kísérleteztek az 1990-es évektől kezdve. Az eddig ismertetett bérrendszerek alapja az output, a munkavégzés eredménye, a kompetenciaalapú struktúra ezzel szemben az *inputon alapul*. A feladatok elvégzéséhez szükséges kompetenciák meglétén és fejlesztésén alapul, ezeket méri és díjazza. Minden

munkakörhöz meghatározza a szükséges kompetenciákat, és ezek függvényében csoportosítja a munkaköröket. Az így kialakított kompetenciasávokhoz eltérő fizetési sávok tartoznak. A sávon belüli előrehaladás a teljesítmény függvénye.

A kompetenciaalapú bérrendszer előnyei:

- a motivációhoz használt kompetenciamodell a HR más területein is felhasználható;
- azon területek mérését és értékelését is lehetővé teszi, ahol az eredmények inkább csak minőségileg (és nem mennyiségileg) ítéltethők meg.

A kompetenciaalapú bérrendszer hátrányai:

- az érvényes kompetenciamodell kialakítása pénz és időigényes;
- nehéz a kompetenciák objektív mérése, értékelése;
- a bér elszakad a ténylegesen végzett tevékenységtől;
- a bérköltségek aránytalanul megnőhetnek.

1.3.2. A juttatási rendszerek

Az emberierőforrás-gazdálkodás részének tekinthető munkahelyi szociálpolitika legfőbb célja a munkavállalók élet- és munkakörülményeinek javítása, a szociális-jóléti ellátás színvonalának növelése. A juttatási rendszerbe tartoznak a javadalmazás azon elemei, amelyeket a munkáltató a béren és az esetleges bónuszokon, nyereségrészesedésen kívül nyújt a munkavállalóknak. Ritkán hatnak közvetlenül a teljesítményre, de *elősegítik a szervezethez való pozitív viszony kialakítását* és megerősítését. A juttatások a béren kívül, hozzájárulnak a dolgozók *szervezet iránti elkötelezettségének* növeléséhez, kifejezésre juttatják a munkavállalókkal való *munkáltatói törődést*, kedvező munkahelyi légkört és vonzó ösztönzési lehetőséget teremtenek, és adózás szempontjából is – sok esetben – kedvezőbbek.

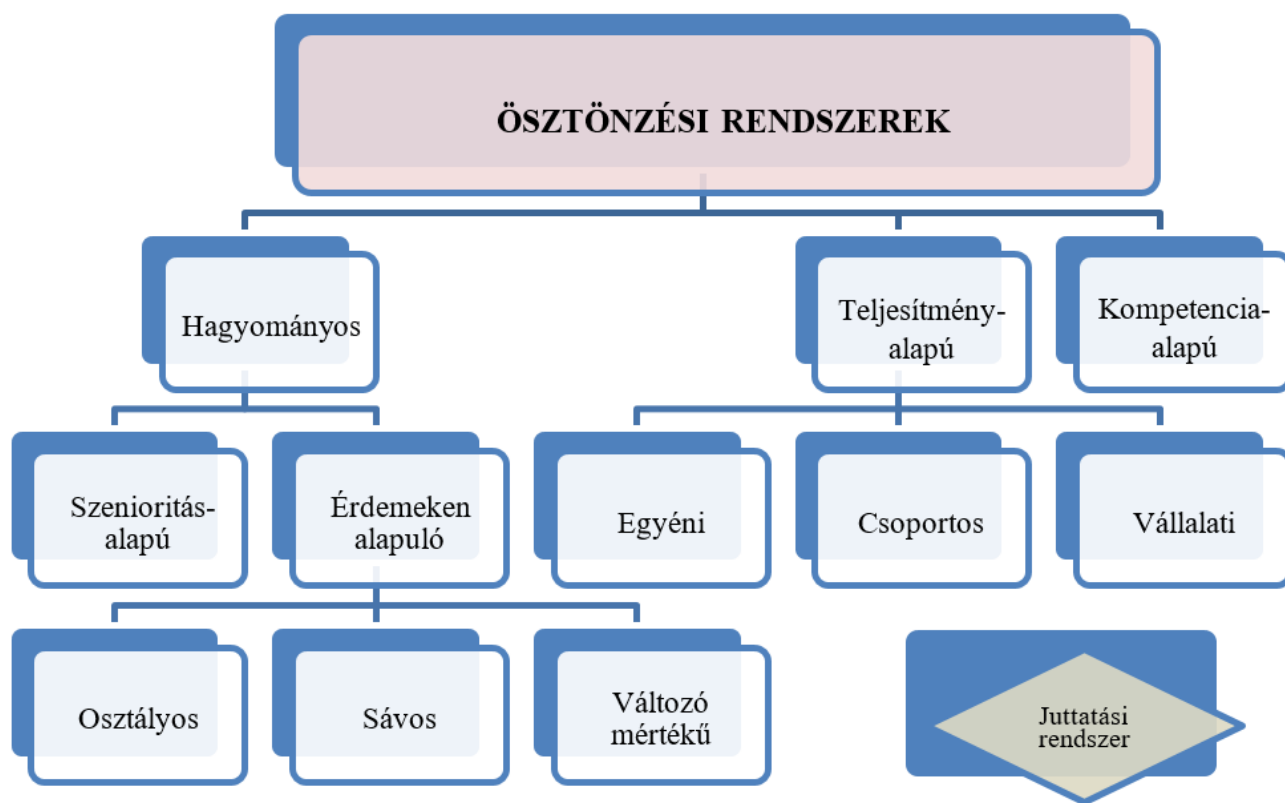
A hatékony juttatási rendszer kiépítése fáradságos folyamat, hiszen sok szempontot kell figyelembe venni a kialakításakor. Elsődleges a dolgozók igényeinek kielégítése, a kedvező adózású megoldások megtalálása. A juttatási rendszert alaposan meg kell tervezni. A kialakításakor meg kell határozni a juttatások fajtáit, mértékét, és arányát az ösztönzési csomagon belül. Le kell határolni a jogosultak körét, és ki kell alakítani az igénybevétel módozatait és a választási kombinációkat (ha egy juttatási csomagon belül több elem kombinációját lehet kialakítani).

A béren kívüli juttatásoknak számos fajtája létezik, a főbb csoportok az alábbiak:

- *Nyugdíjbiztosítás:* önkéntes vagy magánnyugdíjpénztár stb.
- *Személyi biztonság növelése:* életbiztosítás, balesetbiztosítás, utazási biztosítás, egyéni egészségügyi biztosítás stb.
- *Pénzügyi támogatás:* kedvezményes hitelfelvételi lehetőség, kedvezményes áruvásárlás, utazási hozzájárulás, albérleti hozzájárulás stb.
- *Személyes szükségletek kielégítése:* pótszabadság, szabadnapok, tanulmányi szabadság, sport- és kulturális támogatás stb.
- *Szociális ellátások:* temetkezési segély, beiskolázási támogatás stb.
- *Egyéb juttatások:* étkezési hozzájárulás, ruhapénz, telefonszámla térítése/átvállalása, gépjárműhasználat vagy -költségtérítés stb.

A munkahelyi szociálpolitika továbbfejlesztésének egyik lehetséges iránya a munkavállalók bevonása a béren kívüli juttatások kiválasztásának a folyamatába. A „cafeteria-rendszer” (az angol „cafeteria” szóból ered, amelynek eredeti jelentése: önkiszolgáló étterem) az USA-ból indult ki az 1970-es években. Lényege, hogy a választás lehetőségét biztosító béren kívüli juttatási rendszerként funkcionál, amely sok szempontból előnyös mind a munkáltató, mind a munkavállaló számára. A cafeteria-rendszer eltérő korú, nemű, szociális helyzetű munkavállalók számára ad lehetőséget arra, hogy a szervezet által rendelkezésre bocsátott *személyes keretösszeg terhére* olyan juttatást *válasszanak*, ami *igényeiknek legjobban megfelel* (tanulás, lakáshoz jutás, beiskolázás, üdülés, sport, kultúra stb.)

A cafeteria-rendszer lehetővé teszi a munkavállalói érdekek érvényesülését, rugalmas, differenciált, igazságos kielégítését.



1. számú ábra: Az ösztönzési rendszerek fő típusai

Látva a különféle elméleteket és irányzatokat, felmerül a kérdés, hogy ezekből mit célszerű kiválasztani és adaptálni a magyar közszolgáltatásra. Azt tudjuk, hogy egy az egyben átvehető modell nem létezik, bármilyen úton indulunk is el, a saját igényekre igazítást nem lehet megspórolni. Kérdés, hogy mennyire áll ellentétben a zárt rendszer és a munkaköralapú rendszer egymással. A válasz, hogy semennyire, hiszen ezek kombinációjával is építhető javadalmazási rendszer. A kulcskérdés a folyamatok racionalizálása és az illetményrendszer előretervezése.

ISMERETELLENŐRZŐ KÉRDÉSEK

1. Milyen típusú előmeneteli rendszer van jelen a közszolgálat három hivatásrendjében (közigazgatás, rendvédelem, honvédelem)?

Mindhárom hivatásrend esetében megtalálható a klasszikus „zárt” típusú, az előmenetelt szenioritás és iskolai végzettség alapján biztosító, gyakorlatilag kötött rendszerű szabályozás.

2. Milyen előmeneteli lehetőségeket biztosíthat a három közszolgálati életpálya?

Mindhárom életpálya esetében, ha együttesen nézzük az előmeneteli lehetőségeiket, a normál, besorolásban, beosztásban történő előmenetelen kívül címadományozás és/vagy vezetői karrierút merül fel lehetőségként (esetleg munkaköri pótlék, eltérítés vagy egyéb, személyhez kötődő időszakos elismerési formák, pótlékok).

3. Sorolja fel a „nyílt” személyzetpolitikai rendszer jellemzőit!

A „nyílt” rendszerekben jellemző a munkajogias szabályozás, illetménytáblák nem léteznek, a közsférában foglalkoztatottak bérét a magánszférában szokásoshoz hasonlóan általában egyénre szabottan állapítják meg. Az adott munkavállaló bérét lényegében a munkáltatóval kötött alku szerint alakítják ki.

4. Jellemzően milyen fő elemekből építkeznek a nyugat-európai közszolgálati bérrendszerek?

Az alapilletmény (szenioritáshoz kapcsolódik); a munkakörhöz és beosztáshoz kapcsolódó illetményrész (azt mutatja meg, hogy adott munkakör ellátásához milyen képességekkel, készségekkel kell rendelkeznie a jelöltnek); a teljesítményfüggő illetményrész (egyéni teljesítményt mutat, az adott személy hogyan teljesít a feladatellátás során); esetleg még kompetenciákat értékelnek a bérezés során.

5. Milyen fő bérrendszertípusokat különböztethetünk meg?

Szenioritás/szolgálati időn alapuló, érdemeken alapuló, teljesítményen alapuló és kompetenciákon alapuló.

6. Milyen két típusa van az érdemeken alapuló ösztönzési rendszereknek?

Sávós és osztályos.

7. Milyen fő béren kívüli juttatási csoportokat tud elkülöníteni?

Nyugdíjbiztosítás, személyi biztonság növelése; pénzügyi támogatás; személyes szükségletek kielégítése; szociális juttatások; egyéb (telefonszámla-térítés, gépjárműhasználat stb.).

2. A BÉRPOLITIKA JELENTŐSÉGE, HELYE, SZEREPE A KÖZSZOLGÁLATBAN: A KÖZSZOLGÁLATI BÉRPOLITIKA JELLEMZŐI, ILLESZKEDÉSE A KÖZSZOLGÁLATI ÉLETPÁLYÁBA ÉS AZ ÁLLAMI KÖLTSÉGVETÉSSEL VALÓ KAPCSOLATA

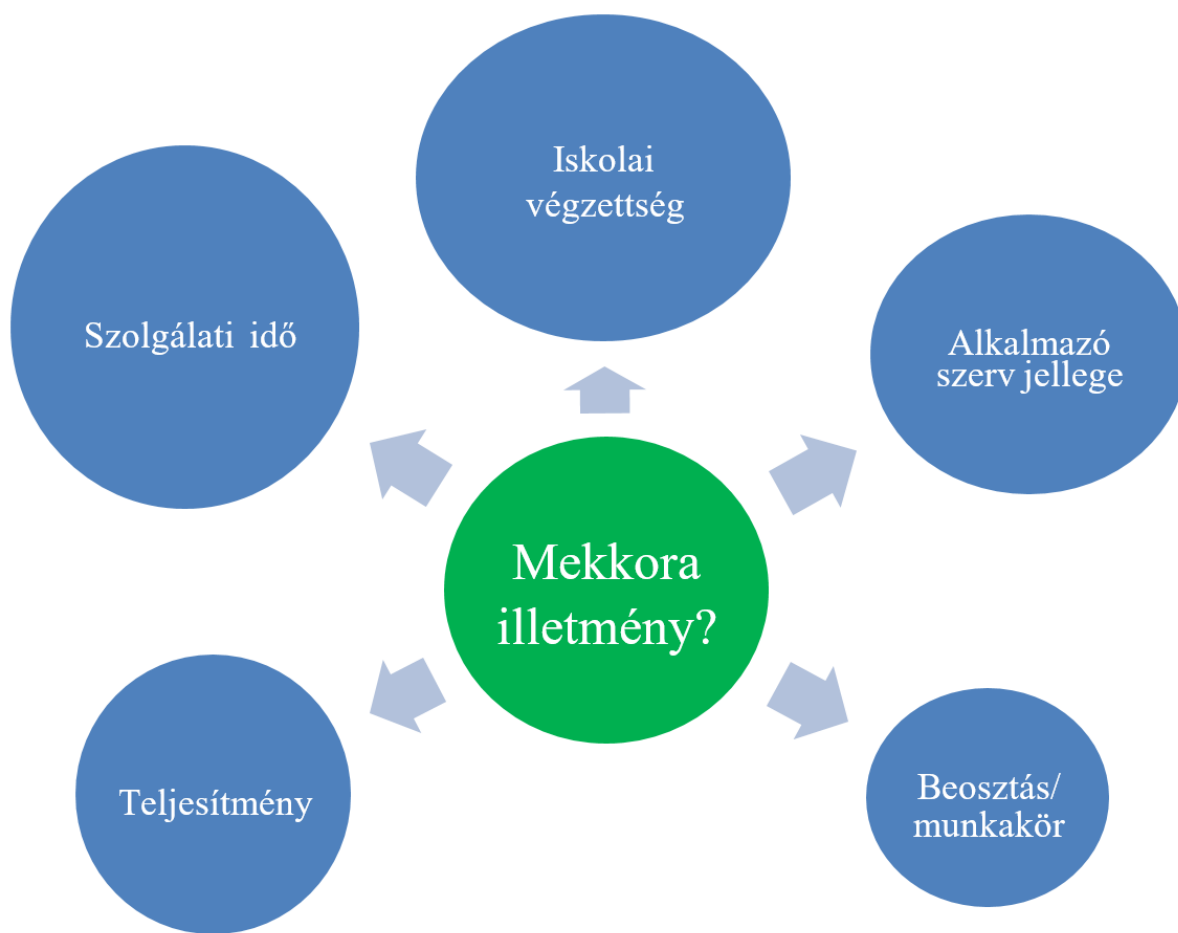
Ebben a fejezetben ismertetjük a közzszolgálat alapvető bérmmodelljeit, a bérpolitika jellemzőit, az életpályával és az állami költségvetéssel való kapcsolatát.

2.1. A közzszolgálat javadalmazási rendszerének fő jellemzői, a rendszerek alapelvei

A javadalmazás minden munkavállalás alapja, így értelemszerűen a közzszolgálati életpályának is sarkalatos pontja. A megfelelő díjazási rendszer nagymértékben hozzájárul a közzszolgálati pálya vonzóvá tételéhez, lehetőséget biztosít a jó szakemberek megfizetéséhez, így a *közzszolgálat megtartó ereje* is növekedhet a versenyszférával szemben, és maga a közzszolgálat feladatellátása is gördülékenyen fog folyni. Nem az anyagi szempontok mérlegelése az egyetlen tényező egy hivatás kiválasztásában és a pályán maradásban, de alacsony illetményekkel és korszerűtlen javadalmazási rendszerrel a közzszféra sokat veszít vonzerejéből, és jó szakembereiből, akik a magánszférában kamatoztatják inkább tudásukat és szakértelmüket. Zárt rendszerű közzszolgálat esetén az állam tervezi meg az egyes közzszolgálati rétegek javadalmazási rendszerét, hiszen a közzszolgálati alkalmazottak közpénzből, a központi költségvetésből vagy a helyi önkormányzat költségvetéséből kapják illetményüket, juttatásaikat. Az államnak elemi érdeke fűződik hozzá, hogy ezeket a kiadásokat kontroll alatt tartsa, viszont emellett biztosítania kell, hogy a feladatellátáshoz, az ügyek intézéséhez szükséges képzet, a megfelelő kompetenciákkal rendelkező személyzet folyamatosan rendelkezésre álljon.

Jelenleg (a zárt rendszer logikájából kiindulva) az előmenetel nélkülözhetetlen része az *illetmények kiszámítható, alanyi jogon járó, a feltételek teljesítése esetén vitathatatlan növekedése*. Ebben a rendszerben a legnagyobb feladat az illetmények összegének, nagyságának megállapítása. Sok szempontot kell figyelembe venni a tervezésnél, például tekintettel kell lenni a költségvetés helyzetére, teherbíró képességére, a pálya versenyképességének megőrzésére, az infláció alakulására, a személyi állomány elvárásaira stb. Mivel közpénzről van szó, különösen fontos, hogy védhető és igazolható elveken nyugodjon a szétosztható összeg. A javadalmazás jelenleg nagymértékben az *anszienitás* fő elvére épül, vagyis az részesül a legnagyobb mértékben, aki a leghosszabb szolgálati idővel rendelkezik.

A következő ábra szemlélteti az illetményrendszert általánosan meghatározó tényezőket. Ezek szerint a legnagyobb befolyást tehát az iskolai végzettség és a szolgálati idő jelenti, de meghatározó az alkalmazó szerv jellege (illetménykiegészítések, rendszeresített beosztások jellege), a teljesítmény, amely alapján eltérítés/jutalom adható, valamint közvetett mértékben, csak a gyakorlatban a beosztás, amelyet jutalmazhatnak akár címeikkel, vagy más módon, például munkaköri pótlékkal.



2. számú ábra: Az illetményrendszert befolyásoló elemek

Forrás: Közzszolgálati életpályák a közigazgatásban és a rendvédelemben. Tankönyv

(György–Hazafi szerk.)

2.2. A javadalmazási rendszer kialakításának követelményei

A javadalmazási rendszer kialakításához az államnak (jogalkotónak) számos szempontra kell figyelnie, tekintettel lennie, amelyek között az első helyen a *makroszintű követelmények állnak*, de figyelemmel kell lennie az állam hagyományaira, a közigazgatás berendezkedésére, a környező országokban használt modellekre is.

A makroszintű követelmények az alábbiak:

- a) *Költségvetési fenntarthatóság*: a közzszolgálati alkalmazottak javadalmazása igen jelentős terhet ró az állam és az önkormányzatok költségvetésére. A közzszféra illetményeinek és egyéb juttatásainak meghatározásakor figyelemmel kell lenni a mindenkori költségvetési, államháztartási realitásokra, amelyeket a dolgozó emberek többsége természetesen nem akar elfogadni. Mindez egyben azt is jelenti, hogy amennyiben az állam takarékosabb gazdálkodásra szorul (költségvetési hiány csökkentése), a közzszolgálati alkalmazottak minden valószínűség szerint nem számíthatnak illetményemelésre.
- b) *A pálya versenyképességének megőrzése*: a közzszolgálati díjazást úgy kell kialakítani, hogy az összemérhető legyen a versenyszféra által kínált bérekkel. Ez a követelmény azonban csak az államháztartás állapotának függvényében érvényesíthető. Más oldalról oda kell figyelni a

munkaerőpiaci kitettségre, hiszen a közzolgálat munkaerőpiaca részét képezi az ország és tágabban a világ munkaerőpiacának is, így ezek kihatását sem lehet figyelmen kívül hagyni. A közzolgálatnak is ugyanúgy versenyeznie kell a jó munkaerő megszerzéséért és megtartásáért, mint a versenyszférának.

- c) *Egzisztenciális biztonság*: a javadalmazásnak alkalmasnak kell lennie arra is, hogy a közzolgálati munkavállaló megélhetését – az általa végzett munka társadalmi presztízséhez igazodva – biztosítsa.³

A makroszintű követelmények által kijelölt kereteken belül az illetményrendszerek kialakításánál *további szempontokat* kell figyelembe venni (vagyis meg kell határozni, hogy mitől függjön a szolgáltatvállalónak járó illetmény összege):

- d) *Rendező elv*: A közzolgálatban *egy több lábon álló, igazságosabb, differenciáltabb és hatékonyabb díjazási rendszer* kialakítása a cél. Az új életpályamodellek alapjává akkor válhat a munkaköralapú besorolás, ha az új besorolási mechanizmus ötvözi a senioritás, a munkakör és a teljesítmény szempontjait. Egy ilyen rendszer figyelembe tudná venni:
- a munkakör szervezet számára megjelenő értékét,
 - a munkakörben töltött szolgálati időt, valamint
 - az alaphéren kívül az éves teljesítményértékelés eredményeit egyaránt.
- e) *Anszenitás*: az illetményrendszernek reflektálnia kell arra, hogy ki hány éve van pályán, azaz mennyi szolgálati idővel rendelkezik. Amint azt korábban kifejtettük, a (besorolásban/rendfokozatokban való) előmenetel legfontosabb hozadéka az illetmény fokozatos, kiszámítható növekedése, vagyis minél hosszabb szolgálati idővel rendelkezik a munkavállaló, annál magasabb illetményre lesz jogosult. Az anszenitás mögött egyrészt az az elv húzódik meg, hogy aki régebb óta van pályán, tapasztalata révén hatékonyabban járul hozzá a közzolgálat eredményesebb működéséhez. Másrészt az évek múlásával növekvő illetmények egyfajta elmentételezésként funkcionálnak a közzolgálati munkavállaló lojalitásáért.
- f) *Munkáltató diszkrecionális jogköre*: Talán erre a kérdésre a legnehezebb válaszolni. Milyen tág legyen a munkáltató mozgástere a törvény alapján járó illetmény megváltoztatására?
- g) *Iskolai végzettség, szakképzettség*: a felsőfokú végzettségű közzolgálati munkavállalók az esetek döntő többségében jelentősen magasabb illetményre jogosultak, mint a középiskolai végzettségűek.
- h) *Alkalmazó szerv jellege*: valamennyi közzolgálati rétegnél megfigyelhető, hogy az illetmény részben a szolgáltatvállalót alkalmazó szerv jellegétől is függ. Magasabb szintű szerveknél az illetmények is magasabbak.
- i) *Betöltött beosztás/munkakör*: a magasabb beosztást – különösen vezetői – vagy fontosabb munkakört betöltő munkavállalók magasabb illetményre jogosultak.
- j) *Teljesítmény*: az illetményrendszer hatékony működéséhez arra is szükség van, hogy az valamilyen módon vegye figyelembe a közzolgálati alkalmazott által nyújtott teljesítményt.
- k) *Illetménydifferenciálás*: A különböző illetménybefolyásolási eszközök különbözőképpen fejtik ki „hatásukat”, és ebből a szempontból két csoportra oszthatók. Az elsőbe azok a technikák tartoznak, amelyek lényegében „beépülnek” a havi illetménybe, és egyfajta folyamatosan járó többlettjuttatásként funkcionálnak. Ezek közül van olyan, amelyik a meglévő alapilletményt módosítja (eltérítés), másikkál az előmenetel gyorsítása révén realizálódik a díjazás növekedése (soron kívüli előresorolás), de olyan is létezik, amelyik egy fix összegre emeli fel az alapilletményt (szakmai tanácsadói cím). A másik típusba azok az eszközök tartoznak, amelyek nem rendszeresen, hanem például évente egy összegben illetik meg a munkavállalókat.

³ HORVÁTH Attila: „Kiskapuk” vagy rugalmasság? Az illetménydifferenciálás lehetőségei és problémái a köztisztviselői (és kormánytisztviselői) törvényben. In *Pro publico bono*.

ISMERETELLENŐRZŐ KÉRDÉSEK

1. *Milyen elvekre épül a közszołgálat jelenlegi illetményrendszere?*

Az anszienitás elve, a feltételek teljesülése esetén alanyi jog az illetmény növekedése.

2. *Mely tényezők befolyásolják az illetmény összegét?*

Az iskolai végzettség; a szolgalati idő; az alkalmazó szerv jellege (illetménykiegészítések, rendszeresített beosztások, álláshelyek); a teljesítmény; a beosztás/munkakör/álláshely.

3. *Melyek azok a makroszintű követelmények, amelyek közvetlenül hatnak az illetményrendszer kialakítására?*

Költségvetési fenntarthatóság, egzisztenciális biztonság megteremtése, a pálya versenyképességének megőrzése.

4. *Milyen további fontos szempontok hatnak az illetményrendszerek kialakítására?*

Anszienitás; iskolai végzettség, szakképzettség; alkalmazó szerv jellege; betöltött beosztás/munkakör/álláshely; teljesítmény.

3. A KÖZSZOLGÁLAT JELENLEGI BÉRBESOROLÁSI ÉS JAVADALMAZÁSI RENDSZERE: A HÁROM HIVATÁSREND BÉREZÉSI RENDSZERÉNEK ALAPJELLEMZŐI, FŐ SAJÁTOSSÁGAI KÖZÖS ÉS ELTÉRŐ PONTJAI

Jelen fejezetben röviden bemutatjuk mindhárom vizsgált igazgatási terület bérbesorolási rendszerét, illetve összehasonlítjuk főbb közös és eltérő vonásait. A fejezet végén külön foglalkozunk néhány – a bérezés tekintetében – elkülönült csoporttal, mint az ügykezelőkkel és a Munka Törvénykönyve alapján foglalkoztatottakkal. A közzolgálati bérendszer minél pontosabb megértése érdekében kitérünk a minimálbér és a garantált bérminimum intézményrendszerére, összehasonlítjuk a közszféra és a versenyszféra átlagos bérszínvonalát, végül pedig felvetünk néhányat a közzolgálati besorolási bérendszer aktuális kérdéseiből, kihívásaiból.

3.1. A közzolgálati hivatásrendek bérezési rendszerének alapjellemezői, fő sajátosságai, közös és eltérő pontjai

A közszféra különböző hivatásrendjei között tökéletes az összhang a tekintetben, hogy a hivatásrendek személyi állományának tagjai szolgálati jogviszonyuk alapján havonta illetményre jogosultak. Ugyanakkor annak meghatározásában, hogy *miből is áll össze ez az illetmény*, már eltérő gyakorlatokkal találkozunk. A *közigazgatásban a Kttv. hatálya alá tartozó kormánytisztviselők és köztisztviselők illetménye* alapilletményből, illetménykiegészítésből, és illetménypótlékból áll. Ugyanakkor a *Kit. hatálya alá tartozó kormánytisztviselők* illetményét a foglalkoztatási törvény nem bontja fel külön összetevőkre. A *rendvédelmi hivatásos állomány tagjainak illetménye* alapilletményből, egyéb pótlékokból és teljesítményjuttatásból áll, amelyek közül a beosztási illetmény, a szolgálati időpótlék és a hivatásos pótlék együttes összege képezi az alapilletményt. A *honvédelmi állomány tagjainak illetménye* alapilletményből, honvédelmi szolgálati díjból, illetménypótlékból, valamint egyes esetekben kiegészítő illetményből áll.

Az egyes hivatásrendek különböző bérelemeit – mint ahogy azt az 3. számú ábra is mutatja – alapvetően három nagy csoportba sorolhatjuk, amelyek a következő elemekből állnak: alapilletmény, illetménykiegészítés, pótlékok.

	Közzolgálati tisztviselő (Kttv. hatálya alatt)	Rendvédelmi hivatásos	Honvédelmi hivatásos
Alapilletmény	Alapilletmény	Beosztási illetmény,	Alapilletmény
		Szolgálati időpótlék, hivatásos pótlék	Honvédelmi szolgálati díj
Illetmény- kiegészítés	Illetménykiegészítés, személyi illetmény	Teljesítményjuttatás	Munkaerőpiaci pótlék, teljesítményjuttatás

	Közzszolgálati tisztviselő (Kttv. hatálya alatt)	Rendvédelmi hivatásos	Honvédelmi hivatásos
Pótlékok	Vezetői pótlék, illetménypótlékok: idegennyelv-tudási pótlék, munkaköri pótlék, egyéb pótlékok	Idegennyelv-tudási pótlék, veszélyességi pótlék, preferált települési pótlék, éjszakai pótlék, készenléti pótlék, egyéb pótlékok	STANAG 6001 pótlék (ergo nyelvpótlék), veszélyességi, fokozott igénybevételi pótlék, egyéb pótlékok

3. számú ábra: A közzszolgálati bérrendszer elemei

A továbbiakban az ábrán alkalmazott logikai bontás mentén ismertetjük a közzszolgálati besorolási bérrendszer elemeit és azok jellemzőit.

3.1.1. Az alapilletmény

A különböző besorolási rendszerekben a munkaköröket vagy a munkavállalókat osztályokba, besorolási kategóriákba sorolják, és ennek függvényében határozzák meg az alapbérüket.⁴ Ilyen, a szolgálati időn alapuló (másnéven szenioritás szerinti) besorolási rendszert találunk részben a civil közigazgatáson belül is, amelynek lényege, *hogy a gyakorlati idő növekedésével az adott munkavállaló egyre magasabb sávba lép*, és ennek megfelelően alapbérére is emelkedik. Ennek háttérében az a megfontolás áll, hogy az idő múlásával a munkatársak egyre gyakorlottabbak, tapasztaltabbak lesznek, ezért nagyobb körültekintéssel, tudással és megfontoltsággal – a közzszolgálat szempontjából egyre eredményesebben – tudnak dolgozni, így értékük nő a szervezet számára.⁵

A közigazgatáson belül a Kttv. hatálya alatt a közzszolgálati tisztviselőt a kinevezésekor *az iskolai végzettségének és a kormányzati szolgálati jogviszonyban eltöltött idejének megfelelően be kell sorolni*. A közigazgatáson belül szolgálati időként kerül beszámításba minden munkavégzésre irányuló korábbi jogviszony időtartama. Ebből fakad a közzszolgálati tisztviselők beosztási fájának tipikus haranggörbe alakja, hiszen a fiatalok és az idősebbek vannak a legkevesebben, míg a középkorosztály a leginkább reprezentált. A besorolás alkalmával *a felsőfokú iskolai végzettségű tisztviselő* a meglévő szolgálati idő függvényében az „I.” besorolási osztályon belül gyakornok, fogalmazó, tanácsos, vezető-tanácsos, főtanácsos, vezető-főtanácsos elnevezésű besorolási fokozatba, míg *a középfokú iskolai végzettségű tisztviselő* a meglévő szolgálati idő függvényében a „II.” besorolási osztályon belül gyakornok, főelőadó, főmunkatárs elnevezésű besorolási fokozatba kerülhet. Fontos kitétel, hogy a közzszolgálati tisztviselő az I. besorolási osztályba csak akkor sorolható, ha a feladatkörére előírt szakirányú felsőfokú iskolai végzettséget szerzett. Ehhez kapcsolódik a közigazgatáson belül a Kttv. azon sajátos megoldása, hogy az előmeneteli, illetve illetménytáblába történő besorolás nem a betöltendő munkakör jellegén és tartalmán alapul, hanem az adott közzszolgálati tisztviselő iskolai végzettségén. Így könnyen előállhat olyan abszurd helyzet, hogy ugyanazt a munkakört egyszer egy I. besorolási osztályba, máskor pedig egy II. besorolási osztályba tartozó tisztviselő tölti be.⁶ Ez azért lényeges kérdés, mert *az egyes besorolási fokozatokhoz kapcsolódóan emelkedő számú fizetési*

⁴ LÁSZLÓ Gyula: *A „szociális Európa” és a magyar munkaerőpiac II. Foglalkoztatás és jövedelempolitika; A „szociális Európa” és a magyar munkaerőpiac III. Munkaügyi kapcsolatok makroszintje*. PTE, Pécs, 2002.

⁵ LÁSZLÓ Gyula – LÉVAI Zoltán – POÓR József: *Ösztönzésmenedzselés a közzszolgálatban*. In KAROLINY Mártonné – LÉVAI Zoltán – POÓR József: *Emberi erőforrás menedzselés a közzszolgálatban*. Módszertani kézikönyv. Budapest, Szókratész, 2005. 143–144.

⁶ GAJDUSCHEK György: *Közzszolgálat*. KSZK ROP 3.1.1. Programigazgatóság, Budapest, 2008. 201.

fokok tartoznak. A fizetési fokozatokhoz növekvő szorzószámok vannak rendelve. Az alapilletmény összegét ezen szorzószámok és az illetményalap szorzata határozza meg. A közigazgatás részletes illetménytábláját hivatott szemléltetni az 1. számú melléklet. A mellékletben jól megfigyelhető, hogy bár mindkét besorolási osztályhoz 17 darab fizetési fokozat tartozik, azonban a fizetési fokozatokhoz tartozó szorzószámok között jelentős az eltérés. Az I. besorolási osztályba a szorzószámok 3,1–6 közöttiek, míg a II. besorolási osztályba 1,79–4,4 között változnak. Ebből fakadóan jelentősnek nevezhető a két osztály közötti illetménykülönbség, amelyet csak felerősít – a későbbiekben bemutatásra kerülő – illetménykiegészítés.

A Kit. hatálya alá tartozó szervezetek meghatározott számú álláshellyel gazdálkodhatnak. Az álláshelyek különböző kategóriákba vannak besorolva, úgymint: ügyintéző, szakmai vezető, szakmai felső vezető. Az egyes álláshelyi kategóriák besorolási fokozatokra vannak bontva, amelyekhez a törvény alsó és felső határos illetményeket állapít meg. Az alsó és felső határon belül a munkáltatók végső soron szabadon határozhatják meg az illetményeket. Így például a minisztériumokon belül az ügyintézőt a munkáltató ráhelyezheti kormánytanácsos, vezető kormánytanácsos, kormányfőtanácsos vagy vezető kormányfőtanácsos besorolási fokozatú álláshelyre is az ügyintéző iskolai végzettségétől függetlenül. Ezt követően a munkáltató a meghatározott besorolási fokozatú álláshelyhez tartozó illetmény alsó és felső határa között megállapítja az ügyintéző illetményét, például kormánytanácsos besorolási fokozat esetén 250.000 és 500.000 forint között.

A rendvédelmi igazgatáson belül a beosztási illetmény szempontjából három besorolási osztályt különböztethetünk meg: vezetői, tiszti, tiszthelyettesi. A vezetői besorolási osztályba tartozó szolgálati beosztás lehet kiemelt vezetői, középvezetői vagy beosztott vezetői beosztás. A tiszti és a tiszthelyettesi besorolási osztályon belül szervezeti besorolástól függően megtalálhatunk 5-5, vagy 4-4 darab szolgálati beosztást, amelyet a Hszt. az ábécé nagybetűivel jelöl („A”, „B”, „C”, „D”, „E”). A szolgálati beosztásokhoz emelkedő összegű szorzószámok tartoznak. Az alapilletmény beosztási illetményből, szolgálati időpótlékból és hivatásos pótlékból tevődik össze. Maga a beosztási illetmény a besorolás alapján megállapított fizetési fokozathoz tartozó szorzószám és a rendvédelmi illetményalap szorzata. A szolgálati időpótlék a hivatásos állomány tagját a tíz szolgálati viszonyban eltöltött évet követő naptól illeti meg, és mértéke ötvenként növekszik. Összegét tekintve a rendvédelmi illetményalap meghatározott százalékaival egyenlő (75–320%). A hivatásos pótlék a hivatásos állomány esküjében vállalt többletkötelezettségének és a szolgálati beosztással járó többlet-igénybevétel és többletterhelés ellentételezését szolgálja. Mértékét a belügyminiszter a rendvédelmi illetményalap 50–650%-a közötti értékben állapítja meg. Az egyes beosztási kategóriákat és a hozzájuk tartozó fizetési fokozatokat, valamint a rendfokozati kategóriákat jól szemlélteti az 1. számú melléklet.

Természetesen a rendvédelmi igazgatáson belül is megtalálhatók az iskolai végzettségre vonatkozó (szakképesítési) követelmények, ugyanakkor a közigazgatáson belül mutatkozó képesítési és besorolási ellentmondás nem figyelhető meg. Például a tiszti rendfokozathoz kötött beosztás betöltéséhez egyetemi vagy főiskolai, a zászlósi és tiszthelyettesi rendfokozathoz kötött beosztás betöltéséhez pedig középiskolai végzettség szükséges. A tiszti rendfokozathoz kötött beosztások betöltéséhez elfogadható felsőfokú iskolai végzettségek miniszteri rendeletben vannak szabályozva. *A rendvédelmi igazgatás előmeneteli feltételei a közigazgatáshoz képest összetettebbek*, hiszen az előmeneteli feltétele:

- az előírt képzési és továbbképzési kötelezettség teljesítése,
- a jogszabályban meghatározott, elvárt teljesítményszint elérése,
- az egészségi, pszichikai és fizikai alkalmasság,
- az előírt fizetési várakozási idő kitöltése,
- a magasabb szolgálati beosztás ellátásához szükséges gyakorlati tapasztalat, valamint készség és kompetenciák megszerzése,
- a pályázat útján betölthető szolgálati beosztás esetén pályázat benyújtása.

A szigorúan egymásra épülő előmeneteli rendszer elvben sajátos beosztási formát, úgynevezett piramis alakot eredményez.

A honvédelmi igazgatáson belül a személyi állomány tagja által betölthető szolgálati beosztásokat a beosztás szerinti felelősség, a szervezeti hovatartozás és a vezetői jelleg alapján hét besorolási osztályba kell besorolni. Minden besorolási osztály az egyes rendszeresített rendfokozatok által meghatározott 20-20 besorolási kategóriából áll. A besorolási kategóriákhoz szorzószámok tartoznak. Az alapilletmény összegét a betöltött szolgálati beosztáshoz meghatározott besorolási osztály, besorolási kategória és az ahhoz tartozó szorzószám, valamint a honvédelmi illetményalap szorzataként kell meghatározni. Megjegyzendő, hogy a honvédelmi illetményalap összege magasabb a tisztviselői és a rendvédelmi illetményalapján, 2020-ban az összege 44.600 forint volt. Szintén az alapilletmény típusú illetményelemként azonosíthatjuk a honvédelmi szolgálati díjat, amelyre a személyi állomány tagja a tényleges szolgálati viszonyban töltött ideje alapján jogosult. Mértéke az évek múltával növekvő szorzószám, valamint a honvédelmi illetményalap szorzatával egyenlő. Így például 0–2 év szolgálat között a szorzószám 1,00, míg 46 év szolgálat után már 2,38. A honvédelmi igazgatás részletes illetménytábláját hivatott szemléltetni az 1. számú melléklet.

A honvédelmi besorolási rendszer kapcsán fontos különbség a közigazgatáshoz képest, hogy bár ebben a hivatásrendben jóval részletesebben szabályozottak az egyes szolgálati beosztások betöltéséhez szükséges iskolai végzettségi, szakképzettségi, valamint egyéb képzettségi követelmények, azonban a közigazgatásnál tapasztalt ellentmondások nem figyelhetők meg. A besorolási rendszer további fontos különbsége a közigazgatáshoz képest annak komplexitása. Míg alapvetően a közigazgatáson belül az előmenetel feltétele csak a meghatározott mértékű szolgálati idő elérése, addig a honvédelmi igazgatáson belül – a rendvédelmi igazgatás szabályaihoz hasonlóan – az előmenetel feltétele

- a megfelelő betölthető magasabb beosztás megléte,
- a viselt rendfokozathoz előírt kötelező várakozási idő letöltése,
- a magasabb beosztáshoz, valamint az ehhez kapcsolódó rendfokozathoz meghatározott iskolai végzettségi, szakképesítési és egyéb munkaköri követelményeknek való megfelelés,
- az egészségi, a pszichikai és fizikai, valamint a nemzetbiztonsági alkalmasság,
- az elméleti és a gyakorlati teljesítmények alapján magasabb beosztás betöltésére való alkalmasság, valamint a vezetői gyakorlati tapasztalat,
- meghatározott szintű teljesítményértékelés.

Így az előmeneteli rendszer elvben garantálja, hogy a magasabb beosztásokba egyre kevesebb állományi tag kerülhet, ezáltal a beosztási struktúrának tipikus piramis alakúnak kell lennie.

Az ismertetett általános besorolási rendszer felépülésétől eltérő a vezetők „besorolása” a közigazgatáson belül, ahol a vezetők alapilletménye főosztályvezető esetében az illetményalap 8-szorosa, főosztályvezető-helyettes esetében az illetményalap 7,5-szerese, míg osztályvezető esetében az illetményalap 7-szerese. A honvédelmi igazgatáson belül nem léteznek különálló vezetői besorolások, a vezetői beosztást betöltők beosztási illetményük meghatározott százaléku pótlékára jogosultak.

3.1.2. Az illetménykiegészítés

Általánosságban megállapítható, hogy a civil közigazgatás besorolási bérrendszerén belül *az illetménykiegészítés hivatott kifejezni az egyes közzolgálati szervezetek közötti igazgatási szintkülönbséget*. Megállapításának alapelve, hogy a közigazgatási szervek hierarchiáján belül minél magasabb szintű szervezetnél dolgozik valaki, annál szélesebb a döntési jogosultsága, fokozott felelősséggel rendelkezik, amely különbséget az illetményében is ki kell fejezni. Az elméleti megalapozottság ellenében a gyakorlatban rendszeresen találkozhatunk azzal a problémával, hogy alapvetően ugyanazt a munkakört betöltő személyek, ugyanolyan képzettséggel és szakmai tapasztalattal, eltérő szintű

illetményben részesülnek amiatt, mert egyikük például egy kisvárosi járási hivatal, másikuk pedig egy központi hivatal legfelsőbb szervének dolgozója. Fontos megemlíteni, hogy *illetménykiegészítésre mind az I., mind pedig II. besorolási osztályba tartozók jogosultak, azonban eltérő mértékben.*

Ennek megfelelően a *közigazgatáson belül* általánosságban kijelenthetjük, hogy a legmagasabb szintű és egyes kiemelt közigazgatási szervezeteken belül a felsőfokú iskolai végzettségű közzolgálati tisztviselők illetménykiegészítése az alapilletmény 50%-a, a középfokú iskolai végzettségű közzolgálati tisztviselők esetében pedig az alapilletmény 15%-a. A közigazgatási hierarchiában ez alatti szinten ezek az arányok 35% és 10%, tovább haladva pedig a területi (megyei) közigazgatási szint felé 30% és 10%. A köztisztviselőket foglalkoztató kiemelt szervezetek esetében található a legmagasabb illetménykiegészítéseket, ahol a felsőfokú iskolai végzettségű köztisztviselők esetében az illetménykiegészítés mértéke az alapilletmény 80%-a, a középfokú iskolai végzettségű köztisztviselők esetében az alapilletmény 35%-a. Fontos ugyanakkor megjegyezni, hogy az önkormányzatok esetében a törvény csak az egyes besorolási osztályokhoz rendelhető maximális illetménykiegészítés mértékét rögzíti, így esetükben az adott szervezet teherbíró képességének függvényében határozhat meg illetménykiegészítéseket. Esetükben – szintén szintjüktől függően – a felső plafon a felsőfokú iskolai végzettséggel rendelkezőknél az alapilletmény 20-30-40%-a, míg a középfokú iskolai végzettséggel rendelkezőknél az alapilletmény 20%-a.

A közigazgatáson belül sajátos illetménykiegészítési fajta a személyi illetmény. Sajátosságának oka, hogy még a közigazgatáson belül is csak egy szűk réteget érint, a közigazgatási szerveknél alkalmazott köztisztviselők közül csak az önkormányzati képviselőtestület hivatalában állapíthatja meg – a polgármester jóváhagyásával – a jegyző a kimagasló teljesítményt nyújtó köztisztviselőnek. A személyi illetmény összegét úgy kell megállapítani, hogy a tárgyév március 1-jétől a következő év február végéig terjedő időszakra vonatkozó havi illetmény nem haladhatja meg a Központi Statisztikai Hivatal által hivatalosan közzétett, a tárgyévet megelőző évre vonatkozó nemzetgazdasági havi átlagos bruttó kereset tízszeresét (tehát 2020-ban havonta bruttó 3.678.000 forintot!). A személyi illetmény léte ellen szól, hogy alkalmazása lényegében korlátlan szubjektivitásra ad lehetőséget a szervezet vezetőjének magasabb illetmény megállapítására, így alapvetően ássa alá a közzolgálati bérendszer normativitását.⁷

A rendvédelmi igazgatás esetében korábban a civil közigazgatáshoz nagymértékben hasonló illetménykiegészítési rendszer létezett, amelyet azonban a 2015-ös Hszt. felszámolt, így korábbi formájában már nem található meg. Ugyanakkor továbbra is felfedezhetjük a rendvédelmi szerveken belüli a szervezeti hierarchia kifejeződését azáltal, hogy a különböző szervezetek esetében milyen besorolási kategóriájú beosztásokat rendszeresített a belügyminiszter. Megfigyelhető, hogy minél magasabban helyezkedik el egy rendvédelmi szervezet a szervezeti hierarchiában, annál több magas besorolási kategóriájú („C”, „D”, „E”) beosztás található meg a szervezeten belül. Ugyanez a jelenség megfigyelhető – természetesen – a vezetői szolgálati beosztások esetében is.

Sajátos illetménykiegészítési fajta a rendvédelmi igazgatáson belül a teljesítményjuttatás. A rendvédelmi állomány tagja az előző évi egyéni teljesítményértékelésének eredményétől függően, a szervezeti egység számára a szervezeti teljesítményértékelés eredménye alapján évente két alkalommal, április és szeptember hónapokban, egyenlő mértékű teljesítményjuttatásban részesíthető. Fontos szabály ugyanakkor, hogy a kifizetett teljesítményjuttatás éves mértéke nem haladhatja meg személyenként az alapilletmény háromszorosát. Megjegyzendő, hogy a tapasztalatok szerint a teljesítményjuttatás esetében is megfigyelhető a szervezeti hierarchia szerepe, és a magasabban rangsorolt szervezetek rendszerint átlagosan magasabb mértékű teljesítményjuttatásban részesülnek, mint a szervezeti hierarchia lentebbi szintjén található szervezetek tagjai.

⁷ A személyi illetményről részletesebben, kutatási eredményekkel bővítve: GAJDUSCHEK György: *Közzolgálat*. KSKZ ROP 3.1.1. Programigazgatóság, Budapest, 2008. 125–126.

A honvédelmi igazgatás területén közel azonos illetménykiegészítési elvekkel és mértékekkel találkozhatunk, mint a rendvédelmi igazgatáson belül a különbséggel, hogy a besorolási kategóriák ABC betűitől eltérően a honvédelmi igazgatáson belül az egyes beosztásokat I–VI. számokkal jelöli a Hjt.

Sajátos illetménykiegészítésként, illetve kiegészítő illetményként érdemes megemlíteni a honvédelmi igazgatáson belül a teljesítményjuttatást. A teljesítményjuttatás esetében a honvédelmi állomány tagja a kimagasló teljesítményére, illetve az általa végrehajtott többletfeladatokra figyelemmel, vagy szolgálati feladatainak hosszabb időn át történő eredményes végzéséért, katonai életútjának elismeréseként teljesítményjuttatásban részesíthető. Amennyiben figyelmesen elolvassuk a Hszt.-ben és a Hjt.-ben meghatározott teljesítményjuttatás célját, kiosztásának módját, úgy könnyen olyan érzés alakulhat ki bennünk, hogy a Hjt. teljesítményjuttatása inkább közelít az egyéni teljesítményalapú bérezési elemhez, mint egy normatív jellegű illetménykiegészítéshez. Ugyanakkor mivel ezen juttatás további részleteit a honvédelmi miniszter jogosult kidolgozni, és ez a miniszteri rendelet még nem jelent meg, így az azonos terminus technicus alapján feltételezhetjük, hogy a jövőben hasonló javadalmazási elvet fog követni, mint a rendvédelmi hivatásrenden belül.

Szintén sajátos illetménykiegészítésként, illetve kiegészítő illetményként azonosíthatjuk a honvédelmi igazgatáson belül a munkaerőpiaci pótlékot. A pótlékot a honvédelmi miniszter állapíthatja meg abban az esetben, ha a területi, illetve szerkezeti munkaerőpiaci hatás, továbbá a honvédelmi szervezet szempontjából kiemelt jelentőségű felkészültség, magasabb szakmai követelmény vagy szakmai irányítói felelősség azt indokolja. A pótlékot egyébiránt határozott időre lehet megállapítani, mértéke havonta legfeljebb a honvédelmi illetményalap 650%-a lehet.

3.1.3. Pótlékok

A különféle pótlékoknak meglehetősen speciális szerepük van a közszféra bér-besorolási rendszereiben, hiszen azok nem az alapilletménynél ismertetett anszientitás elve, a beosztáshoz kapcsolódó munkakör szervezeten belüli értéke vagy az illetménykiegészítésnél jelenlévő intézményi hierarchiában betöltött pozíció alapján kerülnek meghatározásra, hanem a munkakörülményekben meglévő különbségeket, a speciális ismereteket, illetve felkészültséget hivatottak díjazni.⁸

Általános szabályként kijelenthető, hogy az egyes jogszabályok a pótlékok mértékét – az alapilletményhez hasonlóan – az illetményalaphoz képest határozzák meg, azzal a különbséggel, hogy az alapilletmény esetében szorzószámban, a pótlék esetében annak százalékában állapítja meg az illetményalaphoz viszonyított arányukat. Az alapilletményhez viszonyítva további lényeges különbség, hogy főszabály szerint a pótlékok összege független a besorolástól, annak megállapított mértéke állandó, illetve munkakörönként szabályozott.

A pótlékok csoportosítása többféleképpen lehetséges. Megkülönböztethetünk alanyi jogon és munkáltatói döntés alapján járó pótlékokat, továbbá egyéni és munkaköri kompetencián alapuló pótlékokat. Az összilletményhez viszonyított arányuk általában nem magas, illetve a korábbi évekhez képest számuk is jelentősen csökkent (különösen a rendvédelmi és a honvédelmi hivatásrenden belül). Az egyes pótlékokról – a fenti csoportosítás alapján – az alábbi táblázat hivatott demonstráló jelleggel betekintést adni a teljesség igénye nélkül. A táblázatban „X”-szel jelöljük a pótlékokat, amennyiben azok megtalálhatóak az egyes hivatásrendeken belül.

⁸ PETRÓ Csilla: *A közszolgálati életpálya elemei*. Tananyag. Nemzeti Közszolgálati Egyetem, 2014. 4.4.1 fejezet, Az illetményrendszer felépítése.

Alanyi jogon járó és egyéni kompetencián alapuló pótlékok				
A pótlék neve	Kttv.	Hszt.	Hjt.	A pótlék mértéke
idegennyelvtudási pótlék (angol, német, francia, orosz, arab és kínai nyelvből)	X	X	X	Komplex felsőfokú (C1) nyelvvizsga esetében az illetményalap 100%-a; komplex középfokú (B2) nyelvvizsga esetében az illetményalap 60%-a; komplex alacsonyfokú (B1) nyelvvizsga esetében az illetményalap 15%-a. Csak írásbeli, vagy szóbeli nyelvvizsga meglétekor felsőfok esetén az illetményalap 50%-a, középfok esetén az illetményalap 30%-a. A Hjt. szabályozásában csak az angol, német, francia nyelvek után jár alanyi jogon a nyelvpótlék, illetve eltérő a pótlék mértéke is.

Alanyi jogon járó és munkaköri kompetencián alapuló pótlékok				
A pótlék neve	Kttv.	Hszt.	Hjt.	A pótlék mértéke
vezetői pótlék	X		X	A Kttv. vonatkozásában vezetői megbízás függvényében (főosztályvezető, főosztályvezető-helyettes, osztályvezető) általában az alapilletmény, illetve a beosztási illetmény 10-30%-a. A Hjt. vonatkozásában a vezetői illetménypótlék mértékének meghatározása a honvédelmi miniszter jogosult.
gépjárművezetői pótlék	X			Az illetményalap 13%-a
egészségkárosító kockázati pótlék	X			Az illetményalap 45%-a.
éjszakai pótlék	X	X		Kttv. vonatkozásában: óránként az illetményalap 0,45%-a, Hszt. vonatkozásában: óránként az illetményalap 0,5%-a.
készenléti pótlék		X		A Hszt. vonatkozásában óránként az illetményalap 0,25%-a.
veszélyességi pótlék			X	A Hjt. vonatkozásában havonta a honvédelmi illetményalap 4-400%-a.

Munkáltatói döntés alapján járó és egyéni kompetencián alapuló pótlékok				
A pótlék neve	Kttv.	Hszt.	Hjt.	A pótlék mértéke
képzettségi pótlék	X			Doktori fokozat esetén az illetményalap 75%-a; felsőfokú iskolai rendszerű képzésben, továbbképzésben szerzett további szakképesítés, szakképzettség esetén az illetményalap 50%-a; akkreditált iskolai rendszerű felsőfokú szakképzésben vagy iskolarendszeren kívüli felsőfokú szakképzésben szerzett szakképzettség, szakképesítés esetén az illetményalap 40%-a. Iskolarendszeren kívüli középfokú szakképzésben szerzett további szakképesítés, szakképzettség esetén (csak a II. besorolási osztályba tartozók számára adható) az illetményalap 30%-a.
idegennyelvtudási pótlék	X	X	X	Komplex felsőfokú (C1) nyelvvizsga esetében az illetményalap 50%-a, a szóbeli vagy írásbeli nyelvvizsga esetében 25-25%-a; komplex középfokú (B2) nyelvvizsga esetében az illetményalap 30%-a, a szóbeli vagy írásbeli nyelvvizsga esetében 15-15%-a. A Hjt. vonatkozásában eltérő a pótlék mértéke.

Munkáltatói döntés alapján járó és munkaköri kompetencián alapuló pótlékok				
A pótlék neve	Kttv.	Hszt.	Hjt.	A pótlék mértéke
munkaköri pótlék	X			A Kttv. vonatkozásában legfeljebb az alapilletmény 30%-ának megfelelő összeg azzal együtt, hogy a munkaköri pótlék és az eltérítés együttes összege nem haladhatja meg a besorolás szerinti alapilletmény 50%-át.

1. számú táblázat: A közszférában jelen lévő pótlékok

Az alapilletmény, az illetménykiegészítés és a pótlékok bemutatását követően megállapíthatjuk, hogy a közszféra bérbesorolási rendszere sokrétű, szabályozottsága kiterjedt, és a hivatásrendek között számos különbséget rejt magában. Ugyanakkor a bérrendszerekkel szembeni fontos követelmény, hogy azok egyértelműek és közérthetőek legyenek. A javadalmazási rendszer csak akkor érheti el hatását, ha abból egyértelműen kiderül a mögötte álló bér- (jövedelem-, illetmény-) politikai szándék, stratégiai cél, és ha az érintett munkavállalók azt ismerik és megértették.⁹ A kutatási eredmények ugyanakkor azt bizonyítják,¹⁰ hogy a közszolgálati hivatásrendek személyi állománya, bár alapvetően tisztában van a közszolgálaton belüli javadalmazás jelenlegi (möglegzősen összetett) rendszerével, ugyanakkor az egyes bérképzési tényezők figyelembevételkor jelentős változtatásokra tartanak igényt. A bérképzési tényezők közül az alábbiak hangsúlynövekedését tartják elsődlegesnek az állományok tagjai: a munkakör szervezeten belüli relatív értéke; a munkavállaló rátermettsége, elhivatottsága; az egyéni teljesítmény.¹¹ A kutatási eredmények igazi jelentőségét akkor tudjuk a leginkább megérteni, ha összevetjük azokat a 2006–2007-ben folytatott átfogó közigazgatási kutatás eredményeivel.¹² A szűk tíz évvel ezelőtti kutatásnak a vonatkozó kérdése így hangzott:¹³

„Mit tart fontosabbnak...

1. évente rendszeresen járó egyéb juttatások (például: ruhapénz, 13. havi fizetés) megőrzését, bővítését, vagy
2. a kiemelkedő teljesítmény díjazását.”

A válaszadók 63%-a az első és 34%-a a második alternatívát jelölte meg. Ekkor még a közszolgálati tisztviselők egyfajta status quo fenntartásában voltak érdekeltek. Az azóta eltelt időszakban azonban az említett, évente rendszeresen járó egyéb juttatások lemorzsolódtak (nincsen 13. havi fizetés, elvéve van csak ruhapénz vagy jutalom stb.), és a fontosnak tartott bérképzési hangsúly jelentősen áthelyeződött az egyéni teljesítményre és a betöltött munkakör értékére. Ezek közül – mint azt a későbbiekben részletesen bemutatjuk – az egyéni teljesítményalapú bérképzés lehetősége már mindhárom hivatásrenden belül megjelent, ugyanakkor a munkakör szervezeten belüli értékének meghatározása és javadalmazása a hivatásos állományon belül már elterjedt, a civil közigazgatáson belül pedig a Kit. alakított ki ahhoz hasonló javadalmazási rendszert. A közszolgálat javadalmazási rendszerének fejlesztésében fontos előrelépésként jegyezhetjük fel, hogy 2013 és

⁹ LÁSZLÓ Gyula – LÉVAI Zoltán – POÓR József: Ösztönzésmenedzselés a közszolgálatban. In KAROLINY Mártonné – LÉVAI Zoltán – POÓR József: *Emberi erőforrás menedzsment a közszolgálatban*. Módszertani kézikönyv. Budapest, Szókratész, 2005. 134.

¹⁰ KRAUSS Ferenc Gábor: *A közszolgálat személyi állományának véleménye a közszolgálat kompenzációs és javadalmazási rendszeréről*. Közszolgálati Humán Tükör felmérés 2013. Résztanulmány, 2013. 4. ábra.

¹¹ KRAUSS Ferenc Gábor: *A közszolgálat személyi állományának véleménye a közszolgálat kompenzációs és javadalmazási rendszeréről*. Közszolgálati Humán Tükör felmérés 2013. Résztanulmány, 2013. 4. táblázat.

¹² A kutatás az Európai Unió ROP 3.1.1. programja keretében zajlott Dr. Gajdusчек György kutatásvezető irányításával, hivatkozott témája: „A közigazgatás személyi állománya – mint a helyi, területi közigazgatási kapacitás meghatározó eleme”.

¹³ GAJDUSCHEK György: *Közszolgálat*. KSZK ROP 3.1.1. Programigazgatóság, Budapest, 2008. 259–260.

2018 között a közigazgatás javadalmazási rendszere nagymértékben közeledett a munkavállalói igényekhez, ezáltal jelentősen magasabb elégedettséggel tekint a személyi állomány az elmúlt években végbement fejlesztésekre.¹⁴

3.2. A kormányzati és közzolgálati ügykezelők bérezése

Korábban a Ktv.-ben a jelenlegi két besorolási osztálytól eltérően három besorolási osztály volt jelen, a korábban ismertetett I. (felsőfokú végzettségű) és II. (középfokú végzettségű) besorolási osztályokon túl az úgynevezett III. besorolási osztályba tartoztak az ügykezelők, illetve ezen felül úgynevezett IV. besorolási osztályként különítették el technikailag a Munka Törvénykönyve alapján foglalkoztatott munkavállalókat. *A közigazgatáson belül meglehetősen sajátos a kormányzati és a közzolgálati ügykezelők (a továbbiakban együtt: ügykezelők) „besorolása” abban a tekintetben, hogy esetükben nem beszélhetünk egységes, jogszabály által meghatározott besorolási rendszerről.* Illetményükre vonatkozóan a Kttv. két megkötéssel él, nevezetesen, hogy az nem lehet kevesebb a garantált bérminimumnál (hiszen az ügykezelőknek is legalább középszintű szakképesítéssel kell rendelkezniük), illetve nem lehet több az illetményalap hatszorosánál (például 2020-ban az ügykezelők illetményének havi bruttó 210.600 és 231.900 forint között kellett lennie). Az illetményük megállapításakor ugyanakkor kötelezően figyelemmel kell lenni a szolgálati jogviszonyban töltött idejükre, illetve az egyéb – az illetményképzéshez – figyelembe vett tényezőket a szervezet közzolgálati szabályzatában kell rögzíteni. A beosztott ügykezelőkön túl a vezetői kinevezéssel rendelkező ügykezelők illetményének is meg kell felelnie a Kttv. által megszabott alsó és felső korlátnak annak figyelembevételével, hogy az ügykezelő osztályvezető illetményének a vezetése alá tartozó ügykezelők illetményét meg kell haladnia. Fontos szabály, hogy a hivatali szervezet vezetője által meghatározott illetményen *felül az ügykezelők nem jogosultak egyéb pótlékokra* (nyelvi, képzettségi, gépjárművezetői, éjszakai stb. pótlékra), ugyanakkor a kormányzati ügykezelők számára munkaköri pótlék megállapítható.

3.3. A Munka Törvénykönyve alapján foglalkoztatottak bérezése

Külön csoportot képeznek a közzszférán belül a Munka Törvénykönyve alapján foglalkoztatott munkavállalók. Különállásuk részben abban áll, hogy létszámukat tekintve szűk csoportról beszélhetünk, hiszen a közigazgatáson belül a szervezeti arányuk – ide nem értve a fizikai alkalmazottakat – főszabály szerint együttesen nem haladhatja meg az éves átlagos statisztikai állományi létszám tíz százalékát, kivéve azoknál a közzszolgálati szerveknél, ahol közzszolgálati jogviszonyban álló köztisztviselőket foglalkoztatnak. A honvédelmi és a rendvédelmi hivatásrenden belül hasonló létszám-megkötésről törvényi szinten nem beszélhetünk, azonban természetes korlátot jelentenek a szervezeti engedélyezett létszám és a bérgazdálkodás lehetőségei. Nem alkalmazhatók munkavállalók továbbá a közigazgatási szerv közhatalmi, irányítási, ellenőrzési és felügyeleti hatáskörének gyakorlásával közvetlenül összefüggő, valamint ügyviteli feladatok ellátására. Különállók abból a szempontból is, hogy *a Munka Törvénykönyve alapján foglalkoztatott munkavállalókra nincsen kialakítva külön bér és besorolási rendszer*, bérük a mindenkori minimálbér, illetve a Központi Statisztikai Hivatal által közzétett, a tárgyévet megelőző évre vonatkozó nemzetgazdasági átlagos havi bruttó munkabér tízszerese (2020-ban a közigazgatási szerveknél foglalkoztatott munkavállalók bérének havi bruttó 161.000 és 3.678.000 forint) között kellett lennie. Ez a felső bérkorlát ugyanakkor általánosan jelen van a közigazgatási foglalkoztatott körében is, illetve megjelenik a fegyveres szervnél foglalkoztatott munkavállalók esetében is.

¹⁴ KRAUSS Ferenc Gábor: Paradigmaváltás a hazai közigazgatás bérezési rendszerében. PhD értekezés. Nemzeti Közzszolgálati Egyetem, Budapest, 2019.

3.4. Az igazságügyi alkalmazottak bérezése

Speciális csoportot képeznek a közszférán belül az igazságügyi alkalmazottak. Igazságügyi alkalmazottként lehet foglalkoztatni munkavállalókat a bíróságokon, az Országos Bírósági Hivatalban, az igazságügyi szakértői intézményben, valamint az általános rendőrségi feladatok ellátására létrehozott szerv szakértői és bűnügyi technikai feladatokat ellátó szervnél az igazságügyi szakértőként és szakértőjelöltként, valamint technikusként. Bár javadalmazásuk alapjegyeiben hasonlít más – jelen tananyagban részletesen bemutatott – rendszerekhez, azonban összképét tekintve különutas közszoigálati javadalmazási rendszernek tekinthetjük. *Az igazságügyi alkalmazott illetménye alapilletményből, továbbá* – ha a folyósítás törvényben meghatározott feltételei fennállnak – *pótlékokból tevődik össze.* A vezetői pótlék, a beosztási pótlék és a címpótlék alapilletmény jellegű. Az alapilletmény összege nem lehet kevesebb, mint a kötelező legkisebb munkabér (minimálbér, illetve a garantált bérminimum) összege. Fontos megjegyezni, hogy *esetükben külön bér- és besorolási rendszer került kialakításra, amelyhez különböző szintű szakirányú végzettség alapú besorolás kapcsolódik,* amely figyelembe veszi a munkavállaló igazságügyi szolgálati idejét is. Az igazságügyi alkalmazott alapilletményét a besorolása szerinti fizetési fokozathoz tartozó alsó és felső határ között kell megállapítani. Különleges jellemzője az igazságügyi alkalmazottak bérrendszerének, hogy az illetményképzés során nem a tisztviselői illetményalapot, hanem a mindenkori legalacsonyabb bírói alapilletményt alkalmazzák mint illetményalapot. Az igazságügyi alkalmazottakra vonatkozó besorolási rendszer, valamint a foglalkoztatási jogviszonyuk javadalmazással és ösztönzéssel kapcsolatos részletes ismertetésére jelen tananyag terjedelmi korlátai miatt nem kerítünk sort.

3.5. A rendvédelmi igazgatási alkalmazottak bérezése

A rendvédelmi igazgatási szolgálati jogviszonyt a Hszt.-n belül hozták létre azzal a céllal, hogy a rendvédelmi szervezeteken belül foglalkoztatott nem hivatásos munkavállalók számára kialakítsanak olyan foglalkoztatási kereteket, amelyek jellegükben hasonlítanak a hivatásos szolgálati foglalkoztatási jogviszonyra. A rendvédelmi alkalmazott illetménye nagymértékben függ a munkavállaló iskolai végzettségétől, a betöltött munkakör szervezeten belüli besorolásától, valamint az igazgatási jogviszonyban már eltöltött időtől. A rendvédelmi alkalmazott illetménye alapilletményből és pótlékokból áll. Az alapilletmény összegének esetükben is el kell érnie a mindenkori minimálbér és garantált bérminimum összegét. Az alapilletményt fő szabály szerint úgy kell megállapítani, hogy összege a betöltött munkakör besorolása szerinti fizetési fokozat alsó és felső határa között legyen.

3.6. A honvédelmi alkalmazottak bérezése

A honvédelmi alkalmazotti foglalkoztatási jogviszonyt a Hjt.-től külön törvényben, de azzal szoros összefüggésben hozta létre a jogalkotó 2018-ban. Megalkotásának fő célja, hogy egységes foglalkoztatási keretek közé szorítsa a honvédelmi szervezeteknél foglalkoztatott nem hivatásos személyi állományt, amely szabályozás azonban nem terjed ki a Honvédelmi Minisztérium szervezetére. Az új foglalkoztatási törvény elsődlegesen a közalkalmazotti foglalkoztatást célozta felváltani, ugyanakkor javadalmazás bérrendszerét tekintve a Kjt. (a közalkalmazottak jogállásáról szóló 1992. évi XXXIII. törvény) számos elemét megőrizte, illetve további érdekessége a honvédelmi alkalmazottakról szóló 2018. évi CXIV. törvénynek, hogy háttérjogszabályként nem a Hjt.-t alkalmazza, hanem a Munka Törvénykönyvét.

A honvédelmi alkalmazottat az általa betöltött munkakörhöz előírt iskolai végzettség és szakképesítés szerint fizetési osztályokba sorolják. A Hjt.-től eltérően jóval több, összesen kilenc fizetési osztályt különböztethetünk meg, amelyek az ábécé nagybetűivel vannak jelölve (éppen úgy, mint a

Kjt.-ben). A fizetési osztályok egyenként 17 fizetési fokozatot tartalmaznak, amelyek között a szolgálatban töltött idő alapján – főszabály szerint háromévente – lehet előrelépni, gyakorlatilag automatikusan. A 17 fizetési fokozatból az első fizetési fokozat tartalmazza az illetmény garantált összegét, míg a növekvő fizetési fokozatok növekvő szorzószámokat határoznak meg. Ezen felül a honvédelmi alkalmazottak illetménypótlékre is jogosultak (vezetői pótlék, címpótlék, egészségkárosító kockázati pótlék, idegennyelvtudási pótlék). A bérrendszerrel összefüggő és az ágazati miniszter hatáskörébe tartozó végrehajtási rendelkezéseket a honvédelmi alkalmazottak jogállásával összefüggő kérdésekről szóló 21/2018. (XII. 28.) HM rendelet szabályozza.

Sajátos illetményelem a honvédelmi alkalmazottak esetében a gazdálkodási illetménykiegészítés, amelyet az adott szervezet határoz meg, hogy a gazdálkodása eredményének mely hányadát és milyen feltételek szerint fordítja gazdálkodási illetménykiegészítésre. Amennyiben a bérrendszer bemutatása során megmaradunk a Kjt. párhuzamnál, ezt az illetményelemet leginkább az illetménykiegészítés intézményével tudnánk párhuzamba állítani.

3.7. A közzolgálati minimálbér és az átlagos bérszínvonal

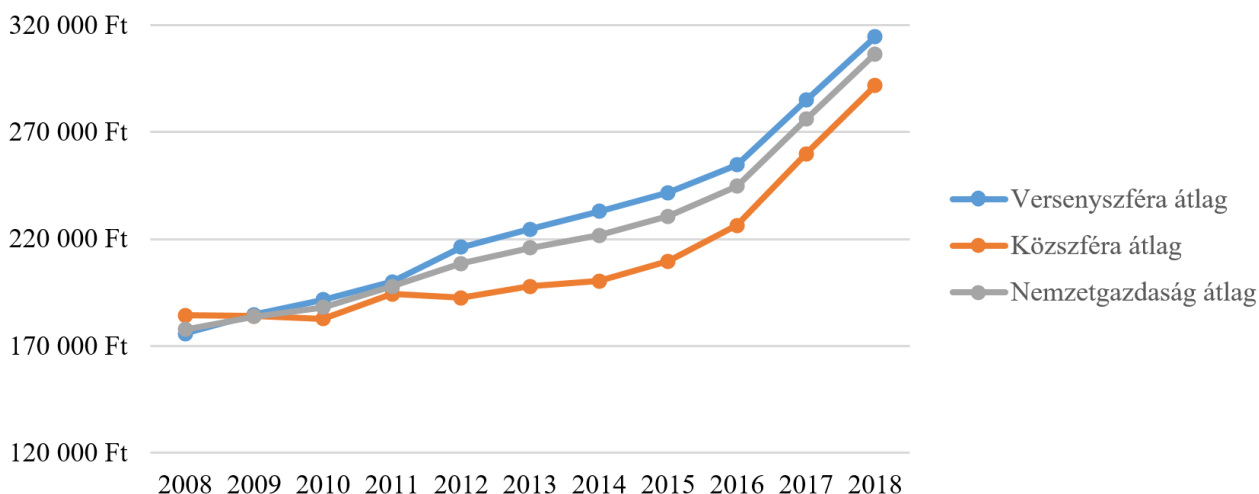
Bár foglalkoztatási szabályaiban alapvetően tér el egymástól a versenyszféra és közszféra azáltal, hogy a versenyszférában egyenrangú felek között jön létre partnerviszonyként a munkaszerződés által a kötelelem, míg a közszférában a mai napig érvényesül az alá-fölé rendeltségi viszony a közzszolgálatra történő kinevezésével, mindkét esetben megtalálható a munkavállalókat védő minimálbér intézményrendszere. *A minimálbért a közzszolgálaton belül gyakorlatilag a garantált bérminimum szintje jelenti.* A minimálbér mértékét 1993 óta szabályozza kormányrendelet (ezt megelőzően a Munkaügyi Minisztérium rendelete határozta meg a minimálbér mértékét), a garantált bérminimum intézményét pedig 2006. július 01. napjától vezették be. A minimálbér, a garantált bérminimum, valamint az illetményalap alakulását hivatott szemléltetni a 2. számú táblázat az elmúlt bő tizenöt év távlatában.

	Minimálbér	Garantált bérminimum	Illetményalap
2020	161.000 Ft	210.600 Ft	38.650 Ft
2019	149.000 Ft	195.000 Ft	38.650 Ft
2018	138.000 Ft	180.500 Ft	38.650 Ft
2017	127.500 Ft	161.000 Ft	38.650 Ft
2016	111.000 Ft	129.000 Ft	38.650 Ft
2015	105.000 Ft	122.000 Ft	38.650 Ft
2014	101.500 Ft	118.000 Ft	38.650 Ft
2013	98.000 Ft	114.000 Ft	38.650 Ft
2012	93.000 Ft	108.000 Ft	38.650 Ft
2011	78.000 Ft	94.000 Ft	38.650 Ft
2010	73.500 Ft	89.500 Ft	38.650 Ft
2009	71.500 Ft	87.000 Ft, 87.500 Ft	38.650 Ft

	Minimálbér	Garantált bérminimum	Illetményalap
2008	69.000 Ft	82.800 Ft, 86.300 Ft	38.650 Ft
2007	65.500 Ft	72.100 Ft, 75.400 Ft	36.800 Ft
2006	62.500 Ft	65.700 Ft, 68 800 Ft	36.800 Ft
2005	57.000 Ft	-	35.000 Ft
2004	53.000 Ft	-	

2. számú táblázat: A minimálbér, a garantált bérminimum és az illetményalap változása 2004–2020 között¹⁵

A táblázat áttekintése során szembeötlő, hogy a közszférán belül az illetményalap 2008 óta változatlan mértékű. Ebből kifolyólag a hivatásrendeken belül foglalkoztatottak illetményének automatikus emelkedésére 2009 óta csak az általános előmeneteli szabályokból fakadóan kerülhet sor. Azonban az előmeneteli előresorolások alkalmával nem beszélhetünk olyan mértékű illetményváltozásról, amely megközelítené a versenyszférában tapasztalható béremelkedés szintjét. A közszféra és a versenyszféra átlagkereseteinek változásait jól szemlélteti a következő ábra.



4. számú ábra: A rendszeres havi bruttó átlagkeresetek alakulása Magyarországon (2004-2013)¹⁶

¹⁵ Forrás: a minimálbér és a garantált bérminimum tekintetében (210/2003. (XII. 10.) Korm. rendelet 2. § (1) bekezdés, 327/2004. (XII. 11.) Korm. rendelet 2. § (1) bekezdés, 316/2005. (XII. 25.) Korm. rendelet 2. § (1) bekezdés, valamint a rendelet melléklete, 321/2008. (XII. 29.) Korm. rendelet 2. § (1)-(3) bekezdés, 295/2009 (XII.21.) Korm. rendelet 2. § (1) bekezdés, 337/2010. (XII.27.) Korm. rendelet 2. § (1)-(2) bekezdés, 298/2011. (XII.22.) Korm. rendelet 2. § (1)-(2) bekezdés, 390/2012. (XII. 20.) Korm. rendelet 2. § (1)-(2) bekezdés, 483/2013. (XII. 17.) Kormányrendelet 2. § (1)-(2) bekezdés, 347/2014. (XII. 29.) Kormányrendelet 2. § (1)-(2) bekezdés, 454/2015. (XII. 29.) Korm. rendelet 2. § (1)-(2) bekezdés, 430/2016. (XII. 15.) Korm. rendelet 2. § (1)-(2) bekezdés, 324/2018. (XII. 30.) Korm. rendelet 2. § (1)-(2) bekezdés, 367/2019. (XII. 30.) Korm. rendelet 2. § (1)-(2) bekezdés, az illetményalap tekintetében (a mindenkori költségvetési törvény VII. fejezete).

¹⁶ Forrás: KSH https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_qli057c.html
https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_qli058c.html
https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_qli056c.html (A letöltés ideje: 2020. február 09.)

Az ábrán 2008-tól egészen 2018-ig látható a Magyarországon kialakult bérek országos átlaga, illetve a versenyszféra és a közsféra rendszeres havi bruttó átlagkeresete. Az ábra – jelen tankönyv korábbi kiadásával összeolvasva – egyértelműen megmutatja, hogy bár *a közsféra átlagkeresete 2009-ig meghaladta a versenyszféra átlagkeresetét, azonban a kettő közötti rés évről évre folyamatosan zsugorodott. A folyamat nem állt meg 2009-ben (amikor „összeért” a két bérgörbe), hanem átfordult és a kereseti olló elkezdett szétnyílni, aminek következtében a közsféra átlagkeresete egyre jobban leszakadt a versenyszféráétól.* A folyamatot bizonyosan erősítik a versenyszférában jelen lévő fekete és szürkegazdaságból származó eltitkolt jövedelmek, amelyek a közsférában – annak sajátos működése és szigorú szabályozottsága okán – nem találhatók meg. Így tehát feltételezhetjük, hogy a versenyszféra átlagjövedelme valóban magasabb a hivatalos statisztikában közzétett átlagnál. A kereseti olló szétnyílását szerencsére 2016-ra sikerült megállítani, illetve közelíteni valamelyest a közsféra átlagbéreit a versenyszféra átlagbéreihez, ugyanakkor még mindig átlagosan mintegy 15%-os kereseti többletet figyelhetünk meg a versenyszféra javára.¹⁷ A kereseti különbségek csökkentésének legfőbb eszköze az illetményalapok összegének megemelése lenne, amelyre azonban nem került sor 2008 óta.

3.8. A besorolásalapú illetményrendszer főbb hátrányai

Azon túlmenően, hogy a közsféra mindhárom hivatásrendjében jelenlévő bérbesorolási illetményrendszer önmagát tekintve alapvetően rendkívül egyszerű és kiszámítható módon határozza meg a közsférában foglalkoztatott bérét, számos negatív elemet is hordoz magában, amelyek közül érdemes néhányat megemlíteni.

Az egyik – és talán a legfontosabb – ilyen negatív elem, hogy *a Kttv. besorolási rendszere minden esetben az egyénhez kötődik, annak kizárólag a korábbi szolgálati jogviszonyát veszi alapul, míg a foglalkoztatott által betöltött munkakör relatív (szervezeten belüli) értéke nem jelenik meg az illetményben.* Ebből kifolyólag könnyen előállhat olyan helyzet, amelyben például valamely hatóságnál dolgozó 30 éves munkatapasztalattal rendelkező (amelyből 29 évet teljesen más területen dolgozott, és csak egy éve dolgozik jelenlegi munkakörében) I. besorolási osztályba tartozó személyügyi munkát végző tisztviselő alapilletménye több mint 75 ezer forinttal meghaladja a szintén I. besorolási osztályba tartozó 5 éves munkatapasztalattal rendelkező, a szervezet alaptevékenységébe tartozó hatósági munkát végző tisztviselő alapilletményét. (A példában a Kttv. hatálya alá tartozó 30 év közszolgálati jogviszonnyal rendelkező I. besorolási osztályba tartozó közszolgálati tisztviselő besorolása vezető-főtanácsos 15-ös, ennek megfelelően alapilletménye 220.305 forint, míg a másik 5 év közszolgálati jogviszonnyal rendelkező szintén az I. besorolási osztályba tartozó közszolgálati tisztviselő besorolása tanácsos 5-ös, ennek megfelelően alapilletménye 143.005 forint.) A példa természetesen nem azt hivatott sugallni, hogy a közigazgatási szervezet funkcionális területén dolgozók kapjanak kevesebb illetményt, hanem arra próbálja felhívni a figyelmet, hogy mennyire érzéketlen a Kttv. besorolási illetményrendszere az ellátott munkakör szervezeten belül elfoglalt helyével, vagy akár betöltéséhez szükséges (szak)tudás és készségekkel szemben.

Szintén a közszolgálati tisztviselő végzettsége és az általa betöltött munkakörhöz kapcsolódóik az az ellentmondás is, hogy *a közigazgatáson belül számos esetben ugyanaz a munkakör betölthető mind középfokú, mind pedig felsőfokú iskolai végzettséggel is.* Ezt a közszolgálati tisztviselők képzési előírásairól szóló 29/2012. (III. 7.) Korm. rendelet sem zárja ki, hiszen a kormányrendeletben meghatározott feladathoz, illetve feladatkörhöz kapcsolódó munkakörök 80%-a felső- és középfokú iskolai végzettséggel is betölthető.¹⁸ Mivel közszolgálati tisztviselő besorolása szerinti illetménye az

¹⁷ Jó Állam Jelentés 2018. p. 158. https://joallamjelentes.uni-nke.hu/2018_pages/pdf-serve/non-compress/web_PDF_JAJ_2018.pdf (A letöltés időpontja: 2020. február 09.)

¹⁸ DÁVID Péter: *A közszolgálat személyi állományának összetétele, demográfiai mutatóinak bemutatása, a folyamatok elemzése, a korábbi vizsgálati eredményekkel történő összehasonlítása.* Résztanulmány, Budapest, 2013. Fejezet: 3.1. Besorolási mutatók 2006-ban és 2013-ban (megjelenés alatt).

iskolai végzettségéhez igazodik, így könnyen előfordulhat, hogy ugyanazt a feladatot, ugyanolyan módon és mértékben akár kétszer magasabb illetményért látja el a felsőfokú iskolai végzettséggel rendelkező közszolgálati tisztviselő, mint a középfokú iskolai végzettséggel rendelkező. Ezen probléma felvetése nem új keletű, a jelenség a korábbi foglalkoztatási jogszabályokban is megfigyelhető volt.¹⁹ Érdemes megjegyeznünk, hogy bár a Kit. nem tartalmaz központi utasítást arra vonatkozóan, hogy az egyes álláshelyeket milyen végzettséggel lehet betölteni, ezáltal megszünteti a végzettségek szerinti deklarált illetménykülönbségeket. Fontos ugyanakkor hangsúlyozni, hogy hasonló ellentmondás a rendvédelmi és a honvédelmi igazgatáson belül nem figyelhető meg, ahol az egyes meghatározott beosztások különböző képesítési előírásai esetében a felsőfokú és a középfokú iskolai végzettség követelményei között nincsen kétirányú átfedés.

A besorolási rendszer egyik legújabb és egyre jelentősebb hátrányát az illetményalap változatlan-sága okozza. Amikor 2008-ban hatályba lépett a jelenleg is érvényes illetményalap (38.650 forint), a garantált bérminimum összege 82.500 forint volt. 2020-ban az illetményalap összege még mindig 38.650 forint, ugyanakkor a garantált bérminimum összege 210.600 forintra emelkedett az évek során.²⁰ Ennek következtében érdemes megvizsgálni, hogy a garantált bérminimum hogyan viszonyul 2020-ra a hivatásrendek besorolási illetményeihez.

Fizetési fokozat	Kttv.		Hszt.		Hjt.		Garantált bérminimum
	I. bes. o.	II. bes. o.	Tisztek	Altisztek	Tisztek	Legénység, altisztek	
1	179.723,-	79.561,-	286.010,-	181.655,-	269.830,-	140490,-	210.600,-
2	185.520,-	84.450,-	297.605,-	189.385,-	292.130,-	149.410,-	210.600,-
3	191.318,-	88.895,-	309.200,-	197.115,-	325.580,-	158.330,-	210.600,-
4	202.913,-	97.785,-	320.795,-	204.845,-	356.800,-	167.250,-	210.600,-
5	214.508,-	100.007,-	332.390,-	212.575,-	417.010,-	220.770,-	210.600,-
17		195.569,-					210.600,-

3. számú táblázat: A besorolási illetmények viszonya a garantált bérminimumhoz 2020-ban

A példában a Kttv. hatálya alá tartozó tisztviselők esetében olyan szervezeti illetményt vizsgálunk meg, ahol az illetménykiegészítés mértéke I. besorolási osztályba tartozók esetén 50%, a II. besorolási osztályba tartozók esetén 15%. A példában feltüntetett illetmények pótlékokat nem tartalmaznak. A Hszt. vonatkozásában az általános rendőrségi feladatok ellátásra vonatkozó szervezetek illetményét demonstráljuk mind az altiszti, mind a tiszti „A”, azaz a legalacsonyabb besorolások szerint. A Hjt vonatkozásában fizetési fokozat alatt besorolási kategóriát értjük, illetve a szemléltetés érdekében a kalkulált illetmények nem tartalmazzák a kiegészítő illetményt, amely úgy van megtervezve, hogy az illetményt mindig felhozza a garantált bérminimum szintjére. A besorolási kategóriához tartozó illetményt a munkakörök vonatkozásában kialakított besorolási osztályok közül (I–VI.) a legalacsonyabb, vagyis az I. besorolási osztály szorzószámaival kalkuláljuk.

¹⁹ A probléma korábbi felvetését lásd például: GAJDUSCHEK György: *Közszolgálat*. KSZK ROP 3.1.1. Programigazgatóság, Budapest, 2008. 118.

²⁰ Az illetményalap és a garantált bérminimum emelkedése tekintetében lásd a 2. számú táblázatot.

A táblázat alapján jól láthatjuk, hogy 2020-ban a legalacsonyabb besorolási illetmények csak az I. besorolási osztályba tartozók, a hivatásos állomány vonatkozásában pedig csak a tisztek esetén érték el a garantált bérminimum összegét, ugyanakkor a II. besorolási osztályba tartozók, illetve az altisztek illetménye több fizetési fokozatban marad a garantált bérminimum alatt és válik szükségesé ezáltal a munkáltatói kiegészítésük. Bár az I. besorolási osztályba tartozókat a probléma egyelőre csak a Kttv. hatálya alá tartozók vonatkozásában érinti, azonban a II. besorolási osztályokban az elmúlt években az illetményalap változatlanul hagyása azt eredményezte, hogy a Kttv. hatálya alatt lévők esetében az I. besorolási osztályon belül a fizetési fokozatok negyede, a II. besorolási osztályon belül egyik fizetési fokozat sem (!), a rendvédelmi és honvédelmi igazgatáson belül az altiszti fizetési fokozatok közel fele már nem felel meg önmagában a garantált bérminimum követelményének. A probléma jelentőségét növeli, hogy bár a közigazgatáson belül a II. besorolási osztályba tartozók száma folyamatos csökkenést mutat az utóbbi években (2006-hoz képest az összlétszámhoz viszonyítva 14%-kal csökkent az arányuk 2013-ra), azonban 2013-ban a II. besorolási osztályba még mindig mintegy 32.053 fő tartozott, ami a teljes állomány jelentősnek tekinthető 29%-át teszi ki.²¹ Még ennél is magasabb a II. besorolási osztályba tartozók aránya a rendvédelmi igazgatás területén belül, ahol az állomány 60-70%-a tiszthelyettes, illetve zászlós, összlétszámuk pedig eléri a 40 ezer főt.

Mivel a közeljövőben nem várható az illetményalap érdemi emelése, így jogosan merül fel a kérdés: Van-e értelme egy az egyben fenntartani és folyamatosan foltozgatni a jelenlegi bérbesorolási rendszert?

ISMERETELLENŐRZŐ KÉRDÉSEK

1. Milyen illetményelemekből áll össze az egyes hivatásrendeken belül az illetmény?

Hivatásrend	Illetményelemek
Közigazgatás	alapilletmény, illetménykiegészítés, pótlékok
Rendvédelmi igazgatás	beosztási illetmény, hivatásos pótlék, teljesítményjuttatás, szolgálati időpótlék, pótlékok
Honvédelmi igazgatás	alapilletmény, honvédelmi szolgálati díj, kiegészítő illetmény, munkaerőpiaci pótlék, teljesítményjuttatás, pótlékok

2. Mi adja az alapilletmény, illetve a beosztási illetmény összegét?

Az alapilletmény, illetve a beosztási illetmény összegét a fizetési fokozathoz/besorolási kategóriához tartozó szorzószám, valamint az illetményalap szorzata adja.

3. Kik alkotják az egyes hivatásrendeken belül az I. és a II. besorolási osztályba tartozókat?

Hivatásrend	I. besorolási osztály	II. besorolási osztály
Közigazgatás	gyakornok, fogalmazó, tanácsos, vezető-tanácsos, főtanácsos, vezető-főtanácsos besorolásúak	gyakornok, előadó, főelőadó, főmunkatárs besorolásúak

²¹ DÁVID Péter: *A közszolgálat személyi állományának összetétele, demográfiai mutatóinak bemutatása, a folyamatok elemzése, a korábbi vizsgálati eredményekkel történő összehasonlítása*. Résztanulmány. Budapest, 2013. Fejezet: 3.1. Besorolási mutatók 2006-ban és 2013-ban (megjelenés alatt).

Hivatásrend	I. besorolási osztály	II. besorolási osztály
Rendvédelmi igazgatás	a hivatásos állomány tiszti, főtiszt [és elvben tábornoki] rendfokozatú tagjai (hadnagy, főhadnagy, százados, őrnagy, alezredes, ezredes, dandártábornok, vezérőrnagy, altábornagy, vezérezredes)	a hivatásos állomány tiszthelyettesi és zászlósi rendfokozattal rendelkező tagjai (őrvezető, tizedes, szakaszvezető, őrmester, törzsőrmester, főtörzsőrmester, zászlós, törzszászlós, főtörzszászlós)
Honvédelmi igazgatás	a tiszti állomány tagjai (hadnagy, főhadnagy, százados, őrnagy, alezredes, ezredes, dandártábornok, vezérőrnagy, altábornagy, vezérezredes)	a legénységi és az altiszti állomány tagjai (közkatona, őrvezető, tizedes, szakaszvezető, őrmester, törzsőrmester, főtörzsőrmester, zászlós, törzszászlós, főtörzszászlós)

4. Melyik besorolásba osztályba tartozók jogosultak magasabb illetménykiegészítésre a Kttv. hatálya alatt?

- A. **I. besorolási osztályba tartozók**
- B. II. besorolási osztályba tartozók
- C. Egyforma mértékű illetménykiegészítésre jogosultak

5. Párosítsa össze az egyes hivatásrendeket a hozzájuk tartozó sajátos illetményelemet!

Közigazgatás	=>	személyi illetmény
Rendvédelmi igazgatás	=>	kompensációs illetménykiegészítés
Honvédelmi igazgatás	=>	munkaerőpiaci pótlék

6. Milyen – a munkavégzéshez kapcsolódó – tényezőket hivatottak díjazni az illetménypótlékok?

Az illetménypótlékok a munkakörülményekben meglévő különbségeket, a speciális ismereteket, a betöltött munkakör sajátos követelményeit hivatottak díjazni.

7. Soroljon fel legalább három olyan illetménypótlékot, amely három hivatásrend közül (Kttv., Hszt., Hjt.) legalább kettőben megtalálható!

Vezetői pótlék, idegennyelvtudási pótlék (kétszer elfogadható: kiemelt nyelvek, egyéb nyelvek), veszélyességi pótlék.

8. Hogyan alakult az elmúlt tizenöt év távlatában a havi bruttó átlagkeresetek mértéke a versenyszféra és a közszféra között?

A közszféra átlagkeresete 2009-ig egyre csökkenő mértékben, de meghaladta a versenyszféra átlagkeresetét, a kettő 2009-ben alapvetően megegyezett, ezt követően pedig a közszféra átlagkeresete egyre inkább leszakadt a versenyszférától, amely leszakadás az utóbbi évekig tartott, napjainkban pedig lassú felzárkózás figyelhető meg.

4. AZ ÖSZTÖNZÉSPOLITIKA, A JUTALMAZÁSI ÉS ELISMERÉSI RENDSZER: A BÉREZÉS ÖSZTÖNZÉSRE GYAKOROLT HATÁSAI, LEHETŐSÉGEI, JELENLEGI FORMÁCIÓI, KAPCSOLATA AZ ELŐMENETELI RENDSZERREL

Az előző fejezetben bemutatott közszolgálati bérbesorolási rendszer alapján megállapíthatjuk, hogy – a zárt rendszer logikájának megfelelően – a közszolgálati javadalmazás alapjegyeiben jelenleg az anszientitás elvére épül,²² vagyis az kap magasabb illetményt, aki hosszabb szolgálati idővel rendelkezik. Bár a munkateljesítmény bérekben való érvényesítésére jelenleg korlátozott lehetőségei vannak a munkáltatóknak, mégis számos olyan eszközt fedezhetünk fel mindhárom hivatásrend foglalkoztatási szabályaiban, amelyek tudatos ösztönzést, jutalmazást és elismerést tesznek lehetővé. Ezeket vesszük sorra jelen fejezetben, az alábbi logikai csoportosítás szerint:

- teljesítményalapú bérezés,
- teljesítményalapú jutalmazás,
- közszolgálati elismerési rendszer.

4.1. Teljesítményalapú bérezés a közszférában

Időről időre felvetődik a kérdés, hogyan lehetne a közszférában dolgozókat jobb teljesítményre sarkallni, milyen teljesítményalapú bérezési rendszerrel lehetne emelni a motivációjukat. A közszolgálati bér-besorolási rendszer stabilitásából fakadóan kijelenthető, hogy a direkt teljesítmény-bér a közszférában általában nem használható, ezért ott inkább a korábban részletesen bemutatott időbéres rendszerek valamilyen változatát lehet alkalmazni. Figyelembe véve, hogy az időbéres rendszerek önmagukban nem értékelik a teljesítményt, ezért kiegészítő mechanizmus alkalmazása válik szükségessé, amely az alapvető besorolási-minősítési szempontoktól való eltérést értékeli és ezáltal ösztönöz magasabb teljesítményre.²³ Ilyen – a közszférában is alkalmazott – megoldás *a besorolási kategórián belüli differenciált illetmény meghatározás a teljesítmény különbségek alapján*. Ennek megfelelően az átlagos teljesítményt nyújtó munkatárs átlagos illetményt kap, az *átlag felett teljesítő* az alapbérehez (besorolási bérehez) képest meghatározott százalékkal többet kap (*pozitív eltérítés*), míg az *átlagtól elmaradó teljesítményt negatív irányú eltérítéssel/bérezéssel „jutalmazták”*. A következőkben bemutatjuk, hogy mindezek alapján hogyan valósul meg a teljesítményalapú bérezés az egyes hivatásrendeken belül.

A közigazgatáson belül a Kttv. hatály alatt főszabályként a hivatali szerv vezetője – át nem ruházható hatáskörben – a megállapított személyi juttatások előirányzatán belül a tárgyévet megelőző év minősítése, ennek hiányában teljesítményértékelése alapján a tárgyévre vonatkozóan a közszolgálati tisztviselő besorolása szerinti fizetési fokozathoz tartozó alapilletményét december 31-éig terjedő időszakra legfeljebb 50%-kal megemelheti, vagy legfeljebb 20%-kal csökkentett mértékben állapíthatja meg. Fontos szabály, hogy az így megállapított alapilletmény eltérítés mértéke a tárgyévben egy

²² LŐRINCZ Lajos: *A közigazgatás alapintézményei*. HVG-ORAC, Budapest, 2010.

²³ LÁSZLÓ Gyula – LÉVAI Zoltán – POÓR József: *Ösztönzésmenedzsment a közszolgálatban*. In KAROLINY Mártonné – LÉVAI Zoltán – POÓR József: *Emberi erőforrás menedzsment a közszolgálatban*. Módszertani kézikönyv. Budapest, Szókratész, 2005. 139.

alkalommal a megállapítástól számított hat hónapot követően teljesítményértékelés alapján módosítható, azzal a garanciális feltétellel, hogy a közzolgálati tisztviselő korábban már megállapított alapilletménye legfeljebb 20%-kal csökkenthető. Ettől eltérően az alapilletmény-eltérítés tárgyévben még azokban az esetekben módosítható, ha a közzolgálati tisztviselő vezetői kinevezést kap, vagy azt tőle visszavonják, valamilyen tanácsadói munkakörbe helyezik (miniszteri, miniszterelnökségi, kormány), vagy e munkakörét módosítják, illetve címadományozásra, vagy annak visszavonására kerül sor. Itt is megjelenő fontos garanciális szabály, hogy a módosítás eredményeként az új alapilletmény nem lehet alacsonyabb, mint a besorolás alapján eltérítés nélkül meghatározott alapilletmény. A főszabálytól eltérően egyes szervezetek esetében az alapilletmény eltérítés mértéke legfeljebb 30% lehet.

Szintén a közigazgatáson belül, de a Kit. hatálya alatt a munkáltató a kormánytisztviselő illetményét teljesítményértékelés alapján az adott besorolási kategóriához tartozó összeghatáron belül legfeljebb 20%-kal csökkentheti, illetve legfeljebb 30%-kal növelheti. Fontos felhívni a figyelmet arra, hogy a teljesítményértékelés alapján eltérített illetmény – mintegy garanciális szabályként – nem terjeszkedhet túl az álláshelyi kategória minimum és maximum összegén.

A rendvédelmi igazgatáson belül bár korábban a Kttv. szabályozásához nagyon hasonló eltérítési szabályokat figyelhettünk meg, az 2015-ben elfogadott Hszt. gyakorlatilag megszüntette az illetmények teljesítményalapú eltérítését. Teljesítményalapú differenciálásra ugyanakkor továbbra is lehetőség van a rendvédelmi igazgatáson belül, ez azonban a teljesítményjuttatáson keresztül valósulhat meg jelenleg, amelynek a szabályait már részletesen ismertettük az illetménykiegészítések bemutatása során. Megjegyzendő ugyanakkor a teljesítményjuttatások vonatkozásában, hogy a vonatkozó belügyminiszteri utasítás²⁴ előírja, hogy a „kivételes teljesítmény” teljesítményfokozatú állományi tagokat teljesítményjuttatásban kell részesíteni, a „jó teljesítmény” és „megfelelő teljesítmény” teljesítményfokozatú állományi tagokat teljesítményjuttatásban lehet részesíteni (ennek eldöntése az állományilletékes parancsnok hatásköre), míg az „átlag alatti teljesítmény”, vagy „elfogadhatatlan teljesítmény” teljesítményfokozatú állományi tagok nem részesülhetnek teljesítményjuttatásban.

A honvédelmi igazgatáson belül a rendvédelmi igazgatáshoz hasonlóan a Hjt. megszüntette az illetmények teljesítmény értéklelésen alapuló éves eltérítését. Ugyanakkor fontos megjegyezni, hogy a Hjt. lehetővé teszi, hogy a hivatásos állomány tagja teljesítményjuttatásban részesüljön, azonban ezen juttatás miniszteri rendeleti szabályai még nem ismertek, így annak bemutatásától – a jogszabály megjelenéséig – el kell tekintenünk.

A három hivatásrendet összehasonlítva megállapíthatjuk, hogy az illetmény teljesítményalapú eltérítésére a közigazgatáson belül van a legnagyobb mozgástér (mind a Kttv., mind pedig a Kit. hatálya alatt), illetve megfigyelhetjük az eltérítés védettségét is. Fontos különbségként azonosíthatjuk, hogy a rendvédelmi és a honvédelmi igazgatáson belül a törvény az illetményeltérítés intézménye az elmúlt évek során gyakorlatilag megszűnt.

A civil közigazgatás jelenlegi teljesítményalapú bérezési rendszerének az egyik legnagyobb előnye, hogy az illetményeltérítések általában csak tárgyévre szólnak, így a munkatársak motiváltak abban, hogy folyamatosan kiemelkedő teljesítményt nyújtsanak, amennyiben meg akarják tartani az illetményük teljesítménybér részét. *Az előny egyben hátrányt is jelent*, hiszen nincsen rá semmilyen garancia, hogy a kiváló teljesítmény fenntartása esetén az illetmény eltérítés évről évre folyamatosan megmarad. További hátrány, hogy önmagában a jó teljesítmény és a kiváló eredményű teljesítményértékelés nem jelent automatikus eltérítést, azt mindig a munkáltató állapítja meg saját belátása szerint. Ezáltal előfordulhat, hogy a szervezeti eltérítések (tárgyévi) megállapítása alkalmával szubjektív tényezők is érvényesülnek.

²⁴ 33/2015. (VI. 16.) BM rendelet a belügyminiszter irányítása alá tartozó rendvédelmi feladatokat ellátó szervek hivatásos szolgálati jogviszonyban álló tagjai illetményének és egyéb juttatásainak megállapításáról, valamint a folyósítás szabályairól 9/A. § (a hatály napja: 2020. 02. 10.).

4.2. Teljesítményalapú jutalmazás a közszférában

A teljesítményalapú jutalmazás, valamint a teljesítményalapú bérezés alap gondolata rendkívül hasonló: a kiváló minőségű munkavégzés elismeréseként valamilyen többletjuttatás nyújtása. A legfőbb különbség köztük az elismert munkavégzés hosszában keresendő. Míg a teljesítményalapú bérezés feltételezi a hosszabb távú kiegyensúlyozottan magas színvonalú munkavégzést, addig a jutalmazás rendszerint egy-egy kiemelt, vagy – az átlagos munkaterhelésnél – jelentősebb feladat sikeres elvégzéséhez kötődik. Ennek megfelelően a teljesítményalapú bérezés összege havonta eloszlik, és beépül az illetménybe, illetve kapcsolódik hozzá, míg a jutalom a havi illetménytől elkülönítve, egy összegben kerül megállapításra. Így elképzelhető, hogy éves szinten összegük megegyezik, azonban a kifizetés jellegéből pontosan lehet következtetni, hogy teljesítményalapú bérezés, vagy jutalmazás esete áll fenn.

A közigazgatáson belül a Kttv. hatálya alatt közszolgálati tisztviselő az adott közszolgálati feladat kiemelkedő teljesítéséért, illetve feladatainak hosszabb időn át történő eredményes végzéséért a teljesítményértékelés alapján a Kormány által meghatározottak szerint elismerésben, jutalomban részesíthető. Bár látszólag ellentmondás van aközött, hogy a hosszabb időn át történő magas minőségű munkavégzésért járó elismerést korábban már beazonosítottuk a teljesítményalapú bérezés rendszerében, míg most a teljesítményalapú jutalmazás esetén újra előkerül. Természetesen elképzelhető olyan helyzet, amikor valaki számára – bár kitűnően végzi el a munkáját – nem tudja ezt kellőképpen honorálni a munkáltató (az adott évben nincsen rá költségvetési forrása, esetleg a betöltött munkakör olyan magas munkaköri pótlékhoz vezet, amely a további eltérítést már nem bírja, vagy valamilyen egyéb oknál fogva egyáltalán nincs lehetőség az illetmény eltérítésére), ilyen esetekben létjogosultsága van a munkáltatónak lehetőség szerint a hosszabb időn át történő eredményes feladatellátást teljesítményalapú jutalmazás keretén belül honorálni. Ugyanakkor fontos leszögezni, hogy ugyanannak a teljesítménynek a teljesítményalapú bérezéssel és jutalmazással is történő elismerése értelmetlen, hiszen a dupla elismerés nyilvánvalóan nem hat kétszeresen ösztönzően.

A közigazgatáson (mind a Kttv., mind pedig a Kit. hatálya alatt), a rendvédelmi igazgatáson, valamint a honvédelmi igazgatáson belül is megtalálható sajátos, de fontos jutalmazási elem a célfeladat kijelölése. A hivatali szervezet vezetője rendkívüli, célhoz köthető feladatot állapíthat meg a közszolgálati tisztviselő, illetve a hivatásos állomány tagja részére, amelynek teljesítése a munkakörének ellátásából adódó általános munkaterhet jelentősen meghaladja. A hivatali szervezet vezetője a célfeladat eredményes végrehajtásáért – a megállapított személyi juttatások előirányzatán belül – céljuttatást határoz meg. Ahhoz, hogy jutalomként tekinthessünk a plusz feladat elvégzésére, természetesen elengedhetetlen a céljuttatás összegét az elvégzendő feladat mértékével arányosan meghatározni. Ugyanakkor a célfeladat kijelölésének jutalmazási funkciója abban nyilvánul meg, hogy csak az arra érdemes, szakmailag felkészült, terhelhető dolgozók részesülhetnek a kijelölésben, hiszen nincsen értelme olyan személyt megbízni célfeladattal, aki azt nem tudja ellátni és emiatt a beígért céljuttatás is csak elérhetetlen mézesmadzag marad a számára. Fontos különbség a teljesítményalapú jutalom és a célfeladat kijelölése között, hogy míg jutalmat alapesetben csak az a szervezet adhat a közszolgálati tisztviselő, és a hivatásos állomány részére, ahol foglalkoztatási jogviszonyban áll (ez alól kivételt jelenthet például a kirendelés, a kormányzati érdekből történő kirendelés, valamint a határozott idejű áthelyezés esete), addig bármely hivatali szervezet vezetője – az érintett hivatali szervezet vezetőjének egyetértésével – más közigazgatási szervnél foglalkoztatott közszolgálati tisztviselő, vagy hivatásos állomány tagja részére is megállapíthat célfeladatot.

A közigazgatás teljesítményalapú jutalmazási lehetőségeihez hasonló szabályokkal találkozhatunk mind a rendvédelmi, mind pedig a honvédelmi igazgatáson belül. A célfeladat kijelölés területén alapvetően mindkét hivatásrend átveszi a Kttv.-ben és a végrehajtására kiadott rendeletben foglalt feltételeket és korlátozásokat. (Bár a foglalkoztatási szabályokat tartalmazó törvények rendre hivatkoznak rá, a nevezett rendeleteket még nem fogadták el és léptették hatályba maradéktalanul.) További fontos egyezés, hogy a hivatásos állomány tagja az adott szolgálati feladat kiemelkedő

teljesítésért, illetve a szolgálati feladatok hosszabb időn át történő eredményes végzéséért pénzjutalomban, illetve teljesítményjuttatásban részesíthető.

Megjegyzendő ugyanakkor, hogy a szabályozás jelenlegi szintje, vagyis a terület szabályozatlansága miatt – egyelőre – nem tudjuk érdemben összehasonlítani a hivatásrendek jutalmazási szabályait aszerint, hogy a jutalom mértéke alsó, vagy felső korlátos-e, illetve milyen az időbeli odaítélhetősége.

4.3. A közzolgálati elismerés módjai

A közzolgálati ösztönzés és jutalmazás legfontosabb eszköze a soron kívüli pálya-előmeneteli elismerés, valamint a civil közigazgatáson belül a Kttv. hatálya alatt közzolgálati címek adományozása. A soron kívüli előresorolás lényege egy egyszeri előreléptetés, ami viszonylag kis anyagi vonzatú, azonban komoly motivációs jelentőséggel bíró aktus. A foglalkoztató szervezetek számára ez egy rendkívül kívánatos elismerési eszköz lehet, hiszen a szervezeti költségvetés megterhelése nélkül jutalmazhatnak arra érdemes beosztottakat. Ilyen ösztönző átsorolás a közigazgatáson belül a Kttv. hatálya alatt: amennyiben a közzolgálati tisztviselő a következő besorolási fokozathoz jogszabályban előírt feltételeket, vagy a közigazgatási szerv által írásban meghatározott feltételeket a következő besorolási fokozathoz előírt várakozási idő lejártá előtt teljesítette, a magasabb besorolási fokozat legalacsonyabb fizetési fokozatába kell sorolni. Egyúttal nem csak ösztönző átsorolásokat, hanem ösztönző besorolásokat is azonosíthatunk. Ilyen például, hogy az a pályakezdő közzolgálati tisztviselő, aki bizonyítványát, oklevelét kiváló, vagy annak megfelelő minősítéssel szerezte, azt a 2. számú fizetési fokozatba kell sorolni. Továbbá szintén a 2. számú fizetési fokozatba kell sorolni azt is, aki mentesül a közigazgatási alapvizsga tételi kötelezettség alól. Opcionális lehetőség továbbá, de érdemes megemlíteni, hogy ha a vezető-főtanácsos, illetve a főmunkatárs besorolási fokozatba sorolt közzolgálati tisztviselő legmagasabb fokozatú minősítést kap, akkor eggyel magasabb fizetési fokozatba sorolható. A minősítésalapú előmeneteli módosítási lehetőség ugyanakkor kétélű fegyver, hiszen ha a közzolgálati tisztviselő megfeleltnél alacsonyabb fokozatú minősítést kap, akkor a következő besorolási fokozathoz előírt várakozási ideje legfeljebb egy évvel meg is hosszabbítható. Bár azt látjuk, hogy a soron kívüli előresorolás lehetősége jellegét és alacsony költségvonzatát tekintve akár tömeges motiválásra is alkalmas lehet, érdekes kérdésként merülhet fel, hogy milyen mértékben élnek ezzel a lehetőséggel a munkáltatók. A kérdéssel kapcsolatban érdemes felidézni Gajdushek György 2006-2007-ben felvett közzolgálati kutatási eredményeit tartalmazó tanulmányának vonatkozó sorait: „A közigazgatási szervek mintegy egy százalékában volt csak példa arra, hogy valakit a minősítésre alapozva felmentettek volna. Meglehetősen kis arányban számoltak be arról is, hogy a minősítés hatására valakit a besorolási fokozatában visszatartottak volna, vagy hogy előbb léptették volna magasabb fokozatba. Ezek a (...) módszerek tehát kevésbé vannak jelen a mai magyar gyakorlatban.”²⁵

A különböző közzolgálati címeknek a közigazgatáson belül a Kttv. hatálya alatt kiterjedt rendszere létezik. (A közigazgatásban fellelhető címek közül – terjedelmi korlátok okán – nem foglalkozunk a politikai (fő)tanácsadó, önkormányzati (fő)tanácsadó és a címzetes főjegyző címekkel.) A Miniszterelnökségen, illetve a minisztériumokban a hivatali vezető létesíthet különböző tanácsadói, főtanácsadói munkaköröket, amelyeket a szervezeti és működési szabályzat mellékletében fel kell tüntetni. A (fő)tanácsadói munkakörben foglalkoztatott kormánytisztviselő – tekintet nélkül a kormányzati szolgálati jogviszonyban töltött idejére – vezető-főtanácsosi, vagy főtanácsosi besorolást kap. A vezető-főtanácsosi besorolású kormánytisztviselő főosztályvezetői, a főtanácsosi besorolású kormánytisztviselő főosztályvezető-helyettesi illetményre jogosult. Főtanácsadói munkakör ellátására kinevezést az kaphat, aki feladata ellátásához szükséges egyetemi szintű végzettséggel és szakirányú

²⁵ GAJDUSHEK György: *Közzolgálat*. KSZK ROP 3.1.1. Programigazgatóság, Budapest, 2008. 248.

szakképzettséggel, jogi vagy közigazgatási szakvizsgával, vagy a közigazgatási szakvizsga alól adott Közigazgatási Továbbképzési Kollégiumi teljes körű mentesítéssel és legalább öt éves szakmai gyakorlattal rendelkezik. A tanácsadói munkakör betöltésének feltételei ehhez nagyon hasonlóak annyi eltéréssel, hogy ahhoz elegendő a felsőfokú iskolai végzettség, és a feladatellátáshoz szükséges szakirányú végzettség, illetve legalább két éves szakmai gyakorlat. *A hivatali szervezet vezetője közigazgatási tanácsadói és közigazgatási főtanácsadói címet is adományozhat.* A két adományozható cím együttesen nem haladhatja meg a közigazgatási szerv felsőfokú iskolai végzettségű kormánytisztviselői létszámának 20%-át. Közigazgatási tanácsadói cím az I. besorolási osztályba tartozó, legalább öt éves szakmai gyakorlattal és közigazgatási vagy jogi szakvizsgával, illetve teljes körűen közigazgatási jellegűnek minősített tudományos fokozattal rendelkező kormánytisztviselőnek adományozható. A közigazgatási tanácsadó a közigazgatási szervezetre vonatkozó szabályok szerint vezetői pótlék nélkül számított főosztályvezető-helyettesi illetményre jogosult. Közigazgatási főtanácsadói cím adományozási feltétele annyi különbséggel egyezik meg a közigazgatási tanácsadói cím feltételeivel, hogy ehhez már legalább tízéves szakmai gyakorlattal kell rendelkezni. A közigazgatási főtanácsadó a közigazgatási szervezetre vonatkozó szabályok szerint vezetői pótlék nélkül számított főosztályvezetői illetményre jogosult. *A hivatali szervezet vezetője továbbá szakmai tanácsadói és szakmai főtanácsadói címet is adományozhat.* Az adományozható szakmai tanácsadói, illetve szakmai főtanácsadói címek számát a közigazgatási szerv szervezeti és működési szabályzatában kell meghatározni. Az adományozható kétféle cím együttesen nem haladhatja meg a közigazgatási szerv felsőfokú iskolai végzettségű kormánytisztviselői létszámának 20%-át. Szakmai tanácsadói cím annak az I. besorolási osztályba tartozó, szakmai gyakorlattal és közigazgatási vagy jogi szakvizsgával, illetve teljes körűen közigazgatási jellegűnek minősített tudományos fokozattal rendelkező kormánytisztviselőnek; szakmai főtanácsadói cím annak az I. besorolási osztályba tartozó, szakmai gyakorlattal és közigazgatási vagy jogi szakvizsgával, illetve teljes körűen közigazgatási jellegűnek minősített tudományos fokozattal rendelkező kormánytisztviselőnek adományozható, aki legmagasabb fokozatú minősítésű. A szakmai tanácsadó, illetve szakmai főtanácsadó a közigazgatási szervezetre vonatkozó szabályok szerint vezetői pótlék nélkül számított főosztályvezető-helyettesi, illetve főosztályvezetői illetményre jogosult. Végül, de nem utolsó sorban *a hivatali szervezet vezetője* a tartósan kiemelkedő munkát végző felsőfokú iskolai végzettségű, közigazgatási szakvizsgával rendelkező kormánytisztviselőnek *címzetes vezető-tanácsosi, címzetes főtanácsosi, címzetes vezető-főtanácsosi,* a középiskolai végzettségű kormánytisztviselőnek *címzetes főmunkatársi címet adományozhat.* Címzetes vezető-tanácsosi cím a legalább öt, címzetes főtanácsosi cím a legalább tizenkettő, címzetes vezető-főtanácsosi cím a legalább húsz, címzetes főmunkatársi cím a legalább tizennyolc év kormányzati szolgálati jogviszonyban töltött idővel rendelkező kormánytisztviselőnek adományozható. A kormánytisztviselő a címzetes vezető-tanácsosi címmel a vezető-tanácsos besorolási fokozat 7-es fizetési fokozatába, a címzetes főtanácsosi címmel a főtanácsos besorolási fokozat 11-es fizetési fokozatába, a címzetes vezető-főtanácsosi címmel a vezetőfőtanácsos besorolási fokozat 14-es fizetési fokozatába, a címzetes főmunkatársi címmel a főmunkatárs besorolási fokozat 14-es fizetési fokozatába kerül. Ha a kormánytisztviselő a kormányzati szolgálati jogviszonyban töltött idő alapján eléri a címmel járó besorolási, fizetési fokozatot, akkor a cím megszűnik és a kormánytisztviselő további előmenetelére az általános szabályok az irányadók. Mint láthatjuk, bár a címzetes cím adományozása is jelent némi illetmény emelkedést, a többi adományozható címhez képest ennek összege jóval alacsonyabb, így ennek a címnek elsősorban az erkölcsi súlya a lényeges, kifejezve azt, hogy a viselőjét kiemelt státuszba helyezték.

A Kit. mint a civil közigazgatás új foglalkoztatási törvénye szakított az elődje kiterjedt „cím” politikájával olyan értelemben, hogy nem tartalmaz központi előírásokat arra vonatkozóan, hogy a hatálya alá tartozó szervezet milyen kitüntető címeket vagy ösztönző besorolásokat alkalmazhat. Ezekben a kérdésekben a munkáltatók szabad kezet kaptak arra vonatkozóan, hogy a közszolgálati elismerések kapcsán a saját szervezetükhöz a leginkább illeszkedő rendszert alakíthassák ki.

Szintén felszámolta a 2015-ben elfogadott Hszt. a rendvédelmi igazgatáson belül korábban megtalálható címrendszert, amely egyébiránt sem mennyiségében, sem javadalmazási szándékában nem vette fel a versenyt a civil közigazgatás kiterjedt rendszerével. Ugyanakkor a címadományozáson túl természetesen *a rendvédelmi hivatásrenden belül is megtalálhatók az előresoroláshoz kapcsolódó elismerések*: soron kívüli előresorolás a fizetési fokozatba, vagy akár soron kívüli előresorolás a rendfokozatba. A soron kívüli fizetési fokozati előmenetel feltétele, hogy a hivatásos állomány tagja a megelőző négy év átlagában jó vagy kivételes teljesítményfokozattal rendelkezzen, és a meglévő rendfokozatában legalább négy évet már eltöltött. A soron kívüli rendfokozati előmenetel feltétele, hogy az előléptetés legfeljebb egy fizetési fokozatban történő előresorolással járjon együtt, továbbá a hivatásos állomány tagja a magasabb rendfokozathoz szükséges képzettséggel, valamint az előző négy év átlagában jó vagy kivételes teljesítményfokozattal rendelkezzen.

Az előzőektől szögesen ellentétes logikára épülő rendszerrel találkozhatunk a honvédelmi hivatásrenden belül, ahol nem találunk tömeges soron kívüli előresorolásokra lehetőséget adó eszközöket, vagy különböző klasszikus közzolgálati címeket. A honvédelmi előmenetel vizsgálatok megállapíthatjuk, hogy logikáját tekintve a kiváló teljesítménnyel – a közszféra más hivatásrendjeivel ellentétben – alapvetően nem lehet gyorsabban előre jutni. Ugyanakkor a kevésbé jó teljesítményt nyújtók az előmeneteli rendszerben megrekedhetnek, illetve ki is eshetnek a kötelékből. (A honvédelmi hivatásrendben belül a szervezeti hierarchiában történő előrehaladás megvalósulhat beosztásban, rendfokozatban, egyidejűleg, illetve egymástól elválva is. Az előmenetelnek szigorú feltételei vannak, általános előmenetel esetén érvényesül a „*felfelé vagy kifelé*” elv, így a rendszer bedugulásának megakadályozása érdekében számos kapcsolódó jogviszony-megszüntetési jogcím létezik.) A teljesítmény megítélése természetesen minden esetben írásos teljesítményértékelés útján történik. A szigorú előmeneteli szabályok alól halvány kivétel, hogy a miniszter az állomány tagját egy alkalommal a kötelező várakozási idő letelte előtt eggyel magasabb rendfokozatba előléptetheti, vagy kinevezheti, ha az állomány tagja rendelkezik a megfelelő iskolai végzettséggel és szaktudással, teljesítményértékelése alapján alkalmasnak bizonyult, továbbá elérhető üres megfelelő betölthető beosztás.

A fentiekén túlmenően *természetesen számos egyéb díj, kitüntetés, oklevél, pakett, jutalom stb. létezik mindhárom hivatásrenden belül*, amelyek feltételeit és odaítélésük módját rendszerint miniszteri rendeletben szabályozzák. A miniszterek által alapított elismeréseken túl elérhetőek a kormány által alapított díjak, elismerések is, ezeket kormányrendeletek szabályozzák. Érdemes megemlíteni egyúttal az állami kitüntetések is, amelyeket a *Magyarország címerének és zászlajának használatáról, valamint állami kitüntetéseiről* szóló 2011. évi CCII. törvény szabályozza. Tekintve, hogy ezen elismeréseknek már a felsorolása is túl hosszú lenne jelen tananyag keretei között, így csak tájékoztatói céllal megadjuk az egyes hivatásrendeken belül a vonatkozó fontosabb jogszabályokat:

- *Közigazgatás:*
 - *a külgazdasági és külügyminiszter által adományozható elismerésekről* szóló 1/2014. (VII. 30.) KKM rendelet
 - *az igazságügyi miniszter által adományozható elismerésekről* szóló 4/2015. (III. 3.) IM rendelet,
 - *a földművelésügyi miniszter által adományozható díjakról és más elismerésekről* szóló 25/2015. (V. 27.) FM rendelet,
 - *a nemzetgazdasági miniszter által adományozható elismerésekről* szóló 1/2013. (I. 8.) NGM rendelet,
 - *az emberi erőforrások minisztere által adományozható elismerésekről* szóló 26/2016. (IX. 8.) EMMI rendelet
 - *a nemzeti fejlesztési miniszter által adományozható elismerésekről* szóló 3/2014. (I. 31.) NFM rendelet.
- *Rendvédelmi igazgatás:*
 - *a belügyminiszter által alapított és adományozott elismerésekről* szóló 37/2012. (VIII.2.) BM rendelet.

- *Honvédelmi igazgatás:*
 - *a honvédelmi miniszter és a Honvéd Vezérkar főnöke által alapítható és adományozható elismerésekről* szóló 15/2013. (VIII.22.) HM rendelet.

A közzsférán belüli ösztönzési, jutalmazási és elismerési rendszerek áttekintését követően megállapíthatjuk, hogy bár alapvetően a magyar közzszolgálatra a zárt, illetve a kevert (a zárt és a nyitott rendmodell elemeit egyaránt ötvöző) típusú bérezési-besorolási rendszer a jellemző, számos teljesítményalapú bérképzési elem is megjelenik benne. Ezáltal lehetőség nyílik nemcsak azon foglalkoztatottak kiszolgálására, akik hosszútávra terveznek, életpályaként tekintenek a közzszolgálatára, egyúttal a kiszámítható stabilitást keresik, hanem azok számára is, akik teljesítményelven gondolkodnak, számos esetben csak egy-egy projekt alkalmával, illetve néhány év távlatában kerülnek foglalkoztatási viszonyba a közzszférával. A minden igényt figyelembe vevő, azokat a szervezet javára fordító stratégiai szintű emberi erőforrás gazdálkodás számára azonban komoly akadályt jelent a szervezetek szűkös költségvetése. Évről évre a bér jellegű kiadások megtervezése a bérbesorolási rendszer alapján történik, így a tervezés maga érzéketlen az eltérésekre, az adományozott címekre, vagy a megállapított jutalmakra. Ezeket a szükséges plusz forrásokat – mivel a költségvetés külön nem biztosítja – minden szervezetnek önmagának kell kigazdálkodnia a személyi költségek megtakarításával, amely rendszerint komoly kihívást jelent minden közpénzből gazdálkodó szervezet számára. Ez azért rendkívül lényeges, mert a közzszféra szervezetei a prudens költségvetési gazdálkodási előírások okán csak külön engedéllyel csoportosíthatnak át a dologi költségvetési előírányzatukból a személyi előírányzatba.

ISMERETELLENŐRZŐ KÉRDÉSEK

1. *Főszabályként milyen mértékű teljesítményalapú illetményeltérítésre van lehetőség a civil közzszigazgatáson belül?*

Hivatásrend	alapilletmény/besorolási kategóriához tartozó illetmény eltérítésének mértéke
Államigazgatás Kttv. hatálya alatt	pozitív irányba legfeljebb 50%, negatív irányba legfeljebb 20%
Államigazgatás Kit. hatálya alatt	pozitív irányba legfeljebb 30%, negatív irányba legfeljebb 20%

2. *Ismertesse röviden a civil közzszigazgatás jelenlegi teljesítményalapú bérezési rendszerének előnyeit, hátrányait!*

Előnye, hogy az illetményeltérítések általában csak tárgyévre szólnak, így a munkatársak motiváltak abban, hogy folyamatosan kiemelkedő teljesítményt nyújtsanak, amennyiben meg akarják tartani az illetményük teljesítménybér részét. Hátránya ugyanakkor, hogy nincsen rá semmilyen garancia, hogy a kiváló teljesítmény fenntartása esetén az illetmény eltérítés évről évre folyamatosan megmarad. További hátrány, hogy önmagában a jó teljesítmény és a kiváló eredményű teljesítményértékelés nem vonz automatikus eltérítést, azt mindig a munkáltató állapítja meg saját belátása szerint.

3. Jelölje „X”-szel a táblázat megfelelő cellájában, amennyiben az egyes hivatásrendeken belül létezik a nevezett teljesítményalapú jutalmazási eszköz!

Hivatásrend	Pénzjutalom	Célfeladat-kiírás
Államigazgatás	X	X
Rendvédelmi igazgatás	X	X
Honvédelmi igazgatás	X	X

4. Sorolja fel, milyen adományozható közszolgálati címeket ismer az egyes hivatásrendeken belül!

Hivatásrend	Közszolgálati cím megnevezése
Államigazgatás a Kttv. hatálya alatt	(fő)tanácsadói munkakör, közigazgatási (fő)tanácsadói cím, szakmai (fő)tanácsadói cím, címzetes cím, [politikai (fő)tanácsadói cím), önkormányzati (fő)tanácsadói cím, címzetes főjegyző]
Rendvédelmi igazgatás	–
Honvédelmi igazgatás	–

5. AZ ÁLLAMI GONDOSKODÁSI ÉS JUTTATÁSI RENDSZER: A JAVADALMAZÁS EGYÉB FORMÁINAK VIZSGÁLATA A HÁROM HIVATÁSREND SZERVEZETEI ESETÉBEN

Ebben a fejezetben bemutatjuk, hogy a juttatások egyéb formái hogyan jelennek meg a három hivatásrend szervezetei esetében. A javadalmazás és kompenzáció HR funkcióján belül a juttatások körébe tartozónak tekinthetjük a javadalmazásnak mindazokat az elemeit, amelyet a munkáltató a béren kívül nyújt a dolgozóknak.²⁶ Ezeket a juttatásokat szokták leegyszerűsítve „szociális” jelzővel is illetni, azonban ezen juttatások között számos olyan található, amely elsődlegesen nem szociális indíttatású, és az elosztás kapcsán semmilyen szociális szempontot sem vesznek figyelembe. A közszolgálaton belül ezek az egyéb juttatások általában szervezeti szinten, külön szabályzatokban vannak rögzítve, úgymint „szociális és egyéb juttatások szabályzat”, vagy „béren kívüli egyéb juttatások szabályzat”, vagy „szociális és jóléti szabályzat” stb. (Viszont a közigazgatási szervezet vezetőjének a közszolgálati szabályzatban kell rendelkeznie a cafeteria-juttatás igénybevételének részletes szabályairól, elszámolásának rendjéről és visszatérítésének szabályairól.) Az egyes juttatási elemek kiválasztásában és mértékének meghatározásában a közszolgálaton belül kétféle gyakorlattal találkozhatunk: amikor a szervezeti vezetőknek szabadkezüik van, illetve amikor valamilyen központi (miniszteri, vagy más jogszabályi) akarat érvényesül.

Az állami gondoskodási és juttatási rendszeren belül alapvetően két nagy csoportot különböztethetünk meg, amely csoportosítás jelen fejezet rendezőelvét is adja:

- jogszabályi előírások alapján adható juttatások
- jogszabályi előírások alapján járó juttatások

5.1. Az adható béren kívüli juttatások

A közszférán belül a tapasztalatok szerint a leggyakrabban az alábbi adható béren kívüli juttatások jelennek meg:

- lakhatási, lakásépítési- és vásárlás támogatás;
- albérleti díj hozzájárulás;
- családalapítási támogatás;
- szociális támogatás;
- temetési segély;
- illetményelőleg;
- tanulmányi ösztöndíj;
- képzési, továbbképzési, nyelvtanulási támogatás;
- üdülési támogatás;
- prevenciók ellátások;
- foglalkoztatást elősegítő támogatások;
- sport és kulturális szolgáltatások;
- bankszámlaköltség-hozzájárulás.

²⁶ LÁSZLÓ Gyula: A jóléti (szociális) juttatások vállalati szerepéről. *Munkaügyi Szemle*, 1. szám, 2001.

Ezen juttatások mértékét, feltételeit, az elbírálás és elszámolás rendjét, valamint a visszatérítés szabályait – az üdülési támogatás kivételével – a közigazgatáson belül a Kttv. hatálya alatt a hivatali szervezet vezetője, a Kit. hatálya alatt javarészt központi jogszabályi előírások, míg a rendvédelmi és a honvédelmi igazgatáson belül rendszerint a miniszter állapítja meg. A közigazgatás területén az üdülési támogatás feltételeit a Kormány rendeletben szabályozza, amely rendelet azonban még nem jelent meg.

Tekintve, hogy alapvetően mindhárom hivatásrend költségvetési helyzetét egyformán az ország gazdasági/költségvetési állapota határozza meg, így az adható béren kívüli juttatások ténylegesen odaítélt mértékében és mennyiségében nincs ok érdemi eltérés feltételezésére. Ugyanakkor vitathatatlan különbség, hogy azon szervezetek esetében, amelyek – sajátos működésükből fakadóan – történetileg több üdülőt, sporttelepet, szolgálati szállást stb. tartottak és tartanak fent, azok ma is több ilyen lehetőséget tudnak biztosítani a személyi állományuk részére. Egyúttal fontos hangsúlyozni, hogy ezek a létesítmények alapvető rendeltetésük szerint nem szociális, vagy jóléti juttatási elemként kerültek kialakításra, hanem az úgynevezett helyben lakási kötelezettség biztosítása céljából, kiképzési, oktatási és rekreációs célokból, valamint fizikai alkalmassági követelményeknek való megfelelés elősegítése érdekében.

5.2. Az alanyi jogon járó egyéb juttatások

Az alanyi jogon járó egyéb juttatások körét egyértelműen lehatárolja mindhárom hivatásrend foglalkoztatási törvénye, illetve a hozzájuk kapcsolódó egyéb jogszabályok. *A mindhárom hivatásrenden belül meglévő fontosabb alanyi jogon járó egyéb juttatások a következők:*

Állami készfizető kezesség: Ha a közzolgálati tisztviselő, vagy a hivatásos állomány tagja lakás építéséhez, vásárlásához hitelintézettől igényelt állami kamattámogatású kölcsön összege meghaladja e lakásingatlan hitelbiztosítéki értékének a hitelintézet által meghatározott legmagasabb arányát, a különbözetre az állam készfizető kezességét vállal.

Jubileumi jutalom: A Kttv. hatálya alá tartozó közzolgálati tisztviselő, a Kit. hatálya alá tartozó kormánytisztviselő, illetve a hivatásos állomány tagja 25, 30, 35, illetve 40 év szolgálati jogviszonyban töltött idő után jubileumi jutalomra jogosult. A Kit. törvényen belül a jubileumi jutalom megnevezése szolgálati elismerés, a továbbiakban viszont egységesen jubileumi jutalomként utalunk rá. *A jubileumi jutalom mértéke a közigazgatáson belül:* 25 év szolgálati jogviszony esetén kéthavi, 30 év szolgálati jogviszony esetén háromhavi, 35 év szolgálati jogviszony esetén négyhavi, 40 év szolgálati jogviszony esetén öt havi illetménynek megfelelő összeg. *A rendvédelmi és a honvédelmi hivatásrenden belül:* 25 év szolgálati jogviszony esetén kéthavi, 30 év szolgálati jogviszony esetén háromhavi, 35 év szolgálati jogviszony esetén öt havi, 40 év és ezt követő minden 5 év szolgálati jogviszony esetén hét havi távolléti díjnak megfelelő összeg. A szolgálati jogviszony idejének számításakor fontos szem előtt tartani, hogy nem számítódik bele automatikusan minden korábbi munkavégzésre irányuló jogviszony, hanem csak a meghatározott foglalkoztatási jogviszonyban töltött idő. Fontos, hogy a honvédelmi igazgatáson belül a rendelkezési állományba tartozók nem jogosultak jubileumi jutalomra.

Költségtérítések: A közzolgálati tisztviselőket, és a hivatásos állomány tagjait számos esetben költségtérítések illetik meg. Ilyen költségtérítések különösen *a munkába járás helyközi utazásainak* (minimum 86%-ban történő) *megtérítése*; a kiküldetés tartalmára élelmezési költségtérítés (*napidíj*); a napi feladatellátással kapcsolatban felmerült minden költség megtérítése; a szabadságról, a munkaszüneti és a pihenőnapról történő *visszarendelettel összefüggő költségek* megtérítése. A hivatásos állományúak körében érdemes megemlíteni még a szolgálati érdekből történő áthelyezéssel vagy vezénnyel kapcsolatos költségek térítését.

Munkaidő-kedvezmények: Számos olyan élethelyzet van, amely bekövetkezésének esetén a munkáltatók munkaidő kedvezménnyel támogatják a munkavállalókat. *Mindhárom hivatásrend esetén*

meglévő egyenlő mértékű munkaidő kedvezmények: az emberi reprodukciós eljárással összefüggő, egészségügyi intézményben történő kezelés időtartama; kötelező orvosi vizsgálat időtartama; véradáshoz szükséges, legalább négy óra időtartam; hozzátartozó halálakor két munkanap időtartam; bíróság, vagy hatóság felhívására, vagy az eljárásban való személyes részvételhez szükséges időtartam; elháríthatatlan ok miatt indokolt távollét időtartama. Ezeken túlmenően a Kttv. hatálya alá tartozó közszolgálati tisztviselők, a Kit. hatálya alá tartozó kormánytisztviselők, és honvédelmi hivatásrend tagjai számára munkaidő kedvezmény biztosított még az önkéntes, illetőleg létesítményi tűzoltói szolgálat ellátásának időtartama; a különös méltánylást érdemlő személyi és családi ok miatt indokolt távollét időtartama; valamint a munkáltató által engedélyezett (korlátlan) időtartam. Mindezekon túlmenően a honvédelmi hivatásrend tagja mentesül a szolgálatteljesítési kötelezettsége alól a legalább 14 napig tartó tartós igénybevétel után, esetenként legfeljebb 5 munkanapra, illetve az alapkiképzés befejezését közvetlenül követő 5 munkanapra.

Pótszabadság: A civil közigazgatáson belül a Kttv. hatálya alatt, a rendvédelmi, valamint a honvédelmi hivatásrenden belül az alapszabadság évi 25 munkanap, míg a Kit. hatálya alatt évi 20 munkanap. Az alapszabadságon felül a Kttv. hatályán belül a *közszolgálati tisztviselőt besorolásától függően pótszabadság illeti meg, amelynek mértéke az I. besorolási osztályban:* fogalmazó besorolásnál 3 munkanap, tanácsos besorolásnál 5 munkanap, vezető-tanácsos besorolásnál 7 munkanap, főtanácsos besorolásnál 9 munkanap, vezető-főtanácsos besorolásnál 11 munkanap; *a II. besorolási osztályban pedig* előadó besorolásnál 5 munkanap, főelőadó besorolásnál 8 munkanap, főmunkatárs besorolásnál 10 munkanap. *A vezetői munkakört betöltő közszolgálati tisztviselő esetén a pótszabadság mértéke* osztályvezetőnél 11 munkanap, főosztályvezető-helyettesnél 12 munkanap, főosztályvezetőnél 13 munkanap. A Kit. hatályán belül a pótszabadság mértéke nem iskolai végzettségenként, hanem álláshelyi besorolásonként változik: a minisztérium kormánytisztviselője kormánytanácsos besorolásnál 3 munkanap, vezető kormánytanácsos besorolásnál 5 munkanap, kormányfőtanácsos besorolásnál 7 munkanap, vezető kormányfőtanácsos besorolásnál 9 munkanap. Ehhez hasonlóan a kormányzati főhivatal, a központi hivatal, valamint a kormányhivatal szervezetén belül a pótszabadság mértéke: hivatali tanácsos besorolásnál 3 munkanap, vezető hivatali tanácsos besorolásnál 5 munkanap, hivatali főtanácsos I. besorolásnál 7 munkanap, hivatali főtanácsos II. besorolásnál 8 munkanap, vezető hivatali főtanácsos besorolásnál 9 munkanap. Érdemes még megemlíteni a szakmai vezetői álláshelyek pótszabadságát, amelyek: osztályvezető esetében 5 munkanap, főosztályvezető esetében 10 munkanap. *A pótszabadság mértéke a rendvédelmi hivatásrenden belül a szolgálati viszonyban töltött idővel emelkedik a következők szerint:* 0-2 év szolgálati viszonyban töltött idő után 3 munkanap, 3-5 év szolgálati viszonyban töltött idő után 4 munkanap, 6-10 év szolgálati viszonyban töltött idő után 5 munkanap, 11-15 év szolgálati viszonyban töltött idő után 6 munkanap, 16-20 év szolgálati viszonyban töltött idő után 7 munkanap, 21-25 év szolgálati viszonyban töltött idő után 8 munkanap, 26-30 év szolgálati viszonyban töltött idő után 9 munkanap, 31 év és annál hosszabb szolgálati viszonyban töltött idő után 10 munkanap. *A rendvédelmi hivatásos állomány vezetői pótszabadságának mértéke:* beosztott vezető esetén 11 munkanap, középvezető esetén 12 munkanap, területi szerv vezetője esetén 13 munkanap, központi szerv vezetőjének helyettese esetén 14 munkanap, központi szerv vezetőjének esetén 15 munkanap. *A honvédelmi hivatásrenden belül a pótszabadság mértéke szintén a szolgálati viszonyban töltött idővel emelkedik a következők szerint:* 2 évig terjedő szolgálati viszonyban töltött idő után 2 munkanap, 3-5 év szolgálati viszonyban töltött idő után 3 munkanap, 6-10 év szolgálati viszonyban töltött idő után 4 munkanap, 11-15 év szolgálati viszonyban töltött idő után 5 munkanap, 16-20 év szolgálati viszonyban töltött idő után 6 munkanap, 21-25 év szolgálati viszonyban töltött idő után 7 munkanap, 26-30 év szolgálati viszonyban töltött idő után 8 munkanap, 30 évnél hosszabb szolgálati idő után 9 munkanap. *Ha az állomány tagja felsőfokú iskolai végzettségű, úgy a pótszabadság mértéke 1-1 nappal emelkedik. Vezetők esetében* (a szolgálati időtől függő pótszabadságon felül) a szakasz- és századparancsnok, valamint a velük azonos szintű vezető évente 2 munkanap, a zászlóalj- és ezredparancsnok, valamint a velük azonos szintű

vezető évente 3 munkanap, a dandárparancsnok, valamint az ennél magasabb szintű parancsnok, és a velük azonos szintű vezető évente 4 munkanap pótszabadságra jogosult.

*Mindhárom hivatásrenden belül pótszabadság jár továbbá az állomány tagjának 16 évesnél fiatalabb gyermeke után évi 2, kettő gyermeke után évi 4, kettőnél több gyermeke esetén évi 7 munkanap mértékben. Ettől eltérően a Kit. jóval bőkezűbben rendelkezik a gyermekek után járó pótszabadság mértékéről, hiszen a hatálya alá tartozó kormánytisztviselők a gyermek 18 éves koráig jogosultak pótszabadságra, amelynek a mértéke egy gyermek esetén évi 4, kettő gyermek esetén évi 8, kettőnél több gyermek esetén évi 14 munkanap. A pótszabadság mértéke fogyatékos gyermekenként 2 munkanappal nő. 5 munkanap pótszabadság jár továbbá az apának gyermeke születése esetén, illetve 7 munkanap ikergyermek születése esetén. Az apanap mértéke a Kit. hatálya alá tartozó kormánytisztviselők esetében 8, illetve ikergyermek születése esetén 10 munkanap. *Közigazgatás-specifikus pótszabadságként tekinthetünk a rehabilitációs pótszabadságra*, amely akkor jár a közzolgálati tisztviselőnek, ha rehabilitációs szakértői szerv legalább ötvenszázalékos mértékű egészségkárosodást állapított meg (a pótszabadságság mértéke évente öt munkanap). Szintén évente öt munkanap pótszabadság illeti meg azt a közzolgálati tisztviselőt is, aki állandó jelleggel föld alatt, illetve ionizáló sugárzásnak kitett munkahelyen dolgozik. *Rendvédelem- és honvédelem-specifikus pótszabadságként tekinthetünk a „rekreációs” pótszabadságra* (nincsen külön neve, jelen felsorolásban funkcionális elnevezéssel illetünk), amely a hivatásos állomány tagját illeti meg a folyamatos és átlagon felüli fizikai, pszichikai igénybevételeből származó egészségkárosodás megelőzése, illetve a fizikai állóképességének megőrzése céljából. Mértéke a rendvédelmi állomány esetében a fokozottan veszélyes beosztásokban évi 10 munkanap, repülőgép- és helikoptervezető, fedélzeti szolgálattelvő és ejtőernyős, valamint közvetlen életveszélynek kitett tűzszerész, bűvár, továbbá a terrorelhárító beosztásban évente 14 munkanap. A honvédelmi állomány esetében is hasonló felfogásban a pótszabadság mértéke miniszteri rendeletben meghatározott beosztásokban évente legfeljebb 10 munkanap, míg repülőgép- és helikoptervezető, fedélzeti szolgálattelvő és ejtőernyős, valamint közvetlen életveszélynek kitett tűzszerész, bűvár beosztásban évente legfeljebb 14 munkanap. *Külön említést érdemel még az egészségügyi szabadság, amely abban az esetben jár a hivatásos állomány tagjának*, ha betegség, műtét vagy baleset miatti sérülés következtében a szolgálat ellátásra képtelen, vagy a szolgálat további ellátása az egészségi állapotának rosszabbodását eredményezné, illetőleg, ha (a rendvédelmi állomány esetében) a szolgálatképességének helyreállítása pihenést vagy gyógyüdülést igényel. Az egészségügyi szabadság a felgyógyulásig, illetőleg a végső fogyatékoság kialakulásáig, de legfeljebb 1 évig jár (az egészségügyi szabadság időtartamát más pótszabadságokkal ellentétben naptári napban kell meghatározni).*

Utazási kedvezmény: A munkáltató által kiadott „Utazási utalvány” alapján a kedvezményben részesülő évente 12 alkalommal 50% kedvezményű menettérti utazásra jogosult. Az utazási utalványok tárgyévét követő év március 31. napjáig érvényesek, és eddig a napig köteles a munkáltató az újabb utalványt a jogosultak rendelkezésére bocsátani.

5.3. Cafeteria-juttatás

Az adható és az alanyi jogon járó juttatások kapcsán fontos szem előtt tartanunk, hogy egy juttatási rendszer munkavállalói szempontból akkor jó, ha rugalmasan alkalmazkodik a munkatársak tényleges igényeihez. A korábban említett juttatások más és más élethelyzetben lévő munkavállalók igényeit hivatottak kielégíteni, illetve természetesen költség- (vagy adó- és járulék-) vonzatuk is különbözik.²⁷ *A közzolgálaton belül megvan a lehetőség arra, hogy a szervezetek úgynevezett Cafeteria-modellt,*

²⁷ LÁSZLÓ Gyula – LÉVAI Zoltán – POÓR József: Ösztönzésmenedzselés a közzolgálatban. In KAROLINY Mártonné – LÉVAI Zoltán – POÓR József: *Emberi erőforrás menedzsment a közzolgálatban*. Módszertani kézikönyv. Budapest, Szókratész, 2005. 141.

azaz egyfajta „önkiszolgáló” rendszert alkossanak meg. Ebben egyrészt megjelenik egy „étlap”, a szervezet által elérhetővé tett juttatások kínálatával (és azok költségvonzata), a másik oldalon pedig az összeg, amely ezekre a célokra az egyes munkatársak számára rendelkezésre áll. A költségek és a mindenki számára rendelkezésre álló keret-összeg alapján a munkatársak saját preferencia-skálájuk szerint határozhatják meg, hogy mit választanak.²⁸ A preferencia skála meghatározásában természetesen nagy szerepet játszik az egyes választható juttatási elemek adóvonzata, amelynek a szabályait a személyi jövedelemadóról szóló 1995. évi CXVII. törvény tartalmazza. Bár az utóbbi időben a kormány bér szerinti adózásúvá tett számos, korábban kedvezményes adózású juttatási elemet, azonban egyes juttatások továbbra is adómentesen (1:1), vagy kedvezményes adózással (1:1,325 vagy 1:1,3835) nyújthatók.

A közigazgatásban a Kttv. hatálya alatt a cafeteria-juttatás éves összege nem lehet alacsonyabb az illetményalap ötszörösénél, illetve – a költségvetési törvény vonatkozó rendelkezése miatt – nem haladhatja meg a 200.000 forintot sem. Így tehát valahol 193.250 és 200.000 forint között kell meghatározni a hivatali szervezet vezetőjének (bár a költségvetési törvényben meghatározott maximumon túl a Kttv. nem tartalmaz a cafeteria éves összegére vonatkozó maximum összeget).²⁹ Fontos szabály továbbá, hogy ez az összeg bruttó összeg, tehát fedezetet biztosít az egyes juttatásokhoz kapcsolódó, a juttatást teljesítő munkáltatót terhelő közterhek megfizetésére is. A munkavállalók számára a Kttv. előírása alapján 2020-ban az alábbi juttatási elemek voltak választhatók cafeteria-juttatásként:

- Széchenyi Pihenőkártya szálláshely alszámla,
- Széchenyi Pihenőkártya vendéglátás alszámla,
- Széchenyi Pihenőkártya szabadidő alszámla.

Bár a Kit. hatálya alatt is alkalmazni kell a költségvetési törvényben meghatározott cafeteria-juttatási limitet, lényeges kedvezményesabályaént értékelhetjük, hogy a munkáltatóknak lehetőségük van arra, hogy a gyermeket nevelő kormánytisztviselőknak a gyermek tízéves koráig magasabb összegű cafeteria-juttatást biztosítsanak. A biztosított magasabb összeg gyermekenként legfeljebb évi 50.000 forint lehet.³⁰

A rendvédelmi igazgatás területén is alapvetően ugyanezek a cafeteria elemek választhatók 2020-ban. A rendvédelmi igazgatással szemben fontos különbség, hogy míg a közigazgatási szervek esetében a munkáltatónak nincsen lehetősége a cafeteria-juttatások palettáját belátása szerint bővíteni, a rendvédelem területén ezt a miniszter megteheti. További fontos eltérés, hogy ezen természetbeli juttatások éves összegét – ha jogszabály eltérően nem rendelkezik – a rendvédelmi hivatásrenden belül a miniszter jogosult meghatározni, az azonban nem lehet alacsonyabb az illetményalap háromszorosánál, és nem lehet magasabb a tárgyévi költségvetésben meghatározott összegnél. Figyelembe véve azonban, hogy a költségvetési törvény előírja minden költségvetési szerv által foglalkoztatott számára az évi bruttó 200.000 forintos maximumot, így a belügyminiszter ennek figyelembe vételével 2020. évre a cafeteria-juttatások éves összegét 200.000 forint/fő mértékben állapította meg.³¹

A civil közigazgatásban és a rendvédelmi igazgatásban jelenlévő cafeteria-juttatások rendszeréhez képest számos ponton eltér a honvédelmi igazgatásban kialakított juttatási rendszer. A honvédelmi hivatásos állomány részére külön cafeteria-juttatási rendszer nem került kialakításra és

²⁸ LÁSZLÓ Gyula – POÓR József: Alapok. In POÓR József szerk.: *Rugalmas ösztönzés-cafeteria*. Budapest, KJK Kerszöv, 2005.

²⁹ A minimum esetében irányadó: Kttv. 151. § (1) bekezdés, a maximum esetében a Magyarország 2020. évi központi költségvetéséről szóló 2019. évi LXXI. törvény 58. § (4) bekezdése.

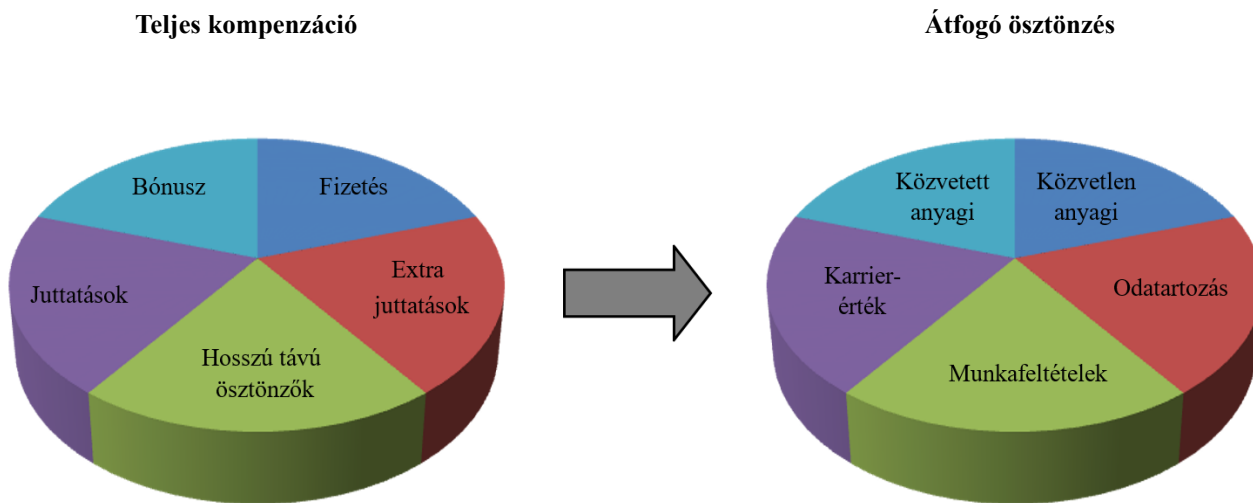
³⁰ 88/2019. (IV. 23.) Korm. rendelet a kormányzati igazgatási létszámgazdálkodásról, valamint a kormányzati igazgatási szervek és azok foglalkoztatottjait érintő egyes személyügyi kérdésekről 57. § alapján (a hatály napja: 2020. 02. 15.).

³¹ A belügyminiszter irányítása alatt álló rendvédelmi feladatokat ellátó szervek hivatásos állományának és rendvédelmi igazgatási alkalmazottainak 2020. évi választható bérének kívüli juttatásairól és bankszámla-hozzájárulásról szóló 2/2020. (II. 13.) BM utasítás 2. §-a alapján (a hatály napja: közlönyállapot).

bevezetésre. Helyette a honvédelmi miniszter utasításban³² állapítja meg az egyes illetményen kívüli juttatások mértékét és fajtáját a Hjt.-ben meghatározott juttatásokon felül, illetve azokat szabályozva. Az utasítás tartalmát tekintve egy hibrid juttatási rendszert hoz létre abban az értelemben, hogy egyszerre vannak benne nevesítve a civil közigazgatáson és a rendvédelmi igazgatáson belül egyéb béren kívüli adható juttatások (például: szociális segély, bankszámla-hozzájárulás, utazási kedvezmények), illetve klasszikus cafeteria-juttatási elemek (Széchenyi Pihenőkártya juttatás).

5.4. A gondoskodási és juttatási rendszerek fejlődési trendjei

A közszférában alkalmazott jelenlegi béren kívüli juttatási rendszer a korábbi juttatási rendszerekhez képest alapvetően modernnek tekinthető. *A közszolgálati cafeteria rendszerek jellegükben és felépítésükben megegyeznek a versenyszféra itthoni és külföldi vállalatainál is alkalmazott cafeteria rendszerekkel.*³³ Mindig szem előtt kell tartani, hogy a hatékony ösztönzési rendszer az egyéni (munkavállalói) érdekekre épít, és ehhez tudatosan olyan feltételeket alakít ki, amelyek hatására a munkavállalókban a szervezeti célok teljesítésére irányuló érdekelttség alakul ki. *Az ösztönzés területén azonban olyan elképesztően gyors fejlődésnek lehetünk tanúi, hogy általánosan hatékony ösztönzési rendszerekről ma már talán nem is beszélhetünk, csak relatív hatékonyságról.* A közszférán belül néhány éve bevezetett cafeteria-juttatási rendszer az élenjáró átfogó vállalati ösztönzési rendszerekhez képest már a bevezetések idejéért múlnak számított. Napjaink tendenciái alapján azt látjuk, hogy a 21. században a cafeteria rendszert felváltó *teljes kompenzációs* rendszerek is fokozatosan átadják a helyüket az *átfogó ösztönzés* koncepciójának.³⁴ A kettő közti különbséget és a változás irányát jól szemlélteti az 5. számú ábra.



5. számú ábra: A teljes kompenzáció átalakulása átfogó ösztönzéssé

³² Az egyes illetményen kívüli juttatások mértékének és összegének megállapításáról szóló 70/2016. (XII. 23.) HM utasítás.

³³ Lynda GRATTON: Szabad döntés. Az innovatív vállalat megteremtése. In Marc EFFRON – Robert GANDOSSY (szerk): *Human Resources int he 21st Century*. Fordította: SZÁSZ Gábor. HVG Kiadói Rt., Budapest, 2004. 162.

³⁴ Richard KANTOR: Globális átfogó ösztönzés. Teljes kompenzáció helyett átfogó ösztönzés. In Marc EFFRON – Robert GANDOSSY (szerk): *Human Resources int he 21st Century*. Fordította: SZÁSZ Gábor. HVG Kiadói Rt., Budapest, 2004. 195–196.

Ugyanakkor nem szabad elfeledkezni arról, hogy az ösztönzési rendszerek evolúciója töretlen, míg egyes szervezetek a teljes kompenzációtól az átfogó ösztönzés irányába mozdulnak el, mások már az átfogó ösztönzéstől a teljes „*alkalmazotti élmény*” irányába fejlődnek.

Természetesen a közszféra túlságosan nagy és statikus ahhoz, hogy folyamatosan a legújabb trendek irányába változzon, azonban amennyiben a közeljövőben megvalósulna a közszoigálati hivatásrendeken belül a munkaköralapú vegyes struktúrájú közszoigálati életpálya-rendszer, úgy azt – sajátos mellékhatásként – egyértelműen az átfogó ösztönzés irányába tett elmozdulásként azonosíthatnánk.

ISMERETELLENŐRZŐ KÉRDÉSEK

1. Soroljon fel legalább hat különböző adható béren kívüli juttatást!

- lakhatási, lakásépítési- és vásárlás támogatás
- albérleti díj hozzájárulás
- családalapítási támogatás
- szociális támogatás
- temetési segély
- illetményelőleg
- tanulmányi ösztöndíj
- képzési, továbbképzési, nyelvtanulási támogatás
- üdülési támogatás
- prevenciós ellátások
- a foglalkoztatást elősegítő támogatások
- sport és kulturális szolgáltatások
- bankszámla-költség hozzájárulás

2. Soroljon fel legalább négy különböző mindhárom hivatásrenden belül alanyi jogon járó béren kívüli juttatást!

- állami készfizető kezesség
- jubileumi jutalom
- különféle költségtérítések (munkába járás helyközi utazása, kiküldetéskori napidíj, vissza-rendeléssel összefüggő költségek)
- munkaidő kedvezmények (emberi reprodukciós eljárással összefüggő kezelés, kötelező orvosi vizsgálat, véradás, hozzátartozó halálakor, bíróság vagy hatóság felhívása, egyéb elháríthatatlan ok)
- pótszabadság
- utazási kedvezmény

3. Van-e cafeteria-juttatási rendszer a közszoigálati hivatásrendeken belül, és ha van, akkor annak milyen minimum és maximum értékek között kell lennie az egy főre jutó éves bruttó összegének?

Hivatásrend	Cafeteria-juttatási rendszer
Civil közszoigálatás	van (illetményalap x 5 – 200.000)
Rendvédelmi igazgatás	van (illetményalap x 3 – 200.000)
Honvédelmi igazgatás	nincs

6. A MUNKAKÖRALAPÚ KÖZSZOLGÁLAT KIÉPÍTÉSÉT BIZTOSÍTÓ MUNKAKÖR-ÉRTÉKELÉS JELLEMZŐI: ELTÉRŐ BÉRMODELLEK JELLEMZŐI, ALKALMAZÁSI LEHETŐSÉGEINEK BEMUTATÁSA

Ez idáig a közzszolgálatban és különösen a hazai közzszolgálatban jellemző, és aktuális illetményrendszereket mutattuk be. Ezt követően a közzszolgálati illetményrendszer átalakítása irányába tett kísérletekre térünk ki, nem feledkezve el a munkaköralapú bérezési politikáról sem.

6.1. Az illetményrendszerek átalakításának követelményei, közös pontjai

A rendszerváltás időszakától napjainkig két nagy reformhullám figyelhető meg. Az első, a nyolcvanas évek végén felerősödő, demokratikus állami átalakulás megteremtésének érdekében folyt le. Ez meg is történt, felálltak a jogállami keretek, kialakult az intézményrendszer. A második, felzárkóztató reformhullám a kilencvenes évek közepén indult, igazolva az európai trendeket, amelyek szerint több állam esetében 1995-ben kezdődött a reformok új korszaka.³⁵ Bízunk benne, hogy jelenleg a fejlesztési folyamat elérkezett a „harmadik rendszerváltozás”³⁶ küszöbére, amelyet a Magyar Program hivatott rendszerbe fogni és az előrelépés fő irányait, céljait meghatározni. Az egyes kormányok 2010 előtt eltérő mértékben, és gyakran változtatott módszerekkel kívánták megreformálni a közigazgatást, ezen belül a személyzeti politikát, amely csak részeredményeket hozott. A strukturális diszfunkciókat érintetlenül hagyták (területi közigazgatás, a középszint, az önkormányzati rendszer működési problémái, finanszírozási kérdések). Minden kormányprogram tartalmazott a közigazgatás átalakítására vonatkozó ígéreteket, amelyek jogi formába öntéseként később kormányhatározatok formájában is visszaköszöttek. Személyzetpolitikai téren évről évre visszatértek ugyanazok az el nem végzett, vagy részletesen elvégzett feladatok. Az illetményrendszer alakítása is folyamatosan napirenden van, annak érdekében, hogy közelítsen az új, változó elvárásokhoz. Az aktualitásokat tekintve a Kttv., a Hjt. és a Hszt. díjazásra vonatkozó rendelkezései őrzik a klasszikus karrier-rendszer előnyeit, ugyanakkor megteszik az első lépéseket a változásokhoz való rugalmas alkalmazkodásra is. A rugalmas alkalmazkodást azzal lehet elérni például, ha fokozatosan a munkakör kerül a személyügyi gazdálkodás középpontjába. Ebbe az irányba történő lépésként azonosíthatjuk a kormányzati igazgatásról szóló (Kit.) törvényt még úgy is, hogy a fogalmi keretei közül kikerült a munkakör és fókuszpontjába az álláshely került. A munkaköralapú rendszer kialakítása hosszabb folyamat, így jelenleg az illetményrendszer átalakításának koncepcionális irányai ismertethetők. Az előmeneteli rendszerhez kapcsolódó illetményrendszer átalakításával kapcsolatban a Magyar Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Programokban (11.0, 12.0.) megfogalmazott célok és intézkedések előrevetítik a munkaköralapú rendszer bevezetését, és a személyzeti politika területén a stratégiai szemlélet előtérbe helyezését. Szintén ezt erősíti a Közigazgatás- és Közzszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 2014–2020 is. A Magyar Program (11.0) tehát egy „több lábon álló, igazságosabb, differenciáltabb és hatékonyabb díjazási rendszer” bevezetését tűzi ki célul, amely figyelembe veszi a

³⁵ Többek közt lásd: SIVÁK József: Helyben járás? (Trendek és kényszerek a közigazgatás korszerűsítésében), In: Magyar Közigazgatás, 2005., LV. évf. 1. sz. 4.

³⁶ HAZAFI Zoltán: A karrierrendszer múltja, jelene és lehetséges jövője Magyarországon I–II–III. rész – közzszolgálati jogunk szabályozási koncepciójának változásai. Új Magyar Közigazgatás 2008. november, I. évfolyam 1. szám. 61–66.

közzszolgálati tisztviselő által betöltött munkakör szervezet számára megjelenő értékét, valamint az éves teljesítményértékelés eredményeit.

A Magyary Program javadalmazási rendszerre vonatkozó céljai vázlatosan összefoglalva az alábbiak:

- Az illetményrendszer egyes elemeinek felülvizsgálata.
- Az illetményrendszer átalakításának célja, hogy a kormánytisztviselők, és köztisztviselők juttatási rendszere az igénybevevők valós és tényleges felhasználásához igazodjon.
- Támogatják a jelentősebb költségvetési terheket nem jelentő juttatások bevezetését.
- Egyéb javadalmazási formák bevezetése és erősítése történt meg (munkaköri pótlék, céljuttatás, kutatási megállapodás).

Az előmeneteli, javadalmazási rendszer átalakítása mindhárom életpálya sarkalatos kérdése. Mind a három jogviszony tekintetében kimutathatóak *közös elemek*. Ezek a következők:

- az előmeneteli, díjazási rendszer gyökeres átalakítása;
- cél az egyszerűsítés (különösen a pótlékokat érintően) és az átláthatóság;
- a szenioritás megtartása;
- a teljesítmény elismerése;
- a rugalmasság biztosítása;
- a mobilitás, átjárhatóság ösztönzése;
- a pályán maradás ösztönzése.

Mindhárom életpálya előmeneteli és illetményrendszerének átalakítására igazak bizonyos alapvető szempontok:

- Az új rendszer legyen kiszámítható, és átlátható.
- Az új rendszer legyen összhangban a képzési előmeneteli rendszerrel, és a humán erőforrás-gazdálkodás egyéb területeivel.
- Az illetményrendszer átalakítása során maradjon továbbra is prioritás a pályán maradás ösztönzése.
- Tükrözze a teljesítmény-, illetve munkateher arányát is.
- Az illetményrendszer átalakítása ne eredményezze senkinél a már elért illetmény csökkenését, és legyen koherens a közzszolgálati béripolitikai elvekkel.
- A szerteágazó, logikátlan, ezáltal átláthatatlan pótlékrendszer megszüntetése, átlátható pótlékrendszer építése.
- Megfelelő juttatási rendszer építése. Nyugat-európai tendenciák, kiegészítő és magán egészségügyi és nyugdíj támogatása, üdülési, lakhatási, rekreációs és családi szociális támogatások bővülő köre, kedvezményes hitellel történő lakásvásárlás nehezen tart lépést a magánszférával, és megjelent a teljesítményelv is, nem nézik jó szemmel az állampolgárok ha az állami alkalmazottaknak többletjogosítványai vannak.

Láthatjuk, hogy a stratégiai dokumentumokban meghatározott fejlesztési elemek jó része a megvalósulás mezejére lépett az elmúlt években. Ugyanakkor a közzszféra ösztönzési politikájának és stratégiájának alapvető dilemmája, hogy a versenyszféránál erőteljesebben behatárolt törvényi és költségvetési keretek között kell megtalálnia az adekvát, a konkrét szervezeti körülményekhez illeszkedő válaszokat az intézmény- és emberi erőforrás menedzsmenttel szemben megfogalmazott kihívásokra, beszállva a versenybe jó munkaerő megszerzéséért és megtartásáért.

A tananyag 2. számú melléklete egy *olyan szemléltető táblázat*, amely *összefoglaló jelleggel tartalmazza a különböző béripolitikai megoldások jellemzőit*, előnyeit és hátrányait. A most következőkben pedig kitérünk a teljesítményalapú és munkaköralapú bérezési rendszerekre.

6.2. Teljesítményalapú díjazás

Az 1970-es 1980-as években kibontakozó new public management eszméjének hatására a közszféra kiadásainak lefaragására irányuló célkitűzések a közszféra díjazási rendszerére is kihatással voltak. Az Európai Unió tagállamaiban a közszféra bérköltségének csökkentése az 1992-ben meghatározott maastrichti kritériumokra visszavezethető kiadás visszafogások miatt is sürgetővé vált. Az államok egy része ezt a közszerológati bérezés rugalmasabbá alakításával kívánta elérni (feladva ezzel a közszféra díjazásában uralkodó egalitárius szemléletet), több megoldást átvéve a versenyszférától.³⁷

A reformpróbálkozások közül egy fontos irány volt a teljesítményalapú díjazás szárnypróbálgatása, amelynek alapja, hogy az illetmény egy (kisebb) része a közszerológati alkalmazott által mutatott teljesítménytől függjön. A teljesítményalapú díjazás pozitív hozadékaként várták a közszerológati alkalmazottak nagyobb motiváltságát, ami közvetve hozzájárul a közszerológat hatékonyságának növekedéséhez. A teljesítményhez kötött díjazás valamilyen formáját az Európai Unió tagállamainak közszférájában szinte mindegyikében létrehozták már. Az USA-beli alkalmazás pedig időben jóval megelőzi az európai gyakorlatot. A tagállamok közszerológata az adott tagállam szuverenitásába tartozik, így sokféle eltérő bérendszerrel találkozhatunk és a teljesítményértékelés és a pénzbeli kompenzáció összekötésének módja és mértéke is igen változatosan érvényesül. Van, ahol az összegző értékelés alapján a jutalom, prémium vagy bónusz mértékét határozzák meg. Máshol a fizetési előmenetel teljesítményértékeléstől függő gyorsítása, lassítása, vagy az illetmény-eltérítés a következő évi teljesítményfüggő illetményrész az Európai Unió tagállamaiban átlagosan az éves bértömeg 3-18%-át tette ki, míg a vezetői posztokon elérte a 40-60%-ot is.

A külföldi felmérésekben ugyanakkor egyelőre nem találtak egyértelmű bizonyítékot arra, hogy a teljesítményértékelés valóban hozzájárul-e a szervezeti teljesítmény javításához. Viszont arra igen, hogy az egyének számára hathatós segítséget jelenthet a szervezeti szerepeik megértésében, értékelésében.³⁸

Magyarországon a közigazgatás személyi állománya tekintetében először 2001-ben jelent meg a teljesítményértékelés, amely lehetővé tette az illetmények teljesítmény szerinti differenciálását (eltérítés), viszont alkalmazhatóságát és módszereit számos kritika érte, amely hatására 2013-ban új, a három hivatásrend számára közös teljesítményértékelési rendszer (TÉR) lépett életbe.

A teljesítmény értékének megjelenítése a bérezésben nagyon jó irány, azonban nem az egyetlen alternatíva.

A teljesítményalapú díjazás előnyei:

- képes az egyéni teljesítmény differenciálására;
- közvetlenül ösztönzi a dolgozókat;
- a szervezet szempontjából nagyobb produktivitásra ösztönöz.

A teljesítményalapú díjazás hátrányai:

- a szubjektív alkalmazás (egyesekekkel történő kivételezés) aláássa a rendszer hatékonyságát, a munkatársak igazságtalannak érzik;
- ha nincs igazi különbség a dolgozók teljesítménye között, akkor nem tud differenciálni;
- ha nem biztosítottak a feltételek, nem alkalmazható: külső okokból határidő csúszás, a folyamatok nagymértékű szabályozottsága, kötött ütemű munkavégzés.

³⁷ HORVÁTH Attila: „Kiskapuk” vagy rugalmasság? Az illetménydifferenciálás lehetőségei és problémái a köztisztviselők (és kormánytisztviselők) törvényben. In *Pro publico bono*.

³⁸ A közszféra hatékonyságát befolyásoló HR menedzsment technikák és módszerek (POÓR József – KAROLINY Mártonné). http://www.nyne.hu/fileadmin/dokumentumok/atfk/tematikak/HUMAN/MA_any/EEfogl_szerv_felep_1.pdf 10. oldal.

6.3. Munkaköralapú díjazás

A bérstruktúra kialakításának egyik lehetséges kiindulópontja a munkakör. Az igazságos, a feladat-ellátással arányos szervezeten belüli bérstruktúra kialakítására használható módszer a munkakör-értékelés. A *munkakör-értékelés egy szisztematikus eljárás*, ami alapot képez a munkakörök szervezeten belüli relatív értékének megállapításához. A módszerek alkalmazása során a megítélés a munkakörök jellemzőin – tartalma, elvárásai, feltételei stb. – alapul. A megítélés eredménye pedig a munkakörök adott szervezeten belüli relatív értékét, fontosságát kifejező munkaköri hierarchia, amelyhez bérsávok alakíthatók ki.

Sokféle *munkakör-értékelési eljárás* ismeretes, ezek *közös jellemzői*:

- a középpontban a munkakör, annak tartalma, elvárásai, jellemzői állnak és nem az azt betöltő egyén sajátosságai;
- az eljárások szisztematikus megfigyelt és elemzett információkon alapulnak, de nem tekinthetők objektív, tudományos megoldásoknak;
- a technikák nem az abszolút, hanem a relatív értékek megállapítását szolgálják;
- a munkakör-értékeléshez szükséges alapszolgáltatásokat a munkakörelemzés során elkészült munkaköri leírás biztosítja.

A *munkakör-értékelés különböző módszereit* általában az alábbi csoportokba sorolják:

- Szintetikus módszerek esetében az egész munkakört értékelik anélkül, hogy annak alkotóelemeit vizsgálnák.
- Analitikus módszerek keretében a munkaköröket számos tényező vagy kritérium alapján értékelik. Ezen módszerek alkalmazása során számos feltételt, tényezőt vagy elemet vizsgálnak, a munkakör méretét az egyedi munkaköri tényezőkhöz rendelt pontszámok összege határozza meg.
- Tanácsadócégek védjegyzett módszerei, amelyek többségében az analitikus módszerek csoportjába sorolhatók.³⁹

Az angolszász országok mellett – Európai Unió ösztönzésére – egyes átalakuló országokban (például: Románia) kísérleti jelleggel kezdenek foglalkozni a köztisztviselői munkakörök munkakör-értékelés alapján történő besorolásával. Néhány évvel ezelőtt, a jelenlegi közszolgálati bérrendszerek problémáinak megsokszorozódásának hatására *házánk érdeklődése is a munkaköralapú rendszerek felé fordult*. A modell a szenioritásalapú zárt rendszer alternatívájaként jelent meg az utóbbi néhány évben a közszolgálati személyzeti politika stratégiaalkotásában. A magyar közszolgálatban tehát eddig csak *elszórta, ad hoc módon végeztek munkakör-elemzéseket*.⁴⁰ A 2000-es években az elemzések eredményeit nagyon kevés helyen, illetve területen tették az emberi erőforrás gazdálkodás, valamint a közszolgálati menedzsment részévé. Nem vették igénybe sem a munkakör-értékeléshez, a besorolási, bérezési és ösztönzési rendszer megreformálásához, sem a munkakörtervezéshez, sem a munkaerő-tervezéshez, valamint – egyebeken túl – a karriertervezéshez sem. E munkálatok végeredményét néhány helyen csak a kompetencia térképek kialakításánál, az egyéni teljesítményértékelésnél, a kompetenciafejlesztő vezetőképzési és egyéb tréningek programjainak összeállításánál

³⁹ A közszféra hatékonyságát befolyásoló HR menedzsment technikák és módszerek (POÓR József – KAROLINY Mártonné). http://www.nyime.hu/fileadmin/dokumentumok/atfk/tematikak/HUMAN/MA_any/EEfogl_szerv_felep_1.pdf 12–13. oldal.

⁴⁰ A következő területeken végeztek munkakör-elemzéseket és értékeléseket: a Belügyminisztériumhoz tartozó szervezetek közül a Rendőrségnél (2000), az Országos Katasztrófavédelmi Főigazgatóságnál (2001); a Bevándorlási és Állampolgársági Hivatalnál (2002); a Magyar Honvédségnél és a Honvédelmi Minisztériumnál (2001); a kecskeméti Államigazgatási Hivatalnál (2004); a Belügyminisztérium központi szervezeténél, a képzési területeinél és a Határőrségnél (2005); a Nemzetgazdasági Minisztériumhoz tartozó szervezetek közül a Kecskeméti Adóhivatalnál (2004); a Kiskunfélegyházi Önkormányzatnál (2004); a minisztériumoknál (2007).

használták fel, eltérő intenzitást, illetve hatékonyságot mutatva. Arra viszont jók voltak az elszórtan elvégzett elemzések, hogy a *köztudatba*, a szervezetek, a közszolgálati tisztviselők gondolkodásába *fokozatosan beépültek a munkakörelemzéssel kapcsolatos ismeretek*, és ezekhez kötődően, vagy ezek következményeként a munkaköralapú rendszerrel összefüggésben felmerülő elképzelések, esetleges averziók, de a *remények* is.

A munkaköralapú rendszer előnyei:

- kiszámítható, a munkakör tényleges értéke szerinti díjazást tesz lehetővé;
- igazságosabb bérrendszert teremt;
- igazodik a munkakör jellemzőihez (képzettség, felelősségi viszonyok stb.) ezáltal feladatarányos bérezést tesz lehetővé.

A munkaköralapú rendszer hátrányai:

- az egyéni teljesítményt a rendszer kevésbé jutalmazza, a munkavállaló nem közvetlenül motivált a nagyobb produktivításban;
- a rendszer folyamatos karbantartást és informatikai háttértámogatást igényel, figyelemmel kell lenni és átvezetni az új és megszűnő munkaköröket.

6.3.1. A munkaköralapú rendszer bevezetésének hazai előzményei

Az elmúlt években a központi közigazgatásban, a rendőrség és a honvédség intézményeinél tehát *több alkalommal is voltak próbálkozások munkaköralapú rendszerek létrehozására* és működtetésére szolgáló különböző megoldási modellek kidolgozására. Példaként említhetőek az alábbiak, amelyekkel kapcsolatban több részletet is kiemelünk:

A civil közigazgatásban 2007-ben indult munkakör értékelési projekt (MÉR), amelynek célja valamennyi minisztérium és az akkori Miniszterelnöki Hivatal munkaköri struktúrájának vizsgálata volt. A projekt keretében a vezetői munkakörök elemzésére, értékelésére és hierarchikus rendbe történő besorolására került sor. Eredményként munkaköri specifikációk, és a vezetői munkakörök relatív sorrendje alakult ki.

A Belügyminisztérium 1999-2000-ben a hozzá tartozó szervezetek tekintetében a „Forrás program” keretében saját munkakör-elemzési rendszert dolgozott ki. Az elemzések a Rendőrség, az Országos Katasztrófavédelmi Főigazgatóság, valamint a Bevándorlási és Állampolgársági Hivatal munkaköreire érintették.

2004-ben a Belügyminisztérium hivatali apparátusa, a rendészeti szakközépiskolák, a Rendőrtiszti Főiskola munkaköreinek (mintegy 2400) elemzése, értékelése és relatív fontossági sorrendbe állítása is megtörtént. Eredményként munkakörcsaládokat hoztak létre.

2011-ben lezajlott a második MÉR projekt, amelyben a Nemzeti Közigazgatási Intézet 1.000 db munkakör felvételét bonyolította le 2012-ben 14 szervnél, amelyben mindhárom jogállás és minden intézménytípus megtalálható volt. A modellkísérlet során tesztelésre, majd véglegesítésre került az elemzéseket megalapozó módszertan. A kísérletek közös jellemzője, hogy az előkészítési fázis lezajlott, példaként említve a második MÉR projektet, amely főként a módszertan tesztelésére szolgált. Azonban összegszerű következtetéseket nem tudott megállapítani a mintanagyság következtében (a közigazgatási, rendvédelmi, honvédelmi állomány összlétszáma közel 200.000 fő, a MÉR mintában 1.000 db munkakör elemzése történt meg). Ezért feltétlenül szükséges volt jóval nagyobb mintán is elvégezni az elemzéseket.

Ezt követően született döntés a MAR projekt elindításáról, amely már a munkaköralapú rendszer tényleges bevezetését célozza.⁴¹ A MAR projekt esetében már mindhárom jogállásra egységesen

⁴¹ A közszolgálati életpálya bevezetésének előkészítésével kapcsolatos egyes feladatokról szóló 1004/2013 (I. 21) kormányhatározat előírásai értelmében. A MAR projekt az ÁROP 2.2.17 „Új közszolgálati életpálya” projekt keretében valósul meg.

történne a rendszer bevezetése, azonban feltétlenül szükséges volna a három terület sajátosságainak figyelembevétele. Természetesen a hivatásos állományok jogviszonyának munkakör alapra történő helyezése lehetséges, ahogyan azzal már mindhárom hivatásrend kísérletezett is. A MAR rendszer bevezetésének előkészületeként a MÉR projektben tesztelt módszertan alapján le is zajlott a munkakörök feltétele és értékelése (a három hivatásrend kiképzett kérdezőbiztosai által), jóval szélesebb mintán, és munkaköri katasztert alakítottak ki, munkakör-családok jöttek létre (funkcionális, vezetői, szakértői stb.). Az értékelések eredményeit végül sikerült beépíteni mind a rendvédelmi, mind pedig a honvédelmi foglalkoztatáspolitikába, ennek köszönhetően találhatunk a Hszt.-ben és a Hjt.-ben a Kttv.-től alapjaiban eltérő besorolási és előmeneteli rendszert.

6.3.2. Munkakör-alapú bérezési rendszer lehetséges felépítésének irányai

Az esetlegesen általánosan bevezetendő munkakörre épülő új rendszer jó eséllyel teremtheti meg a magyar közszolgálatban is a szervezeti és az egyéni érdekek összhangját nagyobb eséllyel biztosító, korszerű integrált emberi erőforrás gazdálkodás alapjait.

A munkakör létét, meghatározó szerepét az indokolja, hogy attól minden esetben valamilyen eredmény (output) várható. A munkakör kialakításánál egyértelműen *tisztázni kell*, hogy a kívánt eredmény eléréséhez *milyen bemeneti* (input) *feltételekre*, azaz tudásra, tapasztalatra, kompetenciákra *van szükség*, valamint, hogy ezeket miként kell az eredmény elérése érdekében felhasználni, működtetni. A munkakör-alapú megközelítés – a szabályok betartásával alkalmazva – országhatártól, ágazattól, szakterülettől, szervezettől, feladatrendszerrel függetlenül egységesen alkalmazható.

A közszolgálat érintett három területén (Kttv., Hszt., Hjt.) alkalmazott, döntően, illetve jelentős részben a munkakört betöltő személyéhez igazodó kompenzációs rendszer ma még nem jelenít meg egységes bérpolitikai elképzelést. Annál is inkább, mert a hangsúly nem kizárólag az elvégzett feladaton, a munkakör értékén, hanem például azon (is) van, hogy:

- ki hol (területi elv);
- mióta (szolgálati időpótlék és fizetési fokozatok);
- milyen iskolai végzettséggel (I–II. besorolási osztály);
- milyen címmel (címpótlék) és/vagy rendfokozattal (rendfokozati, illetve honvédelmi pótlék) dolgozik, továbbá;
- a munkáltató kinek a bérét téríti el (+ 50 – 20%, illetve + 30 – 20% között) és/vagy
- egészíti ki (10-80% között);
- ki milyen egyéb olyan pótlékban részesül, amelyet egyébként a munkakör értékében kelle-ne kifejezni (például: vezetői, idegennyelvi, integrált ügyfélszolgálati, képzettségi stb.) kit, milyen kedvezmény és egyéb illetményen kívüli juttatás, jutalom, vagy cafeteria juttatás illet meg (a vonatkozó törvényi előírások alapján, illetve kinek, milyen mértékű e körbe tartozó juttatást ítélnék meg az illetékesek).

A jellemzően munkakör-alapú kompenzációs rendszer bevezetésével a jelenlegi illetménytábla helyett a *munkakör-értékéhez kapcsolt sávok illetményrendszer* lehetne bevezetni. A munkakör-értékelési rendszer pontokkal értékeli az egyes konkrét munkaköröket, ennek eredményeként alakítható ki a munkakörök egymáshoz viszonyított rangsora. A rangsorba állított munkaköröket bérsávokba szokás rendezni. A bérsávok által a munkakör-értékéhez igazodó *alapilletményt* ki kell egészíteni az *egyéni teljesítménykülönbségeket honoráló* résszel.

A közszolgálati hagyományokra, az életpálya-alapú foglalkoztatás fenntartására, az egyes állományviszonyban foglalkoztatott némileg eltérő munkavégzés jellegére, valamint a rendvédelmi és a honvédelmi ágazatok hivatásos állományú tagjainak a szolgálati viszony sajátos jellegéből adódó önkéntesen vállalt élethivatáshoz rendelt törvényi megszorításaira tekintettel (szigorú függelmi rend, élet és testi épség kockáztatása, az alaptörvénybe foglalt egyes alapjogok korlátozása)

az alaprendszert indokolt lenne *kiegészíteni a munkakört betöltő személyéhez köthető, illetményen kívüli juttatások* körével. Ez a megoldás ugyan némileg idegen a versenyszférában alkalmazott tisztán munkaköralapú rendszertől, de a fenti, méltányolható okokra tekintettel az érintettek túlnyomó többsége számára elfogadható, egységes rendszerben működtethető megoldás jöhetne létre.

A munkaköralapú rendszer előnye lenne, hogy *rendezné az egyre inkább széttartó szabályozást*, ahol a Kttv.-től eltérő jogállás jön létre az autonóm államigazgatási szervek kapcsán, hisz ez esetben is a munkakör-értéke szerint megállapított illetmény és a hozzá kapcsolódó személyi illetményrész határozná meg az ott dolgozók jövedelmét, viszonyukat a közszolgálat egyéb területeihez képest. Ezzel a megoldással a kiemelkedő, speciális, *a munkaerőpiacról nehezen biztosítható szaktudást hordozók* közszolgálatba vonzását és megtartását is meg lehet oldani a kellő időben, a szükséges helyen és a megfelelő létszámban.

Az egyéni és a szervezeti teljesítmény elismerése és juttatási rendszerbe építésére többféle lehetőség is kínálkozik. Például elképzelhető az alapilletmény meghatározott hányadát a teljesítmény elismerésére fordítani. Ebben az esetben jelentősen növeli az egyén motivációját, ha a teljesítmény alapján megítélt alapilletmény(rész) évente megemelheti alapilletményét. Viszont a tartósan jól teljesítők viszonylag gyorsan elérhetik az adott bérsáv tetejét, aminek következtében csak alacsonyabb emelésre válnak jogosulttá. Amennyiben nem tudnak a karrierlétrán előre lépni, csökkenhet a motivációjuk és így a teljesítményük is. Másik elképzelés lehet, ha az egyéni teljesítmény nem az alapilletményben fejeződik ki, hanem jutalom formájában az illetményen kívüli juttatások között jelenik meg. Ha az alapilletménybe nem épül be a munkakört betöltő aktuális teljesítményéért járó részbe, a kiemelkedően teljesítők motivációja, illetve teljesítménye csökkenhet, a megoldást igazságtalannak, méltatlannak tarthatják.

A munkaköralapú rendszer kialakításánál figyelemmel kell lenni a hivatásos állományon belül korábban megfigyelhető sajátos működési módokra. A rendvédelmi és honvédelmi állomány vonatkozásában foglalkozni kell szolgálati időpótlék, illetve a honvédelmi szolgálati díjhoz kötődő hivatásos szolgálati viszony, valamint *a rendfokozati rendszer kérdésével*. A mindennapok gyakorlata azt mutatja, hogy nem csak a rendvédelem, de esetenként a honvédelmi területen is ellentmondásba kerülhet a munkakör értékéhez nem kötődő rendfokozat és a munkakörnek, illetve a munkakört betöltőnek a szervezeti hierarchiában elfoglalt helye. A rendvédelmi feladatok túlnyomó részénél nem alkalmaznak nagy létszámú tömeget. A munkatársak ismerik vezetőjüket és egymást. Az egyre gyakrabban alkalmazott mátrixirányítási feladatok is sokkal összetettebbek annál, mint amit egy hagyományos katonai rendfokozati rendszer megoldással és a hozzá kötődő mentalitással sikeresen, professzionálisan meg lehet oldani. Egyebek mellett ezért is állandósul a munkakör, a beosztás és a rendfokozat közötti ellentmondás. Számtalanszor előfordul, hogy „a rendfokozat beosztást vonz”, a magasabb rendfokozatba kerülőknek magasabb beosztást, munkakört kreálnak és az talán még gyakoribb, hogy a magasabb beosztáshoz, munkakörhöz, újabb csillagot adnak. Ez a fajta „rendszeralkalmazás” nem kívánt módon átrendezi, illetve átrendezte az érintett szervezetek zömét, felborította a belső struktúrát, a hierarchiát, gyengíti az irányítás hatékonyságát és a szakmai munkavégzés professzióját is.

A nemzetközi tendenciákra jellemző a hagyományos címrendszer visszaszorítása. A mai magyar valóságban ez nem a teljes megszüntetést, hanem annak korlátozását, átalakítását, differenciált alkalmazását jelentené. A hivatásos címrendszerek az elmúlt évek reformintézkedéseinek következtében már kiszorultak a foglalkoztatáspolitikából. Szintén megfigyelhetjük a címrendszer felszámolását a civil közigazgatáson belül a Kit. hatálya alatt, ugyanakkor a címek buja rendszere változatlanul változatos formában jelen van a Kttv. hatálya alatt.

ISMERETELLENŐRZŐ KÉRDÉSEK

1. Soroljon fel néhány közös elvárást, amelyeknek meg kell felelni a három hivatásrend bérrendszérének alakítása során!

- Az új rendszer legyen kiszámítható, és átlátható.
- Az új rendszer legyen összhangban a képzési előmeneteli rendszerrel, és a humánerőforrás-gazdálkodás egyéb területeivel.
- Az illetményrendszer átalakítása során maradjon továbbra is prioritás a pályán maradás ösztönzése.
- Tükrözze a teljesítmény-, illetve munkateher arányát is.
- Az illetményrendszer átalakítása ne eredményezze senkinél a már elért illetmény csökkenését, és legyen koherens a közszolgálati bérszabályozási elvekkel.
- A szerteágazó, logikátlan, ezáltal átláthatatlan pótlékrendszer megszüntetése, átlátható pótlékrendszer építése.
- Megfelelő juttatási rendszer építése.

2. Mely magyarországi kísérleteket ismeri munkaköralapú rendszerek bevezetésére?
MÉR projektek, Belügyi projektek, MAR projekt.

3. Foglalja össze a munkaköralapú rendszer előnyeit!

- Kiszámítható, a munkakör tényleges értéke szerinti díjazást tesz lehetővé.
- Igazságosabb bérrendszert teremt.
- Igazodik a munkakör jellemzőihez (képzettség, felelősségi viszonyok stb.) ezáltal feladat-arányos bérezést tesz lehetővé.

HIVATKOZÁSOK JEGYZÉKE

Felhasznált irodalom jegyzéke

1. ARMSTRONG, Michael – MURLIS, Helen: *Javadalmazás-menedzsment*, KJK-KERSZÖV – Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest, 2005.
2. BAKACSI Gyula – BOKOR Attila – CSÁSZÁR Csaba – GELEI András – KOVÁTS Klaudia – TAKÁCS Sándor: *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment*. Budapest, Akadémiai Kiadó, 2006.
3. BALÁZS István: Az Európai Unió közszolgálati bérrendszerei: tanulságok a magyar bérrendszer fejlesztéséhez. In *Láttelek a magyar közigazgatásról*, LŐRINCZ (szerk.), 2007.
4. BALÁZS István: Nemzetközi tendenciák a közszolgálat fejlődésében. In *Új Magyar Közigazgatás*, 2009/3. 6–12.
5. DÁVID Péter: *A közszolgálat személyi állományának összetétele, demográfiai mutatóinak bemutatása, a folyamatok elemzése, a korábbi vizsgálati eredményekkel történő összehasonlítása*. Résztanulmány, Budapest, 2013.
6. GAJDUSCHEK György: *Közszolgálat*. KSZK ROP 3.1.1. Programigazgatóság, Budapest, 2008.
7. GRATTON, Lynda: Szabad döntés. Az innovatív vállalat megteremtése. In EFFRON, Marc – GANDOSSY, Robert (szerk): *Human Resources int he 21st Century*. Fordította: Szász Gábor. HVG Kiadói Rt., Budapest, 2004.
8. GYÖRGY István (szerk.) – HAZAFI Zoltán (szerk.): *Közszolgálati életpályák a közigazgatásban és a rendvédelemben*. Dialóg Campus Kiadó, Budapest, 2018.
9. HAZAFI Zoltán: A karrierrendszer múltja, jelene és lehetséges jövője Magyarországon I–II–III. rész – közszolgálati jogunk szabályozási koncepciójának változásai. *Új Magyar Közigazgatás* 2008. november, I. évfolyam 1. szám.
10. HORVÁTH Attila: „Kiskapuk” vagy rugalmasság? Az illetménydifferenciálás lehetőségei és problémái a köztisztviselői (és kormánytisztviselői) törvényben. In *Pro publico bono*.
11. Jó Állam Jelentés 2018. https://joallamjelentes.uni-nke.hu/2018_pages/pdf-serve/non-compress/web_PDF_JAJ_2018.pdf
12. KANTOR, Richard: Globális átfogó ösztönzés. Teljes kompenzáció helyett átfogó ösztönzés. In EFFRON, Marc – GANDOSSY, Robert (szerk): *Human Resources int he 21st Century*. Fordította: Szász Gábor. HVG Kiadói Rt., Budapest, 2004.
13. KRAUSS Ferenc Gábor: *A közszolgálat személyi állományának véleménye a közszolgálat kompenzációs és javadalmazási rendszeréről*. Közszolgálati Humán Tükör felmérés 2013. Résztanulmány, 2013. http://magyaryprogram.kormany.hu/download/8/0b/a0000/10_HR_KompenzacioJavadalmazas_AROP2217.pdf (A letöltés ideje: 2014. május 31.)

14. KRAUSS Ferenc Gábor: Paradigmaváltás a hazai közigazgatás bérezési rendszerében. PhD-értekezés. Nemzeti Közszerológati Egyetem, Budapest, 2019.
15. LÁSZLÓ Gyula – LÉVAI Zoltán – POÓR József: Ösztönzésmenedzselés a közszszológátban. in: KAROLINY Mártonné – LÉVAI Zoltán – POÓR József: *Emberi erőforrás menedzsmnt a közszszológátban*. Módszertani kézikönyv. Budapest, Szókratész, 2005.
16. LÁSZLÓ Gyula – POÓR József: Alapok. In POÓR József szerk.: *Rugalmas ösztönzéscafeteria*. Budapest, KJK-Kerszöv, 2005.
17. LÁSZLÓ Gyula: *A „szociális Európa” és a magyar munkaerőpiac II. Foglalkoztatás és jövedelempolitika; A „szociális Európa” és a magyar munkaerőpiac III. Munkaügyi kapcsolatok makroszintje*, PTE, Pécs, 2002.
18. LÁSZLÓ Gyula: Ajóléti (szociális) juttatások vállalati szerepéről. *Munkaügyi Szemle*, 1. szám, 2001.
19. LINDER Viktória: Személyzeti politika- humánstratégia a közigazgatásban (PhD-értekezés). Budapest, 2010.
20. LŐRINCZ Lajos: *A közigazgatás alapintézményei*. HVG-ORAC, Budapest, 2010.
21. PETRÓ Csilla: A Közszerológati életpálya elemei. E-learning tananyag, Nemzeti Közszerológati Egyetem, 2014.
22. POÓR – KAROLINY – BERDE – TAKÁCS: *Átalakuló emberi erőforrás menedzsmnt*, Budapest, Complex, 2012.
23. POÓR József: *Rugalmas ösztönzés rugalmas juttatások*, KJK-KERSZÖV – Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest, 2005.
24. SIVÁK József: Helyben járás? (Trendek és kényszerek a közigazgatás korszerűsítésében. In *Magyar Közigazgatás*, 2005., LV. évf. 1. sz.
25. A közszerféra hatékonyságát befolyásoló HR menedzsmnt technikák és módszerek (Dr. POÓR József – Dr. KAROLINY Mártonné) http://www.nyme.hu/fileadmin/dokumentumok/atfk/tematikak/HUMAN/MA_any/EEfogl_szerv_felep_1.pdf (Letöltés dátuma: 2014. május 15.)

Felhasznált jogszabályok jegyzéke

Törvények:

1. 1992. évi XXIII. törvény a köztisztviselők jogállásáról
2. 1992. évi XXXIII. törvény a közalkalmazottak jogállásáról
3. 1995. évi CXVII. törvény a személyi jövedelemadóról
4. 1995. évi CXXV. törvény a nemzetbiztonsági szolgálatokról
5. 1996. évi XLIII. törvény a fegyveres szervek hivatásos állományú tagjainak szolgálati viszonyáról
6. 1997. évi LXVIII. törvény az igazságügyi alkalmazottak szolgálati jogviszonyáról
7. 2011. évi CCII. törvény Magyarország címerének és zászlajának használatáról, valamint állami kitüntetéseiről
8. 2011. évi CXCIX. törvény a közzolgálati tisztviselőkről
9. 2012. évi CCV. törvény a honvédek jogállásáról
10. 2019. évi LXXI. törvény Magyarország 2020. évi központi költségvetéséről
11. 2015. évi XLII. törvény a rendvédelmi feladatokat ellátó szervek hivatásos állományának szolgálati jogviszonyáról
12. 2018. évi CXIV. törvény a honvédelmi alkalmazottak jogállásáról
13. 2018. évi CXXV. törvény a kormányzati igazgatásról

Kormányrendeletek:

1. 210/2003. (XII. 10.) Korm. rendelet a kötelező legkisebb munkabér (minimálbér) megállapításáról
2. 172/2012. (VII. 26.) Korm. rendelet a tartós külszolgálatról és az ideiglenes külföldi kiküldetésről
3. 249/2012. (VIII. 31.) Korm. rendelet a közzolgálati tisztviselők részére adható juttatásokról és egyes illetménypótlékokról
4. 29/2012. (III. 7.) Korm. rendelet a közzolgálati tisztviselők képesítési előírásairól
5. 295/2009. (XII. 21.) Korm. rendelet a kötelező legkisebb munkabér (minimálbér) és a garantált bérminimum megállapításáról
6. 298/2011. (XII. 22.) Korm. rendelet a kötelező legkisebb munkabér (minimálbér) és a garantált bérminimum megállapításáról

7. 316/2005. (XII. 25.) Korm. rendelet Kötelező legkisebb munkabér (minimálbér) és a garantált bérminimum megállapításáról
8. 321/2008. (XII. 29.) Korm. rendelet a kötelező legkisebb munkabér (minimálbér) és a garantált bérminimum megállapításáról
9. 327/2004. (XII. 11.) Korm. rendelet a kötelező legkisebb munkabér (minimálbér) megállapításáról
10. 337/2010. (XII. 27.) Korm. rendelet a kötelező legkisebb munkabér (minimálbér) és a garantált bérminimum megállapításáról
11. 390/2012. (XII. 20.) Korm. rendelet a kötelező legkisebb munkabér (minimálbér) és a garantált bérminimum megállapításáról
12. 420/2012. (XII. 29.) Korm. rendelet a gyermek születése esetén az apát megillető pótszabadsággal összefüggő költségek megtérítéséről
13. 483/2013. (XII. 17.) Korm. rendelet a kötelező legkisebb munkabér (minimálbér) és a garantált bérminimum megállapításáról
14. 85/2007. (IV.25.) Korm. rendelet a közforgalmú személyszállítási utazási kedvezményekről
15. 347/2014. (XII. 29.) Korm. rendelet a kötelező legkisebb munkabér (minimálbér) és a garantált bérminimum megállapításáról
16. 454/2015. (XII. 29.) Korm. rendelet a kötelező legkisebb munkabér (minimálbér) és a garantált bérminimum megállapításáról
17. 430/2016. (XII. 15.) Korm. rendelet a kötelező legkisebb munkabér (minimálbér) és a garantált bérminimum megállapításáról
18. 324/2018. (XII. 30.) Korm. rendelet a kötelező legkisebb munkabér (minimálbér) és a garantált bérminimum megállapításáról
19. 367/2019. (XII. 30.) Korm. rendelet a kötelező legkisebb munkabér (minimálbér) és a garantált bérminimum megállapításáról
20. 88/2019. (IV. 23.) Korm. rendelet a kormányzati igazgatási létszámgazdálkodásról, valamint a kormányzati igazgatási szervek és azok foglalkoztatottjait érintő egyes személyügyi kérdésekről

Miniszteri rendeletek, utasítások:

1. 1/2013. (I.8.) NGM rendelet a nemzetgazdasági miniszter által adományozható elismerésekről
2. 11/2013. (IV. 23.) BM rendelet a belügyminiszter irányítása alatt álló fegyveres szervek hivatásos állományú tagjainak, közalkalmazottainak és a hivatásos állományból nyugállományba helyezettek fogászati ellátással, valamint szemüveggépzéssel kapcsolatos költségeinek megtérítéséről, illetve támogatásban részesítéséről

3. 12/2013. (VIII. 15.) HM rendelet az egyes pénzbeli, természetbeni és szociális juttatásokról
4. 13/2013. (VIII. 21.) HM rendelet a kondicionáló-kiképzési, valamint a katonai kiképzési és oktatási célú rendezvényekről, továbbá a regeneráló pihenés és a rekreáció rendjéről
5. 15/2013. (VIII.22.) HM rendelet a honvédelmi miniszter és a Honvéd Vezérkar főnöke által alapítható és adományozható elismerésekről
6. 19/2013. (IX. 6.) HM rendelet az egyes költségtérítésekről
7. 2/2009. (III.10.) KÜM rendelet a külügyminiszter által adományozható elismerésekről
8. 20/2013. (IX. 16.) HM rendelet a ruházati ellátásról
9. 3/2014. (I.31.) NFM rendelet a nemzeti fejlesztési miniszter által adományozható elismerésekről
10. 37/2012. (VIII.2.) BM rendelet a belügyminiszter által alapított és adományozott elismerésekről
11. 44/2012. (VIII. 29.) BM rendelet a lakáscélú munkáltatói kölcsönről
12. 6/2013. (III. 27.) BM rendelet a belügyminiszter irányítása alatt álló fegyveres szervek hivatásos és közalkalmazotti állománya részére adható szociális támogatásról és a kegyeleti gondoskodással kapcsolatos egyes feladatokról
13. 7/2013. (VII. 25.) HM rendelet a kegyeleti gondoskodásról és az ehhez kapcsolódó egyes szociális feladatokról
14. 8/2013. (VIII. 9.) HM rendelet a Honvédelmi Minisztérium rendelkezése alatt lévő lakások és nem lakáscélú helyiségek elidegenítésének feltételeiről
15. 9/2013. (VIII. 12.) HM rendelet a honvédek jogállásáról szóló 2012. évi CCV. törvény egyes rendelkezéseinek végrehajtásáról
16. 70/2016. (XII. 23.) HM utasítás az egyes illetményen kívüli juttatások mértékének és összegének megállapításáról
17. 2/2020. (II. 13.) BM utasítás a belügyminiszter irányítása alatt álló rendvédelmi feladatokat ellátó szervek hivatásos állományának és rendvédelmi igazgatási alkalmazottainak 2020. évi választható béren kívüli juttatásairól és bankszámla-hozzájárulásról
18. 3/2014. (I.31.) NFM rendelet a nemzeti fejlesztési miniszter által adományozható elismerésekről
19. 26/2016. (IX. 8.) EMMI rendelet az emberi erőforrások minisztere által adományozható elismerésekről
20. 1/2013. (I.8.) NGM rendelet a nemzetgazdasági miniszter által adományozható elismerésekről
21. 25/2015. (V. 27.) FM rendelet a földművelésügyi miniszter által adományozható díjakról és más elismerésekről

22. 4/2015. (III. 3.) IM rendelet az igazságügyi miniszter által adományozható elismerésekről
23. 1/2014. (VII. 30.) KKM rendelet a külgazdasági és külügyminiszter által adományozható elismerésekről
24. 33/2015. (VI. 16.) BM rendelet a belügyminiszter irányítása alá tartozó rendvédelmi feladatokat ellátó szervek hivatásos szolgálati jogviszonyban álló tagjai illetményének és egyéb juttatásainak megállapításáról, valamint a folyósítás szabályairól
25. 43/2016. (IX. 8.) EMMI utasítás az emberi erőforrások minisztere által adományozható elismerések és egyes állami kitüntetések kezdeményezésének részletes szabályairól
26. 21/2018. (XII. 28.) HM rendelet a honvédelmi alkalmazottak jogállásával összefüggő kérdésekről

FOGALOMTÁR, RÖVIDÍTÉSEK

Anszenitás: A karrier-rendszereket jellemző elv, amelynek értelmében a köz- illetve kormánytisztviselő szolgálatban eltöltött időtől függően automatikusan halad előre besorolásában, és ez számára törvény által garantált illetménynövekedést eredményez.

Bónuszok: A többleteljesítményért járó prémium és jutalom összefoglaló elnevezése.

Célfeladat: Rendkívüli, célhoz köthető feladat, amelynek a teljesítése jelentősen meghaladja a közszolgálati tisztviselő munkakörének ellátásából adódó általános munkaterhet.

Funkcionális terület: A szervezet azon területei, amelyek nem kötődnek közvetlenül a szervezet alaptevékenységéhez. Például: a gazdasági, jogi (perképviseleti, szerződéskötési, nem pedig közigazgatási jellegű jogi tevékenységet értve ezalatt), illetve humánpolitikai területek.

Garantált bérminimum: A legalább középfokú iskolai végzettséget, illetve középfokú szakképzettséget igénylő munkakörökben a teljes munkaidőben (heti 40 óra) foglalkoztatott munkavállaló részére megállapított személyi alaphér kötelező legkisebb havi bruttó összege.

Hjt.: 2012. évi CCV. törvény a honvédek jogállásáról.

Honvédelmi állomány: Jelen tananyagban a honvédelmi állomány tagjának tekintjük a hivatásos és szerződéses állományú katonákat.

Honvédelmi igazgatás: Jelen tananyagban honvédelmi igazgatás alatt értjük a Hjt. 1. §-ban (1) bekezdésében meghatározott jogállású személyeket foglalkoztató szervezeteket.

Hszt.: 2015. évi XLII. törvény a rendvédelmi feladatokat ellátó szervek hivatásos állományának szolgálati jogviszonyáról.

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

Illetményalap: Az illetményalap összegét évente az állami költségvetésről szóló törvény állapítja meg úgy, hogy az nem lehet alacsonyabb, mint az előző évi illetményalap.

Kit.: 2018. évi CXXV. törvény a kormányzati igazgatásról.

Kompetencia (egyéni): Egyéni ismeret, jártasság, készség, képesség, szociális szerep, vagy érték, az én-kép, valamint az alkalmazást segítő személyiségvonások és a hatékonysági motiváció együttese.

Kompetencia (munkaköri): Adott feladatok ellátásához szükséges ismeret, jártasság, készség, képesség, szociális szerep, vagy érték, az én-kép, valamint az alkalmazást segítő személyiségvonások és a hatékonysági motiváció együttese.

Közigazgatás: Jelen tananyagban közigazgatás alatt értjük elsődlegesen a Kttv. 1. § a)-b) pontjában meghatározott szerveket, a Kit. 1. § (1)-(4) bekezdéseiben meghatározott szerveket, illetve kiterjesztve minden olyan szervet, ahol alapvetően közszolgálati tisztviselők dolgoznak (ergo civil közszolgálat).

Közszolgálati tisztviselő: A Kttv. hatálya alá tartozó kormánytisztviselők és köztisztviselők együttes megnevezése.

Kttv.: 2011. évi CXCV. törvény a közszolgálati tisztviselőkről.

Kjt.: 1992. évi XXXIII. törvény a közalkalmazottak jogállásáról.

Ktv.: 1992. évi XXIII. törvény a köztisztviselők jogállásáról.

Minimálbér: A teljes munkaidőben (heti 40 óra) foglalkoztatott munkavállaló részére megállapított személyi alapbér kötelező legkisebb havi bruttó összege.

Minősítés: Az állomány tagjának tárgyévre vonatkozó teljesítményértékelései eredményének százalékban meghatározott számtani átlaga.

Normatív: Irányadó, szabályozó, mértékül szolgáló.

Nyereségrészesedés: A vállalat nyereségéből való részesedés érzékelteti az alkalmazottakkal a munkájuk eredményességét és értékeli a vállalati eredményességhez való hozzájárulásukat.

Rendvédelmi állomány: Jelen tananyagban a rendvédelmi állomány tagjának tekintjük a Hszt. 1. §-ban meghatározott fegyveres szervek hivatásos állományú tagjait.

Rendvédelmi igazgatás: Jelen tananyagban rendvédelmi igazgatás alatt értjük a Hszt. 1. §-ban meghatározott fegyveres szerveket.

Teljesítménybérezés: A teljesítménybérezés alapelve: a nyújtott, elért teljesítmény határozza meg a jövedelem mértékét.

Teljesítményértékelés: A közszféra egyéni teljesítményértékelésének a rendszere. Ismétlődő, meghatározott vezetői tevékenység, amelynek során az értékelő vezető az értékelt személy részére meghatározza a teljesítményértékelés kötelező, valamint – a közszolgálati tisztviselők vonatkozásában – ajánlott elemeit, valamint ezeket méri, illetve értékeli és erről az értékelt személy részére érdemi visszajelzést ad.

MELLÉKLETEK

1. számú melléklet: A hatályos közszolgálati illetménytáblázatok összehasonlítása

I. besorolási osztály													
rendvédelmi hivatások						közszolgálati tisztviselők				honvédelmi hivatások			
fizetési fokozat	A	B	C	D	E	besorolási fokozat	fizetési fokozat	jogviszony időtartama	szorzó-szám	besorolási kategória	rendszeresített rendfokozat	besorolási osztály I.	besorolási osztály VI.
1	7,4 hadnagy	8,7 hadnagy	X	X	X	gyakornok	1	0-1	3,1	11.	hadnagy	6,05	6,95
2	7,7 hadnagy	9 hadnagy	9,8 főhadnagy	X	X	fogalmazó	2	1-2	3,2	12.	főhadnagy	6,55	7,75
3	8 hadnagy	9,3 hadnagy	10,1 főhadnagy	10,5 százados	X		3	2-3	3,3	13.	százados	7,30	9,00
4	8,3 hadnagy	9,6 hadnagy	10,4 főhadnagy	10,8 százados	11,2 őrnagy	tanácsos	4	3-4	3,5	14.	őrnagy	8,00	10,10
5	8,6 hadnagy	9,9 főhadnagy	10,7 százados	11,1 százados	11,5 őrnagy		5	4-6	3,7	15.	alezredes	9,35	11,30
6	8,9 főhadnagy	10,2 főhadnagy	11 százados	11,4 őrnagy	11,8 őrnagy		6	6-8	3,9	16.	ezredes	10,30	12,90
7	9,2 főhadnagy	10,5 főhadnagy	11,3 százados	11,7 őrnagy	12,1 alezredes	vezető-tanácsos	7	8-10	4,2	17.	dandár- tábornok	12,65	14,40
8	9,5 főhadnagy	10,8 százados	11,6 őrnagy	12 alezredes	12,4 alezredes		8	10-12	4,4	18.	vezérőrnagy	13,80	16,00
9	9,8 főhadnagy	11,1 százados	11,9 őrnagy	12,3 alezredes	12,7 alezredes		9	12-14	4,6	19.	altábornagy	14,75	17,30
10	10,1 százados	11,4 százados	12,2 őrnagy	12,6 alezredes	13 alezredes		10	14-16	4,8	20.	vezérezredes	16,30	18,80
						főtanácsos	11	16-19	5,1				
							12	19-22	5,2				
							13	22-25	5,3				

KOMPENZÁCIÓ ÉS JAVADALMAZÁS A KÖZSZOLGÁLTATBAN

I. besorolási osztály													
rendvédelmi hivatások						közszerelői tisztviselők				honvédelmi hivatások			
fizetési fokozat	A	B	C	D	E	besorolási fokozat	fizetési fokozat	jogviszony időtartama	szorzószám	besorolási kategória	rendszeresített rendfokozat	besorolási osztály I.	besorolási osztály VI.
						vezető-főtanácsos	14	25-29	5,6				
							15	29-33	5,7				
							16	33-37	5,8				
							17	37 év felett	6,0				
II. besorolási osztály													
rendvédelmi hivatások						közszerelői tisztviselők				honvédelmi hivatások			
fizetési fokozat	A	B	C	D	E	besorolási fokozat	fizetési fokozat	jogviszony időtartama	szorzószám	besorolási kategória	rendszeresített rendfokozat	besorolási osztály I.	besorolási osztály VI.
1.	4,7 őrmester	5,2 őrmester	X	X	X	gyakornok	1	0-2	1,79	1.	közkatona	3,15	3,15
2.	4,9 őrmester	5,4 őrmester	5,9 törzsőrmester	X	X	előadó	2	2-4	1,9	2.	őrvezető	3,35	3,35
3.	5,1 őrmester	5,6 őrmester	6,1 törzsőrmester	7,1 főtörzsőrmester	X		3	4-6	2,0	3.	tizedes	3,55	3,55
4.	5,3 őrmester	5,8 törzsőrmester	6,3 törzsőrmester	7,3 főtörzsőrmester	7,7 törzszászlós		4	6-8	2,2	4.	szakaszvezető	3,75	3,75
5.	5,5 törzsőrmester	6,0 törzsőrmester	6,5 főtörzsőrmester	7,5 zászlós	7,9 törzszászlós		5	8-10	2,55	5.	őrmester	4,95	5,15
6.	5,7 törzsőrmester	6,2 törzsőrmester	6,7 főtörzsőrmester	7,7 zászlós	8,1 törzszászlós		6	10-12	2,3	6.	törzsőrmester	5,30	5,45
7.	5,9 törzsőrmester	6,4 törzsőrmester	6,9 főtörzsőrmester	7,9 törzszászlós	8,3 főtörzszászlós	főelőadó	7	12-15	2,5	7.	főtörzsőrmester	5,55	5,80

MELLÉKLETEK

II. besorolási osztály													
rendvédelmi hivatásosok						közszolgálati tisztviselők				honvédelmi hivatásosok			
fizetési fokozat	A	B	C	D	E	besorolási fokozat	fizetési fokozat	jogviszony időtartama	szorzószám	besorolási kategória	rendszeresített rendfokozat	besorolási osztály I.	besorolási osztály VI.
8.	6,1 törzsőrmester	6,6 főtörzsőrmester	7,1 zászlós	8,1 törzszászlós	8,5 főtörzszászlós		8	15-18	2,6	8.	zászlós	5,85	6,40
9.	6,3 főtörzsőrmester	6,8 főtörzsőrmester	7,3 zászlós	8,3 főtörzszászlós	8,7 főtörzszászlós		9	18-21	2,65	9.	törzszászlós	6,10	6,85
10.	6,5 főtörzsőrmester	7,0 főtörzsőrmester	7,5 zászlós	8,5 főtörzszászlós	8,9 főtörzszászlós		10	21-24	2,7	10.	főtörzszászlós	6,35	7,10
							11	24-27	2,8				
							12	27-29	2,85				
							13	29-31	2,9				
						főmunkatárs	14	31-33	3,3				
							15	33-35	4,0				
							16	35-37	4,2				
							17	37 év felett	4,4				

2. sz. melléklet: A táblázat a bérrendszerek főbb jellemzőit foglalja össze. A paletta nem teljes, hiszen további kategóriák is elkülöníthetők, a szakirodalom nem egységes a kategorizálás tekintetében (munkaköralapú, vagy egyén-alapú fő kategóriák részeként).

	Szenioritáson alapuló rendszer	Munkaköralapú rendszer	Teljesítményalapú rendszer	Kompetenciaalapú rendszer	Vegyes rendszer*
Jellemzői	<p>Az idő függvényében változik a dolgozók fizetése: hosszabb szolgálati idő után nagyobb fizetség. A szolgálati idő szerinti bérezés tartós munkaviszony létesítésében teszi érdekeltté a dolgozókat. Máig megtalálható a közszolgálatban, de a versenyszférából kiszorult, mivel nem járul hozzá hatékonyan a szervezet versenystratégiájához.</p>	<p>A munkakör értékét díjazza. Megteremt egy munkakörökre alkalmazható, szervezeten belül érvényes méltányossági rendszert, és összehasonlítható egyéb szervezetekben megtalálható ugyanazon munkakörökkel. A munkavállaló számára ez egy átlátható rendszer, amelyben megfelelő fejlődési lépéseket megtéve kiszámítható az előre jutása (előmenetel és karriermenedzsment).</p>	<p>Az egyéni teljesítményt ismeri el. Célja az, hogy nagyobb teljesítményre serkentsse a dolgozókat, differenciáljon teljesítmények között. Célja, hogy a törekvő, lendületes embereket vonzza a szervezethez, megtartsa a legjobb szakembereket.</p> <p>Rugalmasabbá teszi a bérköltséget. Ha azonban rosszul alakítják ki a rendszert, annak demotiváló hatása jelentősebb lehet, mint a jól kiépített motiváló hatása.</p>	<p>Az inputon alapul, tehát a feladatok elvégzéséhez szükséges kompetenciák meglétén és fejlesztésén. A bérezés az elismert kompetenciától függ. Minden munkakörhöz meg lehet határozni a szükséges kompetenciákat, és a kompetenciák függvényében a munkakörök csoportosíthatóak.</p> <p>Az így kialakított munkakör-csoportokhoz (kompetenciasávokhoz) eltérő fizetési sávok tartoznak. A sávon belüli előrehaladás a teljesítmény függvénye, amit a kompetencia igények alapján minősítenek.</p>	<p>Többféleképp is párosíthatóak a bérelemek. Például: munkaköri alapon járó alapilletmény, ehhez szenioritáson alapuló előmenetel, valamint kisebb részben egyéni teljesítmény alapján járó kiegészítés. Ezzel komplex, a szervezetek egyéni sajátosságaihoz illeszkedő, ideális bérrendszer alakítható ki.</p>
Előnyei	<ul style="list-style-type: none"> – előre kiszámítható az előmenetel, – tárgyilagos, vitathatatlan, – a munkatársak ismerik egymás bérét, így kapcsolatuk ebből a szempontból zavartalan, – egyszerű elkészíteni és adminisztrálni. 	<ul style="list-style-type: none"> – kiszámítható, a munkakör tényleges értéke szerinti díjazást tesz lehetővé, – igazságosabb bérrendszer, – igazodik a munkakör jellemzőihez (képzettség, felelősségi viszonyok stb.). 	<ul style="list-style-type: none"> – képes az egyéni teljesítmény differenciálására, – közvetlenül ösztönzi a dolgozókat, – a szervezet szempontjából nagyobb produktivitásra ösztönöz. 	<ul style="list-style-type: none"> – kitűnően alkalmazható azokon a szakterületeken, ahol a munka gyümölcse később érik be, – azon területek mérését és értékelését is lehetővé teszi, ahol az eredmények inkább csak minőségileg (és nem mennyiségileg) megítélhetők, – a dolgozók kompetenciáinak gazdagítása növeli a vállalat rugalmasságát és versenyképességét, – jövőorientált, fejlődésre koncentrált és késztet. 	<ul style="list-style-type: none"> – a munkakör szervezetben elfoglalt helye, és tényleges értéke alapján jelölhető meg a díjazás formája, – igazságosabb bérrendszer, a rugalmasabb előmenetel, teljesítményarányos illetmény és javadalmozás, az igényekhez igazított kiválasztási, képzési, továbbképzési rendszer működtetése, képes többféle karrierpályát felvázolni, pályára állítani a tisztviselőt, és támogatni előmenetelét.

MELLÉKLETEK

	Szenioritáson alapuló rendszer	Munkakör alapú rendszer	Teljesítmény alapú rendszer	Kompetencia alapú rendszer	Vegyes rendszer*
Hátrányai	<ul style="list-style-type: none"> – nem motivál (önképzésre, teljesítménynövekedésre, kreativitásra stb.), – a leszolgált idő növekedése bármilyen teljesítése esetén is folyamatos keresetnövekedést biztosít, – nem igazságos azokkal szemben, akik jobb teljesítményt nyújtanak, – nincs látványos, gyors karrierlehetőség, ezért az alacsonyan motivált, kevésbé lendületes munkaerőt vonzza. 	<ul style="list-style-type: none"> – az egyéni teljesítményt a rendszer kevésbé jutalmazza, a munkavállaló nem közvetlenül motivált a nagyobb produktivitásban, – a rendszer folyamatos karbantartást és informatikai háttértámogatást igényel, figyelemmel kell lenni és átvezetni az új és megszűnő munkaköröket. 	<ul style="list-style-type: none"> – a szubjektív alkalmazás – (egyessel történő kivételezés) aláássa a rendszer hatékonyságát, a munkatársak igazságtalannak érzik, – ha nincs igazi különbség a dolgozók teljesítménye között nem tud differenciálni, – ha nem biztosítottak a feltételek, nem alkalmazható: külső okokból határidőcsúszás, a folyamatok nagymértékű szabályozottsága, kötött ütemű munkavégzés. 	<ul style="list-style-type: none"> – az érvényes kompetenciamodell kialakítása sok időt, átgondolást igényel és drága is, – nem könnyű a kompetenciák mérése, értékelése, – a kompetenciákon alapuló bértiszta formájában elszakad a ténylegesen végzett tevékenységtől, – ha nem elég megfontoltsággal alkalmazzák a rendszert, nagyon megugorhatnak a bérköltségek. 	<ul style="list-style-type: none"> – nagyon komplex rendszer, ezért körültekintő tervezést igényel, – oda kell figyelni az alkalmazó személyek felkészítésére.
Alkalmazás területe	Stabil szervezetek esetében alkalmazható.	Stabil technológiával és állandó munkakörökkel rendelkező szervezetek esetében.	Innovatív, gyorsan változó környezetben, lapos szervezeti struktúrák esetében.	Nyugati nagyvállalati körben kiterjednek vele ('90-es évek óta).	Stabil, hierarchikusan felépülő szervezetekben is sikerrel alkalmazható.

*Egyfajta lehetséges, a hazai közszolgálat számára bevezethető modell fő összetevőit írja le, ötvözve más modellek jellemzőit/elemeit. A specifikáció természetesen egyszerűsítő, hiszen sok egyéb bérelem is számításba jöhet (pótlékok, jutalmak stb.).

A Nemzeti Közszolgálati Egyetem kiadványa.



Kiadó:

Nemzeti Közszolgálati Egyetem;
Közigazgatási Továbbképzési Intézet
www.uni-nke.hu

Felelős kiadó:

Prof. Dr. Kis Norbert
rektorhelyettes

Címe:

1083 Budapest, Üllői út 82.

Kiadói szerkesztő:

Dorogi Katalin

Tördelőszerkesztő:

Vöröss Ferenc

ISBN 978-963-498-347-7 (PDF)

Nemzeti Fejlesztési Ügynökség
www.ujszecsenyiterv.gov.hu
06 40 638 638



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.